Міністерство освіти і науки України
Миколаївський національний аграрний університет
Міністерство освіти і науки України
Миколаївський національний аграрний університет

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

СОКОЛІК Віталій Дмитрович

УДК 332.122:330.34(477)

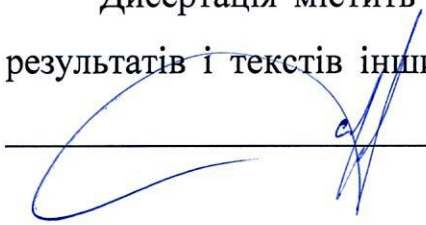
ДИСЕРТАЦІЯ

Формування конкурентних переваг територіальних громад
у воєнний та післявоєнний період

08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка

Подається на здобуття ступеня кандидата економічних наук.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.



_____ Віталій СОКОЛІК

Науковий керівник: Сіренко Наталя Миколаївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Миколаївського національного аграрного університету.

Миколаїв – 2026

АНОТАЦІЯ

Соколік В. Д. **Формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період**. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка – Миколаївський національний аграрний університет, Миколаїв, 2026; Миколаївський національний аграрний університет, 2026.

У дисертаційному дослідженні розкрито сутність та механізми формування конкурентних переваг територіальних громад в умовах воєнного та післявоєнного розвитку України. Доведено, що конкурентні переваги громад являють собою інтегровану систему характеристик, яка охоплює економічні, соціальні, екологічні та інфраструктурні аспекти розвитку. У воєнний час до традиційних факторів конкурентоспроможності — інвестиційної привабливості, розвитку інфраструктури, рівня людського капіталу — додаються нові: здатність до мобільності, впровадження безпекових механізмів, інтеграція внутрішньо переміщених осіб та релокованих підприємств. Класифікація конкурентних переваг передбачає виділення матеріальних (ресурсні, фінансові, інфраструктурні), нематеріальних (іміджеві, соціокультурні, інноваційні) та безпекових (обороноздатність, територіальна безпека) складових, що визначають стійкість та адаптивність громад у кризових умовах.

Встановлено, що детермінантними факторами у воєнний період є безпекове середовище, здатність до оперативної мобілізації ресурсів, ефективність взаємодії місцевого самоврядування з військовими адміністраціями, релокація бізнесу та забезпечення житлом ВПО. У післявоєнний період пріоритетними стають просторове планування, модернізація інфраструктури, залучення міжнародної допомоги, розвиток логістики, енергетичної незалежності та цифрової трансформації. Соціальний

капітал громад, активність громадян, участь молоді та партнерство з міжнародними організаціями відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності. Систематизація цих чинників дозволяє виділити чотири основні групи: економічні, соціальні, безпекові та інноваційно-технологічні.

Проаналізовано методики оцінювання конкурентних переваг, які потребують адаптації до умов війни та післявоєнного розвитку. Запропоновано алгоритм оцінки конкурентоспроможності, що включає підготовчий (визначення релевантних показників), розрахунковий (аналіз економічних, соціальних, екологічних та інфраструктурних складових із урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів) та завершальний (визначення напрямів посилення конкурентних переваг та формування стратегічних рекомендацій) етапи. Особлива увага приділена мультиплікативним ефектам міжрегіональної та міжгалузевої співпраці.

Визначені класифікаційні ознаки територіальних громад за рівнем небезпеки, що дозволяє здійснювати моніторинг у реальному часі та оперативно реагувати на загрози. Найбільш ураженими є громади Донецької, Луганської, Запорізької, Харківської та Херсонської областей, що зазнали тимчасової окупації чи перебувають у зоні активних бойових дій. Поступове відновлення управління спостерігається в Київській, Сумській, Миколаївській та Чернігівській областях. Обмеженням існуючих механізмів є фрагментарність статистики, низький рівень цифровізації та відсутність уніфікованої системи показників, що зумовлює необхідність вдосконалення моніторингових інструментів.

Досліджено систему управління розвитком те риторіальних громад в умовах війни та післявоєнного відновлення, підкреслено посилення ролі місцевих голів та військових адміністрацій, розширення повноважень та відповідальності за безпеку, ресурсне забезпечення та взаємодію з державними й міжнародними інституціями. Для підвищення стійкості запропоновано поєднання класичних стратегій управління з інноваційними підходами: смарт-

управління, цифровізація, партисипативні практики, підвищення прозорості та мінімізація корупційних ризиків.

У дисертації висвітлено фінансовий та демографічний аналіз Миколаївської області, SWOT-аналіз та класифікацію громад за економічними показниками. Запропоновано підходи до підвищення конкурентоспроможності через диверсифікацію економіки, розвиток аграрно-промислових кластерів, підтримку малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій, створення умов для повернення населення, розвиток людського капіталу, партнерство з міжнародними донорами та стимулювання інноваційної діяльності.

Особлива увага приділена цифровізації як критично важливому фактору конкурентоспроможності громад. Запропоновано інтеграцію цифрових сервісів, впровадження смарт-інфраструктури, підвищення цифрової грамотності та використання штучного інтелекту, технологій відкритих даних, блокчейну та предиктивної аналітики для забезпечення прозорості, ефективності та сталого розвитку.

Встановлено, що в умовах війни зростають ризики корупції, що потребує комплексних заходів мінімізації: цифровізація управління, громадський контроль, політики доброчесності, системи моніторингу, регулярне навчання персоналу та розвиток інструментів бюджетної прозорості.

Дисертація має наукову та практичну цінність, оскільки пропонує системний підхід до оцінки та розвитку конкурентних переваг територіальних громад в умовах кризових викликів, визначає механізми підвищення стійкості, адаптації до воєнних загроз та післявоєнного відновлення, а також сприяє впровадженню цифрових та інноваційних рішень у систему управління громадами.

Ключові слова: територіальні громади, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, сільські території, соціально-економічний розвиток, потенціал, децентралізаційні перетворення, інституційне забезпечення, детермінанти, воєнний та післявоєнний період

ABSTRACT

Sokolik V. D. **Formation of Competitive Advantages of Territorial Communities in the Wartime and Postwar Period**. – Qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences in specialty 08.00.05 – Development of Productive Forces and Regional Economy – Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, 2025; Mykolaiv National Agrarian University, 2025.

The dissertation research reveals the essence and mechanisms of forming competitive advantages of territorial communities under the conditions of wartime and postwar development of Ukraine. It is proved that the competitive advantages of communities represent an integrated system of characteristics that covers economic, social, environmental, and infrastructural aspects of development. During wartime, new factors are added to the traditional determinants of competitiveness — investment attractiveness, infrastructure development, and the level of human capital — namely mobility capacity, implementation of security mechanisms, integration of internally displaced persons, and relocation of enterprises. The classification of competitive advantages includes material (resource, financial, infrastructural), intangible (image, socio-cultural, innovative), and security (defense capability, territorial safety) components that determine the resilience and adaptability of communities under crisis conditions.

It is established that the determinant factors during wartime are the security environment, the ability to rapidly mobilize resources, the effectiveness of interaction between local self-government and military administrations, business relocation, and housing provision for internally displaced persons. In the postwar period, spatial planning, infrastructure modernization, attraction of international assistance, development of logistics, energy independence, and digital transformation become priorities. The social capital of communities, civic activity, youth participation, and partnership with international organizations play a key role in ensuring stability and

competitiveness. Systematization of these factors makes it possible to distinguish four main groups: economic, social, security, and innovation-technological.

Modern methods for assessing competitive advantages are analyzed, which require adaptation to wartime and postwar conditions. An algorithm for evaluating competitiveness is proposed, including preparatory (selection of relevant indicators), calculation (analysis of economic, social, environmental, and infrastructural components taking into account internal and external factors), and final (determination of directions for strengthening competitive advantages and formation of strategic recommendations) stages. Particular attention is paid to the multiplicative effects of interregional and intersectoral cooperation.

A dynamic system of classification of territorial communities by level of danger is established, which allows real-time monitoring and rapid response to threats. The most affected communities are located in Donetsk, Luhansk, Zaporizhzhia, Kharkiv, and Kherson regions, which experienced temporary occupation or remain in the zone of active hostilities. Gradual restoration of governance is observed in Kyiv, Sumy, Mykolaiv, and Chernihiv regions. Limitations of existing mechanisms include fragmentation of statistics, low level of digitalization, and lack of a unified system of indicators, which determines the need to improve monitoring tools.

The management system under wartime and postwar recovery conditions is studied, emphasizing the strengthening of the role of local heads and military administrations, expansion of powers and responsibility for security, resource provision, and interaction with state and international institutions. To increase resilience, it is proposed to combine classical management strategies with innovative approaches: smart governance, digitalization, participatory practices, increased transparency, and minimization of corruption risks. The dissertation presents financial and demographic analysis of Mykolaiv region, SWOT analysis, and classification of communities by economic indicators. Approaches to increasing competitiveness are proposed through economic diversification, development of agro-industrial clusters, support for small and medium-sized businesses, attraction of

investments, creation of conditions for population return, development of human capital, partnership with international donors, and stimulation of innovation activity.

Special attention is paid to digitalization as a critically important factor of community competitiveness. Integration of digital services, implementation of smart infrastructure, improvement of digital literacy, and use of artificial intelligence, open data technologies, blockchain, and predictive analytics are proposed to ensure transparency, efficiency, and sustainable development.

It is established that corruption risks increase under wartime conditions, which requires comprehensive minimization measures: digitalization of governance, public control, integrity policies, monitoring systems, regular staff training, and development of budget transparency tools.

The dissertation has scientific and practical value, as it proposes a systematic approach to assessing and developing competitive advantages of territorial communities under crisis challenges, identifies mechanisms for increasing resilience, adaptation to wartime threats and postwar recovery, and promotes the implementation of digital and innovative solutions in community management systems.

Keywords: territorial communities, competitiveness, competitive advantages, rural areas, socio-economic development, potential, decentralization reforms, institutional support, determinants, wartime and postwar period.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

1.Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Статті у наукових фахових виданнях України

1. The role of labour resources in the development of food self-sufficiency of territorial communities of the Mykolaiv Oblast / A. Kliuchnyk, N. Shyshpanova, L. Prohoniuk, N. Galunets, V. Sokolik. *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31, № 6. P. 36–47.

DOI: https://doi.org/10.32317/ekon.apk/6.2024.36

Особистий внесок здобувача – *здійснено аналіз ролі трудових ресурсів у формуванні спроможності територіальних громад Миколаївської області, узагальнено чинники їх відтворення та використання, визначено взаємозв'язок кадрового потенціалу з економічною стійкістю та конкурентними перевагами територіальних громад.*

2. Соколік В. Д., Пащенко Д. В., Швець С. А., Башанова Н. Є. Правове регулювання використання штучного інтелекту в публічному управлінні: виклики цифрової епохи. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 4 (329). С. 30–36.

DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-30-36.

URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22366

Особистий внесок здобувача – *досліджено можливості використання технологій штучного інтелекту в системі публічного управління, визначено їх вплив на ефективність управлінських процесів, прозорість і якість прийняття рішень у територіальних громадах.*

3. Соколік В. Д., Хамітов Р. Р., Іваненко В. О., Безушко О. Є. Сталий розвиток громад в умовах діджиталізації: інноваційні моделі управління з використанням ШІ та цифрових технологій. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 175-181. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-23.

Особистий внесок здобувача – *обґрунтовано роль цифровізації та інструментів штучного інтелекту у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад, систематизовано напрями їх використання в управлінні та визначено можливості цифрових технологій як чинника посилення конкурентоспроможності громад.*

4. Соколік В. Правове забезпечення цифровізації місцевого самоврядування в контексті інтеграції роботизованих та інтелектуальних систем. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 3. С. 174-178. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-34.

5. Чурило І., Грисюк І., Козаченко О., Шахназаров М., Соколік В. Алгоритмічне управління в електронному урядуванні: юридичні гарантії, прозорість і відповідальність. UNIVERSUM. 2025. № 21. С. 62–74.

URL: https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1959

Особистий внесок здобувача *– визначено напрями застосування алгоритмічного управління в електронному врядуванні на місцевому рівні, обґрунтовано значення прозорості та підзвітності цифрових управлінських рішень, а також систематизовано ризики використання алгоритмічних технологій у діяльності органів місцевого самоврядування.*

1.2 Статті у виданнях, що входить до науково-метричної бази Scopus

6. Kliuchnyk, A., Shyshpanova, N., Sokolik, V., Ostapenko, A., & Kryvko, O. (2025). Digitalisation of public administration processes in shaping the investment environment of territorial communities. Danube, 16(3), 264–276.

https://doi.org/10.2478/danb-2025-0013

Особистий внесок здобувача *– досліджено вплив цифровізації управлінських процесів на формування інвестиційного середовища територіальних громад, узагальнено цифрові інструменти підвищення прозорості й інвестиційної привабливості та визначено їх роль у формуванні конкурентних переваг громад.*

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Соколік В. Д. Вплив освітньо-наукового середовища на розвиток економіки України. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні та євроінтеграційні аспекти* : матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 23-25 листопада 2016 року. Миколаїв : МНАУ, 2016. С. 258-260.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/3218

8. Соколік В. Д. Моніторинг розвитку територіальних громад у воєнний період. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти* : збірник матеріалів X міжнар. наук.-практ. конф. науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 432-434.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22369

9. Соколік В. Д. Формування спроможності економічного розвитку територіальних громад. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти* : матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 9 грудня 2024 р.). Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 252-254.

URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20340

ЗМІСТ

ВСТУП **12**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД **21**

1.1. Конкурентні переваги територіальних громад: поняття, види, необхідність формування 21

1.2.Детермінантні фактори формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період 34

1.3.Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг територіальних громад 44

Висновки до розділу 1 55

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ОЦІНКА ЇХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ **57**

2.1. Моніторинг розвитку територіальних громад у воєнний період 57

2.2. Система управління розвитком територіальних громад 91

2.3. Аналіз та оцінка конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період 111

Висновки до розділу 2 133

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД **140**

3.1. Формування спроможності економічного розвитку територіальних громад 140

3.2. Удосконалення системи цифровізації управління сталим розвитком територіальних громад 157

3.3. Мінімізація корупційних ризиків у процесі формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період 171

Висновки до розділу 3 181

ВИСНОВКИ **185**

ДОДАТКИ **190**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **207**

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Розвиток територіальних громад України в сучасних умовах характеризується високим рівнем нестабільності, зумовленим повномасштабною військовою агресією російської федерації, масштабними руйнуваннями інфраструктури, людськими втратами, внутрішнім і зовнішнім переміщенням населення, а також трансформацією соціально-економічного середовища. Територіальні громади опинилися перед безпрецедентними викликами, що потребують пошуку нових підходів до забезпечення їх життєстійкості, відновлення, економічної спроможності та довгострокового розвитку.

У цьому контексті особливої актуальності набуває формування конкурентних переваг територіальних громад як передумови ефективного використання наявного ресурсного потенціалу, відновлення економічної активності, підвищення інвестиційної привабливості, розвитку підприємництва та людського капіталу. В умовах війни традиційні чинники конкурентоспроможності доповнюються безпековими, інституційними, адаптаційними та відновлювальними характеристиками, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до визначення пріоритетів розвитку громад.

Теоретико-методичні засади конкурентоспроможності та конкурентних переваг сформовано у працях класиків економічної науки, зокрема А. Сміта, Д. Рікардо, Е. Хекшера, П. Самуельсона, М. Портера, та розвинено у сучасних дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених. Значний науковий доробок у сфері регіональної конкурентоспроможності, фінансово-економічної спроможності територій, стратегічного управління, підприємництва, людського й ресурсного потенціалу, інституційного забезпечення, цифровізації та відновлення територіальних громад належить Л. Ковальській, Т. Васильціву, Р. Лупаку, А. Паулик, О. Романчук, С. Захарченку, В. Бондаренку, О. Бочко, С. Ракицькій, Н. Андрусяк, Л. Яремко, Н. М. Сіренко, О. І. Мельник, Н. О. Шишпановій, Т. І. Лункіній, А. В. Бурковській, Н. І. Патиці,

М. С. Ярошко, Г. Б. Ніколенко, Л. Ю. Мельник, Т. П. Фурсі, І. А. Канцір, І. В. Гончаренко, В. С. Шебаніну, О. В. Довгаль, А. В. Ключник та іншим ученим [73; 78; 113–119].

Водночас, попри значний науковий доробок, недостатньо розробленими залишаються питання формування та реалізації конкурентних переваг територіальних громад з урахуванням неоднакового рівня воєнних загроз, масштабів руйнувань, трансформації економічної бази, демографічних змін, обмеженості фінансових ресурсів і необхідності післявоєнного відновлення. Потребують подальшого розвитку методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг громад, визначення стратегічних пріоритетів їх економічного розвитку та обґрунтування інструментів зміцнення стійкості й адаптивності залежно від безпекового та функціонального типу території.

Отже, необхідність поглиблення теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період визначає актуальність теми дисертаційного дослідження, її наукове та практичне значення для забезпечення відновлення, сталого розвитку й підвищення конкурентоспроможності територій України.

Таким чином, дослідження теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період є надзвичайно актуальним завданням, яке відповідає потребам сучасної державної політики відновлення та європейської інтеграції України.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дисертаційне дослідження є складовою частиною науково-дослідної роботи Миколаївського національного аграрного університету за темою «Формування потенціалу місцевого розвитку територіальних громад» (номер державної реєстрації 0121U114744), у межах якої автором обгрунтовані детермінантні фактори формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період.

Дисертаційна робота відповідає другому пріоритетному напряму розвитку науки і техніки – фундаментальні наукові дослідження з найбільш важливих проблем розвитку науково-технічного, соціально-економічного, суспільно-політичного, людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави (ст.3 Закону України «Про пріоритетні напрями науки і техніки» від 11 липня 2001 року № 2623-III) [82], базується на положеннях Національної доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» (схваленої Указом Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019) [83] та відповідає завданням і цілям Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки (схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 69508.11.2017р. №820-р.) [84].

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є комплексне вирішення теоретико-методичних питань та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період. Вказана мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

– розкрити сутність категорії конкурентних переваг територіальних громад, здійснити їх класифікацію та обґрунтувати необхідність формування у воєнний та післявоєнний період;

– ідентифікувати та систематизувати детермінантні фактори формування конкурентних переваг територіальних громад, оцінити характер їх впливу у воєнний та післявоєнний період;

– узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг територіальних громад та адаптувати їх до умов воєнного і післявоєнного розвитку;

– дослідити комплексний розвиток територіальних громад у воєнний період, виявити основні тенденції та ризики, що впливають на їх стійкість і здатність до відновлення;

– охарактеризувати систему управління розвитком територіальних громад та обґрунтувати напрями вдосконалення управлінських механізмів, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості;

– виокремити конкурентні переваги територіальних громад у воєнний та післявоєнний період і визначити особливості їх реалізації залежно від умов функціонування територій;

– обґрунтувати підходи до формування економічної спроможності територіальних громад, орієнтовані на відновлення їх потенціалу та забезпечення сталого економічного зростання на місцевому рівні;

– розробити механізми удосконалення цифровізації управління сталим розвитком територіальних громад, спрямовані на підвищення ефективності управлінських рішень, прозорості процесів та розвиток електронного урядування;

– сформувати напрями та інструменти мінімізації корупційних ризиків у процесі формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період з урахуванням принципів прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і прикладні проблеми формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період.

Об’єктом дослідження є процеси формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період.

Методи дослідження. Методологічною і теоретичною основою дисертаційної роботи є наукові положення фундаментальних і прикладних досліджень у галузі економічної теорії, економіки, стратегічного управління, планування, праці вітчизняних і зарубіжних учених різних галузей економічної науки, в яких наведені фундаментальні теорії формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період.

Для досягнення поставленої мети в роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: метод теоретичного узагальнення і порівняння – для визначення сутності понять «конкурентні переваги територіальних громад», їх класифікації та взаємозв'язків; монографічний метод – для вивчення вітчизняного і зарубіжного досвіду формування конкурентних переваг територіальних громад у кризових та відновлювальних умовах; герменевтичний метод – для аналізу правових аспектів регулювання розвитку територіальних громад і визначення нормативних засад їх конкурентоспроможності; порівняльний і графічний методи – для дослідження динаміки та структурних змін у розвитку територіальних громад, виявлення відмінностей між воєнним і післявоєнним періодами; системного аналізу – для оцінювання характеру впливу сукупності мікро- та макроекономічних факторів, інструментів і механізмів на формування конкурентних переваг громад; аналізу і синтезу – для визначення пріоритетних напрямів стратегічного розвитку територіальних громад з урахуванням воєнних викликів і відбудовчих потреб; метод ранжирування – для визначення рейтингу територіальних громад за рівнем сформованих конкурентних переваг у різних періодах їх розвитку.

Інформаційну базу дослідження становили: законодавчі та нормативні акти України; наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених; аналітичні огляди; інформаційні ресурси комп'ютерної мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних положень та обґрунтуванні прикладних підходів до формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період з урахуванням диференціації безпекового середовища, економічної спроможності, інституційних умов і пріоритетів відновлення.

вперше:

– розроблено концептуальний підхід до визначення стратегічних пріоритетів формування конкурентних переваг та економічної спроможності територіальних громад у воєнний і післявоєнний період, який передбачає послідовне поєднання моніторингу розвитку громади, оцінювання її фінансово-

економічного та ресурсного потенціалу, ідентифікації безпекових загроз, визначення сильних і слабких сторін та добору диференційованого комплексу управлінських інструментів. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель враховує функціонально-безпекові відмінності громад та дає змогу узгоджувати стратегічні рішення з характером воєнного впливу, ресурсною базою і перспективами післявоєнної трансформації.

удосконалено:

– методичний підхід до оцінювання конкурентних переваг територіальних громад, який доповнено врахуванням специфіки воєнного та післявоєнного періодів і структуровано за трьома послідовними етапами: підготовчим, розрахунковим та завершальним. Підхід передбачає формування системи показників за економічною, соціальною, екологічною та інфраструктурною складовими, оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, визначення динаміки конкурентних позицій та врахування мультиплікативних ефектів міжрегіональної і міжгалузевої взаємодії, що підвищує обґрунтованість стратегічних рішень щодо розвитку громад;

– інструментарій мінімізації корупційних ризиків у процесі формування конкурентних переваг територіальних громад, який розширено за рахунок поєднання цифрових, організаційних та громадських механізмів превентивного контролю, зокрема відкритих даних, електронних закупівель, цифрового моніторингу, аналітичних інструментів, громадського контролю, захисту викривачів та етичних стандартів. Особливістю запропонованого підходу є його спрямованість не лише на виявлення порушень, а насамперед на попередження ризиків у процесах управління ресурсами, реалізації відновлювальних, інвестиційних і закупівельних проєктів.

набуло подальшого розвитку:

– трактування поняття «конкурентні переваги територіальних громад» як інтегрованої системи економічних, соціальних, екологічних та інфраструктурних характеристик, що відображають автентичні особливості території, її ресурсний потенціал та здатність адаптуватися до зовнішніх загроз,

забезпечувати стійкість, підвищувати якість життя населення і формувати привабливість для різних груп стейкхолдерів;

– класифікація детермінант формування конкурентних переваг територіальних громад, яку розширено шляхом диференціації їх прояву у воєнний та післявоєнний періоди за економічною, соціальною, екологічною, інфраструктурною та безпековою складовими, що дозволяє враховувати зміну значущості окремих чинників залежно від рівня воєнного впливу, стану ресурсної бази та етапу відновлення території;

– положення щодо формування економічної стійкості територіальних громад, яку запропоновано розглядати як здатність громади акумулювати, розподіляти та ефективно використовувати фінансові, матеріальні, кадрові, інфраструктурні й організаційні ресурси, підтримувати базову економічну функціональність в умовах воєнних загроз, забезпечувати розвиток підприємництва, відновлення локальної економіки та створювати передумови для довгострокового зростання у післявоєнний період.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені наукові та методичні положення, висновки та рекомендації збагачують теорію і практику щодо формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період.

Теоретичні висновки та науково-практичні рекомендації автора безпосередньо використано і впроваджено в діяльності:

Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів та її територіальних органів – опрацьовано та враховано в управлінській діяльності: методичний підхід до оцінювання конкурентних переваг регіонів та територіальних громад, який використовується під час аналізу соціально-економічного розвитку територій та підготовки аналітичних матеріалів, у тому числі в контексті фінансування заходів із забезпечення належного стану продовольчої безпеки; науково-методичні положення щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку громад з урахуванням безпекових, економічних та інституційних чинників, що застосовуються під час

підготовки пропозицій щодо підтримки місцевого виробництва, розвитку підприємництва та агропродовольчого сектору; науково-практичні пропозиції та рекомендації щодо забезпечення економічної стійкості територіальних громад через розвиток підприємницької діяльності, у тому числі у сфері агропромислового виробництва, ефективне використання ресурсного потенціалу та посилення взаємодії органів влади, бізнесу і громад (довідка від 10.10.2025 р. № 1503);

Шевченківської сільської ради – аналітичні інструменти застосовано для комплексного аналізу фінансово-економічного стану громади, оцінювання ефективності використання наявного ресурсного потенціалу та визначення доцільності фінансування заходів, спрямованих на підтримку місцевого підприємництва, збереження зайнятості населення, відновлення та модернізацію інфраструктурних об’єктів. Отримані результати використано під час підготовки фінансово-економічних розрахунків, бюджетних програм і аналітичних матеріалів для прийняття управлінських рішень з урахуванням воєнних ризиків і перспектив післявоєнного розвитку (довідка від 20.11.2025р. № 1303/3);

Миколаївського національного аграрного університету –обґрунтовано детермінантні фактори формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період в межах виконання науково-дослідної теми «Формування потенціалу місцевого розвитку територіальних громад» (номер державної реєстрації 0121U114744), які успішно впроваджені в освітній процес університету. Зокрема, вони застосовуються при викладанні таких навчальних дисциплін: «Управління та планування розвитку територій»; «Розвиток громад та місцеве самоврядування»; «Сталий розвиток та соціальна відповідальність».

Результати дослідження використовуються також здобувачами вищої освіти під час підготовки курсових та кваліфікаційних робіт, написання наукових робіт, пов’язаних із проблематикою розвитку територіальних громад (довідка від 03.12.2025р. № 24-18/1930).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною працею, в якій викладено авторські розробки щодо формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період.. Опубліковані наукові праці містять положення, висновки і пропозиції, сформульовані особисто автором, і відображають його конкретний внесок у розвиток економічної науки. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, використані лише ті ідеї та положення, які належать особисто автору.

Апробація матеріалів дисертації. Основні наукові положення результатів дисертаційного дослідження було опубліковано в матеріалах: Міжнародної науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізацій ні та євро інтеграційні аспекти (м. Миколаїв, 23-25 листопада 2016 р.); IV Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (м. Миколаїв, 9 грудня 2024 р.); X міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 15 травня 2025 р.);

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 140 найменувань та 1 додаток. Загальний обсяг дисертації становить 214 сторінок**.** У роботі міститься 31 таблиця та 33 рисунки**.**

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

1.1 Конкурентні переваги територіальних громад: поняття, види, необхідність формування

У сучасних умовах територіальні громади виступають не лише базовою ланкою місцевого самоврядування, а й самостійними економічними суб'єктами, які прагнуть забезпечити сталий розвиток, підвищити добробут населення та зміцнити власну фінансову спроможність. Конкурентні переваги громади визначають її здатність ефективно використовувати наявні ресурси, залучати інвестиції, розвивати підприємництво й забезпечувати високий рівень якості життя мешканців порівняно з іншими територіями. Це потребує системного підходу до їх ідентифікації, класифікації та формування на основі стратегічного планування й інноваційного управління.

Кожна територіальна громада України характеризується унікальними особливостями, які визначають її економічний, соціальний та природний потенціал. Відповідно, результати, що виявляються ефективними для однієї громади, можуть виявитися непридатними або менш дієвими для іншої території чи регіону [2, с. 29]. Специфіка функціонування територіальних громад полягає у формуванні їх фінансової самодостатності, яка виступає ключовою конкурентною перевагою в економічній системі та основою для забезпечення їх сталого розвитку [1, с. 3]. Здатність громад забезпечувати власну економічну стабільність та незалежність створює умови для впровадження інноваційних стратегій розвитку, спрямованих на підвищення добробуту мешканців і залучення зовнішніх інвестицій.

Поняття «конкурентні переваги» вперше було чітко сформульовано А.Смітом у теорії абсолютних переваг, викладеній у праці «Дослідження про

природу і причини багатства народів» [5]. Учений наголошував, що «…регіони або країни, які володіють абсолютною перевагою у витратах праці на виробництво певної продукції порівняно з іншими територіями, повинні спеціалізуватися на її виробництві.» Це дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси та підвищувати продуктивність праці. Водночас А. Сміт підкреслював важливість розвитку торговельних зв'язків між регіонами, адже обмін продукцією сприяє загальному зростанню добробуту. Продукцію, для виробництва якої регіон не має абсолютних переваг, вчений рекомендував імпортувати з інших територій, де її виготовлення є більш рентабельним. Таким чином, концепція «абсолютних переваг» заклала основу для розуміння ролі спеціалізації та торгівлі в економічному розвитку територій.

Д.Рікардо, розвиваючи економічні ідеї А.Сміта, запропонував свою теорію порівняльних переваг, яка стала важливою складовою класичної теорії міжнародної торгівлі. Він стверджував, що «..взаємовигідна торгівля між регіонами або країнами можлива навіть за умови, коли одна зі сторін не має абсолютних переваг у виробництві». Основна ідея Д.Рікардо полягає в тому, що регіони повинні спеціалізуватися на виготовленні тих товарів, виробництво яких для них є відносно менш витратним у порівнянні з іншими [6]. Цей підхід дозволяє кожному регіону максимально ефективно використовувати власні ресурси, знижуючи витрати на виробництво, і водночас сприяти економічному зростанню. Зокрема, спеціалізація на продуктах із порівняльними перевагами створює можливості для збільшення обсягів виробництва, оптимізації ресурсів і стимулювання торгівлі між регіонами. Важливо, що цей принцип діє навіть за відсутності абсолютних переваг у виробництві, оскільки ключовим є порівняльний підхід до аналізу витрат і вигод. Таким чином, теорія Рікардо формує фундаментальну основу для розуміння механізмів торгівлі та її ролі в розвитку економіки як окремих територій, так і країни загалом.

Обидва підходи – абсолютних та порівняльних переваг – стали основою для розвитку ресурсного (факторного) підходу до формування конкурентних переваг на рівні регіонів. У подальшому Е. Хекшер і П. Самуельсон,

продовжуючи працювати над цією концепцією, зосередили свою увагу на значенні основних факторів виробництва, таких як праця, земля, природні ресурси та капітал. Вони визначили ці ресурси як «…ключові джерела конкурентних переваг для різних економічних територій». Згідно з їхніми ідеями, ефективне використання цих факторів дозволяє регіонам отримати конкурентні переваги на глобальному ринку, оскільки кожен з факторів виробництва вносить свій вклад у загальний процес економічного розвитку та забезпечення сталого зростання території [7].

У теорії конкурентних переваг М.Портер розробив концепцію «ромба конкурентоспроможності», яка визначає набір умов, що формують конкурентну позицію регіону або країни на міжнародному ринку. Ці умови включають:

- факторні умови – ресурси, необхідні для виробництва товарів і послуг, такі як робоча сила, природні ресурси, інфраструктура, а також науковий і технологічний потенціал;
- умови внутрішнього попиту – специфіка попиту на продукцію в межах країни, що має бути узгоджена з глобальними тенденціями, а також обсяг та якість цього попиту;
- суміжні та підтримуючі галузі – розвиток галузей, що забезпечують сировину, напівфабрикати, технології або устаткування, необхідні для інших секторів;
- стратегія, структура та конкуренція підприємств – організація діяльності підприємств, їх стратегічні підходи до управління та рівень конкуренції всередині галузі.

Згідно з цією теорією, кожна країна або регіон має свій унікальний набір конкурентних переваг, сформованих особливими умовами розвитку. До таких переваг відносяться: рівень продуктивності праці; кваліфікація робочої сили; якість продукції; ефективність управлінських структур; стратегічне мислення на всіх рівнях управління. М.Портер підкреслював, що «…конкурентні переваги регіону залежать від діяльності місцевих підприємств і організацій, які забезпечують конкурентоспроможність продукції та послуг на ринку». Таким

чином, конкурентоспроможність регіону є комплексним результатом ефективного використання його ресурсів, інноваційного потенціалу та стратегічних підходів до розвитку [8].

Поняття «конкурентні переваги» широко використовується в економічній теорії та практиці, зокрема в контексті регіонального розвитку. Так, Л.Л.Ковальська вказує, що «…в умовах конкурентної боротьби перевагу здобуде той регіон, який ефективніше використовує та розвиває свої конкурентні переваги порівняно з іншими». Конкурентні переваги визначаються як набір ресурсів і благ, наявність яких дозволяє регіону мати перевагу над іншими [9].

ВасильцівТ. та БіликР. визначають конкурентні переваги регіону як «…сукупність основних характеристик соціально-економічного розвитку, які не тільки сприяють підвищенню конкурентоспроможності регіону, але й позитивно впливають на здатність національної економіки до розширеного відтворення та забезпечення економічного суверенітету країни» [10].

Паулик А. Я. пропонує розглядати конкурентні переваги економіки регіону як «…сукупність цінностей, властивостей і ресурсів, якими володіє певна територія (включаючи суб'єкти господарювання), і ефективне використання яких, при тісній взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування, дозволяє сформувати високий рівень конкурентоспроможності» [11, с. 110]. Конкурентні переваги є основою конкурентоспроможності регіону, і тільки при їх ефективному застосуванні можна досягти бажаного рівня конкурентоспроможності як економіки регіону, так і країни в цілому.

Останні дослідження та публікації про конкурентні переваги економіки регіонів зосереджуються на різноманітних аспектах формування та реалізації цих переваг, зокрема теоретико-методичних, оцінювальних, стратегічних та інноваційних підходах (табл.1.1).

Таблиця 1.1 Концептуальні підходи до трактування конкурентних переваг регіону у наукових дослідженнях

Автори	Підхід	Основні ідеї
О. Романчук, В. Паулик, О. Феєр	Теоретико-змістовний-підхід	Еволюція економічних теорій; значення ресурсів, інфраструктури та інших факторів у забезпеченні конкурентоспроможності
О. Нестеренко, М. Панкова	Методичний підхід	Використання економетричних методів, стратегічного планування; принципи об'єктивності та точності оцінок
О. Бочко, В. Бондаренко, К. Шершун	Маркетинговий підхід	Використання маркетингових стратегій для підвищення взаємодії з ринками та споживачами
С. Захарченко, Л. Рогатіна, В. Білик	Стратегічний підхід	Інтеграція сучасних інструментів стратегічного планування, управління та розвитку
Васильців Т. Г., Лупак Р. Л.	Інноваційний підхід	Роль інновацій і технологій; створення інноваційної інфраструктури, впровадження цифрових технологій
Швец В. Я., Іванова М. І., Гоблик В. В.	Системний підхід	Максимальне використання потенціалу території; інтеграція геопросторових, ресурсних, економічних, фінансових та інших чинників

Джерело: сформовано автором за даними [3, 12-23]

Романчук О. [12, с. 609-613], Паулик В., Феєр О. [13, с. 198-203] у своїх роботах акцентують увагу на теоретико-методичних та змістовно-типологічних характеристиках конкурентних переваг економіки регіонів. Вони досліджують еволюцію економічних теорій та розглядають важливість детального усвідомлення сутності поняття конкурентних переваг, підкреслюючи значення таких аспектів, як роль регіональних ресурсів, інфраструктури та інших факторів, що визначають конкурентоспроможність.

У свою чергу, Нестеренко О. [14, с. 11-16] та Панкова М. [15, с. 118-121] зосереджуються на методах оцінювання конкурентних переваг економіки регіонів. Вони пропонують використовувати широкий набір методичного інструментарію, включаючи економетрику та стратегічне планування, акцентуючи увагу на необхідності дотримання принципів об'єктивності та точності в оцінках.

Ряд дослідників, таких як Бочко О. [17], Бондаренко В., Шершун К. [18, с. 66-73], акцентують увагу на важливості маркетингового підходу до формування конкурентних переваг. Вони вважають, що маркетингові стратегії та інструменти мають суттєве значення для підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки, оскільки дозволяють ефективно взаємодіяти з ринками та споживачами.

Стратегічний підхід до формування конкурентних переваг розглядають Захарченко С. [19, с. 44-51], Рогатіна Л. [20, с. 92-96] та Білик В. [21, с. 773-738]. Вони наголошують на необхідності реалізації механізмів, що об'єднують сучасні інструменти стратегічного планування, управління та розвитку, що дозволяє регіонам досягати стійких конкурентних переваг на глобальному ринку.

Крім того, важливим аспектом у формуванні конкурентних переваг є інноваційний підхід, що був підкреслений у роботі [22, с. 162-168]. Автори зазначають, що для забезпечення конкурентоспроможності економіки регіону необхідно впроваджувати інновації та технології, зокрема шляхом створення інфраструктури для підтримки інноваційних процесів, а також інтеграції цифрових технологій в різні сфери економіки та суспільного життя.

Системний підхід до формування конкурентних переваг регіонів є предметом наукових досліджень Швец В.Я., Іванової М.І. [23], Гоблика В. В. [3]. Він спрямований на повне використання потенціалу території та підвищення її конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівнях. Конкурентні переваги регіону визначаються як сукупність чинників, що впливають на його здатність до ефективної участі у конкурентній боротьбі.

До основних конкурентних переваг відносять такі чинники:

- геопросторові (зручне географічне розташування, транспортна доступність);

- ресурсні (наявність природних ресурсів, їх якість і кількість); економічні (рівень розвитку економічного потенціалу);

- фінансові (можливості залучення інвестицій, фінансова стабільність); інфраструктурні (розвиток транспортної, соціальної та цифрової інфраструктури);

- людські (кадровий потенціал, рівень освіченості населення);

- управлінські (ефективність системи управління, спроможність до стратегічного планування);

- інноваційно-інвестиційні (інноваційний клімат, технологічний розвиток).

Результативність реалізації конкурентних переваг оцінюється за допомогою таких ключових індикаторів: рівень життя населення, інвестиційна привабливість регіону та ефективність управління господарськими процесами. Вважаємо, що цей підхід є універсальним і гнучким, що дозволяє враховувати специфіку кожного регіону, адаптувати стратегії до місцевих умов і максимізувати використання доступних ресурсів.

Варто зауважити, що дослідження конкурентних переваг територіальних громад залишається недостатньо розвиненим напрямом наукового аналізу, незважаючи на значну кількість праць, присвячених конкурентним перевагам на рівні регіонів. Це зумовлено тим, що територіальні громади мають свої особливості розвитку, які значно відрізняються від регіональних чи національних рівнів через обмеженість ресурсів, різноманіття економічних та соціальних умов, а також тісний зв'язок з місцевими потребами населення.

Базуючись на попередніх дослідженнях, які окреслюють загальні підходи до аналізу конкурентних переваг, та враховуючи результати критичного аналізу ми пропонуємо власне бачення цього поняття. У нашому розумінні, конкурентні переваги територіальних громад являють собою інтегровану систему характеристик, що охоплює економічний, соціальний, екологічний та інфраструктурний потенціали громади. Ця система ефективно використовує автентичні особливості території для досягнення сталого розвитку, підвищення добробуту населення та зміцнення іміджевих позицій громади у взаємодії з різними групами стейкхолдерів. Водночас ключову роль відіграють інтегровані

підходи до управління ресурсами громади, які сприяють максимальній реалізації її потенціалу. Концептуальні основи формування конкурентних переваг територіальних громад представлено на рисунку 1.1.

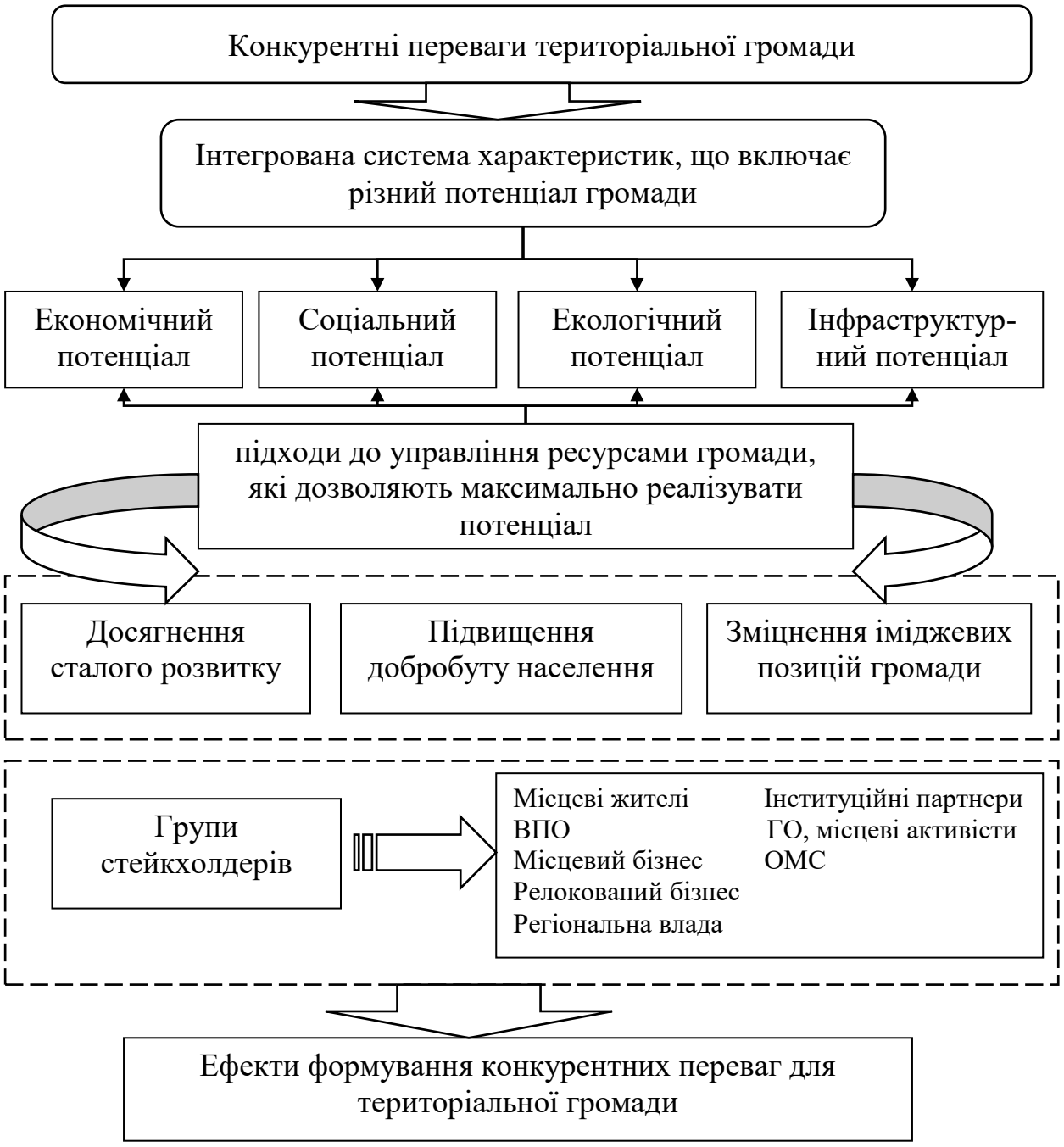


Рисунок 1.1 – Концептуальні основи формування конкурентних переваг територіальних громад

Джерело: власна розробка автора

Необхідною умовою дослідження конкурентних переваг є їх класифікація, яка дає змогу встановити різні прояви переваг. В економічній літературі виділено чимало різних класифікацій конкурентних переваг та чинників, що їх формують.

Портер М., спираючись на визначення поняття «конкурентна перевага» для підприємств, виділяє два основні типи конкурентних переваг: зниження витрат (можливість компанії розробляти, виробляти та продавати продукцію з більшою ефективністю порівняно з конкурентами) та диференціація (створення унікальної цінності для споживача через покращену якість товару, спеціальні споживчі характеристики або додаткові послуги після продажу) [8].

Досить цікавою є позиція Кузнєцової І. [24, с. 238–239] щодо класифікації конкурентних переваг: за способом проявлення (переваги за витратами; переваги диференціації; комерційні переваги; переваги домінуючої позиції) та за ступенем стійкості (стійкі та нестійкі).

Запропонована класифікація Цвьок Д.Р., Яворською Н.П. [25, с.393-394] описує сутність конкурентних переваг за ключовими критеріями. Зокрема, за джерелами виникнення конкурентні переваги поділяються на внутрішні та зовнішні, що є найбільш поширеним підходом. Зовнішні конкурентні переваги включають ті фактори, які дозволяють підприємству виготовляти продукцію, що має вищу цінність для споживачів через зменшення їх витрат, більш повне задоволення їх вимог або покращення результатів їхньої діяльності, що забезпечує ринкову перевагу компанії у задоволенні певних потреб споживачів.

За словами Андрєєвої Г. П. [26], формування конкурентних переваг відбувається в межах конкурентного поля регіональної економіки, яке формується через взаємодію суб’єктів конкурентної боротьби та елементів зовнішнього середовища. На це конкурентне поле впливають виробничі можливості та обмеження, до яких відносяться: доступність ресурсів і засобів виробництва, стан і рівень розвитку виробничої інфраструктури, а також попит. Іншим важливим фактором, що впливає на конкурентне поле, є поведінкові

стимули та обмеження, серед яких: діяльність соціально-економічних інститутів, вплив органів влади та робота інститутів конкуренції.

Основою процесу формування конкурентних переваг регіональної економіки, на думку Яремко Л.А. [27], є визначення джерел цих переваг. До таких джерел належать конкурентні ресурси, якими володіє регіон і які можуть бути використані в конкурентній боротьбі. Основними джерелами конкурентних переваг є природні та успадковані ресурси, зокрема корисні копалини, природні умови, капітал, географічне розташування та людський капітал. Інші конкурентні переваги регіону є результатом взаємодії економічних учасників.

На думку Паулик А. [28, с.132] для забезпечення конкурентоспроможності регіон використовує певні конкурентні переваги, що класифікуються, насамперед, за джерелом їх виникнення. Таким чином, конкурентні переваги поділяються на первинні (базові, природні) та вторинні (штучні або набуті), причому первинні переваги регіону формуються завдяки природним і географічним факторам.

Зважаючи на предмет нашого дослідження, пропонуємо класифікацію конкурентних переваг територіальних громад, яка, на відміну від існуючих підходів, враховує широкий спектр факторів, що впливають на економічний, соціальний, екологічний та інфраструктурний розвиток та визначають як природні, так і штучно створені умови для розвитку території (табл.1.2). Оскільки конкурентні переваги не лише обумовлені наявністю природних ресурсів чи географічним положенням, а й інфраструктурними, соціальними та економічними можливостями, важливо враховувати їхню динамічну природу.

У класифікації виділено різні види конкурентних переваг, які можна застосувати для аналізу, планування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад.

Таблиця 1.2 Моделі класифікації конкурентних переваг територіальних громад

Класифікаційна ознака	Види конкурентних переваг	Фактори формування
1.За джерелами виникнення	Природні	Клімат, рельєф, наявність природних ресурсів (лісів, водних ресурсів).
	Штучні (набуті)	Розвиток інфраструктури, інвестиції в технології, людський капітал.
2. За характером виникнення	Географічне розташування	Місце розташування (біля великих міст, транспортних вузлів), доступ до портів.
	Природні ресурси	Сільськогосподарські угіддя, наявність мінеральних ресурсів, лісові масиви.
	Екологічний потенціал	Природні парки, чистота повітря та води, наявність природоохоронних територій.
	Інфраструктура	Шляхи сполучення, наявність аеропортів, стан енергетичних мереж, доступ до Інтернету.
	Економічні можливості	Наявність інвесторів, підтримка малого бізнесу, доступ до банківських кредитів.
	Соціально-культурний потенціал	Школи, університети, лікарні, культурні центри, туристичні об’єкти.
3. За ступенем стійкості	Стабільні переваги	Географічне розташування, природні ресурси, клімат.
	Змінні переваги	Розвиток інфраструктури, технологічні інновації, соціальні зміни.
4. За рівнем важливості	Ключові переваги	Розвинена транспортна інфраструктура, наявність великих промислових підприємств.
	Допоміжні переваги	Доступ до культурних заходів, наявність спортивних інфраструктур.
	Перспективні переваги	Впровадження зеленої енергетики, розвиток еко-туризму, інноваційні технології.
5. За тривалістю дії	Довгострокові	Стабільні природні ресурси, географічне розташування.
	Середньострокові	Розвиток інфраструктури, технологічні інновації, соціальні зміни.
	Короткострокові	Реалізація поточних інвестиційних проектів, покращення соціальних послуг.
6. За можливість використання	Потенційні	Невикористані природні ресурси, нерозвинута інфраструктура.
	Реальні	Доступні та використовувані ресурси та інфраструктура для розвитку економіки та соціальної сфери.

Джерело: власні дослідження

Представлена класифікація конкурентних переваг територіальних громад демонструє багатогранність та різноманітність факторів, які визначають конкурентоспроможність певних територій. Важливим аспектом є врахування як стабільних, так і змінних переваг, що можуть бути адаптовані до різних умов розвитку. Окреме значення має розподіл переваг за ступенем важливості та їх тривалістю дії, що допомагає правильно визначити пріоритети для стратегічного розвитку територіальних громад на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу. Класифікація дає можливість не тільки для оцінки поточного стану конкурентоспроможності, але й для прогнозування потенційних можливостей, які можна реалізувати завдяки оптимальному використанню наявних ресурсів та можливостей.

Для більш глибокого розуміння конкурентних переваг територіальних громад та їх впливу на економічний, соціальний, екологічний й інфраструктурний розвиток доцільно розглянути їх функціональне призначення. Воно відображає здатність громади трансформувати наявні ресурси та сприятливі умови у конкретні результати розвитку, зокрема зростання інвестиційної привабливості, підприємницької активності, якості життя населення та ефективності інфраструктурного забезпечення.

В економічній сфері конкурентні переваги сприяють розвитку місцевого виробництва, залученню інвестицій і розширенню дохідної бази громади; у соціальній — підвищенню доступності послуг, зайнятості та збереженню людського потенціалу; в екологічній — раціональному природокористуванню та впровадженню ресурсозберігаючих рішень; в інфраструктурній — модернізації транспортної, енергетичної, цифрової та соціальної інфраструктури. Водночас зазначені функції взаємопов’язані, а посилення однієї складової створює додаткові ефекти для інших напрямів розвитку. Узагальнення функцій конкурентних переваг територіальних громад наведено на рис. 1.2.

Рисунок 1.2 – Функції конкурентних переваг та їх вплив на комплексний розвиток територіальних громад

Джерело: авторська розробка

Отже, формування конкурентних переваг є важливою складовою успішного розвитку територіальних громад, оскільки забезпечує стійке економічне зростання, соціальну стабільність, екологічну відповідальність та інфраструктурний розвиток. Описані концептуальні засади функцій конкурентних переваг територіальних громад із урахуванням їх взаємодії та впливу на комплексний розвиток дозволяють виявити системний характер, де кожен елемент має значення не лише у своїй галузі, а й забезпечує гармонійний розвиток громади в цілому. Це відкриває нові можливості для формування стратегій розвитку територіальних громад, які орієнтовані на досягнення цілей сталого розвитку через інтеграцію економічних, соціальних, екологічних та інфраструктурних аспектів. У такому контексті конкурентні переваги набувають значення не лише як фактори окремих галузей, а й як інтегровані інструменти, що сприяють підвищенню загальної конкурентоспроможності громади.

1.2 Детермінантні фактори формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період

Рівень конкурентоспроможності територіальних громад значною мірою визначається впливом чисельної кількості факторів, які можуть бути класифіковані як зовнішні і внутрішні, незалежні та взаємозалежні, випадкові і традиційні, значущі і незначні, глобальні і локальні. У воєнний та післявоєнний період ця складність багатофакторного впливу стає ще більш актуальною через суттєві зміни в умовах функціонування територіальних громад.

Дія окремих факторів може бути прогнозованою, зокрема таких, як демографічні тенденції, стан інфраструктури, наявність природних ресурсів чи законодавчі зміни. Однак у кризових умовах непередбачуваність багатьох інших факторів, таких як динаміка безпекової ситуації, гуманітарні кризи чи коливання на глобальних ринках, може значно ускладнити планування і управління.

Відповідно до досліджень Варги В.П. [29], проблеми стратегічного управління регіонами значною мірою виникають через вплив значної кількості зовнішніх чинників, які визначають траєкторію їхнього майбутнього розвитку. Серед таких чинників виділяються: економічні – пов'язані з динамікою фінансових потоків, інвестиційною активністю та структурними змінами економіки; політичні – включають зміни в державній політиці, законодавстві, а також стабільність політичної ситуації; науково-технічні – зумовлені рівнем технологічного прогресу, інноваційними розробками та їх впровадженням; соціальні – охоплюють демографічні процеси, стан ринку праці, рівень освіти та соціальної інтеграції. Ці фактори відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг регіонів, зокрема територіальних громад, особливо у складних умовах воєнного та післявоєнного періоду.

Ракицька С.О., Жусь О.М. і Гуцало В.В. [30] уточнили складові, що визначають конкурентні переваги територій, звернувши особливу увагу на інфраструктурний аспект. Серед основних чинників вони виділили: природничо-географічні; адміністративно-територіальні; соціально-демографічні; виробничо-економічні; інфраструктурні; екологічні. Цей перелік дає змогу більш комплексно оцінити ресурси території та їх вплив на її розвиток.

Андрусяк Н.О. [31] виділяє ключові фактори, які сприяють забезпеченню конкурентоспроможності регіону: орієнтація виробничого сектору, інфраструктури та організаційного забезпечення на інноваційний розвиток; залучення різноманітних джерел фінансування для реалізації соціо-еколого-економічних проектів; підвищення ефективності регіонального управління територією. Ці напрями створюють основу для стійкого розвитку регіону, враховуючи сучасні виклики та можливості.

За визначеннями Надточій І.І. [34, с.82-85] кожен регіон має унікальні конкурентні переваги, які можуть визначати його економічний розвиток і соціальну стабільність. Ефективність використання наявних ресурсів та

формування нових конкурентних переваг є ключовими факторами забезпечення високого рівня конкурентоспроможності регіону.

Джерелами формування конкурентних переваг регіонів є:

- фактори виробництва (наявність природних ресурсів, трудових та капітальних ресурсів, а також рівень їх залучення до економічного обороту визначають базові можливості регіону);
- інфраструктура (транспортна інфраструктура: якісні дороги, залізничні вузли, морські та авіаційні порти; інформаційна інфраструктура: доступність швидкісного інтернету, цифрові платформи для бізнесу та державного управління);
- структура економіки регіону (важливість галузевої спеціалізації та її відповідності наявним ресурсам та можливостям); географічне положення (сусідство з розвиненими регіонами або країнами; близькість до природних ресурсів чи культурних пам'яток; туристично-рекреаційні можливості);
- імідж регіону (рівень довіри інвесторів; позитивна репутація серед мешканців і туристів);
- туристичний потенціал (наявність культурно-історичних пам'яток; рекреаційні ресурси);
- науковий потенціал та інновації (розвиток наукових установ, стартапів, дослідницьких центрів; здатність впроваджувати інновації в різних сферах);
- екологічний стан (якість довкілля як фактор привабливості для мешканців, бізнесу та туристів);
- умови та рівень життя (якість житлових умов, охорони здоров’я, освіти та соціальних послуг);
- розвиток кластерів, спеціалізація та кооперування (взаємодія підприємств у межах галузевих кластерів для спільного розвитку та підвищення продуктивності);
- привабливість для виробництва та торгівлі (рівень податків, пільги для бізнесу; логістичні переваги для виробництва та експорту).

Отже, формування конкурентних переваг є багатовимірним процесом, що вимагає комплексного підходу. Регіон повинен максимально ефективно використовувати наявні ресурси, водночас створюючи умови для розвитку інноваційних сфер та залучення інвестицій.

На думку Ліби Н. С. [4] конкурентоспроможність регіону визначається здатністю його економіки оптимально використовувати наявні ресурси для забезпечення високих показників соціально-економічного розвитку. Конкурентоспроможним вважається той регіон, економіка якого здатна реагувати та адаптуватись до змін, що відбуваються у на міжрегіональному, національному та міжнародному рівнях. Слід зауважити, що конкурентоспроможність є динамічним показником, який змінюється під впливом різних факторів. Конкурентоспроможність на рівні регіону формується на основі тісної взаємодії галузевих, ресурсних та інституціональних чинників.

Л. Лю [32] визначив основні фактори впливу на конкурентоспроможність регіону, згрупувавши їх за ключовими сферами: економічні; соціально-культурні; екологічні; політичні; адміністративні; науково-технічні; демографічні; інфраструктурні; природно-географічні; та інші. Кожна зі сфер включає конкретний набір факторів, які не лише впливають на рівень конкурентоспроможності регіону, але й взаємодіють між собою, посилюючи або послаблюючи один одного. Така взаємодія формує складну систему з біфуркаційними процесами, що можуть як підвищувати, так і знижувати регіональний потенціал. Переконані, що особливістю цієї системи є здатність чинників спричиняти синергетичний ефект, коли їхній комплексний вплив створює значно більший результат, ніж кожен фактор окремо. Як зазначає Лю Лу, «…ключовим завданням є правильне визначення комбінації факторів та формування підсистем впливу, або ж атракторів, які будуть спрямовані на покращення стану системи» [32].

Отже, за умови комплексного впливу всіх чинників виникає синергетичний ефект. Правильно обрана комбінація таких чинників може

запустити ланцюгову реакцію, яка підсилює цей ефект. Водночас, зважаючи на те, що одні й ті самі чинники за різних обставин можуть мати різну дію, особливу увагу слід приділити формуванню детермінант, здатних позитивно змінювати територіальну громаду у воєнний та післявоєнний період. Так, нами визначені детермінанти впливу на формування конкурентних переваг територіальної громади у воєнний та післявоєнний період (табл.1.3).

Таблиця 1.3 Детермінанти впливу на формування конкурентних переваг територіальної громади у воєнний та післявоєнний період

Сфера впливу	Воєнний період	Післявоєнний період
Економічна	- Збереження працездатності підприємств - Адаптація бізнесу до умов кризи	- Відновлення підприємств - Залучення інвестицій - Створення нових робочих місць
Соціальна	- Забезпечення базових потреб населення - Допомога ВПО - Медична та психологічна підтримка - Збереження населення від міграції - Організація умов для перебування ВПО	- Реінтеграція ВПО - Підвищення рівня освіти та охорони здоров’я - Розвиток соціальної інфраструктури - Заохочення повернення населення - Стимулювання народжуваності - Покращення умов для молоді
Екологічна	- Попередження екологічних катастроф - Усунення наслідків воєнних дій - Мінімізація руйнувань природних ресурсів	- Відновлення екосистем - Упровадження екологічно чистих технологій - Раціональне використання природних умов - Розвиток екологічного туризму
Інфраструктурна	- Захист критичної інфраструктури - Створення інфраструктури безпеки - Відновлення електропостачання	- Повноцінне відновлення інфраструктури - Розвиток цифрових систем - Будівництво нових об’єктів

Джерело: власні дослідження

Комплексний підхід до формування та реалізації детермінант впливу на розвиток територіальної громади у воєнний та післявоєнний періоди є ключовим для забезпечення її стійкості, адаптації до кризових умов і поступового переходу до сталого розвитку.

У воєнний період фактори, що визначають конкурентоспроможність громад, акцентують увагу на підтримці базових функцій і захисті життєзабезпечення населення. Вони зумовлені умовами кризи, які вимагають оперативного реагування та забезпечення безпеки населення. Одним з головних завдань є збереження працездатності підприємств, адаптація бізнесу до нових умов та мінімізація соціальних втрат через допомогу внутрішньо переміщеним особам (ВПО) і забезпечення медичної та психологічної підтримки.

Гуманітарна допомога в умовах воєнного стану набуває особливої важливості. Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 953 від 05.09.2023 р. [33], визначено спрощений механізм визнання товарів гуманітарною допомогою, пропуску через митний кордон та обліку такої допомоги, що забезпечує ефективне надання допомоги постраждалим районам та ВПО. Важливу роль у цьому відіграють міжнародні організації, такі як ООН, Червоний Хрест, ЮНІСЕФ, які активно залучаються до надання гуманітарної допомоги. Їхня діяльність сприяє забезпеченню базових потреб громад, включаючи харчування, тимчасове житло, доступ до медицини та освіти. Зокрема:

ООН через свої агентства (УВКБ ООН, ВПП ООН) забезпечує постачання продовольства, тимчасового житла та підтримку внутрішньо переміщених осіб.

Червоний Хрест координує надання медичної допомоги, евакуацію постраждалих та надання основних гуманітарних послуг.

ЮНІСЕФ акцентує увагу на захисті дітей та забезпеченні доступу до освіти, психологічної допомоги та водопостачання.

Крім того, допомога ВПО є важливою складовою соціальної стабільності громади. Згідно з методичними рекомендаціями щодо оформлення довідки ВПО, внутрішньо переміщені особи можуть звертатися до структурних підрозділів з питань соціального захисту населення для отримання необхідної документації та доступу до соціальних послуг.

Медична та психологічна підтримка є необхідною для збереження здоров'я та морального стану населення. Організація медичних послуг, надання

психологічної допомоги та реабілітаційних заходів сприяють відновленню фізичного та психічного здоров'я громадян, що є основою для відновлення повноцінного функціонування громади.

Співпраця з міжнародними організаціями підвищує конкурентоспроможність громади, адже залучення ресурсів і досвіду сприяє швидшому подоланню кризових ситуацій, зміцненню соціальної стабільності та формуванню довіри серед населення. Це дозволяє громаді забезпечувати основні потреби, зберігати працездатність економіки та закладати основу для сталого розвитку.

Збереження та захист інфраструктури є ключовим завданням у воєнний період. Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 824 від 22.07.2022, унормовано порядок отримання, розподілу, використання та обліку гуманітарної допомоги для задоволення потреб енергетики в умовах воєнного стану, що забезпечує стабільне функціонування енергетичної інфраструктури. Подібний досвід можна спостерігати в міжнародних практиках. Японія, яка зіткнулася зі значними втратами через природну катастрофу в місті Кобе, застосувала комплексний підхід до відновлення, який може слугувати орієнтиром для українських територіальних громад [35]. Зокрема:

- гнучкі рішення для швидкої відбудови: використання тимчасових житлових рішень та модернізація будівельних норм дозволило оперативно відновити зруйновані райони;
- залучення громадян до планування: методика «Machizukuri» передбачала активну участь мешканців у процесах планування та відбудови, що сприяло більш ефективному та прийнятному для громади відновленню;
- прозорість витрат та управління: забезпечення відкритості у використанні фінансових ресурсів і залучення громадськості до контролю за витратами підвищило довіру до процесів відновлення.

Ці підходи, орієнтовані на прозорість, гнучкість і участь громади, можуть допомогти українським громадам формувати ефективну політику відновлення, спрямовану на забезпечення стійкості та довгострокового розвитку.

Таким чином, усі ці фактори, як зовнішні, так і внутрішні, утворюють складну систему, де кожен чинник є частиною більшої взаємопов'язаної структури, що зумовлює необхідність швидкої реакції на зміни ситуації.

Післявоєнний період вимагає перегляду факторів конкурентоспроможності громад з акцентом на відновлення та стійкий розвиток. Відновлення економічного потенціалу, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури та інтеграція ВПО стають основними пріоритетами. У цей період також важливо зберегти і розвивати соціальні інститути, підвищити рівень освіти, охорони здоров’я та соціальних послуг, що безпосередньо впливає на якість життя населення та його здатність до адаптації в нових економічних реаліях. Важливою детермінантою є екологічне відновлення, яке включає не лише відновлення природних ресурсів, але й створення умов для сталого розвитку, зокрема через впровадження екологічно чистих технологій і розвиток екологічного туризму. Тому відновлення конкурентоспроможності громад потребує комплексного підходу, що включає усі аспекти соціально-економічного відновлення.

Систематизація детермінант є важливим інструментом для визначення ключових чинників, які мають стратегічне значення для розвитку та відновлення територіальних громад, особливо в умовах кризових ситуацій. Розуміння цих детермінант дає можливість більш ефективно керувати ресурсами, адаптувати стратегії управління та забезпечити стійкий розвиток громади на довгострокову перспективу.

У табл. 1.4 систематизовано основні детермінанти, що визначають умови функціонування територіальних громад та безпосередньо впливають на формування їх конкурентних переваг у воєнний і післявоєнний періоди. До них віднесено забезпечення базових функцій і життєзабезпечення населення, збереження працездатності підприємств, адаптацію бізнесу та підтримку внутрішньо переміщених осіб, захист і відновлення інфраструктури, залучення гуманітарної допомоги, розвиток міжнародного співробітництва та пошук додаткових ресурсів для реалізації локальних ініціатив.

Таблиця 1.4 Комплексний підхід до систематизації детермінант формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період

№	Детермінанти	Характеристика	Методологія використання детермінант	Ключові підходи
1	Базові функції та життєзабезпечення населення	Забезпечення мінімальних умов для життєдіяльності громади, таких як вода, енергетика, медичні та освітні послуги.	- аналіз доступу до базових послуг, наявність інфраструктури, стан соціальних об'єктів.	- Оцінка поточних ресурсів та потреб громади. - Визначення необхідних базових функцій для забезпечення нормального функціонування.
2	Збереження працездатності підприємств	Підприємства забезпечують економічну стабільність громади через створення робочих місць, податкові надходження, підтримку соціальних програм.	- визначення найбільш важливих підприємств для економіки громади. - надання допомоги та стимулювання розвитку.	- Оцінка фінансової стабільності підприємств, визначення слабких місць. - Програмна підтримка для малого та середнього бізнесу.
3	Адаптація бізнесу та підтримка ВПО	Бізнес повинен бути гнучким, щоб реагувати на зміни в умовах кризи. ВПО можуть стати важливим елементом відновлення через зайнятість та інтеграцію.	- створення умов для перезавантаження бізнес-моделей. - програми соціальної адаптації ВПО та створення робочих місць.	- Оцінка потреб ВПО, визначення можливостей для їх інтеграції в економічну структуру громади. - Створення мереж для підтримки бізнесу та ВПО.
4	Захист інфраструктури	Інфраструктура є основою для надання базових послуг. її збереження забезпечує стійкість громади в кризових умовах.	- аналіз стану інфраструктури: виявлення вразливих ділянок; - планування відновлення інфраструктури.	- Визначення пріоритетних об'єктів для відновлення. - Розробка планів щодо ремонту та модернізації інфраструктури.
5	Гуманітарна допомога та міжнародне співробітництво	Міжнародна допомога розширює ресурси громади, дозволяє залучати передовий досвід і практики для сталого розвитку.	- залучення фінансових та гуманітарних ресурсів. - інтеграція міжнародних методик і стандартів.	- Співпраця з донорськими організаціями, залучення міжнародних експертів.
6	Залучення ресурсів	Залучення додаткових ресурсів, зокрема міжнародних грантів і донорських коштів, для підтримки розвитку громади та вирішення нагальних проблем.	- пошук нових джерел фінансування та партнерств.	- Налагодження партнерств з міжнародними організаціями. - Розробка проектів для залучення фінансування для локальних ініціатив.

Джерело: розроблено автором

Запропонована систематизація дає змогу розглядати розвиток громади не як сукупність окремих заходів, а як взаємопов’язаний процес, у межах якого економічні, соціальні, інфраструктурні та інституційні чинники формують спільну основу її стійкості. Такий підхід дозволяє визначити, які саме детермінанти мають першочергове значення залежно від поточного стану громади, рівня безпекових ризиків, масштабів втрат та наявного ресурсного потенціалу. Це, своєю чергою, створює підґрунтя для обґрунтованого розподілу управлінських пріоритетів, вибору відповідних інструментів підтримки бізнесу, соціальної сфери та інфраструктури, а також для формування більш реалістичних стратегічних рішень.

Практичне значення такого підходу полягає у можливості комплексно оцінити поточний стан територіальної громади, виявити найбільш уразливі напрями її розвитку та визначити резерви для відновлення і подальшого зростання. Особливо важливим це є у післявоєнний період, коли громади потребуватимуть не лише відновлення зруйнованих об’єктів, а й структурної модернізації місцевої економіки, посилення інституційної спроможності, залучення зовнішніх ресурсів та формування передумов для довгострокового сталого розвитку.

У підсумку проведеного дослідження детермінант формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період встановлено необхідність комплексного підходу до управління їх розвитком. Визначено ключові напрями впливу на підвищення конкурентоспроможності громад, зокрема: забезпечення базових функцій та життєзабезпечення населення як основи стабільності, збереження працездатності підприємств для економічної стійкості та створення робочих місць, адаптація бізнесу до кризових умов і підтримка внутрішньо переміщених осіб як чинник соціально-економічної інтеграції.

Особлива увага приділяється захисту та відновленню інфраструктури, що є критичним елементом підтримки життєдіяльності громад у кризових умовах. Крім того, визначено значущість гуманітарної допомоги та міжнародного

співробітництва як інструменту залучення додаткових фінансових, технічних і експертних ресурсів. Залучення зовнішніх ресурсів, зокрема через грантові механізми і партнерські програми, розглядається як важливий фактор підтримки розвитку громади та реалізації локальних ініціатив.

Систематизація цих детермінант та їх характеристика дозволяють обґрунтувати напрямки вдосконалення управлінських рішень і формування інноваційних стратегій відновлення територіальних громад у воєнний і післявоєнний період, що сприятиме зміцненню їх конкурентних позицій, фінансової самодостатності та соціально-економічної стійкості.

1.3 Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг територіальних громад

Конкуренція в різних аспектах діяльності місцевих органів публічної влади є потужним стимулом для активізації та мобілізації додаткових внутрішніх ресурсів, спонукаючи до самоаналізу та оцінки поточного стану регіону, а також його взаємозв'язків із партнерами та конкурентами. На основі результатів такого аналізу регіональна влада може чіткіше визначити профіль території, її сильні та слабкі сторони, а також цільові групи споживачів. Це стане основою для подальших успіхів у соціально-економічному розвитку та ефективному позиціонуванні громади в зовнішньому середовищі.

У науковій літературі існує низка методичних підходів до оцінки конкурентних переваг, які базуються на різних аспектах аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів. Зокрема, для визначення конкурентоспроможності території використовуються як кількісні, так і якісні методи, що дозволяють врахувати специфіку регіону, наявність природних ресурсів, економічний потенціал, соціальні та інфраструктурні умови.

Один із основних підходів є SWOT-аналіз, що був вперше публічно представлений професором бізнес-адміністрування Кеннетом Р. Ендрюсом з Гарвардської школи бізнесу [36]. SWOT-аналіз являє собою ефективний метод

ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін і розпізнавання зовнішніх можливостей і загроз. SWOT-аналіз показує, яким чином краще застосувати власні сили і зменшити внутрішні слабкості, оптимально використовуючи зовнішні можливості та усуваючи загрози. Таким чином, SWOT-аналіз зазвичай використовується для виявлення найбільш важливих внутрішніх і зовнішніх факторів, що мають значення для розвитку. SWOT-аналіз зазвичай використовується на початкових фазах планування як корисний інструмент для ініціювання та подальшого моніторингу стратегічної і проектно-орієнтованої діяльності. Він часто використовується в тих випадках, коли за короткий період часу потрібно виконати комплексний аналіз стратегічної ситуації.

При виконанні SWOT-аналізу необхідно слідувати певним принципам для того, щоб досягнути оптимальних результатів. Основні вимоги та методи, які рекомендується використовувати для ефективного SWOT-аналізу включають: участь, партнерство, репрезентативність, об'єктивність і мозковий штурм (як метод роботи). Процес виконання SWOT-аналізу вимагає участі команди людей, завданням яких є знайти відповіді на питання щодо сильних і слабких сторін регіону, можливостей і загроз. Важливо, щоб вибір факторів SWOT-аналізу здійснювався на основі консенсусу.

SWOT-аналіз може також розглядатися в якості синтезу раніше підготовленого соціально-економічного аналізу. Ключові питання для SWOT-аналізу та джерела інформації наведені на рис.1.3.

Один із прикладів застосування SWOT-аналізу в регіональному контексті – це інтеграція з іншими методами, такими як PEST-аналіз або економічна модель Портера, що дозволяє провести глибший і комплексніший аналіз зовнішніх факторів. Для більш ефективного проведення SWOT-аналізу необхідно порівнювати громаду з конкурентами (іншими регіонами), щоб точно визначити сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості для розвитку. Важливо також враховувати зовнішні думки, щоб уникнути вузькості внутрішнього погляду.

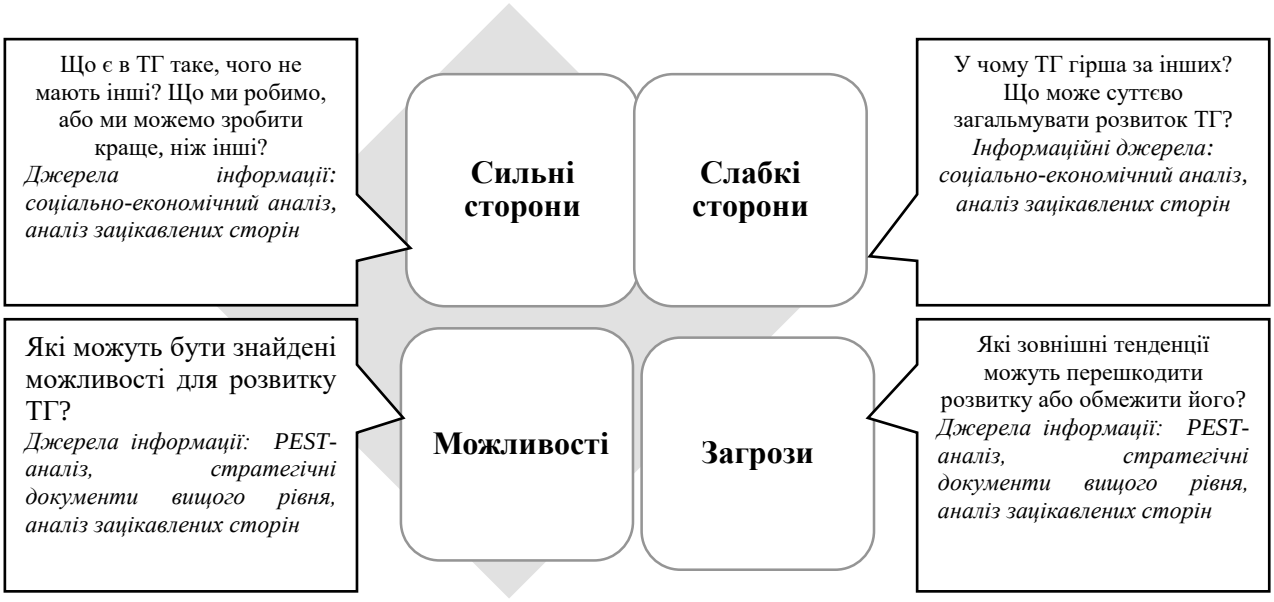


Рисунок 1.3 – Інформаційне забезпечення та ключові аспекти SWOT-аналізу для виявлення конкурентних переваг

Джерело: власні дослідження

У дослідженнях Гур'єва В. О. [42, с.70-72] було запропоновано теоретико-методологічний підхід до оцінювання рівня розвитку територій методом TOPSIS, який розглядається як ключовий інформаційно-аналітичний інструмент для формування системи антикризового управління. Метод TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) є одним із найбільш ефективних методів багатокритеріального аналізу, який широко використовується для оцінки конкурентних переваг у різних сферах, включаючи регіональний розвиток. Особливістю цього підходу є врахування мультиплікативних ефектів, які виникають у процесі міжрегіональної та міжгалузевої взаємодії. Це дозволяє врахувати складні взаємозв'язки в економічному, соціальному та виробничому середовищі, що впливають на стійкість та конкурентоспроможність територій.

TOPSIS базується на ідеї, що найкраще рішення повинно бути максимально близьким до позитивного ідеального рішення (PIS) і максимально далеким від негативного ідеального рішення (NIS). Цей підхід дозволяє враховувати як сильні сторони регіону, так і фактори, які потребують удосконалення, забезпечуючи збалансовану оцінку його конкурентних переваг.

Вважаємо, що зазначена методологія орієнтована на комплексний аналіз структурних змін у регіональних системах та їх здатності адаптуватися до впливу кризових явищ. Важливим аспектом є інтеграція міжрегіональних зв’язків та оцінка їх впливу на формування економічного потенціалу територій, що сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень. Таким чином, підхід дозволяє не лише визначити поточний рівень розвитку територій, але й прогнозувати наслідки реалізації антикризових заходів, враховуючи багатофакторний характер регіональних взаємодій. Це забезпечує його значущість як інструмента стратегічного планування у контексті забезпечення збалансованого та сталого розвитку територій.

Рейтинг конкурентоспроможності регіонів IRPEX є однією з найбільш детальних методик оцінки конкурентоспроможності територій, розробленою Євразійським інститутом конкурентоспроможності. Цей метод оцінки застосовується для порівняння регіонів України за низкою економічних, соціальних, фінансових та регіональних показників [37, с.117]. Основні характеристики рейтингу IRPEX включають комплексний підхід до оцінки розвитку регіонів через використання 130 різноманітних показників. Ці показники охоплюють різні аспекти економічного, соціального та екологічного стану регіону, що дозволяє отримати всебічну характеристику конкурентоспроможності кожної території. Оцінка здійснюється з урахуванням значної кількості факторів, що сприяє глибокому аналізу і підвищує точність результатів.

Джерела даних для формування рейтингу IRPEX включають офіційну статистику, зокрема дані податкових органів, а також результати соціологічних і експертних опитувань. Це забезпечує високу надійність і достовірність отриманих результатів, оскільки база даних складається з як офіційної інформації, так і експертних оцінок, що відображають реальний стан розвитку регіонів. Використання різних джерел дозволяє врахувати не тільки формальні показники, але й суб'єктивні аспекти, які можуть впливати на оцінку.

Структура оцінки в рейтингу IRPEX включає три основні рівні. Першим є рейтинг конкурентоспроможності, який відображає здатність регіону забезпечувати стабільний економічний розвиток. Другим рівнем є оцінка якості та стабільності розвитку регіону, що включає аналіз соціальних і економічних процесів, які визначають довгострокову перспективу розвитку. Третій рівень передбачає виявлення домінант у профілі конкурентних позицій, що дає змогу визначити основні сильні сторони кожного регіону та можливості для їх подальшого розвитку.

Після проведення аналізу показників, регіони поділяються на п'ять груп: передові, відносно благополучні, середній клас, відсталі та проблемні. Це дозволяє чітко класифікувати регіони залежно від їхнього економічного та соціального стану, що є корисним для подальшого планування політик розвитку та направлення ресурсів на найбільш потребуючі території.

Основним призначенням методики IRPEX є використання її для стратегічного планування та розробки регіональних політик. Крім того, рейтинг служить інструментом для оцінки ефективності управлінських рішень, що дозволяє адаптувати стратегії розвитку в залежності від поточних результатів і змін у зовнішньому середовищі. Це забезпечує динамічний підхід до управління розвитком регіонів і дозволяє своєчасно реагувати на зміни в економічній та соціальній ситуації.

Завдяки своїй комплексності та глибокому аналізу, рейтинг IRPEX є важливим інструментом для розуміння конкурентних переваг та слабких сторін регіонів, що дозволяє ефективно планувати їх розвиток.

Індекс місцевого благополуччя (Local Well-Being Index, LWBI), розроблений дослідницькою лабораторією Rating Lab, є ще одним сучасним інструментом для комплексної оцінки якості життя в українських регіонах [39]. Методологічно LWBI складається з п’яти основних компонентів: емоційне сприйняття, рівень цивільної безпеки, рівень освіти та медицини, впорядкованість, економічні можливості. Кожен з цих компонентів оцінюється за 22 критеріями, що охоплюють різноманітні аспекти життя громадян, від

інфраструктури до соціальних послуг. Оцінки респондентів за цими критеріями згодом агрегуються для формування загального індексу благополуччя. Особливістю методики є включення в дослідження компонента міграційних настроїв, що дозволяє оцінити, наскільки якість життя в конкретному регіоні впливає на наміри його мешканців щодо переїзду або еміграції. Це дає змогу виявити потенційні ризики для демографічної стабільності та економічного розвитку територій. Використання LWBI у контексті оцінки конкурентних переваг територіальних громад дозволяє не лише порівнювати різні регіони за рівнем благополуччя, але й ідентифікувати сильні та слабкі сторони кожної громади. Це сприяє розробці цільових стратегій розвитку, орієнтованих на покращення якості життя населення та зміцнення конкурентних позицій територій.

Варто відмітити, що існує низка методик оцінки соціально-економічного стану територіальних громад. Ці методики дозволяють комплексно оцінити рівень розвитку ТГ, враховуючи численні аспекти, такі як економічна активність, рівень зайнятості, доходи та витрати, соціальна інфраструктура, екологічні умови та інші фактори, що безпосередньо впливають на якість життя мешканців громади. Так, методика комплексної оцінки соціально-економічного розвитку територій, запропонована Ромашко С. М. та ін. [38], визначає 51 показник для оцінки стану територій. Показники розподілені на сім основних груп, що охоплюють такі аспекти, як демографічний розвиток, екологічний стан, економічна ситуація, енергоспоживання, соціальне середовище, умови життя та фінансові аспекти. Для кожного з цих показників проводиться нормалізація за методом z-score.

Серед великої кількості підходів до оцінювання соціально-економічного стану регіонів, особливу увагу заслуговує рейтингове оцінювання, яке здійснюється Міністерством розвитку громад та територій України [43]. Це методика виділяється своєю головною перевагою — використанням широкого набору показників (64 показники), які охоплюють різні аспекти соціально-економічного розвитку регіону. Такий набір даних формується на основі відкритих джерел інформації, зокрема Державної служби статистики та

Міністерства фінансів, і об'єднується у 12 ключових груп: економічна та соціальна згуртованість; економічна ефективність; інвестиційно-інноваційний розвиток і зовнішньоекономічна співпраця; фінансова самодостатність; розвиток малого та середнього підприємництва; ефективність ринку праці; розвиток інфраструктури; відновлювана енергетика та енергоефективність; доступність та якість послуг у сфері освіти; доступність та якість послуг у сфері охорони здоров'я; соціальний захист і безпека; раціональне природокористування та якість довкілля. Цей комплексний підхід дозволяє отримати глибоку та всебічну оцінку соціально-економічного розвитку територіальних громад, що є важливим для ефективного управління та планування розвитку на місцевому рівні.

Методика Європейської комісії, яка використовується для оцінки конкурентних переваг, орієнтується на чотири головні індикатори: економіка, демографія, освіта та ринок праці [40]. Ці індикатори є основними елементами для комплексного аналізу розвитку регіонів і дозволяють оцінити ключові аспекти соціально-економічного становища. Характеристика індикаторів наведена в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 Методика Європейської комісії для оцінки конкурентних переваг територіальних громад

Індикатор	Опис оцінки
Економіка	Оцінка економічної ситуації регіону включає: рівень валового внутрішнього продукту (ВВП), продуктивність праці, інвестиційну привабливість, ефективність використання ресурсів, конкурентоспроможність місцевих підприємств.
Демографія	Аналіз демографічних показників: динаміка населення, рівень міграції, народжуваність, смертність, вікова структура. Це дозволяє оцінити потенціал робочої сили та соціальні витрати.
Освіта	Оцінка якості та доступності освіти: рівень освіти населення, кількість навчальних закладів, доступ до професійного навчання та вищої освіти.
Ринок праці	Аналіз ринку праці: рівень зайнятості, безробіття, професійна кваліфікація працівників, співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу, мобільність працівників, адаптація до змін на ринку праці.

Джерело: сформовано автором за даними [40]

Окрім кількісної оцінки цих індикаторів, методика Європейської комісії включає використання методу бенчмаркінгу. Бенчмаркінг є процесом порівняння власних показників регіону з аналогічними показниками інших регіонів або країн. Це дозволяє виявити сильні і слабкі сторони територіальних громад, а також визначити оптимальні шляхи для підвищення їх конкурентоспроможності на основі успішних практик конкурентів. Порівняння дозволяє сформулювати рекомендації для поліпшення ефективності управління та розвитку територій.

Методика, запропонована Європейською комісією, є потужним інструментом для стратегічного планування, оскільки дозволяє не тільки оцінювати поточний стан територій, але й знаходити шляхи для подальшого розвитку, оптимізуючи використання ресурсів та покращуючи якість життя населення.

Одним з інструментів для оцінки та підвищення конкурентоспроможності є Competitiveness Compass, розроблений Європейською комісією [41]. Цей методичний підхід є частиною стратегії ЄС на період 2024–2029 років і спрямований на визначення ключових напрямів для зміцнення економічної позиції Європейського Союзу та забезпечення стабільного і стійкого розвитку регіонів. Методика Competitiveness Compass дозволяє оцінювати не тільки загальний економічний стан, а й інші важливі аспекти конкурентоспроможності на рівні окремих регіонів ЄС. Зокрема, вона дає можливість: виявити сильні та слабкі сторони конкретних регіонів у контексті інноваційної діяльності, зусиль з декарбонізації та безпеки; розробити стратегії для покращення регіональної конкурентоспроможності через впровадження інноваційних рішень, оптимізацію ресурсів і адаптацію до нових технологічних викликів; підвищити ефективність використання ресурсів і сформувати рекомендації щодо розвитку інфраструктури, що сприяють сталому економічному зростанню.

Ця методика має особливе значення для регіонального планування та стратегічного розвитку, оскільки дозволяє регіонам інтегруватися в єдиний ринок ЄС, одночасно покращуючи умови для бізнесу, підвищуючи рівень життя населення та забезпечуючи соціально-економічну стабільність.

Аналіз сучасних підходів до оцінки конкурентних переваг територіальних громад свідчить про складність і багатоступеневість цього процесу. Він потребує використання значного обсягу різнорідної інформації та врахування різних аспектів життєдіяльності громади. Незважаючи на наявність численних методологій, одним із ключових є підхід, який трактує конкурентоспроможність як багатокомпонентну систему, що включає економічні, соціальні, екологічні, інфраструктурні та інші складові. З огляду на це, нами розроблено алгоритм оцінювання конкурентних переваг територіальної громади, який охоплює три послідовні етапи:

1. Підготовчий етап. На цьому етапі здійснюється визначення ключових показників, за допомогою яких проводитиметься оцінювання конкурентних переваг громади. Це включає обґрунтування критеріїв, формування інформаційної бази та розробку методики для подальшого аналізу. Особлива увага приділяється актуальності показників у контексті викликів воєнного та післявоєнного періодів.

2. Розрахунковий етап. Цей етап включає безпосередній аналіз стану конкурентних переваг територіальної громади за окремими компонентами, такими як економічна, соціальна, екологічна, інфраструктурна тощо. У розрахунках використовуються методи багатовимірного аналізу та оцінювання впливу на громаду зовнішніх і внутрішніх чинників. Особливий акцент робиться на врахуванні змін, спричинених воєнними діями, і виявленні потенційних напрямів відновлення та розвитку.

3. Завершальний етап. На завершальному етапі формується висновок щодо рівня конкурентних переваг громади. Проводиться оцінка можливостей для їх підвищення в умовах воєнного і післявоєнного періодів. Важливою складовою є аналіз міжрегіональної та міжгалузевої взаємодії, зокрема мультиплікативних ефектів від співпраці між громадами, спрямованої на вирішення спільних викликів. У рамках цього етапу також формуються рекомендації для розвитку співпраці та ефективного використання ресурсів.

Рисунок 1.4 – Алгоритм оцінювання конкурентних переваг територіальної громади

Джерело: авторська розробка

Запропонований алгоритм дозволяє комплексно оцінити конкурентні переваги територіальної громади, враховуючи специфіку умов, викликаних воєнними діями, а також перспективи її відновлення та розвитку у післявоєнний період. Завдяки інтеграції різних економічних, соціальних, екологічних та інфраструктурних показників, алгоритм надає змогу не лише визначити поточний стан громади, а й прогнозувати її здатність адаптуватися до змінюваних умов і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Практичну придатність запропонованого методичного підходу підтверджено результатами його впровадження: положення щодо оцінювання конкурентних переваг регіонів та територіальних громад опрацьовано та враховано в управлінській діяльності Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів та її територіальних органів. Зазначений підхід використовується під час аналізу соціально-економічного розвитку територій і підготовки аналітичних матеріалів, у тому числі в контексті обґрунтування фінансування заходів із забезпечення належного стану продовольчої безпеки (довідка від 10.10.2025 р. № 1503).

Врахування впливу воєнних дій дозволяє ідентифікувати найбільш вразливі сфери економіки та соціальної сфери громади, а також оцінити масштаби та характер необхідних відновлювальних заходів. Така оцінка дає змогу більш точно планувати стратегії відновлення, враховуючи пріоритети у розвитку інфраструктури, відновленні соціальних послуг та залученні інвестицій.

Крім того, алгоритм може стати основою для розробки рекомендацій щодо залучення ресурсів для відновлення, підвищення рівня соціально-економічної згуртованості, стимулювання малого та середнього підприємництва та створення умов для інноваційного розвитку. Врахування післявоєнного контексту дозволяє максимально ефективно спрямовувати зусилля на відновлення конкурентоспроможності громади, інтеграцію нових технологій, розвитку стійких і сталих економічних моделей.

Завдяки системному підходу, цей алгоритм є важливим інструментом для місцевих органів влади в процесі прийняття рішень щодо розподілу ресурсів, планування розвитку та моніторингу результативності заходів, спрямованих на відновлення громади після війни. Оцінка конкурентних переваг територіальної громади також дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, що є основою для розробки стратегій, які максимально використовують внутрішній потенціал громади для її стабільного відновлення та подальшого розвитку в післявоєнний період.

Висновки до розділу 1

1. Дослідження конкурентних переваг територіальних громад залишається малодослідженим напрямом наукового аналізу, незважаючи на наявність численних праць, що висвітлюють цю проблему на рівні регіонів. Це пов'язано з особливостями розвитку територіальних громад, які значно відрізняються від регіональних чи національних рівнів через обмеженість ресурсів, специфіку економічних і соціальних умов, а також більш тісний зв'язок із місцевими потребами населення.

2.Запропоновано концептуальні засади трактування конкурентних переваг територіальних громад, які визначаються як інтегрована система характеристик, що охоплює економічний, соціальний, екологічний та інфраструктурний потенціал громади. Такий підхід дозволяє з урахуванням автентичних особливостей кожної громади визначити її сильні сторони та ресурси, які можна використовувати для досягнення сталого розвитку, покращення якості життя населення та підвищення іміджевих позицій громади у взаємодії з різними стейкхолдерами.

3.Обґрунтовано розмежування детермінант конкурентоспроможності територіальних громад у воєнний та післявоєнний періоди, що враховує специфіку кожного етапу та сприяє ефективному формуванню стратегій, які

відповідають унікальним потребам територій, забезпечуючи їх стійкість до змін і здатність до сталого розвитку.

4.Розроблено алгоритм оцінювання конкурентних переваг територіальних громад, що враховує специфіку воєнного та післявоєнного періодів, який включає три послідовні етапи: підготовчий (визначення ключових показників і обґрунтування критеріїв з урахуванням викликів воєнного часу); розрахунковий (аналіз стану конкурентних переваг громади за економічною, соціальною, екологічною та інфраструктурною складовими з акцентом на вплив зовнішніх і внутрішніх чинників); завершальний (формування висновків про конкурентні переваги, їх посилення та значення мультиплікативних ефектів міжрегіональної та міжгалузевої співпраці для вирішення спільних викликів і відновлення громад). Алгоритм забезпечує комплексне оцінювання конкурентних переваг та формування стратегічних рекомендацій для сталого розвитку в умовах післявоєнної відбудови.

17. Запропоновано безпекове групування громад Миколаївської області на фронтові/громади-форпости, прифронтові та тилові, що має аналітичний характер і базується на чинному Переліку територій бойових дій. Встановлено, що 4 громади мають ознаки фронтових/форпостових, 14 – прифронтових, 34 – тилових. Поєднання безпекового та функціонального підходів дозволило визначити диференційовані конкурентні переваги громад: відновлювально-безпекові, логістично-виробничі, інвестиційно-інноваційні, аграрно-ресурсні та стабілізаційні [110].

Основні результати дослідження за даним розділом опубліковано у працях [1,2,3].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ОЦІНКА ЇХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1. Моніторинг розвитку територіальних громад у воєнний період

24 лютого 2022 р. стало переломним моментом для України — розпочалося повномасштабне вторгнення російської федерації, що призвело до запровадження режиму воєнного стану. Внаслідок адміністративно-територіальної реформи система місцевого самоврядування значно зміцнила свої позиції завдяки децентралізації, і сьогодні відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування держави в умовах війни. Проте в історії України повномасштабне вторгнення стало також каталізатором глибинних змін у системі місцевого самоврядування. Територіальні громади, що утворилися внаслідок реформи децентралізації, виявилися основними осередками стійкості, самоорганізації та відновлення. На початок 2022 р. в Україні було сформовано 1470 громад (без урахування тимчасово окупованої території АР Крим) з них: міських – 410; селищних – 433; сільських – 627. Окрім громад, було скорочено кількість районів із понад 490 до 136, що дозволило оптимізувати управління і витрати.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 6 грудня 2022 року №1364 «Деякі питання формування переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих російською федерацією» постійно оновлює список територіальних громад, що знаходяться в зоні бойових дій або під тимчасовою окупацією [44]. Відповідно до Постанови виділяють наступні види територіальних громад:

✓ території, на яких ведуться (велися) бойові дії, включаються території можливих бойових дій, території активних бойових дій та території активних бойових дій, на яких функціонують державні електронні інформаційні ресурси території. До територій можливих бойових дій можуть бути віднесені території, які відповідають одному з таких критеріїв:

✓ межують з територіями активних бойових дій або з тимчасово окупованими російською федерацією територіями;

✓ території, які межують з державним кордоном держави-агресора.

Одночасно в переліку зазначаються дати початку та завершення бойових дій (або періоди можливого виникнення та припинення бойових дій), а також тимчасової окупації [44].

Таким чином, регулярне оновлення переліку дозволяє відслідковувати ситуацію на місцях, визначати рівень небезпеки, а також планувати заходи з відновлення та підтримки постраждалих громад. Виділення територій за ступенем залученості до бойових дій або окупації, із зазначенням відповідних часових меж, створює основу для більш ефективного управління ресурсами, гуманітарної допомоги та планування майбутнього відновлення інфраструктури та соціально-економічного життя.

Список територій, де тривають (або тривали) бойові дії чи які перебувають під тимчасовою окупацією російської федерації наведено в таблиці 2.1 [44].

Табл. 2.1 демонструє широкий масштаб бойових дій і тимчасової окупації територіальних громад по всій Україні внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації. Найбільш ураженими регіонами є Донецька, Луганська, Запорізька, Харківська та Херсонська області, де зафіксовано значну кількість територіальних громад і населених пунктів, які або перебувають у зоні активних бойових дій, або зазнали тимчасової окупації. Також окремо виділено ті громади, де, попри складну ситуацію, продовжують функціонувати державні електронні інформаційні ресурси — що свідчить про спроби зберігати управлінську сталість навіть в умовах війни.

Низка регіонів, таких як Київська, Сумська, Миколаївська та Чернігівська області, хоча й зазнали бойових дій чи окупації, поступово відновлюють управління на звільнених територіях. Водночас окремі райони Одеської, Житомирської та Чернігівської областей залишаються у переліку через прикордонне розташування або потенційну загрозу бойових дій.

Таблиця 2.1 Основні території України, де тривають (або тривали) бойові дії чи які перебувають під тимчасовою окупацією російської федерації

№	Область	Район	Кількість громад /населених пунктів			
			Території, на яких ведуться (велися) бойові дії	Території активних бойових дій	Території активних бойових дій, на яких функціонують державні електронні інформаційні ресурси	Тимчасово окуповані рф території України
1	Дніпропетровська область	Криворізький	2/-	-	-	-
		Нікопольський	2/5	4/3	2/7	-
2	Донецька область	Краматорський	12-	3/47	3/-	-/40
		Покровський	12/22	6/54	6/45	2/83
		Волноваський	1/12	6/34	1/11	5/25
		Бахмутський	-	6/65	5/1	-/66
3	Запорізька область	Бердянський	-	-	-	-/113
		Запорізький	16/-	2/-	1/-	
		Василівський	-	-/10		10/5
		Пологівський	2/-	1/55	-/15	-/175
4	Київська область	Броварський	-/7	-/5	-	2/26
		Бучанський	1/4	-/47	-	-/78
		Вишгородський	-/4	-/47	-	2/79
5	Луганська область	Сватівський	-	5/31	-	4/20
		Сіверськодонецький	-	5/18	-	5/18
		Старобільський	-	4/-	-	8/-
		Щастинський	-	2/-	-	5/-
6	Миколаївська область	Баштанський	8/-	5/3	-	3/10
		Вознесенський	5/-	5/-	-	
		Миколаївський	12/-	5/30	2/-	-/41
8	Сумська область	Шосткинський	9/5	3/-	-	-
		Охтирський	3/-	3/-	-	4/-
		Сумський	9/75	1/31		6/14
		Конотопський	2/4	1/-	-	-/25
9	Харківська область	Богодухівський	5/1	1/3	-	-/2
		Куп'янський	4/79	2/48	2/47	-/159
		Чугуївський	9/-	4/16	1/-	-/128
		Ізюмський	8/16	3/118	1/-	8/108
		Харківський	13/26	7/21	1/-	-/64
10	Херсонська область	Бериславський	11/22	-	-/22	11/-
		Херсонський	6/6	-	3/6	10/-
		Каховський	-/2	-	-/2	16/2
11	Чернігівська область	Новгород-Сіверський	2/-	-	2/-	-
		Корюківський	2/-	-	2/-	-
		Чернігівський	2/-	7/32	-	10/8
		Ніжинський	-	2/-	-	15/-
		Прилуцький	-	9/-	-	2/-

Джерело: сформовано автором за даними [44]

Особливим випадком є Автономна Республіка Крим, яка залишається під тривалою окупацією, що підтверджено окремим записом у таблиці.

Загалом данні табл.2.1 підтверджують високий рівень територіальної напруги в більшості східних, південних та північних регіонів України, а також необхідність диференційованого підходу до планування відновлення та підтримки громад залежно від їхнього статусу — активні бойові дії, тимчасова окупація чи постконфліктне відновлення.

У перші місяці війни громади змушені були взяти на себе надзвичайні функції — від організації гуманітарної допомоги до координації евакуаційних процесів. Багато місцевих лідерів продемонстрували ефективність у кризових умовах, мобілізуючи ресурси, згуртовуючи людей та налагоджуючи співпрацю із волонтерами, міжнародними організаціями та бізнесом [45]. [121; 122; 130]

Ще до початку війни територіальні громади України стикалися з численними проблемами, серед яких були економічна нерівність між приєднаними селами, високий рівень безробіття, занедбана інфраструктура, нестача водних ресурсів, забруднення навколишнього середовища та неефективні методи утилізації сміття. До 2022 року розвиток територіальних громад розглядався переважно в контексті реалізації цілей сталого розвитку України, з особливим акцентом на розвиток сільських територій та забезпечення їх життєздатності в умовах пандемії COVID-19. Пріоритетними напрямами цього розвитку були:

- зміцнення місцевої економіки та зростання бюджетних надходжень;
- модернізація комунальної інфраструктури;
- підтримка культурного та мистецького життя громади.

Проте після повномасштабного вторгнення територіальні громади України змушені стикатися з безпрецедентними викликами. Вони повинні не лише забезпечувати базові потреби населення — харчування, медичну допомогу, безпеку — але й активно брати участь у відновленні інфраструктури, допомозі внутрішньо переміщеним особам та підтримці Збройних сил України (рис.2.1).

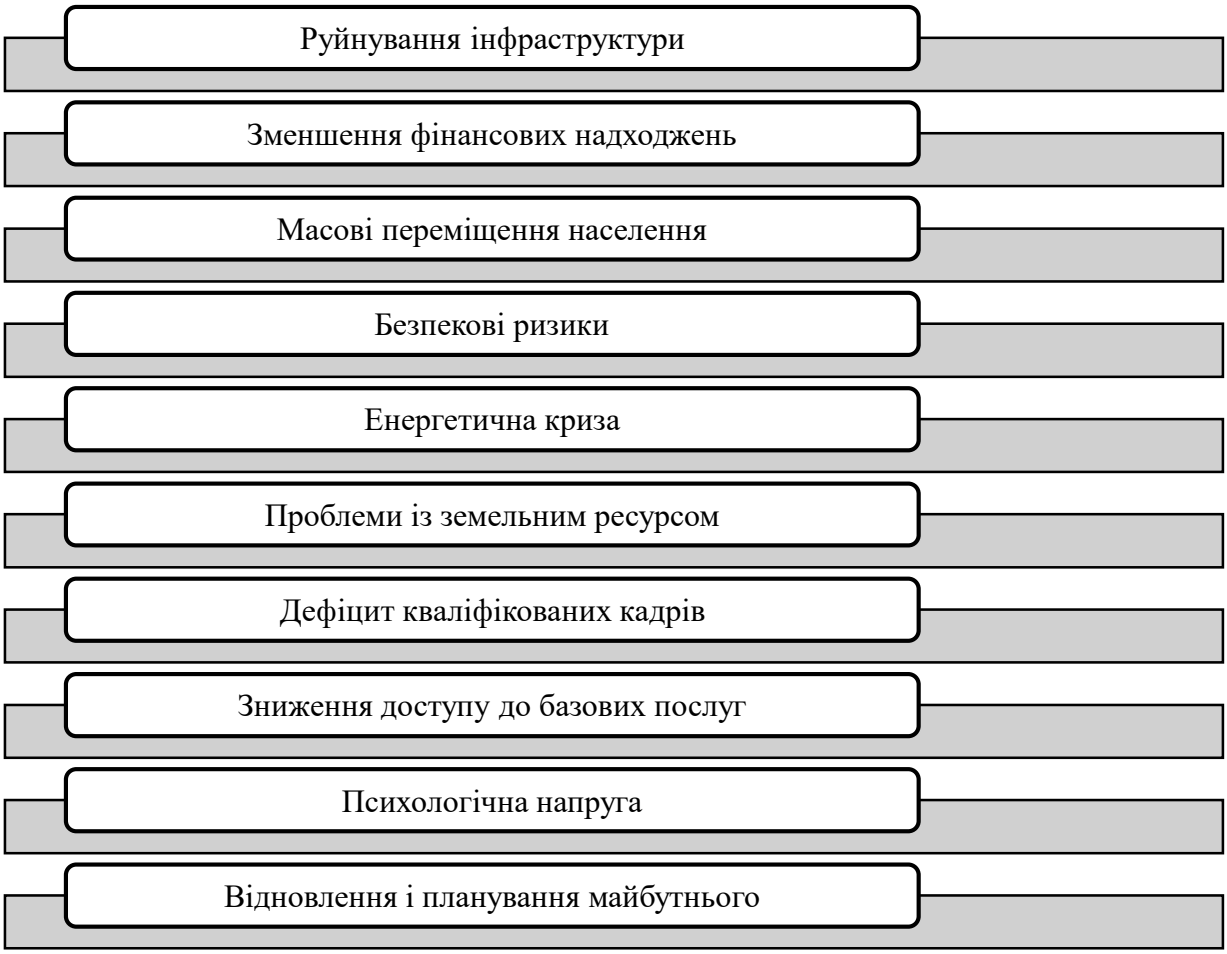


Рисунок 2.1 – Виклики, з якими стикаються територіальні громади України під час повномасштабної війни

Джерело: власні дослідження

Наведенні виклики засвідчують, що повномасштабна війна спричинила багатовимірну кризу для територіальних громад України, істотно ускладнивши їхній розвиток, функціонування і спроможність надавати базові послуги населенню. Громади змушені переорієнтовувати свої ресурси з інвестицій у довгострокове зростання на подолання поточних викликів, пов’язаних із безпекою, інфраструктурними втратами, соціальним захистом та управлінським дефіцитом. Ці обставини вимагають адаптивного управління, посилення міжмуніципального співробітництва та підтримки з боку держави й міжнародних партнерів для збереження стійкості громад і відновлення після війни.

Один із найсерйозніших викликів, з якими стикаються територіальні громади України в умовах повномасштабної війни є руйнування інфраструктури. Його наслідки мають довгостроковий характер і суттєво ускладнюють забезпечення базових потреб населення. Бомбардування та обстріли призводять до знищення житлових будинків, лікарень, шкіл, адміністративних будівель, об'єктів енергетики та водопостачання. Втрати на відновлення інфраструктури призводять до зниження якості життя населення, зростання міграції, економічного застою та посилення соціальної напруги (табл.2.2) [46].

Таблиця 2.2 Загальна оцінка прямих збитків інфраструктури територіальних громад України станом на початок 2024 року

№	Тип майна	Оцінка прямих втрат, дол млрд	Частка, %	Попередня оцінка, дол млрд	Динаміка,%
1	Житлові будівлі	60,0	35,3	58,9	1,9
2	Інфраструктура	38,5	22,7	36,8	4,6
3	Енергетика*	14,6	8,6	10,0	46,0
4	Активи підприємств, промисловість	14,4	8,5	13,1	9,9
5	АПК та земельні ресурси	10,3	6,1	10,3	0,0
6	Освіта	7,3	4,3	6,8	8,8
7	Лісовий фонд	4,5	2,7	4,5	0,0
8	Охорона здоров'я	4,3	2,5	3,1	32,3
9	Культура, туризм, спорт	4,0	2,3	3,1	29,0
10	ЖКГ *	3,5	2,0	3,5	0,0
11	Транспортні засоби	3,5	2,0	3,1	12,9
12	Торгівля	2,8	1,7	2,6	7,7
13	Цифрова інфраструктура	1,2	0,7	0,5	140,0
14	Адміністративні будівлі	0,8	0,4	0,5	60,0
15	Соціальна сфера	0,2	0,1	0,2	0,0
16	Фінансовий сектор	0,04	0,01	0,04	0,0
	Всього	169,8	100	157,2	8,0

** тепло було перенесено з ЖКГ до енергетики, оскільки ТЕЦ виробляють одночасно електричну та теплову енергію. В цілях порівняння перенос зроблено і для попередньої оцінки.*

Джерело: сформовано автором за даними [46]

Із початком повномасштабної військової агресії рф проти України загальний обсяг прямих втрат, завданих житловому та нежитловому фонду,

інфраструктурі, транспортним засобам і товарним запасам, понад 170 млрд. дол (за оцінками вартості відновлення). Порівняно з попередньою оцінкою, станом на початок 2024 р., сума збільшилась на 12,6 млрд. дол (8%). Найбільшу частку у загальному обсязі прямих збитків становлять втрати, завдані житловому фонду — 60,0 млрд. дол, а також транспортній інфраструктурі — 38,5 млрд. дол. Значні втрати понесла також енергетична галузь, з оцінкою збитків у 14,6 млрд. дол. Промисловість, сфера послуг і будівництво зазнали пошкоджень на суму 14,4 млрд. дол [123; 124]

Аграрний сектор разом із земельними ресурсами постраждав на суму 10,3 млрд. дол. Крім того, загальний обсяг втрат, пов'язаних з пошкодженням об'єктів суспільного призначення — таких як освітні, наукові, медичні, культурні, спортивні заклади та адміністративні споруди — оцінюється на рівні приблизно 16,3 млрд. дол

Станом на кінець 2024 р. активні бойові дії тривають у територіальних громадах Харківської, Луганської, Донецької, Херсонської та Запорізької областях. Найбільших руйнувань зазнали територіальні громади областей, де велись інтенсивні бойові дії: зокрема Донецька, Харківська, Луганська, Миколаївська, Запорізька, Київська та Чернігівська області. Серед найсильніше постраждалих територіальних громад варто відзначити Мар'їнську, Маріупольську, Ірпінську, Харківську, Чернігівську, Сєвєродонецьку, Лисичанську, Вугледарську, Сумську, Рубіжанську, Ізюмську, Миколаївську, Бахмутську і Волноваську.

Варто зауважити, що повна та остаточна оцінка масштабів руйнувань і пошкоджень інфраструктури територіальних громад буде можливою лише після завершення воєнних дій на всій території України. Для подолання наслідків громадам необхідно буде діяти системно: здійснювати оперативну оцінку збитків, планувати відновлення, мобілізовувати внутрішні ресурси, активізувати міжнародну допомогу та впроваджувати гнучкі інноваційні рішення.

Суттєве зменшення фінансових надходжень до місцевих бюджетів, у період початку війни, не лише ускладнює розвиток територіальних громад, а й ставить під загрозу їхню спроможність реалізовувати найнеобхідніші функції — від надання базових послуг до підтримки внутрішньо переміщених осіб. Багато підприємств зупинили діяльність або зруйновані, що призвело до скорочення надходжень до місцевих бюджетів. Наприклад, унаслідок постійних обстрілів Миколаївської міської територіальної громади, зупинилася діяльність великої кількості підприємств, зокрема в порту та суднобудівній галузі. Серед них такі потужні підприємства: ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Сандора», ДП «НВКГ «Зоря»-«Машпроект», ДП «Миколаївський бронетанковий завод», Фермерське господарство «Органік Сістемс», ТОВ «Морський спеціалізований порт НІКА–ТЕРА», ТДВ «Баштанський сирзавод», Миколаївська філія державного підприємства «Адміністрація морських портів України» (Адміністрація Миколаївського морського порту), ТОВ «Технторг-Дон», ДП «Стивідорна компанія «Ольвія» та інші. Це призвело до різкого зниження надходжень від податку на доходи фізичних осіб, а також податку на прибуток; Бучанська міська громада Київської області у перші місяці повномасштабного вторгнення значна частина населення евакуювалася, зруйновано житлові будинки та комунальну інфраструктуру. У зв’язку з цим громада втратила частину доходів від плати за землю, нерухомість та надання адміністративних послуг; через активні бойові дії в Слов’янській громаді Донецької області підприємства змушені були припинити діяльність або переміститися, що зменшило податкову базу громади. Бюджет громади став дотаційним і залежним від субвенцій з державного бюджету та гуманітарної допомоги.

Запровадження воєнного стану призвело до суттєвих змін у бюджетах територіальних громад України. Порівнювати рівень розвитку та добробуту з довоєнним 2021 р. є складним завданням через низку чинників. Насамперед, у 2022–2023 рр. відбулися значні спотворення в структурі податкових надходжень: зокрема, різке зростання ПДФО було зумовлене як збільшенням кількості військовослужбовців, так і підвищенням рівня їхнього грошового

забезпечення. Виплати військовослужбовцям формували значну частину надходжень від ПДФО, які залишалися на місцевому рівні, однак розподілялися ці кошти нерівномірно по регіонах [47].

Хоча у 2022 р. загальні доходи місцевих бюджетів у середньому знизилися на 5% і склали 555 млрд грн, деякі громади, навпаки, зафіксували суттєве зростання (табл.2.3).

Таблиця 2.3 ТОП-громад із найбільшим приростами доходів загального фонду (без трансфертів)

№	Назва територіальної громади	млн грн	Ріст, %
	2022 р.		
1	Дачненська сільська ТГ (Одеська область)	666,8	+705
2	Черкаська селищна ТГ (Дніпропетровська область)	1461,4	+584
3	Чорноморська сільська ТГ (Миколаївська область)	170,6	+472
4	Гвіздецька селищна ТГ (Івано-Франківська область)	61,3	+419
5	Остерська міська ТГ (Чернігівська область)	219,7	+418
6	Малолюбашанська сільська ТГ (Рівненська область)	149,7	+401
7	Новогродівська міська ТГ (Донецька)	621,1	+377
8	Ярмолинецька селищна ТГ (Хмельницька область)	467,0	+353
9	Яворівська міська ТГ (Львівська область)	1330,5	+352
10	Новояворівське міська ТГ (Львівська область)	1070,3	+303
	2023 р.		
1	Широківська сільська ТГ (Запорізька область)	716,7	+613,2
2	Великомихайлівська сільська ТГ (Дніпропетровська область)	100,2	+500,7
3	Опішанська селищна ТГ (Полтавська область)	460,2	+446,0
4	Маловільшанська сільська ТГ (Київська область)	290,7	+396,2
5	Бабанська селищна ТГ (Черкаська область)	189,3	+332,6
6	Корсунь-Шевченківська міська (Черкаська область)	601,6	+330,9
7	Тягинська сільська ТГ (Херсонська область)	43,9	+259,5
8	Здолбунівська міська ТГ (Рівненська область)	692,9	+224,9
9	Кутська селищна ТГ (Івано-Франківська область)	81,7	+221,3
10	Терешківська сільська ТГ (Полтавська область)	208,4	+215,9
	2024 р.		
1	Городківська сільська ТГ (Вінницька область)	82,4	+532,3
2	Кольчинська селищна ТГ (Закарпатська область)	68,2	+463,5
3	Перерізлянська сільська ТГ (Івано-Франківська область)	16,6	+417,5
4	Оноківська сільська ТГ (Закарпатська область)	85,8	+398,7
5	Лихівська селищна ТГ (Дніпропетровська область)	17,0	+232,6
6	Сухоєланецька сільська ТГ (Миколаївська область)	11,2	+216,2
7	Боратинська сільська ТГ (Волинська область)	162,5	+197,1
8	Новопавлівська сільська ТГ (Дніпропетровська область)	13,6	+195,1
9	Перечинська міська ТГ (Закарпатська область)	55,4	+189,4
10	Ольгопільська сільська ТГ (Вінницька область)	14,6	+188,9

Джерело: сформовано автором за даними [47]

Аналіз табл. 2.3, засвідчив, що у 2022 р. в деяких громадах частка військового ПДФО сягала 30-40% загальних доходів, зокрема: у Яворівській громаді на Львівщині, де розташований Міжнародний центр миротворчості та безпеки, доходи від ПДФО зросли вп’ятеро: з 205 млн грн до 1,2 млрд грн. Загальний бюджет громади у 2022 р. зріс утричі — до 1,5 млрд грн. [48].

Варто зауважити, що уряд України у 2023 р. ухвалив рішення про перерозподіл військового ПДФО з місцевих бюджетів до державного, що викликало дискусії серед представників громад. Це рішення пояснюється тим, що 53% всіх видатків державного бюджету у 2023 році були спрямовані на військові потреби, зокрема на грошове утримання військових.

Поряд з цим, доходи Дачненської сільської територіальної громади на Одещині, вчетверо перевищують витрати. Дачненська громада активно розвивала інфраструктуру та залучала інвестиції у 2022 році. Одним із ключових напрямків громади у 2022 р. було «Велике будівництво», яке включало модернізацію доріг, освітніх закладів та соціальних об'єктів. Крім того, податкові роз’яснення від Головного управління ДПС в Одеській області свідчать про зміни у податковій політиці, які позитивно вплинули на фінансовий стан громади [49].

Окрім військових виплат, позитивний вплив на доходи місцевих бюджетів має присутність внутрішньо переміщених осіб. Це пояснює зростання ПДФО в західних регіонах України. Водночас уздовж лінії фронту спостерігається стабільне скорочення податкових надходжень через відтік населення та втрату робочих місць.

У 2023 р. загальний фонд місцевих бюджетів України зріс на 43,8 млрд грн порівняно з 2022 р., досягнувши 441,9 млрд грн. Найбільший приріст доходів загального фонду (без трансфертів) зафіксовано територіальних громадах таких областей: Запорізька, Дніпропетровська область, Полтавська, Київська, Черкаська, Херсонська, Рівненська область та Івано-Франківська область.

Широківська сільська ТГ (+613,2%) показала найвищий приріст доходів в Україні у 2023році, що пов’язано з активним розвитком аграрного сектору та залученням інвестицій у місцевий бізнес, а саме: після знищення врожаю у 2022 р. через бойові дії, у 2023 році 70% земель було знову оброблено, що сприяло відновленню роботи фермерських господарств; водночас, з припиненням активних бойових дій більшість землекористувачів повернулися до обробітку земель. Крім того, громада отримала значні надходження від податків підприємств, які перемістилися з інших регіонів [50].

Великомихайлівська сільська ТГ (+500,7%) зростання доходів громади було зумовлене розширенням агропромислового комплексу та збільшенням кількості підприємств, що працюють у сфері сільського господарства. Також громада прийняла значну кількість ВПО, що збільшило податкові надходження, зокрема ПДФО [51].

Територіальні громади Полтавської області отримала значний приріст доходів завдяки розвитку туристичного сектору та підтримці місцевих виробників, зокрема у сфері керамічного виробництва та активного розвитку аграрного сектору і залучала інвестиції у місцевий бізнес. Також значну роль відіграли державні програми підтримки [52; 53].

Зростання доходів в Маловільшанській сільській ТГ (+396,2%) було зумовлене розвитком промислових підприємств та залученням інвестицій у будівництво та інфраструктуру [54].

Після звільнення території від окупації, Тягинська сільська ТГ (Херсонська область) активно відновлює економіку та інфраструктуру, що забезпечило +259,5% приросту доходу загального фонду (без трансфертів). Крім того, швидке відновлення громади сприяло залученню державних коштів та міжнародної допомоги [55].

Зростання доходів у 2023 р. у наведених громадах — це не просто відновлення, а результат активної трансформації громад. Найуспішніші громади демонструють здатність адаптуватися до умов війни, залучати ресурси та покращувати управління, що формує потенціал для довгострокового розвитку.

Успішне зростання доходів у невеликих громадах у 2024 р. свідчить про адаптацію та ефективне використання ресурсів, зокрема [56]:

- абсолютні суми доходів у більшості громад залишаються порівняно невеликими (від 11 до 160 млн грн), але високі відсоткові прирости вказують на значне відновлення або залучення нових ресурсів. Наприклад: Перерізлянська ТГ (Івано-Франківська обл.) зросла на +417,5%, маючи всього 16,6 млн грн.;

- Закарпатські громади, зокрема Кольчинська, Перечинська та Оноківська, змогли залучити підприємства та робочу силу з інших регіонів, що позитивно вплинуло на економічну активність;

- Миколаївська (Сухоєланецька ТГ) та Дніпропетровська (Лихівська, Новопавлівська ТГ) області демонструють стрімке фінансове відновлення в результаті отриманих додаткових надходжень через реалізацію інфраструктурних проєктів та залучення зовнішніх інвесторів;

Загалом ці громади показують ефективне фінансове управління та активний розвиток ключових економічних напрямків, що є позитивним сигналом щодо фінансової динаміки територіальних громад навіть у складних умовах.

Упродовж останніх років спостерігається суттєве зниження ролі місцевих бюджетів у структурі зведеного бюджету України. Якщо раніше їхня частка трималась на стабільному рівні, то вже у 2023–2024 рр. відбулося стрімке скорочення — до 15,7% у 2024 році (рис.2.2).

Це свідчить про зростаючу централізацію фінансів, що викликана необхідністю мобілізації ресурсів на потреби оборони в умовах війни [57].

Однією з ключових причин стала зміна механізму зарахування податку на доходи військовослужбовців — він був повністю переданий до державного бюджету, що позбавило громади важливого джерела надходжень. Додатково на ситуацію впливають об’єктивні виклики: втрата територій, руйнування інфраструктури, скорочення населення і робочих місць, що зменшує податкову базу на місцях.

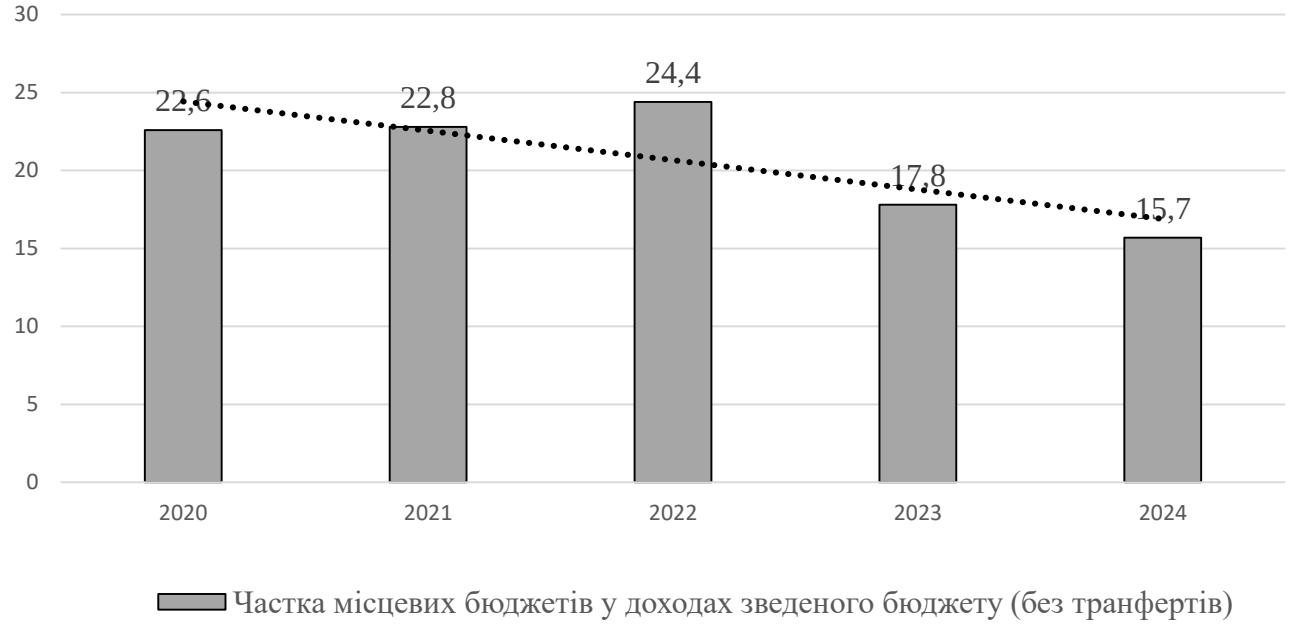


Рисунок 2.2 – Частка місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету (без трансфертів), %

Джерело: сформовано автором за даними [57]

Зменшення частки місцевих бюджетів є тривожним сигналом для системи публічного управління [58]. Воно вказує на потенційні ризики втрати спроможності громад до ефективного управління та надання послуг. У зв'язку з цим вже сьогодні варто закладати основи для повернення до більш збалансованої бюджетної моделі, яка дозволить посилити фінансову автономію місцевого самоврядування після завершення активної фази війни.

На сьогодні Миколаївська область продовжує відновлюватися після активних бойових дій, і її економічна ситуація демонструє стриманий оптимізм. У 2024 р. виконання бюджетів територіальних громад області відбувалося в складних умовах. Однією з головних проблем для багатьох громад залишалося забезпечення достатнього рівня податкових і неподаткових надходжень для покриття фінансових потреб, зокрема на відновлення роботи установ бюджетної сфери та реалізацію заходів з ліквідації наслідків збройної агресії з боку російської федерації.

У рамках реформи децентралізації кількість районів у Миколаївській області була скорочена з 19 до 4 (Баштанський, Вознесенський, Миколаївський, Первомайський), та утворено 52 територіальні громади (911 населених пунктів, 1119675 осіб) (табл.2.4) [59].

Таблиця 2.4 Розподіл територіальних громад за типом у районах Миколаївської області

№	Назва району	Всього територіальних громад в районі	Сільська територіальна громада	Селищна територіальна громада	Міська територіальна громада
1	Баштанський	12	7	2	3
2	Вознесенський	13	6	5	2
3	Миколаївський	19	12	4	3
4	Первомайський	8	4	3	1
	Всього ТГ	52	29	14	9

Джерело: сформовано автором за даними [59]

Аналіз структури територіальних громад у Миколаївській області свідчить про значну перевагу сільських громад (29 із 52), що вказує на аграрний характер регіону. Найбільшу кількість територіальних громад має Миколаївський район — 19, тоді як найменшу — Первомайський (8 громад). Частка міських громад найменша — лише 9 на всю область, що також підтверджує домінування сільських і селищних адміністративних одиниць у структурі місцевого самоврядування. Такий розподіл спрямований на укрупнення та підвищення спроможності громад.

Оцінка фінансової спроможності територіальних громад Миколаївської області засвідчила, що з 52 громад регіону до категорії високого рівня спроможності відноситься 20 громад, оптимальний рівень мають 18 громад, але поряд з цим, 12 територіальних громад відносяться до задовільного рівня спроможності та дві громади мають і зовсім мають низький рівень спроможності (Горохівська та Привільненська ТГ) (рис.2.3) [60; 61].

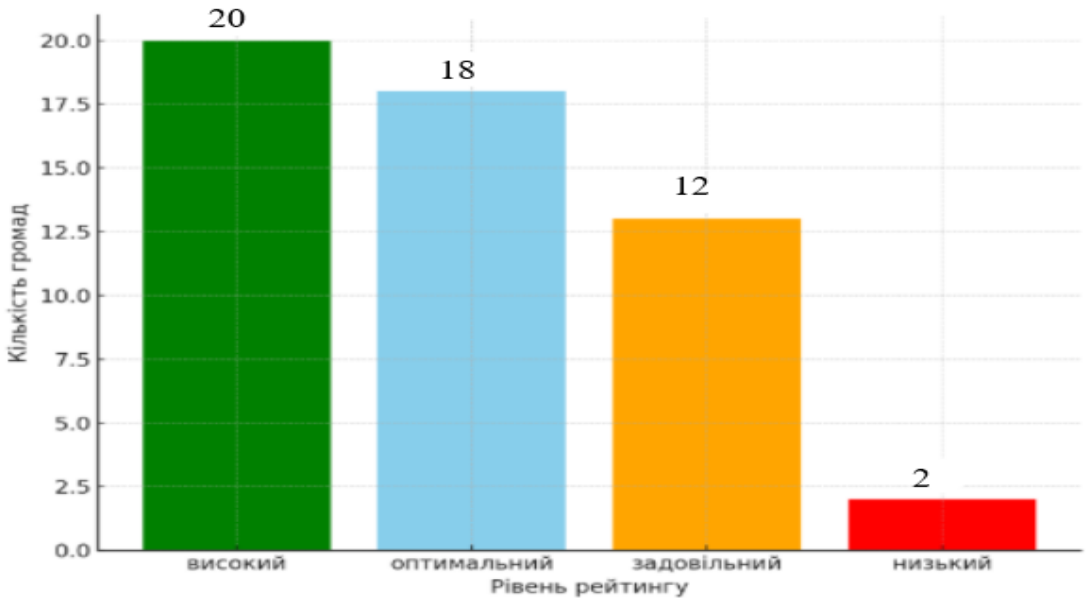


Рисунок 2.3 – Розподіл територіальних громад Миколаївської області за рейтингом фінансової спроможності

Джерело: складено автором [60; 61]

Близько 4% території Миколаївської області, зокрема Кінбурнська коса, залишаються під окупацією. Це створює значні труднощі для мешканців прибережних громад області — насамперед Очаківської та Куцурубської. Вони регулярно зазнають обстрілів із мінометів і артилерії з боку російських військ, які закріпилися на Кінбурні. З 2024 р. ситуація ускладнилася ще більше через використання окупантами FPV-дронів, запуски яких також здійснюються з цієї території.

Варто зауважити, що надзвичайно важливим інструментом у контексті моніторингу розвитку громад є дослідження фінансової спроможності територіальних громад, що не лише допомагає краще розуміти економічний стан територіальних громад, а й дозволяє прогнозувати їхній розвиток у майбутньому.

Найкращу фінансову стійкість серед територіальних громад Миколаївської області мають міські громади з активним бізнесом та високими доходами (рис.2.4). Поряд з цим, громади з високими доходами можуть інвестувати у капітальні проєкти, що сприятиме довгостроковому розвитку.

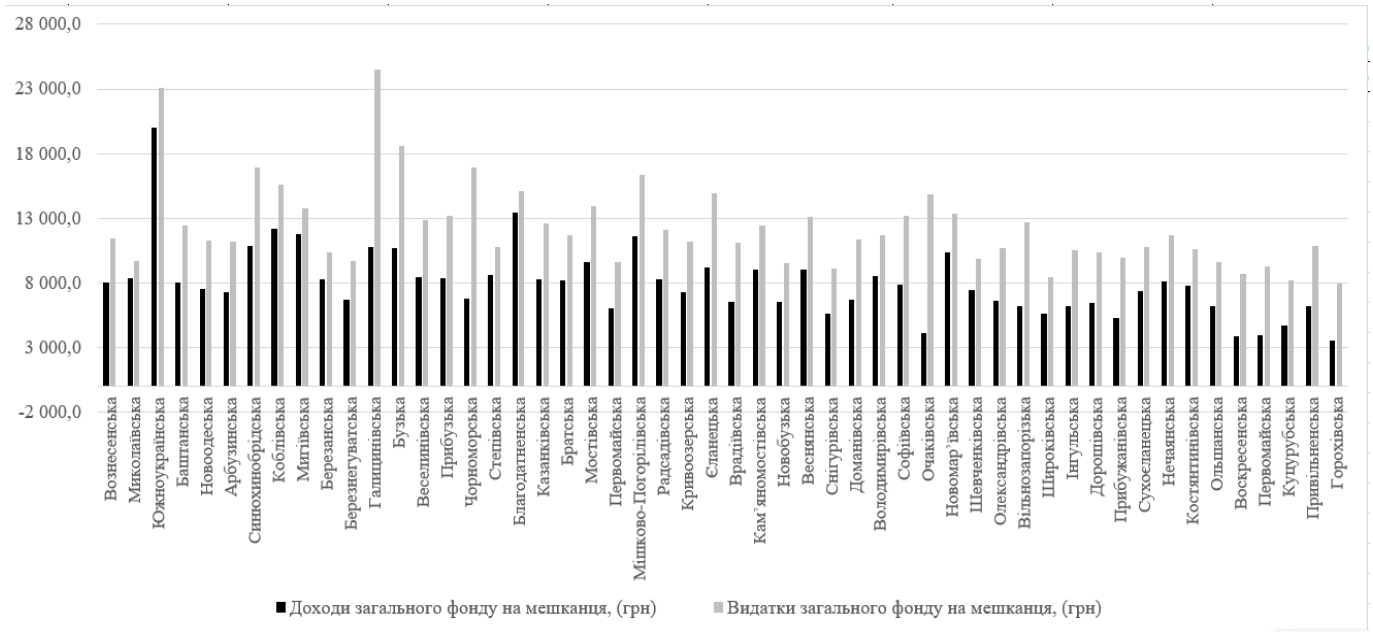


Рисунок 2.4 – Доходи та видатки загального фонду на 1-го мешканця громади Миколаївської області у 2024 р., грн

Джерело: складено автором [60; 61]

На основі аналізу доходів і видатків загального фонду на 1-го мешканця у громадах Миколаївської області, нами виділено чотири основні групи громад:

- перша група – це територіальні громади з високими доходами та збалансованими видатками. До цієї групи належать Південноукраїнська, Коблівська, Синюшинобрідська, Галицинівська та Бузька ТГ. Зокрема, Південноукраїнська громада має найвищі доходи на мешканця – 20041 грн, що пояснюється наявністю великих промислових підприємств; Коблівська громада демонструє високі доходи (12194 грн) завдяки розвиненій туристичній сфері; Бузька ТГ має значний фінансовий потенціал, проте високі видатки можуть свідчити про необхідність оптимізації витрат; [134]

- друга група – це громади з високими доходами, але значними видатками. До цієї групи входять Галицинівська, Прибузька, Арбузинська та Чорноморська ТГ, у цих громадах видатки значно перевищують доходи, що може свідчити про залежність від дотацій та трансфертів. Галицинівська ТГ має доходи 10750 грн, але видатки сягають 24529 грн на мешканця, що вказує на значну фінансову підтримку з боку держави. Прибузька громада демонструє схожу ситуацію, із високими видатками на управлінський апарат;

- третя група – це територіальні громади з середніми доходами та помірними видатками. До цієї групи належать Вознесенська, Баштанська, Новоодеська, Казанківська, Радісносадівська ТГ. Громади мають стабільні фінансові показники, їхні доходи коливаються в межах 7500 – 9000 грн на одного мешканця. Видатки знаходяться в межах 9500 – 13500 грн, що вказує на збалансоване бюджетне управління, що свідчить про оптимальне використання ресурсів без критичного профіциту чи дефіциту;

- четверта група - територіальні громади з низькими доходами та високою залежністю від дотацій. Очаківська громада має найнижчі доходи 4097 грн на мешканця, проте видатки сягають 14819 грн, що вказує на значну дотаційність. Горохівська громада також має низькі доходи та високі видатки, що свідчить про залежність від державної підтримки.

Розглянемо більщ детально фінансову стійкість на прикладі Галицинівської сільської територіальної громади (рис.2.5).

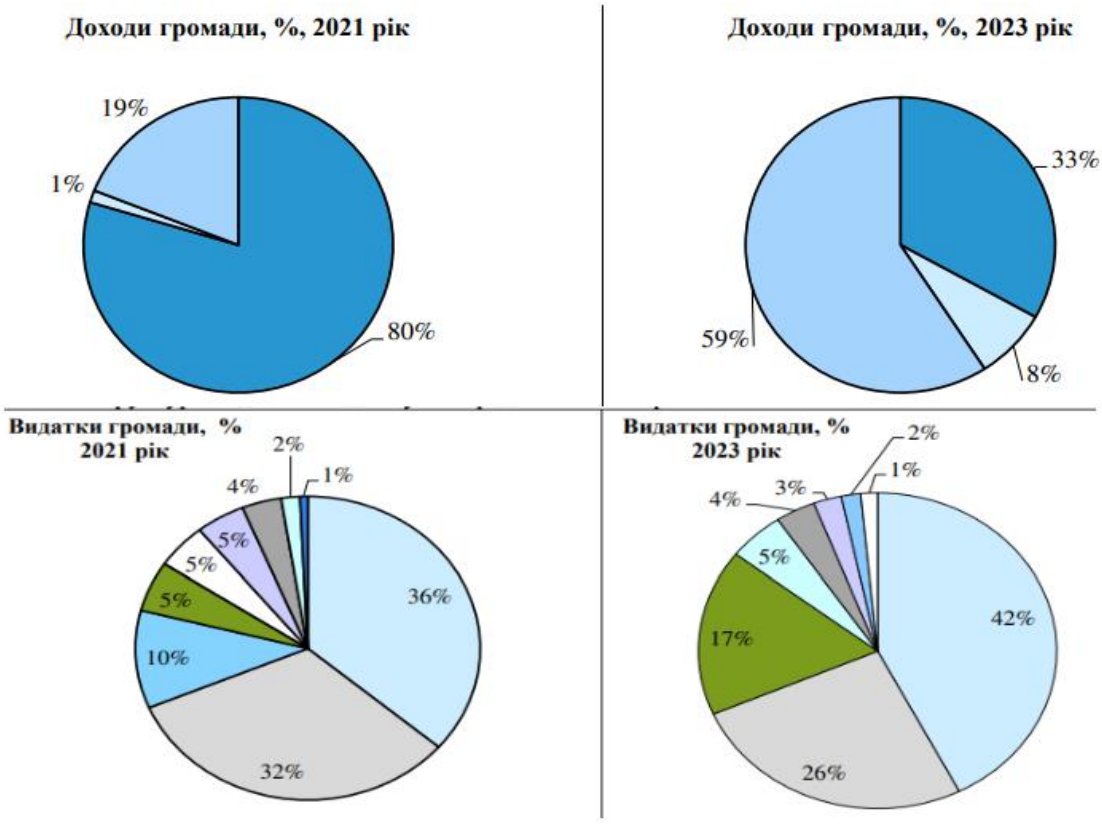


Рисунок 2.5 – Доходи та видатки Галицинівської сільської територіальної громад

Джерело: складено автором [62]

У структурі доходів бюджету громади протягом 2021–2023 рр. відбулися негативні зміни. Якщо у 2021 р. 80 % доходів забезпечувалися податковими надходженнями, то у 2023 р. їхня частка скоротилася до 30 % (- 90 млн грн). Натомість трансферти зросли до 59,2 % (у 2021 р. – 19 % без дотацій), що засвідчило перехід громади від статусу реверсної до дотаційної. У бюджеті 2024 р. відбулося підвищення частки податкових надходжень до 47–50 % та зменшення трансфертів до 50,6%. Найбільшим джерелом податкових надходжень залишається ПДФО, динаміка якого залежить від рівня зайнятості населення та економічної активності підприємств, зокрема МГЗ, «Миколаївводоканалу», «Термінал-Укрхарчозбутсировини» тощо.

Видаткова частина також зазнала трансформацій: у 2021 р. видатки становили 191 млн грн (103 % від плану), у 2023 р. – 130,5 млн грн (75 %). Найбільша стаття – освіта: у 2021 р. на неї спрямовано 69 млн грн (36 % бюджету), у 2023 р. – 54 млн грн (42 % видатків). У 2024 р. планується збільшення як абсолютних, так і відносних показників. Водночас скоротилися видатки на охорону здоров’я, яка потребує оновлення обладнання, медикаментів та реконструкції закладів. Заплановано будівництво амбулаторії у с. Прибузьке.

Значно зросли витрати на житлово-комунальне господарство у зв’язку з руйнуванням інфраструктури під час війни (ремонт доріг, освітлення, благоустрій, модернізація систем водо- і теплопостачання). Натомість видатки на культуру і спорт були скорочені: хоча проведення масових заходів обмежене питаннями безпеки, громада потребує відновлення культурних і спортивних закладів як важливого інструменту психологічної та соціальної реабілітації.

Отже, розвинуті промислові та туристичні територіальні громади Миколаївської області демонструють високі доходи, що дає їм фінансову незалежність. Водночас, деякі територіальні громади витрачають більше, ніж отримують, що потребує оптимізації бюджетної політики. Однак, бюджетно збалансовані громади, такі як Вознесенська та Баштанська, мають стійкий розвиток без значних ризиків дефіциту. Поряд з цим, сільські громади, які

сильно залежать від державної підтримки, потребують розвитку місцевого бізнесу для фінансової стабільності.

Діяльність суб'єктів підприємництва різного рівня — від великого бізнесу до мікропідприємців — є фундаментальним фактором розвитку територіальних громад. Їхній внесок у формування стабільної економіки, підтримку соціальних проєктів та розвиток інфраструктури дозволяє громадам підвищити рівень життя мешканців, залучити інвестиції та створити сприятливі умови для розвитку. Місцеві податки та збори (ЄП, ПДФО, земельний податок тощо) надходять від малого та середнього бізнесу, становлячи основу фінансової самодостатності громад.

Дослідження динаміки суб'єктів господарювання територіальних громад Миколаївської області за 2020–2023 рр. засвідчило про суттєвий вплив повномасштабної війни на їх економічну активність, що безпосередньо відображається на потенціалі розвитку територіальних громад (табл.2.5).

Таблиця 2.5 Динаміка суб'єктів господарювання та зайнятості у територіальних громадах Миколаївській області

Роки	Усього	Підприє-мства	У тому числі					У тому числі		
			великі	середні	малі	з них мікро-підприємства	Фізичні особи-підприємці	середні	малі	мікро
Кількість діючих суб'єктів господарювання, од										
2020	55869	11482	8	396	11078	9935	44387	6	44381	44249
2021	54388	11481	9	394	11078	9899	42907	6	42901	42773
2022	43830	6994	7	314	6673	5785	36836	5	36831	36774
2023	49324	8560	7	287	8266	7410	40764	6	40758	40682
Кількість зайнятих працівників, осіб										
2020	195549	132114	23541	63462	45111	21703	63435	540	62895	60638
2021	193453	131957	23309	61459	47189	23046	61496	504	60992	58604
2022	146653	100387	12617	53689	34081	15215	46266	439	45827	44812
2023	146907	92792	13242	45710	33840	15375	54115	442	53673	52397
Кількість найманих працівників, осіб										
2020	146869	127821	23541	63425	40855	17629	19048	534	18514	16389
2021	145583	126994	23309	61440	42245	18259	18589	498	18091	15831
2022	107381	97951	12617	53662	31672	12946	9430	434	8996	8038
2023	103405	90054	13242	45682	31130	12827	13351	436	12915	11715

Джерело: складено автором [63]

Аналіз наведених даних в табл. 2.5 констатував значне зменшення загальної кількості підприємств у 2022 р (43830 проти 54388 у 2021 р.), що пов’язано з початком повномасштабного вторгнення рф в України, релокацією бізнесу та закриттям компаній у зонах активних бойових дій.

Як засвідчив аналіз найбільше постраждав сегмент середнього бізнесу, кількість середніх підприємств зменшилася майже вдвічі (314 у 2022 р. проти 394 у 2021 році). Однак уже у 2023 р. спостерігається часткове відновлення бізнесу (49324 підприємства), що свідчить про адаптацію бізнес-середовища до нових умов.

Водночас, війна суттєво вплинула і на скорочення найманої робочої сили, адже у 2022 р. кількість найманих працівників скоротилася на 26%. Кількість зайнятих працівників зменшилася з понад 193 тис. осіб у 2021 р. до 146 тис. у 2022–2023 роках. Особливо різке падіння спостерігалося серед найманих працівників мікропідприємств, що свідчить про глибоку кризу у сфері малого бізнесу. Малий бізнес, який традиційно формує більшість робочих місць, найбільше постраждав, оскільки багато підприємців змушені були закрити свої бізнеси або скоротити персонал.

Поряд з цим, після рекордного спаду у 2022 р., у 2023 р. зафіксовано зростання кількості підприємств на 5 тис. та відновлення кількості ФОПів, що свідчить про поступову адаптацію бізнесу до умов війни та є ознакою стійкості локальної економіки. Відновлення торкнулося насамперед малих та мікропідприємств, що свідчить про адаптивність цього сегмента до нових економічних умов.

Динаміка кількості зареєстрованих суб’єктів господарської діяльності у Галіцинівській територіальній громаді впродовж 2020–2024 рр. свідчить про загалом позитивну тенденцію розвитку підприємництва навіть в умовах воєнного періоду (табл.2.6).

Таблиця 2.6. Кількість зареєстрованих суб'єктів господарської діяльності за видами економічної діяльності в Галіцинівській ТГ, од

Галузі та види діяльності	2020 р.	2021р.	2022 р.	2023р.	2024 р.
Сільське господарство, мисливство та лісове господарство	74	76	77	78	77
Рибне господарство	10	10	10	10	10
Промисловість, у т.ч:					
- добувна промисловість	1	1	1	1	1
- обробна промисловість	7	7	8	12	12
- виробництво та розподілення електроенергії, газу, та води	4	4	4	4	4
Будівництво	18	19	19	22	22
Оптова і роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послугами з ремонту	115	122	123	136	138
Готелі та ресторани	7	8	9	11	11
Транспорт і зв'язок	26	28	28	31	33
Фінансова діяльність	1	1	1	1	1
Операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам	5	5	5	6	6
Освіта	18	18	18	22	23
Охорона здоров'я та соціальна допомога	7	8	8	9	9
Колективні, громадські та особисті послуги	32	36	37	42	43
Інші види економічної діяльності	51	59	64	72	73

Джерело: складено автором [62]

Аналіз констатував, що найбільший приріст спостерігається у сфері оптової та роздрібної торгівлі (з 115 до 138 од.), що пояснюється зростанням попиту на товари першої необхідності та адаптацією бізнесу до нових логістичних умов.

Активно розвивалася обробна промисловість (з 7 до 12 од.) та будівництво (з 18 до 22 од.), що може бути пов'язано з відновлювальними процесами і потребою у нових виробничих потужностях. Поступове зростання спостерігається також у сферах освіти, охорони здоров'я, транспорту і зв'язку, що відповідає потребам громади у підтримці соціальної інфраструктури.

Водночас частина галузей залишалася стабільною без суттєвих змін (рибне господарство, добувна промисловість, енергетика, фінансова діяльність), що вказує на їхню обмежену роль у структурі місцевої економіки.

Загалом, попри виклики війни, Галіцинівська ТГ демонструє певну стійкість та здатність до адаптації, що проявляється у зростанні кількості суб'єктів у більшості видів економічної діяльності, особливо у торгівлі, послугах і будівництві, які залишаються ключовими драйверами місцевого розвитку.

Обсяг реалізованої продукції підприємствами територіальної громади є одним із ключових індикаторів економічного розвитку громади. За допомогою його дослідження ми можемо оцінити поточний економічний стан територіальних громад, виявити точки зростання та визначити пріоритети для подальшого розвитку. Аналіз обсягів реалізованої продукції територіальними громадами області за 2020–2023 рр. показує суттєві коливання в економічній активності (рис.2.6).

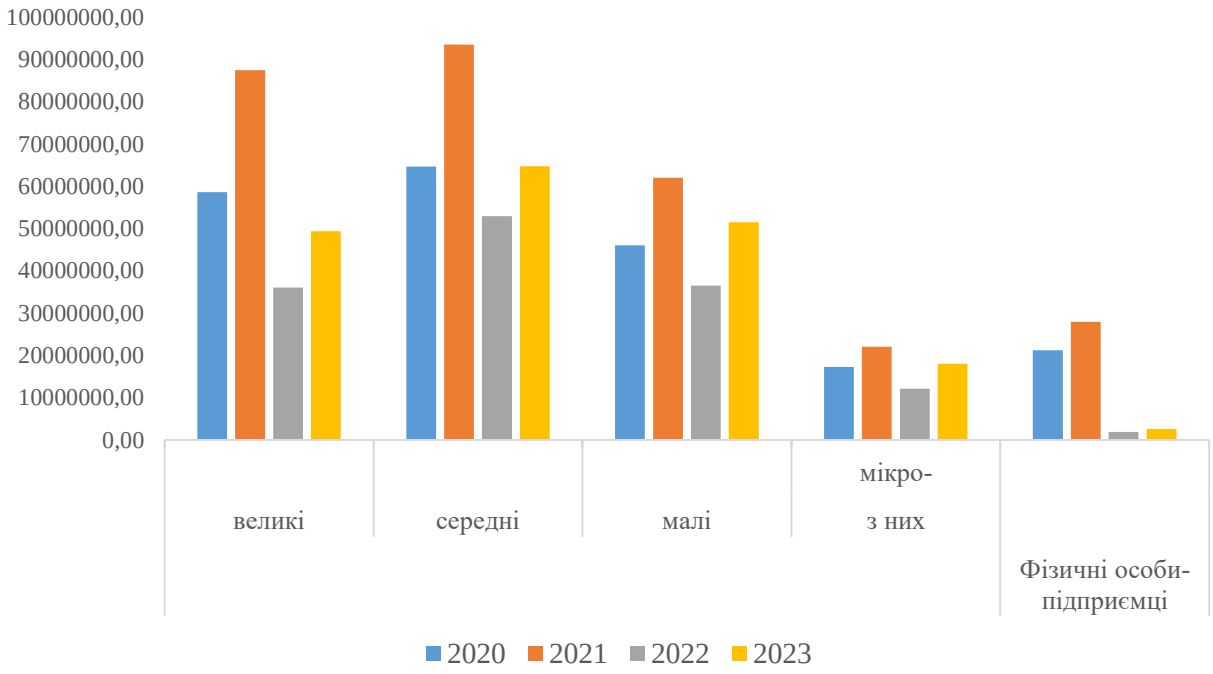


Рисунок 2.6 – Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) територіальними громадами Миколаївської області, тис.грн

Джерело: складено автором [63]

З рис. 2.6 можемо зробити наступні висновки, щодо різкого зменшення обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) територіальними громадами Миколаївської області у 2022 р. та поступового відновлення у 2023 році.

Водночас, порівняно з 2020 р., у 2021 р. обсяги реалізованої продукції зросли майже на 42%, що вказує на пожвавлення економіки після пандемії. Найбільше зростання відбулося у сегменті фізичних осіб-підприємців та середніх компаній, що свідчить про сприятливі умови для малого бізнесу.

З початком повномасштабної війни рф проти України у 2022 р. спостерігається стрімке скорочення обсягів реалізованої продукції — майже на 50% порівняно з 2021 р., що пов'язано з зупинкою або скороченням діяльності підприємств, руйнуванням інфраструктури та логістичних ланцюгів. Найбільше постраждали малий та середній бізнес, що демонструє кризову ситуацію для локальної економіки.

Однак, у 2023 р. порівняно з 2022 р., обсяги реалізованої продукції зросли на 32%, що вказує на стабілізацію та поступове відновлення економічної діяльності. Найактивніше відновлювалися великий бізнес та фізичні особи-підприємці, що свідчить про адаптацію до нових умов. Малий бізнес також демонструє помірне зростання, що може бути пов’язано із державними програмами підтримки.

У 2023 р. рівень економічної активності в територіальних громадах демонструє ознаки відновлення, хоча рівень докризової активності ще не досягнуто. Ті громади (Миколаївська, Первомайська, Південноукраїнська, Баштанська та Вознесенська громади), де працюють середні або великі підприємства, демонструють вищу економічну спроможність, що є критично важливим для підтримки життєдіяльності населення та відновлення після наслідків війни.

Таким чином, можемо зробити висновок, що територіальні громади Миколаївської області, які змогли залучити нові підприємства та підтримати малий бізнес, показали кращі темпи відновлення. Наприклад, Вознесенська міська ТГ продемонструвала приріст населення на 10% (близько 3,5 тис. осіб), що свідчить про повернення мешканців та активізацію економічної діяльності. Поряд з цим, на її території планується створення приватного індустріального парку «Техно Парк Вознесенськ» [64]. Також проектні пропозиції щодо

створення ІП подали с. Новофедорівка (Коблівська ТГ), м. Нова Одеса, м. Баштанка, с. Берізки.

Ефективна політика підтримки підприємництва, зокрема грантові програми та релокація бізнесу, сприяють економічній стабільності громад. Втрата підприємств у 2022 р. суттєво вплинула на місцеві бюджети, тому громади потребують нових механізмів залучення інвесторів. Тож, 2023 р. демонструє позитивні зрушення, проте громади повинні зосередитися на підтримці найманої праці та створенні умов для розвитку підприємництва.

За даними Міністерства аграрної політики України та Київської школи економіки, станом на 15 вересня 2022 р. загальні прямі збитки аграрного сектору України, спричинені повномасштабною агресією росії, сягнули 6,6 мільярда доларів США. Повномасштабна агресія росії проти України триває вже третій рік. Від 22 лютого 2022 р. до сьогодні втрачено 1261 аграрне підприємство. Загалом аграрний сектор залишається одним із найбільш уражених галузей економіки, а сукупні збитки у 2024 році перевищили 80 мільярдів доларів США. Найбільше підприємств у цей час закрилося в територіальних громадах Одеської, Запорізької та Київської областях. Крім того, варто врахувати втрати бізнесів у Херсонській, Харківській, Луганській та Донецькій областях внаслідок окупації. До слова, в окупації за різними даними знаходяться 20% сільгоспземель [65].

Аграрний сектор територіальних громад Миколаївської області являє собою цілісну систему, яка функціонує завдяки природно-кліматичним умовам, наявним ресурсам, технічному забезпеченню та професійним кадрам. Основними складовими цього комплексу є рослинництво, тваринництво та переробна промисловість. Загальна площа сільськогосподарських земель територіальних громад області перевищує 2 млн га, що становить близько 5 % від усіх сільськогосподарських угідь України, з яких близько 1,7 млн га припадає на ріллю. Структура земельних ресурсів територіальних громад Миколаївської області показує, що регіон має високу частку орних земель (84,7%), що свідчить про значну орієнтацію на аграрний сектор (рис.2.7). [131; 136; 137]

Рисунок 2.7 – Структура земельних ресурсів територіальних громад Миколаївської області у 2024 р.

Джерело: складено автором [63]

У цьому контексті важливого прикладного значення набуває поєднання оцінювання конкурентних переваг із завданнями продовольчої безпеки територій. Науково-методичні положення дослідження щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку громад з урахуванням безпекових, економічних та інституційних чинників опрацьовано та враховано Державною службою України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів та її територіальними органами під час підготовки пропозицій щодо підтримки місцевого виробництва, розвитку підприємництва та агропродовольчого сектору (довідка від 10.10.2025 р. № 1503).

Це робить область важливим центром сільськогосподарського виробництва, особливо для вирощування зернових культур та олійних рослин.

Також варто засвідчити, негативний вплив на земельні угіддя, які потребували обстеження і розмінування після деокупації, становила 288 тис. га (із загальної площі ріллі 1,7 млн га, з яких в довоєнні часи оброблялось 1,55 млн га). За цей час було обстежено 122 тис. га, з яких 22 тис. га потребували розмінування, і половина з цих земель було розміновано.

Станом на 1 січня 2024 р. в Миколаївській області функціонують 3153 сільськогосподарських підприємства різних форм власності, які здійснюють господарську діяльність на площі понад 1035,5 тис. га сільськогосподарських угідь.

За підсумками 2023 р. виробництво валової продукції сільського господарства територіальними громада Миколаївської області зросло на 24% порівняно з 2022 роком. Аналіз даних про сільськогосподарське виробництво в громадах Миколаївської області за 2020–2023 рр. показує складну, але адаптивну динаміку розвитку аграрного сектору Миколаївської області в умовах війни. Попри зменшення посівних площ і виробничих обсягів у 2022 р., у 2023 р. спостерігається часткове відновлення та стабілізація. (табл.2.7).

Таблиця 2.7 Показники розвитку галузі рослинництва територіальних громад Миколаївської області

Роки	Площа посівна уточнена культур сільськогосподарських, тис.га				Площа насаджень культур плодових та ягідних (загальна), тис.га
	культури зернові та зернобобові	соняшник	картопля	культури овочеві	
2020	883,6	506,2	19,5	18,5	5,7
2021	949,5	496,5	20,2	18,4	5,3
2022	727,6	396,0	15,5	9,3	3,7
2023	617,9	416,0	12,8	12,3	3,9
	Обсяг виробництва (валовий збір) культур сільськогосподарських, тис.ц				
	культури зернові та зернобобові	соняшник	картопля	культури овочеві	культури плодові та ягідні
2020	23620,6	6919,1	2069,6	5752,7	253,1
2021	39255,4	11603,9	3112,8	6298,7	286,5
2022	21336,4	6232,6	1761,8	1483,7	173,7
2023	24131,2	8955,3	1619,6	4738,4	172,4
	Урожайність культур сільськогосподарських, ц з 1 га площі зібраної				
	культури зернові та зернобобові	соняшник	картопля	культури овочеві	культури плодові та ягідні
2020	26,8	13,5	105,6	309,9	55,5
2021	41,3	22,4	153,8	342,1	69,0
2022	30,3	15,4	113,9	157,8	61,5
2023	39,1	21,1	125,9	385,8	55,1

Джерело: складено автором [63]

У 2022–2023 рр. площі під основними культурами суттєво зменшились (зернові – з 949,5 тис. га у 2021 р. до 617,9 тис. га у 2023 р.). Найбільше постраждали площі під картоплею, овочами та зерновими — наслідок воєнних дій, мінування та тимчасової втрати частини територій.

Після значного спаду в 2022 р. (особливо овочів і картоплі), у 2023 р. спостерігається зростання обсягів збирання, зокрема соняшнику (+2722,7 тис. ц) і зернових (+2794,8 тис. ц) порівняно з попереднім роком. Це свідчить про відновлення виробництва, хоч і не до довоєнного рівня.

Рівень урожайності у 2023 р. зріс майже за всіма культурами порівняно з 2022 роком. Особливо висока урожайність овочевих (385,8 ц/га) та картоплі (125,9 ц/га) демонструє ефективне використання наявних ресурсів навіть за зменшених площ. Незначне зменшення площ (з 5,7 тис. га у 2020 до 3,9 тис. га у 2023), проте виробництво тримається на рівні, що підтверджує спеціалізацію окремих громад у цій сфері.

Варто відмітити, що у 2024 р. Вознесенською територіальною громадою реалізується проєкт «Урожайний шлях», який надає фінансову допомогу мешканцям для розвитку сільського господарства, зокрема на облаштування теплиць та придбання устаткування [66]. Також 29 господарств Вознесенського району отримають пересувні зерносховища. Їх закупили в рамках реалізації волонтерського проєкту за підтримки урядів Канади та Японії, а також австралійської благодійної організації Minderoo Foundation.

Аграрії Широківської та Первомайської громад завдяки підтримці міжнародних організацій, отримують насіння та добрива, що сприяє відновленню фермерських господарств.

Баштанська громада реалізує проєкти з модернізації зрошувальних систем, що сприяє підвищенню врожайності та ефективності агровиробництва

В умовах стабілізації ситуації поступово відновлюють свою діяльність понад 100 агропідприємств, що займаються тваринництвом. Дослідження розвитку тваринництва у територіальних громадах Миколаївської області за 2020–2024 роки свідчить про поступове скорочення поголів’я худоби та обсягів виробництва продукції (табл.2.8).

Таблиця 2.8 Ключові показник розвитку галузі тваринництва територіальних громад Миколаївської області

Роки	Кількість сільськогосподарських тварин на 1 січня, тис. голів				
	велика рогата худоба		свині	вівці та кози	птиця свійська
	усього	у тому числі корови			
2020	86,9	54,0	77,6	46,5	2453,2
2021	74,0	47,4	72,6	43,9	1957,1
2022	66,6	43,0	67,6	41,3	1994,7
2023	52,7	33,2	64,0	36,7	1513,5
2024	52,3	33,7	68,4	36,6	1445,4
Виробництво продукції тваринництва					
	забійна маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій, тис.т		обсяг виробництва (валовий надій) молока, тис.т	кількість одержаних яєць від птиці свійської, млн.шт	обсяг виробництва (валовий настриг) вовни, т
2020	28,3		278,5	201,6	98
2021	25,0		245,7	156,9	100
2022	21,0		197,3	136,2	75
2023	20,7		190,0	138,3	73

Джерело: складено автором [63]

Таким чином, з наведених даних в табл. 2.8 можемо констатувати, що загальна тенденція в галузі тваринництва в територіальних громадах Миколаївської області за 2020–2024 рр. — скорочення поголів'я та обсягів продукції, що прямо пов'язано з наслідками повномасштабної війни, економічною нестабільністю та ускладненою логістикою:

- зменшення кількості сільськогосподарських тварин а саме: ВРХ скоротилася у 2024 р. на 166,2% в порівнянні з довоєнним періодом, що пов'язано з економічними труднощами, зростанням витрат на утримання та загальним скороченням молочного виробництва. Свинарство також знизилося – кількість свиней зменшилася на 9,2 тис. голів за період 2020–2024 років. Поголів'я овець та кіз у 2024 р. показало незначне зростання в порівнянні з 2023 р., до 68,4 тис. голів, що може свідчити про відновлення галузі. Птахівництво зазнало найбільшого скорочення, поголів'я птиці зменшилося майже вдвічі – з 2,45 млн голів у 2020 р. до 1,44 млн у 2024 році;

- скорочення виробництва продукції тваринництва, зокрема: обсяг забійної маси тварин зменшився з 28,3 тис. т у 2020 р. до 20,7 тис. т у 2023 р., що свідчить про скорочення поголів'я та зниження споживчого попиту. Виробництво молока також показало тенденцію до зниження – з 278,5 тис. т у 2020 р. до 190 тис. т у 2023 році. Кількість отриманих яєць знизилася з 201,6 млн шт у 2020 році до 138,3 млн шт у 2023 р., що пов'язано з кризою у птахівництві. Настриг вовни скоротився на 27% у 2023 р., що говорить про зменшення поголів'я овець.

Як бачимо, що війна та окупація частини територій негативно вплинули на розвиток сільського господарства територіальних громад Миколаївщини, зменшивши можливості для їх роботи.

Одним із найбільш руйнівних наслідків війни стало блокування експорту продукції, що позбавило підприємств територіальних громад Миколаївщини стабільних доходів. В результаті таких дій загальний обсяг зовнішньої торгівлі підприємств територіальних громад Миколаївської області зменшився у 2022 р. майже в 50,0% по відношенню до 2021 р., та у 2024 р. на 70,1% в порівнянні з довоєнним періодом. Поряд з цим, у 2024 р. деякі категорії товарів, такі як готові харчові продукти та машини, показали позитивну динаміку (табл.2.9).

Проаналізувавши данні зовнішньої торгівлі підприємствами територіальних громад Миколаївської області, нами було зроблено висновок, що у 2024 р. загальний обсяг експорту знизився на 12,03% у порівнянні з 2023 р., також зменшився імпорт на 6,24%, що стало наслідком обмеження у постачанні. Значне скорочення експорту продуктів рослинного походження (-16,6%), зокрема зернових культур та олійних рослин, було викликано логістичними труднощами (руйнування транспортної інфраструктури, блокада морських портів, перевантаження західних транспортних коридорів, тощо). Внаслідок поєднання військових, логістичних, економічних і аграрних факторів відбулося скорочення експорту жирів та олій (-23,8%). Різке зростання експорту готових харчових продуктів (+68,8%), вказує нам переорієнтацію експорту з сировинних товарів на продукцію з доданою вартістю. Зокрема, 175 переробних підприємств Миколаївської області у 2024 р. виробили 48% суміші

соків фруктових та овочевих, 52% пасти томатної концентрованої, 32% молока та вершків згущених, 19,5% сирів свіжих неферментованих та 14,3% олії соняшникової нерафінованої в загальному виробництві України.

Таблиця 2.9 Товарна структура зовнішньоекономічної діяльності Миколаївської області

Код і назва товарів згідно з УКТ ЗЕД	Експорт			Імпорт		
	2023 р. тис.дол. США	2024 р. тис.дол. США	2024 р. у % до 2023р	2023 р. тис.дол. США	2024 р. тис.дол. США	2024 у % до 2023р
Усього	1000671,5	880302,3	87,97	544310,5	510338,5	93,76
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	9050,6	12484,0	137,94	3741,7	3677,2	98,28
II. Продукти рослинного походження	740149,5	617015,6	83,36	4058,9	5424,9	133,65
III. 15 Жири та олії тваринного або рослинного походження	149251,3	113731,2	76,20	253,3	-	-
IV. Готові харчові продукти	36850,1	62201,4	168,80	75826,5	53708,2	70,83
V. Мінеральні продукти	518,5	41,6	8,02	91672,0	17573,6	19,17
VI. Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	2021,8	3157,9	156,19	83333,6	52037,9	62,45
VII. Полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них	283,7	168,0	59,22	40696,9	51098,2	125,56
VIII. Шкури необроблені, шкіра вичищена	4170,9	1734,2	41,58	3603,4	2801,9	77,76
IX. Деревина і вироби з деревини	1613,0	1687,2	104,60	760,7	513,7	67,53
X. Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів	36,4	8,2	22,53	539,2	573,6	106,38
XI. Текстильні матеріали та текстильні вироби	593,1	6784,0	1143,82	21408,4	16966,5	79,25
XII. Взуття, головні убори, парасольки	6,2	15,1	243,55	1473,9	1107,3	75,13
XIII. Вироби з каменю, гіпсу, цементу	140,3	250,6	178,62	12017,3	16949,5	141,04
XV. Недорогоцінні метали та вироби з них	4689,7	729,1	15,55	12939,1	19422,2	150,10
XVI. Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	45299,3	53814,0	118,80	111792,6	154773,6	138,45
XVII. Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	3889,8	4366,0	112,24	72722,9	107054,8	147,21
XVIII. Прилади та апарати оптичні, фотографічні	1078,7	781,4	72,44	5898,2	4096,4	69,45
XIX. Зброя, боєприпаси; їх частини та приладдя	–		-	50,4	2,0	3,97
XX. Різні промислові товари	1028,6	1332,8	129,57	1394,9	2269,4	162,69

Джерело: складено автором [63]

В результаті релокації підприємств легкої промисловості з постраждалих регіонів України до Миколаївської області, відбулося значне зростання експорту текстилю (+1043,8%), свідчить про потенціал відродження легкої промисловості Миколаївщини навіть в умовах війни.

Незважаючи на загальне зниження обсягів експорту та імпорту у 2024 р. Миколаївщина експортувала товари до 86 країн, а імпортувала товари з 92 країн світу. Європа залишається головним торговельним партнером, як для експорту, так і для імпорту. Близький Схід та Північна Африка активно закуповують аграрну продукцію, особливо зернові культури. Азійські країни (Китай, Індія, Туреччина) відіграють ключову роль у постачанні промислових товарів. США та Канада забезпечують важливий імпорт технологій та обладнання.

Особливого значення у воєнний період набуває демографічна ситуація в територіальній громаді, що безпосередньо впливає на планування соціальних послуг, розвиток інфраструктури, економіку громади та ефективність місцевого управління. В Галіцинівській територіальній громаді станом на січень 2024 року чисельність населення громади становила 6,3 тис. осіб, що складає близько двох третин довоєнного рівня (рис.2.8).

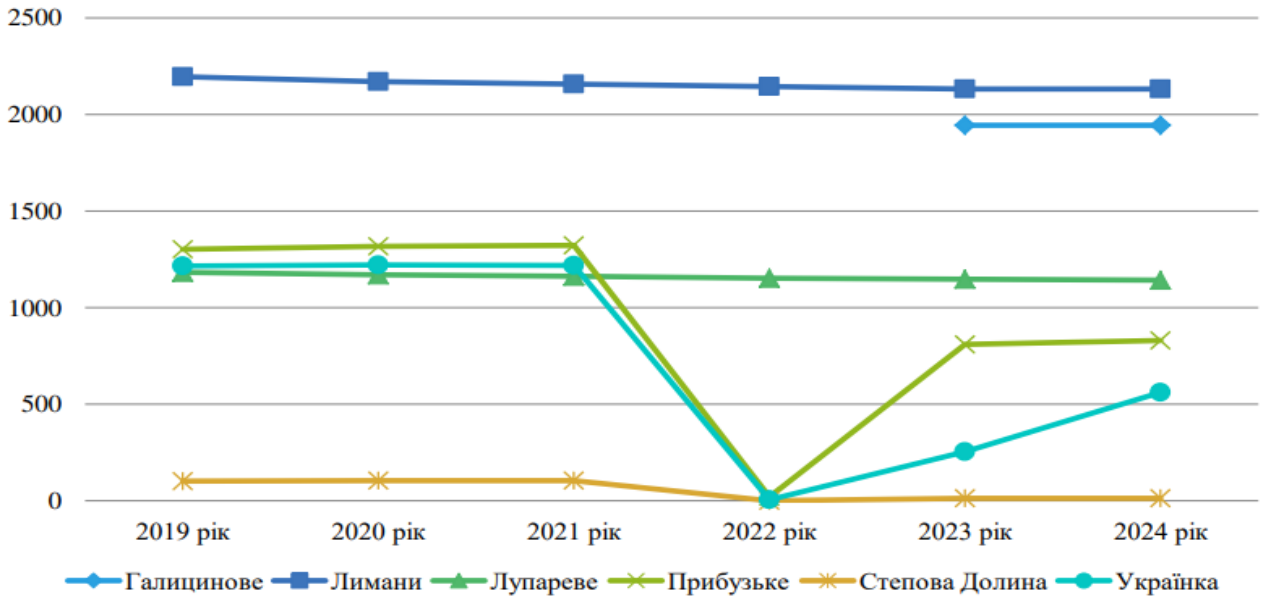


Рисунок 2.8 – Кількість населення Галицинівської ТГ у 2019–2023 рр., осіб

Джерело: складено автором [62]

До початку повномасштабного вторгнення показник стабільно перевищував 9 тис. осіб, однак інтенсивні бойові дії зумовили масове вимушене переміщення жителів. У червні 2022 року населення скоротилося до 2,3 тис. осіб, тобто понад 80 % мешканців залишили територію. Найбільших втрат зазнали села Прибузьке, Степова Долина, Українка, Лупареве та Лимани, де рівень руйнувань перевищив 60 %. У цей період у низці населених пунктів кількість жителів була майже нульовою: зокрема, у Лупаревому з 1,3 тис. залишилося лише 36 осіб, а в Лиманах – 211 із довоєнних 3,2 тис.

Мільйони українців змушенні були покинути свої домівки. Згідно даних Міністерства соціальної політики України станом на 31 грудня 2024 р. кількість осіб, офіційно зареєстрованих як ВПО в територіальних громадах Миколаївської області. сягнула 120628 осіб, з них 40,7% це чоловіки, 59,3% жінки (рис.2.9).

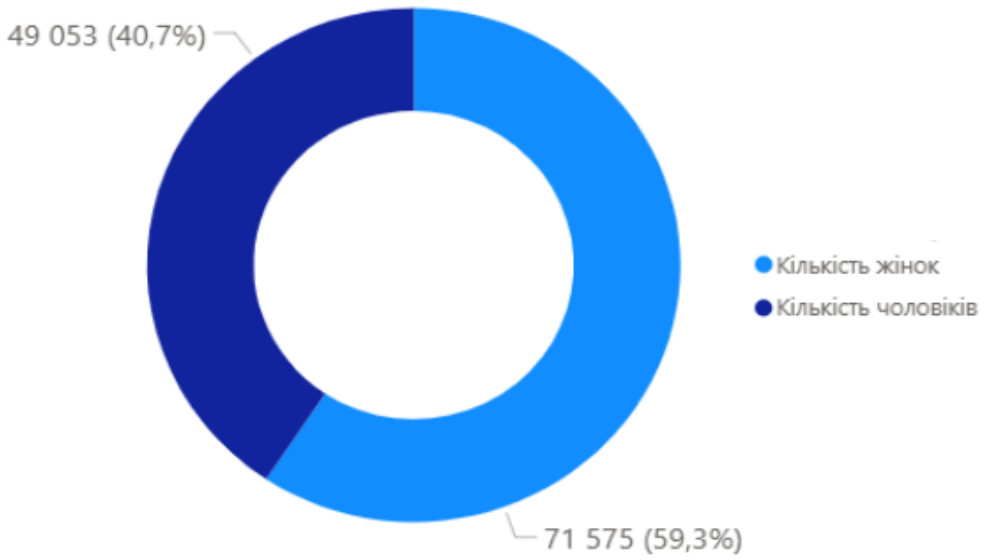


Рисунок 2.9 – Статевий розподіл кількості ВПО територіальних громад Миколаївської області у 2024 р.

Джерело: складено автором [67]

У порівнянні з 2022 р. збільшення ВПО відбулося у 14,7 раза. Основний потік переміщення відбувався із зони активних бойових дій, зокрема з Миколаївського та Баштанського районів, до більш безпечних регіонів області

— Первомайського та Вознесенського районів. В результаті чого 48 тисяч ВПО живуть в містах таких як Вознесенськ, Первомайськ та Южноукраїнськ, а також в тих територіальних громадах, які знаходяться поряд з Миколаєвом – це Воскресенська, Веснянська та Новоодеська селищні територіальні громади. [129]

Станом на кінець 2023 року в Галіцинівській територіальній громаді проживало 811 внутрішньо переміщених осіб, що становить 13 % її населення (рис.2.10).

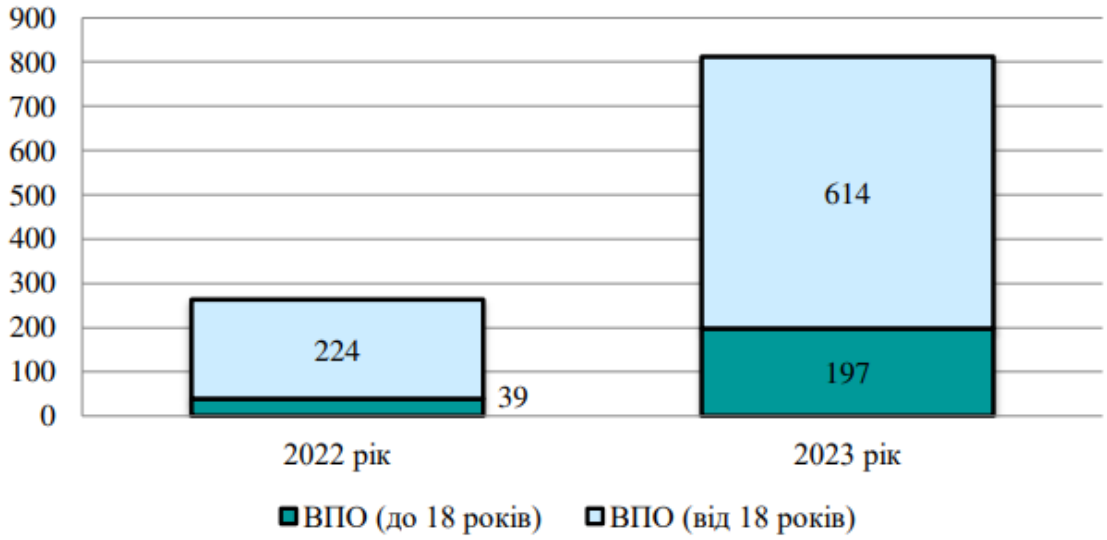


Рисунок 2.10 - Кількість ВПО у Галицинівській громаді, осіб

Джерело: складено автором [62]

Порівняно з 2022 р., коли було зареєстровано 263 ВПО, їхня чисельність зросла більш ніж утричі. Основну частку становлять переселенці з інших населених пунктів громади та міста Миколаєва. Соціально-демографічну структуру цієї групи переважно формують жінки з дітьми.

Поряд з цим, на рівні територіальних громад Миколаївської області реалізуються заходи щодо формування житлового фонду соціального призначення. Наразі до нього належать 100 об’єктів комунальної власності (квартири соціального типу, кімнати в гуртожитках), де проживають 217 осіб, з яких 56 — це ВПО. Крім того, низка громад уже визначила приміщення, які

після проведення ремонтів можуть бути використані для тимчасового розміщення переміщених осіб. Для забезпечення тимчасовим житлом розроблено й затверджено перелік локацій для компактного проживання ВПО на територіях територіальних громад області. Наразі функціонує 5 таких місць, де перебувають 315 осіб.

У місті Миколаєві за фінансової та технічної підтримки Міжнародної організації з міграції завершується реконструкція двох гуртожитків, які будуть оснащені всім необхідним — від меблів до побутової техніки — для комфортного проживання ВПО. Також у місті Баштанка на завершальній стадії облаштування Соціального центру «Надія є!», який створюється за участі Угорської Екуменічної Служби Допомоги. В Шевченківській територіальній громаді за підтримки громадської організації «10 квітня» та УВКБ ООН в Україні завершується створення локації для тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб [68].

Отже, війна завжди стає випробуванням для будь-якої держави, зокрема і для України. Результати розвитку територіальних громад Миколаївської області свідчать, що більшість територіальних громад Миколаївщини, незважаючи на втрати, змогли адаптувалися до нових умов і продемонстрували поступове відновлення аграрного виробництва, що свідчить про їхню стійкість, збереження аграрного потенціалу та готовність до подальшого розвитку за умов підтримки й безпеки та стратегічного планування для стабільного зростання. Водночас, багато територіальних громад перетворилися на важливі логістичні хаби та гуманітарні центри, водночас опановуючи нові моделі управління в умовах надзвичайної ситуації. Їхня здатність швидко адаптуватися, мобілізувати ресурси та залучати міжнародну допомогу стала запорукою збереження стабільності на місцевому рівні та підтримкою загальнонаціональної обороноздатності.

2.2. Система управління розвитком територіальних громад

Війна об'єднала українське суспільство навколо ключових європейських цінностей – демократії, верховенства права, поваги до прав і свобод людини. Ця єдність стала настільки потужною, що світова спільнота визнала Президента України та весь український народ як символ національної гідності. Поряд з цим, війна в Україні стала безпрецедентним викликом для усіх рівнів державного управління, зокрема – для територіальних громад. Система управління розвитком громад, яка ще не встигла остаточно стабілізуватись після реформи децентралізації, була змушена адаптуватися до нових реалій. У цих умовах управлінські процеси в громадах набули нових форм, зумовлених необхідністю виживання, збереження інфраструктури, допомоги населенню та забезпечення базових потреб.

Уведення в Україні воєнного стану суттєво трансформувало функціонування та динаміку суспільних процесів у всіх сферах життя. Як звичайні громадяни, так і представники громадськості та публічної адміністрації об’єднали зусилля задля протидії агресору. Водночас особлива відповідальність у цих умовах лягла на органи державної влади та місцевого самоврядування, які представляють інтереси територіальних громад. Відповідно до частини 2 статті 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», органи місцевого самоврядування продовжують виконувати свої повноваження, визначені Конституцією та законами України. Спільно з військовим командуванням, Міністерством внутрішніх справ, іншими виконавчими органами влади та місцевим самоврядуванням повинні бути реалізовані заходи, передбачені зазначеним законом, для захисту держави, безпеки громадян і забезпечення обороноздатності України [69].

Згідно зі ст. 140 Конституції України, місцеве самоврядування передбачає право територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та чинного законодавства України [70].

Система управління розвитком територіальних громад — це сукупність інституційних, правових, організаційних і фінансових механізмів, які

забезпечують планування, реалізацію та контроль за соціально-економічним розвитком певної території з урахуванням потреб та інтересів її мешканців. Основні компоненти цієї системи наведенні на рисунку 2.11. [132]

Рисунок 2.11 – Основні компоненти системи управління розвитком територіальних громад

Джерело: власні дослідження

Головна мета функціонування цієї системи полягає у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад, підвищення якості життя населення, створення сприятливих умови для економічної діяльності та залучення інвестицій.

В результаті запровадження воєнного стану на окремих територіях, задля дотримання законодавства, забезпечення взаємодії з військовим командуванням

у реалізації заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, підтримання громадської безпеки, правопорядку, а також охорони прав і свобод громадян, було створено тимчасові органи державної влади — військові адміністрації. Такі адміністрації утворюються в населених пунктах (селах, селищах, містах), де органи місцевого самоврядування або їхні виконавчі органи не виконують визначені законом повноваження — зокрема, через саморозпуск, самоусунення або фактичне припинення діяльності згідно із законодавством (рис.2.12) [71].

Тимчасовий характер	• діють лише під час воєнного стану або до відновлення повноважень органів місцевого самоврядування.
Мета створення	• для підтримання конституційного порядку, забезпечення оборони, громадської безпеки, цивільного захисту, а також управління територіями, де органи місцевого самоврядування не можуть виконувати свої функції.
Утворення за указом Президента України	• Президент утворює військові адміністрації за поданням Генерального штабу ЗСУ або відповідних державних органів.
Структура та керівництво	• керівником військової адміністрації може бути як військова, так і цивільна особа, призначена Президентом. Вона має широкі повноваження щодо управління, безпеки та мобілізації ресурсів.
Підпорядкування	• військові адміністрації діють у тісній взаємодії з військовим командуванням, Міністерством внутрішніх справ та іншими органами виконавчої влади.
Функціональна заміна місцевого самоврядування	• вони виконують завдання місцевих рад у разі їх фактичного або юридичного припинення діяльності.
Наявність надзвичайних повноважень	• в умовах війни військові адміністрації можуть приймати рішення, пов’язані з обмеженням прав, переміщенням населення, мобілізацією, розподілом ресурсів тощо.

Рисунок 2.12 – Особливості функціонування військових адміністрацій в Україні

Джерело: власні дослідження

Військові адміністрації в Україні є надзвичайним інструментом державного управління, запровадженим на час дії воєнного стану з метою забезпечення безперервності влади, захисту населення, підтримання правопорядку та організації оборони. Їх функціонування базується на законодавчо визначених повноваженнях, які охоплюють як безпекові, так і адміністративні, соціально-економічні аспекти. В умовах, коли органи місцевого самоврядування не можуть виконувати свої обов'язки, військові адміністрації фактично заміщують їхню діяльність, водночас зберігаючи тісну взаємодію з центральною владою та військовими структурами. Така модель дозволяє оперативно реагувати на виклики війни, забезпечуючи стабільність управління на місцях.

Повноваження військових адміністрацій в Україні реалізуються з урахуванням умов воєнного стану та включають низку ключових напрямів:

- по-перше, реалізація правового режиму воєнного стану – забезпечення впровадження та контроль за виконанням відповідних правових заходів;
- по-друге, управління соціально-економічним розвитком – організація ефективного використання природних, трудових і фінансових ресурсів; залучення на контрактних умовах підприємств усіх форм власності до виробництва продукції чи виконання робіт, необхідних для громади; формування та затвердження бюджету; встановлення тарифів на місцеві послуги; надання податкових пільг;
- по-третє, управління комунальним господарством та інфраструктурою – керування об'єктами житлово-комунального, побутового, транспортного і торговельного призначення; забезпечення населення енергоресурсами та водопостачанням; організація системи збору та утилізації сміття; затвердження маршрутів громадського транспорту;
- по-четверте, сфера освіти, медицини, культури та спорту – управління закладами, що належать до громади; забезпечення їх матеріальними ресурсами та фінансуванням; підтримка соціально-культурної сфери;

- по-п’яте, оборонна та безпекова діяльність – сприяння мобілізаційним заходам, охороні важливих об’єктів інфраструктури, підтримка діяльності прикордонних пунктів та взаємодія з силовими структурами, зокрема поліцією, судами, прокуратурою, СБУ тощо;

- по-шосте, адміністративно-правове регулювання – анулювання рішень виконавчих органів рад, що суперечать чинному законодавству; запровадження локальних правил щодо санітарного порядку, торгівлі, тиші; ухвалення рішень із питань захисту населення в умовах надзвичайних ситуацій; обмеження обігу алкоголю, зброї та отруйних речовин; централізоване тимчасове зберігання архівів, що не входять до Національного архівного фонду.

В цілому перелік повноважень відображає багатофункціональний характер діяльності військових адміністрацій у період війни.

Військові адміністрації можуть діяти одночасно з функціонуючими органами місцевого самоврядування, за умови, що останні не виходять за межі своїх повноважень. Повноваження територіальних громад базуються передусім на положеннях Конституції України та законів, зокрема «Про місцеве самоврядування» та «Про добровільне об’єднання територіальних громад». У статтях 140–143 Конституції зазначено, що більшість питань місцевого рівня громади вирішують не самостійно, а через утворені ними органи місцевого самоврядування. До таких повноважень належать:

– обрання сільського, селищного голови або міського мера, які очолюють виконавчі органи ради та ведуть засідання виконавчого комітету й ради;

– обрання старост і депутатів, які представляють інтереси мешканців громади;

– розпорядження майном, що перебуває у комунальній власності;

– затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку території, а також контроль за їх виконанням;

– ухвалення місцевих бюджетів і нагляд за їх реалізацією;

– встановлення місцевих податків і зборів у межах чинного законодавства;

– організація та проведення місцевих референдумів і реалізація їхніх результатів;

– створення, реорганізація та ліквідація підприємств, установ і організацій комунальної форми власності, а також здійснення контролю за їхньою діяльністю;

– вирішення інших питань, що належать до компетенції громади згідно з законом [72; 73].

В Україні за час дії воєнного стану було утворено 184 військові адміністрації населених пунктів. Найбільше таких адміністрацій створено у Херсонській області (50), Запорізькій області (37) та Донецькій області (36) (рис.2.13) [74].

Попри складні умови повномасштабної війни, в Україні триває вдосконалення законодавства, що регулює діяльність органів місцевого самоврядування. Відповідно до підписаного Президентом Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», розширено повноваження сільських, селищних та міських голів [75].

Ці новації надають їм можливість одноосібно ухвалювати рішення у критично важливих сферах, зокрема щодо:

- ✓ звільнення комунальних земель від незаконних забудов;
- ✓ обстеження та демонтажу пошкоджених або небезпечних споруд;
- ✓ перерозподілу коштів місцевих бюджетів на користь ЗСУ чи для забезпечення заходів воєнного стану;
- ✓ створення установ для надання безоплатної правової допомоги;
- ✓ реагування на надзвичайні ситуації, стихійні лиха, епідемії та інші загрози;
- ✓ організації поводження з небезпечними відходами.

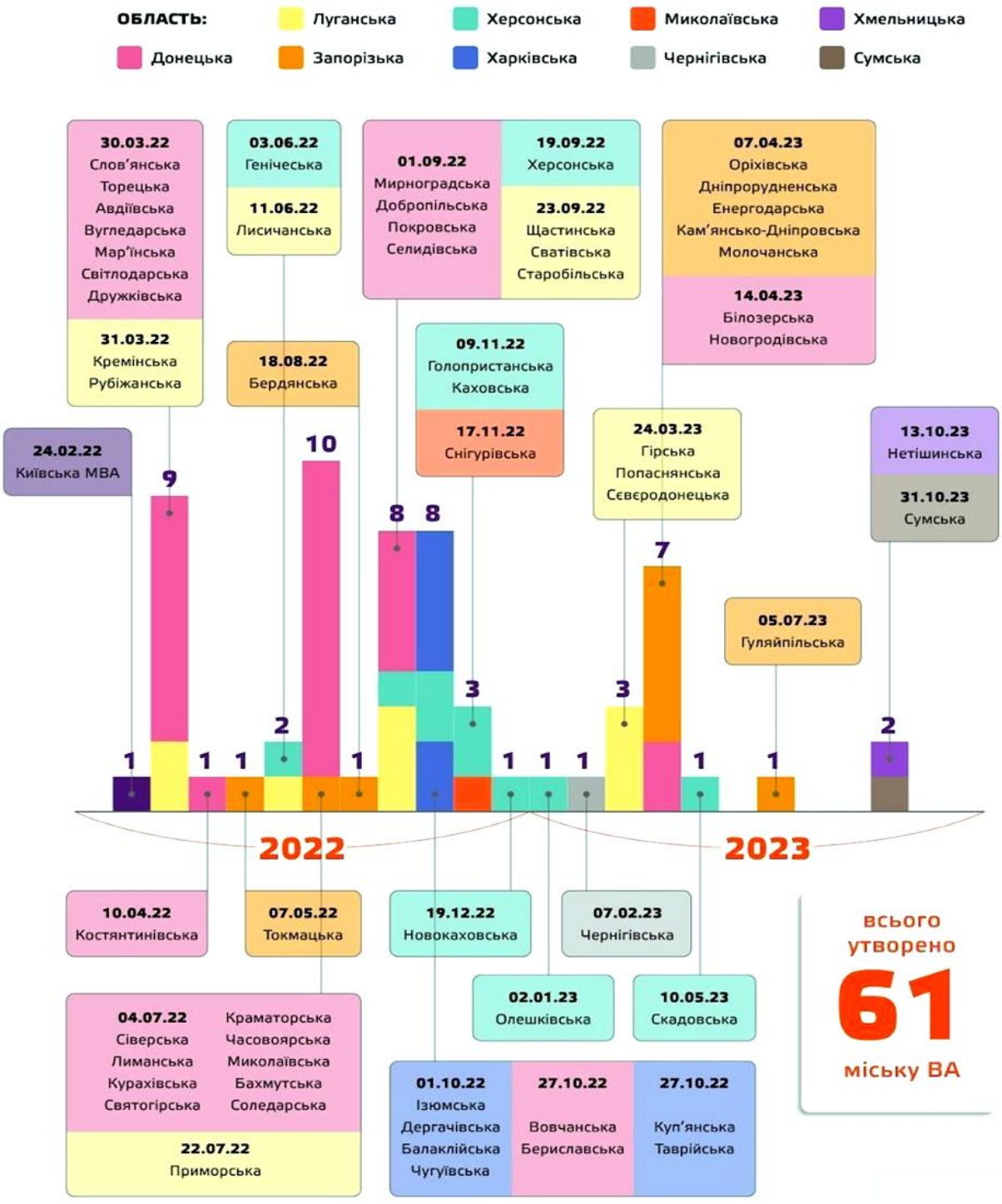


Рисунок 2.13 – Військові адміністрації в Україні

Джерело: складено автором [74]

В результаті органи місцевого самоврядування оперативно реагують на виклики воєнного часу та забезпечувати безпеку й базові потреби населення в умовах обмеженого ресурсного та адміністративного простору.

Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у забезпеченні життєдіяльності територіальних громад, особливо в умовах воєнного стану в України. Їхня структура побудована таким чином, щоб максимально ефективно представляти інтереси жителів громади, реалізовувати місцеві ініціативи та вирішувати питання місцевого значення (рис.2.14).

Рисунок 2.14 – Структура органів місцевого самоврядування територіальної громади

Джерело: складено автором [72]

Голова громади є вищою посадовою особою та здійснює виконавчі функції, має право вето, підписує документи, очолює виконком. Рада, у свою чергу, є представницьким органом, який формують депутати, обрані громадою. Вона затверджує бюджет і приймає ключові рішення. Секретар ради виконує обов’язки голови в разі його відсутності або усунення.

Таким чином, зображена система забезпечує баланс між представницькою і виконавчою владою на місцевому рівні, що є основою

демократичного управління громадою. Тим самим, ОМС залишаються ключовими елементами управління на місцях, забезпечуючи стабільність та безпеку громад в умовах війни.

Війна створює безпрецедентні виклики для територіальних громад, змінюючи підходи до управління, розподілу ресурсів та пріоритетів розвитку. Ефективне керування громадою під час конфлікту має на меті забезпечення безпеки, стабільності та адаптації до нових умов.

Забезпечення безпеки на місцевому рівні виступає фундаментальним чинником розвитку територіальних громад і покращення якості життя їх мешканців, особливо в умовах воєнного стану. Саме безпека створює передумови для стабільності, поступального розвитку та суспільного добробуту. До 2022 р. програми, спрямовані на забезпечення безпеки, переважно стосувалися підтримання громадського порядку, запобігання правопорушенням і реалізації базових заходів цивільного захисту. Однак повномасштабна війна суттєво змінила підхід до розуміння поняття «безпека» та зумовила необхідність розробки нових інструментів її забезпечення. Найбільш виражені зміни стали у прифронтових районах і на звільнених від окупації територіях, де органи місцевого самоврядування стикнулися з надзвичайно складними викликами.

Відповідальна місцева влада повинна бути зацікавлена в забезпеченні безпеки на своїй території, адже показник «безпечності» впливає на інвестиційну та курортну привабливість, внутрішню міграцію, розвиток бізнесу, культурне та соціальне життя в громаді.

Відповідальне керівництво на місцевому рівні має бути зацікавлене у створенні безпечного середовища в межах своєї громади, оскільки рівень безпеки безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість, розвиток туризму, внутрішню міграцію населення, а також економічне, культурне й соціальне зростання території.

Ключові функції органів місцевого самоврядування у сфері забезпечення безпеки громади наведенні на рисунку 2.15 [75].

Рисунок 2.15 – Ключові функції органів місцевого самоврядування у сфері забезпечення безпеки громади

Джерело: складено автором [75]

Для забезпечення безпеки в громадах уряд України розробив Національну концепцію «Безпечна громада», яка передбачає інтегровані заходи безпеки для кожної громади. Вона включає:

- моніторинг загроз та оцінку ризиків.
- розвиток системи відеоспостереження для контролю громадського порядку.
- підготовку законодавчих змін для посилення безпеки на місцевому рівні.

Мета Національної концепції «Безпечна громада» — закласти основу для створення якісно нового рівня безпеки в територіальних громадах. Основні завдання концепції полягають:

– формулювання термінів та ключових понять, що стосуються безпеки громади;

– визначення критеріїв та показників, за якими можна оцінювати рівень безпеки;

– визначення ефективних механізмів, інструментів та організаційних форм реалізації безпекової політики;

– розробці концепції стандарту безпеки громади та її структурних компонентів;

– ініціювання впровадження Індексу безпеки територіальних громад як засобу аналітичного моніторингу.

Варто зауважити, що Національна концепція «Безпечна громада» активно впроваджується в Україні, і низка територіальних громад вже реалізували відповідні програми, спрямовані на підвищення рівня безпеки та громадського порядку, зокрема:

- Підгородненська міська громада (Дніпропетровська область) у 2023 році затвердила Програму «Безпечна громада» на 2023–2025 роки. Програма передбачає створення локальної системи відеоспостереження, облаштування ситуаційного центру, встановлення камер на об'єктах соціальної інфраструктури та забезпечення безпеки дорожнього руху;

- Петрівсько-Роменська громада (Сумська область) розробила проєкт «Безпечна громада», який включає систему відеоспостереження у всіх селах громади та поліцейську станцію. Офіцери громади мають розширені повноваження, що сприяє ефективнішій боротьбі зі злочинністю;

- Лисецька громада (Івано-Франківська область) реалізує проєкт «Співробітництво для створення комплексної системи безпеки», спрямований на покращення координації безпекових функцій та доступу до базових муніципальних послуг для вразливих категорій населення;

- Будищенська громада (Черкаська область) впровадила в практику «Поліцейський офіцер громади» для покращення ситуації з правопорядком, зокрема боротьби з поширенням наркотиків та зменшення кількості правопорушень;

- Смотрицька селищна громада (Хмельницька область) затвердила Програму «Безпечна громада» на 2023–2025 рр., яка передбачає постійну

присутність поліцейських офіцерів у громаді та тісну співпрацю з місцевим населенням.

Впровадження Національної концепції «Безпечна громада» демонструє ефективність у підвищенні рівня безпеки в територіальних громадах України особливо в умовах військової агресії. Реалізація таких програм сприяє зміцненню громадського порядку, зменшенню злочинності та підвищенню довіри населення до місцевої влади.

Водночас, деякі громади вже реалізують ініціативи, що відповідають принципам концепції «Безпечна громада». Ці ініціативи включають впровадження програм громадської безпеки, розвиток систем відеоспостереження, створення муніципальних варт та інші заходи, спрямовані на підвищення безпеки мешканців.

Бюджет участі (громадський бюджет) став ефективним інструментом залучення мешканців до процесу прийняття рішень у багатьох українських громадах. Навіть в умовах війни, цей механізм продовжує працювати, сприяючи реалізації важливих для громад проєктів, зокрема забезпечення безпеки в громаді.

У 2025 р. Івано-Франківська міська територіальна громада в рамках бюджету участі буде реалізовано 40 проєктів, обраних із понад 150 поданих ініціатив. Ці проєкти охоплювали різні сфери, включаючи освіту, охорону здоров'я та підтримку Збройних Сил України. Мешканці активно долучалися до подання ідей та голосування, що свідчить про високий рівень громадської активності.

Водночас, Хмельницька міська територіальна громада затвердила Програму бюджетування за участі громадськості на 2024–2026 рр., яка передбачає фінансування проєктів, ініційованих мешканцями, з максимальним обсягом коштів на один проєкт до 350 тис. грн. Програма спрямована на залучення громадськості до розподілу коштів бюджету для забезпечення соціально-економічного розвитку громади.

Синельниківська міська територіальна громада затвердила Програму громадського бюджету, яка дозволяє реалізовувати проєкти обсягом до 200 тис. грн. Мешканці можуть подавати свої ідеї, які після відбору та голосування отримують фінансування з місцевого бюджету. Це сприяє вирішенню актуальних проблем громади та підвищує рівень довіри до місцевої влади.

Громади Харківської області до впровадження воєнного стану бюджети участі активно застосовувалися не лише в міських, а й у селищних та сільських громадах Харківської області. Це свідчить про те, що механізм бюджету участі є ефективним інструментом залучення громадян до управління навіть у невеликих громадах.

Отже, бюджет участі в українських громадах демонструє ефективність у залученні мешканців до процесу прийняття рішень та реалізації важливих для громади проєктів. Навіть в умовах війни громади, які активно використовують ці механізми, мають вищий рівень безпеки та ефективніше реагують на виклики.

У контексті повномасштабної війни грантові програми стали критично важливим інструментом підтримки територіальних громад. Вони дозволяють мобілізувати додаткові ресурси для вирішення безпекових завдань, які часто виходять за межі фінансових можливостей місцевих бюджетів. Успішними приклади грантових програм, яким скористалися місцеві органи влади для забезпечення безпеки в громадах є:

- Проєкт USAID «ГОВЕРЛА» – підтримка безпекових ініціатив у громадах. Партнерами Проєкту є 12 областей та 74 територіальні громади, які отримують комплексну підтримку для посилення інституційної спроможності місцевого самоврядування, вдосконалення управлінських практик, надання послуг та місцевого економічного розвитку. Станом на сьогодні проєкт USAID «Говерла» надає підтримку 10 добровільним пожежним підрозділам створених в громадах-партенрах, а також забезпечив обладнанням велику кількість інших добровольців, залучених до пожежної безпеки;

- Європейські фонди – фінансування заходів з безпеки, екології та інфраструктури. Вони допомагають розвивати стійкість місцевого

самоврядування, відновлювати критичні об’єкти та підтримувати громади на шляху до відбудови. Основні європейські фонди, які підтримують Україну:

✓ Фонд ЄС з допомоги Україні – виділення коштів на безпекові заходи та відбудову. Зокрема, Полтавська громада за підтримки Європейського фонду реконструкції та розвитку реалізувала програму цифрової безпеки, включаючи систему раннього оповіщення населення про загрози.

✓ Програма Horizon Europe – підтримка інноваційних екологічних та технологічних проєктів.

✓ Європейський фонд стабільності та відновлення – фінансування інфраструктурних проєктів у громадах.

✓ Програми Європейського інвестиційного банку – реконструкція транспортної та комунальної інфраструктури.

- Програми ООН – допомога громадам у кризових ситуаціях. Наприклад, Чернігівська громада впровадила проєкт від UNDP (Програми розвитку ООН) для облаштування укриттів та бомбосховищ, що стало критично важливим під час бойових дій.

Так, грантові програми на забезпечення безпеки в територіальних громадах є цілком важливим інструментом системи управління розвитком громади, а саме:

- безпека – базова умова для розвитку. Громада не може ефективно розвиватися без стабільного середовища. Захист населення, критичної інфраструктури та громадського порядку – першочергові завдання;

- грантові програми як інструмент фінансування. В умовах війни громади часто не мають достатніх бюджетних ресурсів для впровадження безпекових заходів. Гранти дозволяють залучати міжнародну допомогу для створення кризових штабів, евакуаційних планів, модернізації цивільного захисту.

- безпека як частина стратегії розвитку. Всі довгострокові проєкти громади мають враховувати ризики війни, екологічні загрози, техногенні катастрофи. Інвестиції в безпеку (відеоспостереження, укриття, оповіщення) – ключові для сталого розвитку.

Таким чином, інвестування у безпеку громади через грантові програми не лише допомагає органам влади захистити громаду, а й створює умови для стабільного її розвитку після війни.

Розроблення стратегій відновлення та розвитку територіальних громад в умовах збройної агресії проти України є важливим елементом адаптації системи управління до нових викликів. Такий підхід базується на принципах державної регіональної політики з акцентом на:

- територіально-орієнтований підхід, який враховує унікальні особливості, потреби та ресурси кожної громади;
- безпековий підхід, що передбачає інтеграцію заходів безпеки в усі етапи планування розвитку;
- оцінку впливу війни, яка дозволяє адаптувати стратегічні та оперативні цілі до нових реалій.

Це також включає:

- реформування системи місцевого самоврядування;
- підвищення інституційної спроможності органів влади;
- посилення ролі громад у стратегічному плануванні.

Такий підхід формує основу для сталого, безпечного та інклюзивного розвитку громад, а також для ефективного управління ресурсами в умовах обмежень і ризиків, викликаних війною.

З 2022 р. територіальні громади Миколаївщини активно працюють над стратегічним плануванням. Станом на кінець 2024 року 31 із 52 громад вже розробили власні стратегії розвитку. Основний акцент в яких робиться на післявоєнне відновлення, адаптацію економіки та соціальну підтримку населення. [121; 139; 140]

Три територіальні громади Миколаївської області (табл.2.10) беруть участь в Проєкті «Віднова» -ініціатива спрямована на збір даних, навчання та формування стратегічних рішень для громад Миколаївської та Івано-Франківської областей. Вона включає гакатони, адвокацію та менторську підтримку, що допомагає громадам ефективно планувати розвиток.

Таблиця 2.10 Територіальні громади Миколаївської області, які взяли участь Проєкті «Віднова»

№	Громада	Назва програми	Мета програми
1	Баштанська міська територіальна громада	Місцева цільова програма ветеранської політики при Баштанській міській раді на 2025–2030 роки	всебічна підтримка ветеранів війни, їх реінтеграція в суспільство, а також турбота про родини загиблих, зниклих безвісти та полонених.
2	Березнегуватська селищна територіальна громада	Цільова програма підвищення кваліфікації працівників селищної ради, комунальних установ та інших мешканців Березнегуватської селищної територіальної громади на 2025-2028 роки	створення умов для забезпечення всебічного розвитку та відновлення Березнегуватської селищної територіальної громади завдяки отриманню нових знань, вмінь і навичок її мешканцями.
3	Галицинівська сільська територіальна громада	Концепція розвитку екосистеми публічних послуг у Галицинівській громаді до 2030 року	підвищити якість життя в Галицинівській громаді шляхом створення екосистеми публічних послуг, яка задовольняє потреби мешканців.

Джерело: власні дослідження

Стратегічне планування на місцевому рівні спрямоване на вирішення актуальних викликів сьогодення через інклюзивний, орієнтований на людей підхід. Кожна громада обирає пріоритетні напрями, які відображають її потреби, такий підхід демонструє зростання інституційної спроможності громад та їхню здатність комплексно розв’язувати соціальні, економічні та безпекові завдання.

Сучасні стратегії розвитку територіальних громад мають свої особливості порівняно з попередніми, які розроблялися у 2016–2021 роках. Зокрема, керівники громад усвідомлюють, що традиційне довгострокове планування на 7–10 років є малореалістичним в умовах нестабільності. Наприклад, у Миколаївській області стратегічний план затверджено до 2027 р., і важливим аспектом його реалізації є координація з громадами для забезпечення узгодженого розвитку.

Гранти на громадські ініціативи Програма USAID DOBRE підтримує громади Миколаївщини, надаючи до 3000 доларів на проєкти відновлення та розвитку. Пріоритет надається ініціативам, які залучають мешканців до вирішення місцевих питань, інтеграції ВПО та розвитку молодіжних просторів. [76].

Всі затверджені стратегії розвитку територіальних громад Миколаївщини допомагають регіону адаптуватися до нових умов, залучати фінансування та забезпечувати стабільність.

У сфері стратегічного планування розвитку територіальних громад України спостерігається активна динаміка: понад 90% громад уже мають або працюють над затвердженням стратегічних документів. Серед регіонів, які демонструють найвищий рівень затверджених стратегій, лідирують: Вінницька область (95%), Полтавська (80%), Івано-Франківська та Львівська (по 74%), а також Миколаївська область (73%).

Паралельно, у низці регіонів активно ведеться робота над проєктами стратегічних документів. Найбільше таких ініціатив зафіксовано в Закарпатській області (77%), далі йдуть Київська (59%), Харківська (55%), Запорізька (54%), Рівненська (53%), Кіровоградська (49%), Хмельницька (47%) та Тернопільська (40%) [77].

У сучасних умовах, особливо в період війни, система управління розвитком територіальних громад в Україні тісно пов'язана з ефективним фінансовим управлінням. Розвиток громади неможливий без стабільної бюджетної політики, здатності акумулювати та раціонально розподіляти ресурси відповідно до потреб мешканців та викликів часу. Громади переорієнтовують свої бюджети на фінансування першочергових потреб: підтримку Збройних Сил України, евакуацію населення, відновлення інфраструктури, житлового фонду та забезпечення базових послуг.

Така ситуація вимагає від органів місцевого самоврядування:

✓ максимальної гнучкості у фінансових рішеннях;

✓ пошуку альтернативних джерел фінансування, зокрема донорської допомоги;

✓ залучення громади до участі в бюджетних процесах (бюджет участі, відкриті обговорення);

✓ стратегічного підходу до відновлення — через інвестиційні програми, державно-приватне партнерство тощо.

Для всебічного уявлення про ефективність фінансового управління та соціально-економічну стабільність територіальних громад Миколаївської області дослідимо обсяг видатків місцевих бюджетів громади.

В табл.. 2.11 наведено 5 громад з високим рівнем фінансової спроможності, 5- з оптимальним та 2 територіальні громади, які мали у 2024 р. низький рівень фінансової спроможності.

Аналіз фінансових показників бюджетів територіальних громад Миколаївської області свідчить про наявність суттєвих відмінностей у підходах до управління ресурсами, фінансовій самостійності та пріоритетах розвитку. Зокрема, територіальні громади, які демонструють високі видатки загального фонду на одного мешканця (Галицинівська громада (24529,8грн), Південноукраїнська громада (23109,7 грн), Бузька громада (18600,5грн)) та значну частку капітальних інвестицій (Коблівська (12554,5грн), Прибузька (9665,1грн), Чорноморська (6640,8грн)), підтверджують стратегічну орієнтацію на розвиток інфраструктури та підвищення якості життя.

Водночас, високий рівень видатків на утримання апарату управління (Галицинівська (34,2%), Володимирівська (43,7%), Привільненська (46,4%)) та частки управлінських витрат (Олександрівська – 80,7%, Шевченківська – 79,7%) у загальній структурі бюджету в окремих громадах може вказувати на недостатньо ефективне управління, переобтяження бюрократичного апарату або відсутність чітко визначених пріоритетів. У кризових умовах війни це особливо критично, адже обмежені ресурси потребують максимально раціонального розподілу.

Таблиця 2.11. Аналіз бюджетної ефективності територіальних громад Миколаївської області у 2024 р.

Назва територіальної громади	Видатки загального фонду на мешканця, грн	Видатки на утримання апарату управління на мешканця, грн	Капітальні видатки на мешканця, грн	Рівень дотаційності бюджетів, %	Частка управлінських видатків, % від доходів загального фонду	Частка бюджетних видатків на оплату праці, (% від видатків заального фонду	Частка капітальних видатків бюджету, %	Видатки на культуру, фізкультуру і спорт на мешканця, грн	Частка трансфертів у дохідній частині бюджету, %	Частка місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету без трансфертів, %
Вознесенська	11482,2	1597,3	2818,8	0,0	19,9	65,0	18,8	493,3	24,3	26,4
Миколаївська	9686,5	1005,9	3645,8	0,0	12,0	50,8	26,8	651,6	27,7	28,6
Южноукраїнська	23109,7	2642,5	2517,8	0,0	13,2	44,8	9,7	492,8	17,0	13,0
Баштанська	12415,8	1990,6	3584,6	4,7	24,7	66,6	20,8	835,3	26,8	39,5
Новоодеська	11308,1	1610,8	2437,8	8,6	21,3	70,6	17,3	704,4	29,1	30,1
Мостівська	13949,2	2777,9	3321,3	3,3	28,9	73,0	18,7	181,6	31,7	54,9
Первомайська	9583,4	1088,2	1616,6	15,1	18,0	64,1	14,0	420,4	29,9	34,0
Мішково-Погорілівська	16321,9	3897,1	1565,7	0,0	33,6	60,9	8,5	268,3	19,4	21,3
Радсадівська	12141,1	2173,5	3530,3	2,2	26,3	72,5	21,0	447,2	42,7	29,2
Кривоозерська	11203,9	2014,5	1412,9	7,4	27,7	69,8	10,9	506,1	29,8	34,3
Вільнозапорізька	12720,7	2755,9	2450,0	21,8	44,4	68,4	15,3	420,6	37,9	45,9
Широківська	8490,3	1958,2	4591,8	0,0	34,6	78,1	32,4	150,1	40,9	40,4
Інгульська	10522,4	1896,5	669,2	7,7	30,7	72,5	5,9	360,0	45,2	51,0
Дорошівська	10321,4	1720,4	111,5	19,4	26,5	77,3	1,0	757,0	39,4	51,3
Прибужанівська	9974,1	1194,3	644,7	20,9	22,7	77,0	5,9	264,3	46,7	45,9
Привільненська	10848,1	2881,3	499,8	15,7	46,4	76,3	4,2	284,7	42,1	52,9
Горохівська	7924,0	1286,8	837,7	30,1	36,3	74,3	9,4	142,5	61,9	40,4

Джерело: складено автором [60; 61]

Громади з низьким рівнем дотаційності та високою часткою власних надходжень (Миколаївська, Вознесенська, Південноукраїнська, Галицинівська) у структурі доходів демонструють приклади фінансової автономії та ефективного мобілізаційного потенціалу. Такі громади менш залежні від державних трансфертів, що дозволяє їм більш гнучко реагувати на виклики, зокрема ті, що виникають через війну. [138]

Натомість високий рівень залежності від трансфертів та низька частка місцевих податків у структурі доходів є ознакою фінансової вразливості громад (Прибузька – 58,1%, Нечаянська – 61,7%, Горохівська – 61,9%). Це може свідчити як про об'єктивні причини (деокуповані території, зруйнована

інфраструктура, демографічний спад), так і про слабку організацію податкового адміністрування чи недостатню роботу із залученням внутрішніх резервів.

Крім того, громади (Бузька – 1 338,8 грн, Благодатненська – 1 150,6 грн), які підтримують інвестиції в соціально-культурну сферу – зокрема, у фізичну культуру, спорт і культуру – навіть в умовах війни, демонструють розуміння важливості збереження соціального капіталу, національної ідентичності та підтримки психологічної стійкості населення.

Отже, понад 60% територіальних громад Миколаївської області мають високий рівень фінансової спроможності. Таким чином, найбільш ефективними з точки зору управління є ті громади, які забезпечують оптимальний баланс між адміністративними витратами, інвестиціями в розвиток та соціальною підтримкою, при цьому мінімізуючи залежність від зовнішніх дотацій і активно використовуючи власну дохідну базу. Саме такий підхід є запорукою стійкості та відновлення місцевих громад в умовах довготривалої військової загрози.

Таким чином, з вище викладеного можемо зробити висновок, що у воєнний час система управління розвитком територіальних громад зазнала адаптації — частину повноважень можуть виконувати військові адміністрації, а планування зміщується в бік безпеки та відновлення. Система управління розвитком громад показала адаптивність до викликів війни, здатність до фінансової самостійності, стратегічного планування та соціально-економічної стабільності. Громади, що активно використовують власні ресурси та міжнародні гранти, мають кращі перспективи у відновленні та подальшому розвитку після завершення бойових дій. Водночас, в умовах війни територіальні громади потребують чітких інструментів кризового реагування. Недостатня готовність до ризиків (евакуація, кризові штаби, захист критичної інфраструктури) може ускладнити управління в надзвичайних ситуаціях. Подальше вдосконалення та інтеграція механізмів управління буде важливим фактором у післявоєнному відновленні країни.

2.3. Аналіз та оцінка конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період

Конкурентоспроможність територіальних громад у сучасних умовах є однією з найважливіших характеристик, що визначає їх здатність до економічного розвитку, стабільності та ефективного функціонування в умовах соціальних, економічних та політичних змін. Воєнний період значно змінює ситуацію на місцевому рівні, територіальні громади адаптувалися до нових умов, зберігаючи управлінську ефективність та працюючи над післявоєнним відновленням.

Конкурентні переваги територіальних громад базуються на поєднанні внутрішніх ресурсів і можливостей, які дозволяють місцевим громадам утримувати, а в ідеалі й покращувати своє положення на фоні інших громад. Водночас, воєнний період різко змінює конкурентні переваги територіальних громад, адже виникають нові виклики та ризики. У Миколаївській області, яка є важливою частиною стратегічного кордону України, зміни у воєнний час включають:

- знищення інфраструктури, під час бойових дій де які інфраструктурні об’єкти, такі як дороги, мости, енергетичні мережі, часто зазнають значних пошкоджень, що значно погіршує умови для розвитку економіки територіальних громад;
- мобілізація та демографічні зміни, введення воєнного стану змушує багатьох громадян покидати місця свого проживання, що веде до зменшення кількості працездатного населення. З іншого боку, наявність переселенців може призвести до збільшення попиту на житло, послуги, а також тимчасових робочих місць;
- зниження інвестиційної привабливості, зокрема воєнний конфлікт відштовхує інвесторів, адже ризик втрат та відсутність стабільності зменшують потенціал для довгострокових вкладень.

Територіальні громади Миколаївської області відіграють ключову роль у забезпеченні обороноздатності України через низку стратегічних факторів, які наведенні на рисунку 2.16.

Географічне розташування	Військова інфраструктура	Логістична підтримка ЗСУ	Внесок місцевих громад	Економічна підтримка військових дій
•область має ключове положення на півдні України,забезпечуючи доступ до Чорного моря; •близькість до фронту та прифронтових регіонів робить її важливою для оборонної логістики.	•на території області знаходяться військові частини, навчальні центри та стратегічні оборонні об'єкти; •підприємства оборонного комплексу, такі як кораблебудівні заводи, виготовляють техніку для Збройних Сил України	•важливі залізничні та автомобільні транспортні вузли використовуються для перевезення військових вантажів; •річкові та морські порти забезпечують постачання техніки та гуманітарної допомоги.	•громади активно підтримують оборону, організовуючи волонтерські ініціативи та виробництво необхідного спорядження; •впроваджуються програми з безпеки, мобілізації та цивільного захисту.	•локальний бізнес переорієнтувався на виробництво продукції для армії; •грантові та державні програми підтримують відновлення промисловості для оборонних потреб.

Рисунок 2.16 - Стратегічні фактори, які забезпечують обороноздатність територіальних громад Миколаївської області

Джерело: власні дослідження

Таким чином, територіальні громади Миколаївської області відіграють стратегічну роль не лише у військовій сфері, а й у забезпеченні економічної стійкості країни під час війни та подальшого відновлення.

Миколаївська область розташована на півдні України, має вихід до Чорного моря (через Бузько-Дніпровський лиман) та межує з важливими регіонами: Одеською, Кіровоградською, Дніпропетровською та Херсонською областями (рис. 2.17).

Рисунок 2.17 – Географічне розташування та зручна логістика територіальних громад Миколаївської області

Джерело: сформовано автором за даними [68]

Дана конкурентна перевага територіальних громад Миколаївської області забезпечує: швидкий доступ до морських портів (зокрема Миколаївського морського порту), вигідне положення для транзиту вантажів у напрямку ЄС, Близького Сходу, Азії; наявність важливих залізничних та автомобільних шляхів, які поєднують південний регіон з іншими частинами України.

Навіть в умовах воєнних дій частина територіальних громад Миколаївської області зберігає логістичну функціональність, особливо ті, що розташовані на відносно безпечній відстані від фронту. Конкурентні логістичні переваги включають:

- залізничні вузли (Первомайськ, Вознесенськ) – забезпечують доставку вантажів у центральні та західні регіони;

- автомагістралі національного значення (наприклад, Н-14, М-14) – ключові маршрути для переміщення гуманітарної допомоги, військової техніки, товарів;

- підприємства логістики, елеватори, склади – можуть використовуватись як бази для забезпечення тилу, зберігання зерна, гуманітарної допомоги.

До війни важливими логістичними активами були порти Миколаєва, Очакова та Ніка-Тера. Військова загроза та тимчасове блокування судноплавства зменшили їхню функціональність, проте:

- у перспективі післявоєнного періоду ці порти знову стануть надпотужними хабами для агроекспорту;
- водні шляхи річки Південний Буг потенційно можуть бути використані для внутрішнього транспортування.

Певні територіальні громади Миколаївщини мають важливе значення як тилові бази, транспортні хаби, розміщення логістичних центрів для ЗСУ. Це створює тимчасову, але критичну конкурентну перевагу у вигляді:

- розміщення державних замовлень;
- розвитку технічної інфраструктури (ремонтна база, зв’язок, мобільні пункти постачання);
- збільшення зайнятості місцевого населення через участь у логістичних процесах.

Географічне розташування та логістичні можливості територіальних громад Миколаївської області, навіть в умовах війни, зберігають свою стратегічну цінність. Вони формують основу для мобільної логістики, забезпечення тилових операцій та в майбутньому – для швидкого економічного відновлення за рахунок морської торгівлі, внутрішнього транспорту та міжрегіонального співробітництва. В умовах воєнного часу це є не лише конкурентною перевагою, а й фактором національної безпеки.

У післявоєнний період територіальні громади Миколаївської області мають можливість відновлення та переорієнтації своїх конкурентних переваг, зокрема через відновлення інфраструктури**,** що стало одним із ключових напрямів роботи місцевого самоврядування та державної влади. Основна мета – відбудова життєво важливих об'єктів, транспортних систем, житлового фонду та забезпечення базових послуг. Відбудова пошкоджених об’єктів може створити додаткові робочі місця та сприяти розвитку локальної економіки.

Інвестиції в енергозбереження та відновлювані джерела енергії можуть стати важливим фактором конкурентної переваги.

У 2024 році Миколаївська область продемонструвала значний поступ у відновленні після збройної агресії, що стало можливим завдяки поєднанню державного фінансування, міжнародної підтримки та ефективного управління на регіональному рівні. Загальний обсяг коштів, використаних із державного бюджету, перевищив 1,5 млрд гривень. Ці ресурси були спрямовані на реалізацію понад 41 інфраструктурного проєкту, включаючи ремонт п’яти мостів, частина з яких була переведена з тимчасового у постійний стан, а також на відновлення 38% зруйнованих або пошкоджених об’єктів (табл.2.12).

Загалом у 2024 р. в Миклоаївській області відновлено понад 6000 об’єктів у повному або частковому обсязі, що охоплює житлові будинки, освітні, культурні, медичні, адміністративні будівлі, інфраструктуру доріг і мостів, а також комунальні мережі. Відновлення підтримується як державними програмами, так і міжнародною технічною допомогою, зокрема від Данії [78].

Загальний обсяг міжнародної допомоги, спрямованої на підтримку Миколаївщини, становив близько 300 млн євро. Донорськими країнами виступили Данія, Німеччина, Японія, Польща, Чехія. Миколаївщина отримує значну підтримку від міжнародних партнерів, зокрема Данії, яка забезпечила понад 75,5 млн євро [79].

Допомога охоплює як гуманітарну підтримку, так і розбудову інфраструктури у 52 територіальних громадах. Додаткові 151 мільйон євро від Данії та інших партнерів спрямовані на підтримку регіону. Міжнародна допомога включає передачу техніки, гранти для підприємців та гуманітарну підтримку. У 2025 р. передбачається розширення співпраці не лише з постраждалими, а й з усіма громадами регіону задля збалансованого розвитку [80]. Такий комплексний підхід який використовують територіальні громади Миколаївської області дозволяє не лише ліквідувати наслідки руйнувань, а й створювати основу для інституційного зростання громад, посилення їхньої спроможності до самостійного розвитку.

Таблиця 2.12 Відновлення інфраструктурних об’єктів у 2024 р. Миколаївська область

№	Напрям відновлення		Заходи
1	Транспортна інфраструктура та логістика	Ремонт автошляхів:	Відновлено ключові магістралі, що з'єднують Миколаїв із Херсоном та Одесою. Проведено капітальний ремонт 5- мостів, що були зруйновані під час бойових дій, зокрема в Снігурівському районі, були реконструйовані, що є важливим чинником у контексті логістичної стабільності та мобільності населення.
		Залізничне сполучення	Відновлення залізничних вузлів для перевезення військових та гуманітарних вантажів. Модернізація логістичних маршрутів для підтримки експорту та мобільності населення.
		Порти та водний транспорт	Відновлення портової інфраструктури для забезпечення економічної активності та перевезення товарів.
2	Відбудова житлової та комунальної інфраструктури	Реконструкція житлового фонду:	Відновлено понад 40% пошкоджених житлових будинків. Впроваджено державні програми з компенсації та будівництва нових житлових комплексів.
		Енергетична стабільність:	Модернізовано електромережі у регіоні для безперебійного постачання енергії. Запущено проєкти на основі альтернативної енергетики для забезпечення громад.
		Відновлення водопостачання:	Відремонтовано водозабірні станції та очищувальні споруди. Розширено програми міжнародної підтримки з забезпечення доступу до питної води.
3	Економічне відновлення та підтримка бізнесу	Аграрний сектор	Відновлення виробництва сільськогосподарських культур та логістичних ланцюгів експорту. Державні програми кредитування для фермерів.
		Підтримка малого бізнесу:	Грантові програми USAID, ЄС та ООН для локальних підприємців. Податкові пільги для підприємств, що працюють над відновленням регіону.
		Міжнародні інвестиції:	Королівство Данія, уряд Німеччини та ЄС профінансували інфраструктурні та соціальні проєкти. Розширено програми реконструкції економічних центрів у громадах.
4	Соціальна та гуманітарна підтримка населення	Освіта та медицина	Відновлено понад 20 шкіл та лікарень у постраждалих районах. Запущено програми підтримки психологічного здоров'я населення
		Допомога ВПО та ветеранам	Створено центри соціальної адаптації для вимушених переселенців. Впроваджено програми підтримки ветеранів війни.

Джерело: сформовано автором за даними [78; 79]

Грантові програми USAID DOBRE, UNDP, Європейського інвестиційного банку допомагають відновити підприємства та фермерські господарства. Впроваджуються міжнародні ініціативи з розвитку державного-приватного партнерства, наприклад:

- у Снігурівській та Воскресенській громадах міжнародні організації реалізують програму «Довгострокові рішення», яка допомагає у відновленні та створенні стабільних умов для повернення мешканців;
- партнери, зокрема UNICEF, ООН, Данська рада у справах біженців, допомагають у зборі даних, формуванні місцевих планів відновлення та їх реалізації;
- у Баштанській, Первомайській та Галицинівській громадах впроваджується програма документування воєнних злочинів та застосування міжнародного гуманітарного права [62; 81].
- громади отримують доступ до правової допомоги, навчання та експертної підтримки, що сприяє ефективному відновленню територій;
- міжнародна організація з міграції (МОМ) реалізує проєкт «Відновлення та підтримка громад», який охоплює Миколаївську область, програма спрямована на залучення місцевих громад до управління процесами відновлення та розвитку [82].

Таким чином, міжнародна допомога виступає не лише засобом оперативного реагування на кризові виклики, а й стратегічним інструментом, що забезпечує відновлення і розвиток конкурентних переваг територіальних громад Миколаївської області — як у гуманітарному, так і в економічному вимірах. Вона зміцнює здатність регіону до інтеграції у внутрішній та міжнародний ринки, сприяє формуванню якісного людського капіталу та створенню стійких інституцій розвитку.

Воєнний час змушує багатьох громадян покидати регіон, що веде до зменшення кількості працездатного населення. З іншого боку, наявність переселенців може призвести до збільшення попиту на житло, послуги, а також тимчасових робочих місць.

Повернення населення до Миколаївської області після активної фази бойових дій можна розглядати як один із важливих чинників формування її конкурентних переваг у воєнний і післявоєнний періоди. До регіону повернулося близько 90% мешканців. Це свідчить не лише про високий рівень лояльності та психологічної стійкості місцевого населення, а й про наявність відновленої базової інфраструктури та умов, які спонукають до повернення і подальшої життєдіяльності.

Загальна чисельність населення регіону нині становить приблизно 460 тисяч осіб, з яких близько 30 тисяч — внутрішньо переміщені особи, що евакуювалися з Херсонщини після контрнаступу Збройних сил України.

Водночас громади активно працюють над залученням молоді та створенням нових робочих місць. Громади Миколаївщини активно розробляють стратегії залучення молоді до економічних, соціальних та освітніх ініціатив, адже молоде покоління є рушієм змін і відновлення регіону. У 2024 році запущено грантові програми від USAID та ЄС, які фінансують навчання молоді у сферах ІТ, агробізнесу та підприємництва.

Впроваджено стажування у місцевих підприємствах, що дає молодим спеціалістам шанс отримати практичний досвід та закріпитися у громадах.

Водночас, територіальні громади Миколаївської області організовують курси з нових професій, зокрема в сфері цифрової економіки та екологічного бізнесу. Програми перекваліфікації для ветеранів та ВПО, що допомагають молоді здобути нові навички для розвитку громади.

Миколаївська та Баштанська територіальні громади впроваджують програми підтримки молодіжного бізнесу, надаючи до 150 000 грн на розвиток стартапів. Діють конкурси бізнес-ідей, де молоді підприємці отримують фінансування на розвиток власних проєктів [78].

Галицинівська громада створила коворкінг-центр для молодих спеціалістів, що надає безкоштовні робочі місця та менторську підтримку. Молодь залучається до проєктів соціального підприємництва та локальних економічних ініціатив [62]. [133]

Для залучення молоді до громадського управління та розвитку територіальні громади Миколаївської області створюють молодіжні ради, які беруть участь у розробці місцевих програм та бюджету. Молодь активно залучається до волонтерської діяльності, соціальних кампаній та екологічних проєктів. Молодь отримує можливість брати участь у регіональних та національних ініціативах з розвитку громад.

Також існують програми, що підтримують молодих лідерів у сфері державного управління та місцевого самоврядування.

Завдяки міжнародним грантам та державним програмам громади створюють нові робочі місця в аграрному секторі, промисловості та сфері послуг. Підприємства отримують податкові пільги, якщо працевлаштовують молодь та ВПО.

Програми з підтримки бізнесу допомагають громадам створювати стабільні умови для працевлаштування молодих спеціалістів. Інноваційні хаби у громадах підтримують розвиток технологій та наукових стартапів.

Такий демографічний показник свідчить про здатність регіону забезпечувати базові соціальні послуги, житло та безпекову інфраструктуру не лише для місцевих жителів, а й для переселенців. Демографічна стабілізація у поєднанні з інвестиціями у людський капітал, розвитком підприємництва, цифрових навичок та соціальної інфраструктури забезпечує відновлення життєздатності громад та їхню адаптацію до нових викликів.

Миколаївська область має значний потенціал у розвитку аграрного та промислового сектору, що забезпечує її конкурентоспроможність у масштабах України та на міжнародному рівні. [131; 135]

Завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам, розвиненій системі аграрного виробництва та доступу до логістичної інфраструктури (зокрема морських та річкових портів), аграрні громади регіону мають змогу формувати стабільні експортноорієнтовані моделі розвитку. У післявоєнний період особливої ваги набуває розвиток сільськогосподарських кооперативів, інвестицій у зрошувальні системи та впровадження цифрових технологій у агробізнесі, що посилює ефективність та інноваційність аграрного сектору.

Промислові громади демонструють потенціал до реструктуризації та оновлення виробничих потужностей, особливо в напрямку переробної промисловості, машинобудування, виробництва будівельних матеріалів і відновлення суднобудівної галузі. В умовах підтримки з боку міжнародних партнерів, реалізації програм реконструкції та локалізації виробництва, промисловий сектор Миколаївщини може стати драйвером регіонального зростання та стабільного працевлаштування.

Миколаївська область активно використовує потенціал аграрного та промислового секторів для подолання воєнних викликів і формування стійкої економіки. Ось ключові аспекти їх конкурентних переваг [68]:

- аграрний сектор: спеціалізація на нішеві культури. У 2024 р. площа посівів льону зросла до 10 тис. га, гірчиці – до 5 тис. га, коріандру – до 3,2 тис. га. Це дозволяє займати ринкові ніші в ЄС, де попит на екологічну продукцію зростає;
- державна та міжнародна підтримка. У 2024 р. аграрії отримали 459 млн грн державних коштів, що у 8 разів більше, ніж у 2023 році. На 2025 р. заплановано залучити 560 млн грн, включаючи інвестиції від ЄС у переробку та логістику;
- запровадження технології точного землеробства. 80% угідь обробляються з використанням сучасних методів, що компенсує дефіцит робочої сили та зменшує втрати через посуху. У 2023 р. площа зрошуваних земель зросла з 2,9 тис. га до 16 тис. га, а у 2024 р. очікується збільшення до 17-18 тис. га. Це дозволяє підвищити врожайність та ефективність аграрного виробництва;
- кредитування аграрних підприємств. У 2025 р. Миколаївщина стала лідером за обсягами кредитування аграрного сектору, отримавши 341,5 млн грн для розвитку сільського господарства. Програма «Доступні кредити 5-7-9» дозволила 10 підприємствам області отримати 40,7 млн грн на модернізацію виробництва;
- розширення посівних площ. Завдяки деокупації та розмінуванню понад 100 підприємств змогли повернутися до виробничої діяльності.

Конкурентними перевагами промислового сектору територіальних громад є:

- створення агрокластерів. У Березанській та Снігурівській громадах створені комплекси з переробки сої та гірчиці, що додає додаткову вартість продукції. Впровадження циклічної економіки: відходи сільгоспвиробництва використовуються для виробництва біопалива.

- ІТ-інтеграція. У Миколаєві та Південноукраїнську діють хаби з автоматизації сільгосптехніки, що підвищує ефективність обробки грунтів і збору врожаю.

Конкурентні переваги Миколаївщини базуються на поєднанні аграрної спеціалізації, технологічної модернізації та міжнародної кооперації. Вирощування льону та гірчиці забезпечує доступ до premium-ринків Європи. Інтеграція ІТ у сільське господарство підвищує продуктивність при скороченні ресурсів. Ці фактори створюють основу для переходу від сировинної економіки до високододаткової переробки, що є ключем до довгострокової конкурентоспроможності регіону.

Таким чином, аграрно-промислова спеціалізація територіальних громад формує довгострокову конкурентну перевагу регіону, зміцнюючи його економічну стійкість і інтегрованість у національні та міжнародні ринки.

SWOT-аналіз конкурентних переваг територіальних громад Миколаївської області, нами був сформований на основі доступних даних про регіональні особливості, інституційні реформи та соціально-економічний контекст (табл.2.13).

Громади Миколаївщини мають сильний аграрний потенціал, географічні переваги та міжнародну підтримку, що забезпечує їхню конкурентоспроможність. Однак успішність їхнього розвитку залежатиме від відновлення інфраструктури, залучення інвестицій та ефективної мобілізації робочої сили.

Таблиця 2.13. SWOT-аналіз конкурентних переваг територіальних громад Миколаївської області в умовах війни

S – Сильні сторони (Strengths)	W – Слабкі сторони (Weaknesses):
Потужний аграрний потенціал: родючі землі, наявність агропідприємств, можливості для експорту сільськогосподарської продукції. Розвинена промислова база: суднобудування, машинобудування, харчова промисловість, будівельні матеріали. Географічне розташування: доступ до морських та річкових шляхів, близькість до кордонів з ЄС через транспортні коридори. Повернення населення: високий рівень лояльності та відновлення соціальної інфраструктури після активної фази бойових дій. Активна міжнародна підтримка: наявність грантових, освітніх та інвестиційних програм від ЄС, USAID, GIZ, ПРООН тощо. Молодіжні ініціативи: створення молодіжних рад, коворкінгів, підтримка молодіжного підприємництва.	Пошкоджена критична інфраструктура: через бойові дії значна частина об'єктів потребує реконструкції. Високий рівень трудової міграції: відтік кадрів, особливо молоді, за межі регіону чи за кордон. Обмежене фінансування громад: бюджетна дотаційність, залежність від зовнішньої підтримки. Недостатній рівень цифровізації та інноваційної інфраструктури у частині громад. Психологічні наслідки війни: демотивація, втома населення, зниження соціальної активності.
O – Можливості (Opportunities):	**T – Загрози (Threats):**
Залучення інвестицій у відбудову та модернізацію: особливо у сфері ВДЕ (відновлювальна енергетика), логістики, переробки. Розвиток кластерів: аграрних, індустріальних, логістичних, інноваційних. Зростання ролі громад у прийнятті рішень завдяки децентралізації. Можливість трансформації освітніх закладів під ринкові потреби (професійно-технічна освіта, перекваліфікація). Підвищення іміджу регіону як символу стійкості, що приваблює донорів і партнерів.	Ризик відновлення бойових дій або ракетних ударів. Інфляційний тиск і нестабільність економіки України загалом. Посилення конкуренції між регіонами за інвестора та трудові ресурси. Низький рівень довіри до влади або управлінських інституцій у частини населення. Виснаження ресурсної бази без належного відновлення (зрошення, земля, вода).

Джерело: сформовано автором [68]

Отже, конкурентні переваги територіальних громад Миколаївської області формуються на основі інноваційного підходу до промисловості, ефективного використання аграрного потенціалу, вигідного географічного положення, міжнародної підтримки та розвитку соціальної інфраструктури. Територіальні громади Миколаївської області мають суттєві конкурентні переваги, які допоможуть не лише вистояти у воєнний період, а й стати локальними точками економічного зростання у післявоєнний час. Завдяки

фінансовій автономії, стратегічному розташуванню, міжнародній підтримці та ефективному управлінню регіон має значний потенціал для стійкого відновлення та розвитку.

Для поглиблення оцінювання конкурентних переваг територіальних громад доцільно поєднати два взаємодоповнювальні підходи: функціональний, що має нормативне закріплення у державній регіональній політиці, та безпековий, який відображає фактичну інтенсивність воєнних ризиків. Відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» та постанови Кабінету Міністрів України від 19.11.2025 № 1493 виділено чотири функціональні типи територій: території відновлення, регіональні полюси зростання, території з особливими умовами для розвитку та території сталого розвитку [108; 109]. Практичне віднесення громад до функціональних типів здійснюється Комісією з оцінки та віднесення територій до функціональних типів на основі стандартизованих показників [112].

Для систематизації нормативно визначених функціональних типів територій, критеріїв їх ідентифікації та відповідних напрямів формування конкурентних переваг узагальнено основні характеристики, наведені у табл. 2.14.

Найбільш чисельною на поточному етапі є група територій з особливими умовами розвитку. У її складі офіційно виділено 208 громад з низьким рівнем соціально-економічного розвитку, 85 гірських, 101 заліснену, 199 степових, 60 природоохоронних та 232 сільські громади [112]. Така деталізація є важливою для оцінки конкурентних переваг, оскільки однакові за рівнем фінансової спроможності громади можуть потребувати різних інструментів розвитку залежно від природних, просторових і демографічних обмежень.

Кількісне співвідношення громад, для яких на момент дослідження було завершено офіційне віднесення до окремих функціональних типів, наочно представлено на рис. 2.18.

Структурну диференціацію територій з особливими умовами розвитку за основними підтипами відображено на рис. 2.19.

Таблиця 2.14 Нормативні функціональні типи територій України та їх значення для формування конкурентних переваг

Функціональний ти	Нормативний зміст / критерій	Стан офіційного визначення	Конкурентні переваги та пріоритети
Території відновлення	Громади, що відповідають установленим критеріям воєнного впливу, руйнувань, погіршення соціально-економічної ситуації та/або значного переміщення населення.	Станом на 07.03.2026 Комісією визначено 123 громади.	Пріоритетний доступ до відновлювальних програм; модернізація інфраструктури; розмінування; залучення міжнародної допомоги; відновлення бізнесу та житлового фонду.
Території з особливими умовами для розвитку	Громади з низьким рівнем соціально-економічного розвитку, природними обмеженнями, наслідками техногенних катастроф, умовами справедливої трансформації, значною часткою природоохоронних територій або ознаками сільських територій.	Станом на 07.03.2026 віднесено 885 громад.	Таргетована державна підтримка; спеціалізація на аграрному, природно-ресурсному, рекреаційному потенціалі; кооперація; міжмуніципальне співробітництво.
Регіональні полюси зростання	Громади з кращими географічними, демографічними та соціально-економічними показниками, розвиток яких позитивно впливає на суміжні території та регіон.	Процедура віднесення триває; підсумковий загальнонаціональний перелік у використаних офіційних матеріалах не оприлюднений.	Концентрація інвестицій, робочих місць, інновацій та послуг; розвиток індустріальних і логістичних вузлів; поширення ефектів зростання на сусідні громади.
Території сталого розвитку	Громади, що не мають домінуючих ознак територій відновлення, особливих умов розвитку чи полюсів зростання та демонструють відносно збалансоване функціонування.	Процедура віднесення триває; остаточний перелік формується Комісією.	Стабільна місцева економіка; підтримка МСП; інвестиції в людський капітал і базову інфраструктуру; диверсифікація економічної діяльності.

Джерело: сформовано автором за Законом України «Про засади державної регіональної політики», постановою КМУ № 1493 та матеріалами Мінрозвитку [108; 109; 112].

Дані рис. 2.19 підтверджують, що найбільшими підгрупами серед них є сільські території, території з низьким рівнем соціально-економічного розвитку та степові території.

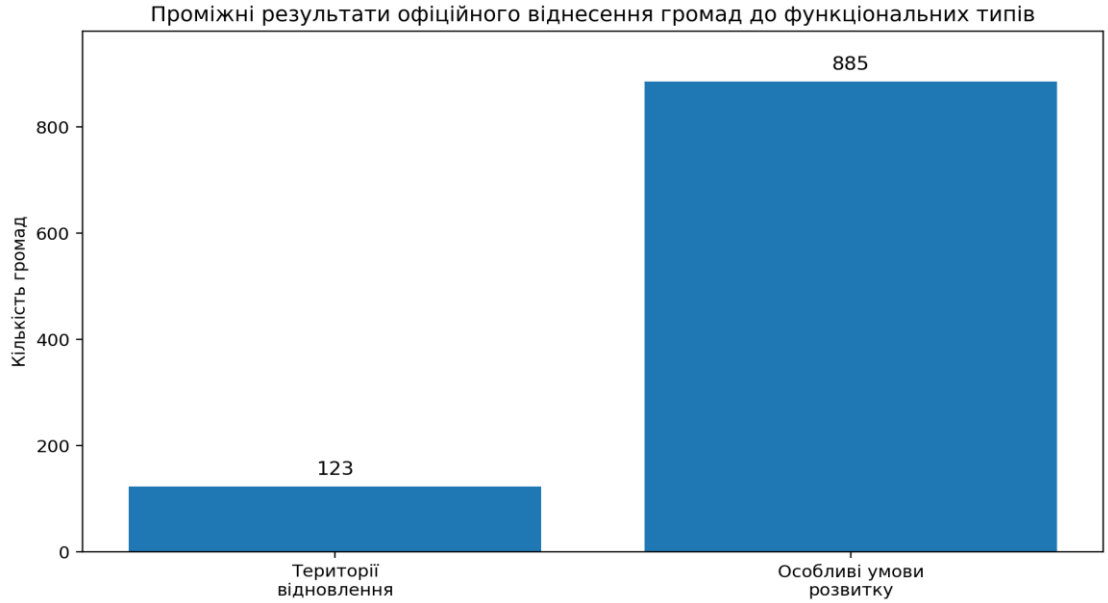


Рисунок 2.18 – Проміжні результати офіційного віднесення громад України до функціональних типів станом на 07.03.2026

Примітка: на дату офіційного повідомлення кількісно завершено віднесення 123 громад до територій відновлення та 885 громад до територій з особливими умовами розвитку; визначення інших типів тривало. Джерело: розраховано автором за даними Мінрозвитку [112].

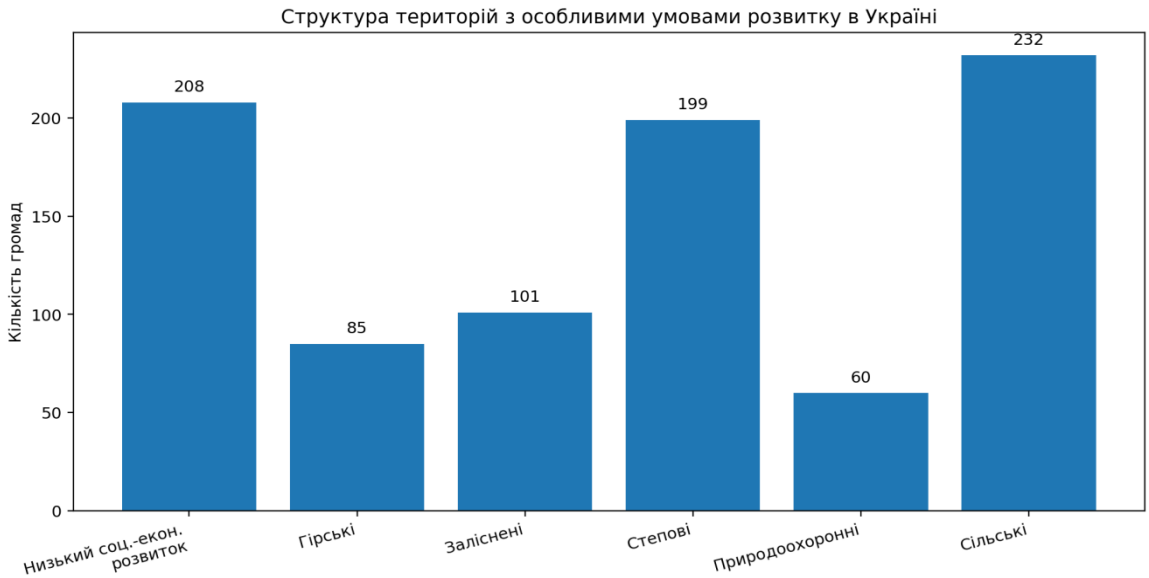


Рисунок 2.19 – Структура територій з особливими умовами розвитку в Україні за результатами роботи Комісії

Джерело: побудовано автором за даними Мінрозвитку [112].

Для врахування просторової неоднорідності воєнних ризиків та їх впливу на формування конкурентних переваг запропоновано авторську безпекову типологію територій України, характеристику якої подано у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Безпекові типи територіальних громад України та їх домінуючі конкурентні переваги

Безпековий тип	Територіальна характеристика	Ключовий ризик	Домінуючі конкурентні переваги
Фронтові	Громади територій активних бойових дій, тимчасово окуповані території та громади з безпосереднім систематичним бойовим впливом. Основна концентрація – Донецька, Луганська, Запорізька, Херсонська, Харківська області; окремі громади Дніпропетровщини.	Максимальний безпековий ризик, руйнування, евакуація населення, обмеження господарської діяльності.	Досвід кризового управління; оборонно-логістична функція; пріоритетність відновлення; міжнародна допомога; потенціал модернізації під час реконструкції.
Прифронтові	Громади, що безпосередньо не належать до активної лінії фронту, але зазнають регулярних атак, межують із небезпечними територіями або виконують буферні та логістичні функції. Насамперед Сумська, Дніпропетровська, Миколаївська, Одеська, Чернігівська області.	Підвищений ризик, транзит ВПО та гуманітарних потоків, навантаження на інфраструктуру, нестабільність інвестицій.	Релокація бізнесу; транспортно-логістичні вузли; аграрна й промислова база; сервісна функція для фронтових територій; швидке відновлення виробництва.
Тилові	Громади з відносно нижчим рівнем безпосереднього воєнного впливу, передусім у західних та значній частині центральних областей.	Відсутність сухопутного фронту за збереження загальнонаціональної ракетно-дронової загрози.	Безперервність бізнесу; приймання ВПО та релокованих підприємств; освітні, сервісні й логістичні хаби; стабільніша податкова база; інвестиційний потенціал.

Джерело: авторська типологізація з урахуванням чинного Переліку територій бойових дій [110].

Поряд із функціональною типологією у дисертаційному дослідженні використано безпекове групування «фронтові – прифронтові – тилові». Зазначені категорії не є окремими законодавчими функціональними типами. Їх аналітичне застосування ґрунтується на чинному Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або які тимчасово окуповані Російською Федерацією, затвердженому наказом Мінрозвитку від 28.02.2025 № 376 [110]. Критеріями авторського віднесення визначено інтенсивність бойового впливу, близькість до активної зони бойових дій або державного кордону з державою-агресором, масштаби руйнувань, евакуаційні процеси, роль у військовій та

гуманітарній логістиці, а також можливості приймання ВПО й релокованого бізнесу.

Для Миколаївської області поєднання функціонального та безпекового підходів має особливе значення, оскільки 52 територіальні громади області суттєво відрізняються за масштабами руйнувань, віддаленістю від зон підвищеного ризику, структурою економіки, щільністю населення, фінансовою спроможністю та логістичним потенціалом [111]. Оскільки офіційна процедура віднесення всіх громад до чотирьох функціональних типів ще формується, у роботі здійснено авторську апробацію критеріїв постанови № 1493. Наведене групування є аналітичним і не підміняє рішення Комісії.

Апробацію критеріїв функціональної типологізації на рівні Миколаївської області здійснено шляхом групування всіх 52 територіальних громад; результати такого розподілу систематизовано у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 Аналітичне групування територіальних громад Миколаївської області за функціональними типами

Функціональний тип	Територіальні громади	Характеристика	Конкурентні переваги
1	2	3	4
Території відновлення (10)	Баштанська, Березнегуватська, Воскресенська, Галицинівська, Куцурубська, Очаківська, Снігурівська, Шевченківська, Широківська, Чорноморська.	Наслідки бойових дій і руйнувань; потреба у відновленні житла, інфраструктури, агровиробництва; безпекові обмеження.	Доступ до програм відбудови; міжнародна підтримка; розмінування; модернізація інфраструктури; відновлення аграрної та логістичної функцій.
Регіональні полюси зростання (4)	Миколаївська, Вознесенська, Первомайська, Південноукраїнська.	Концентрація населення, бізнесу, послуг, транспортних або енергетичних функцій; здатність генерувати ефекти для суміжних громад.	Миколаїв – промислово-портовий та освітній центр; Вознесенськ і Первомайськ – транспортно-логістичні вузли; Південноукраїнськ – енергетичний центр.

Продовження таблиці 2.16

Функціональний тип	Територіальні громади	Характеристика	Конкурентні переваги
1	2	3	4
Території з особливими умовами розвитку (25)	Єланецька, Інгульська, Благодатненська, Веснянська, Володимирівська, Вільнозапорізька, Горохівська, Казанківська, Кам'яномостівська, Коблівська, Костянтинівська, Мигіївська, Мостівська, Мішково-Погорілівська, Нечаянська, Новомар'ївська, Ольшанська, Прибужанівська, Прибузька, Привільненська, Радісносадівська, Синюшинобрідська, Софіївська, Степівська, Сухоєланецька.	Переважно степовий/сільський характер, низька щільність населення, обмеження доступу до послуг або підвищена залежність від аграрної спеціалізації.	Земельні ресурси; нішеве агровиробництво; кооперація і переробка; ВДЕ; рекреаційний потенціал окремих громад; міжмуніципальне співробітництво.
Території сталого розвитку (13)	Арбузинська, Березанська, Братська, Бузька, Веселинівська, Врадіївська, Доманівська, Дорошівська, Заводська, Кривоозерська, Новобузька, Новоодеська, Олександрівська.	Відносно стабільніше функціонування, нижчий рівень прямого бойового впливу та можливості підтримувати базову економічну активність.	Аграрно-переробний потенціал; МСП; приймання ВПО та релокованого бізнесу; розвиток соціальної інфраструктури; інвестиції у локальні ланцюги доданої вартості.

Джерело: авторське групування 52 громад за критеріями постанови КМУ № 1493 з урахуванням результатів аналізу розділу 2 та даних порталу «Децентралізація» [108; 111; 112].

Для наочного представлення питомої ваги окремих функціональних типів у структурі громад Миколаївської області результати табл. 2.16 візуалізовано на рис. 2.20.

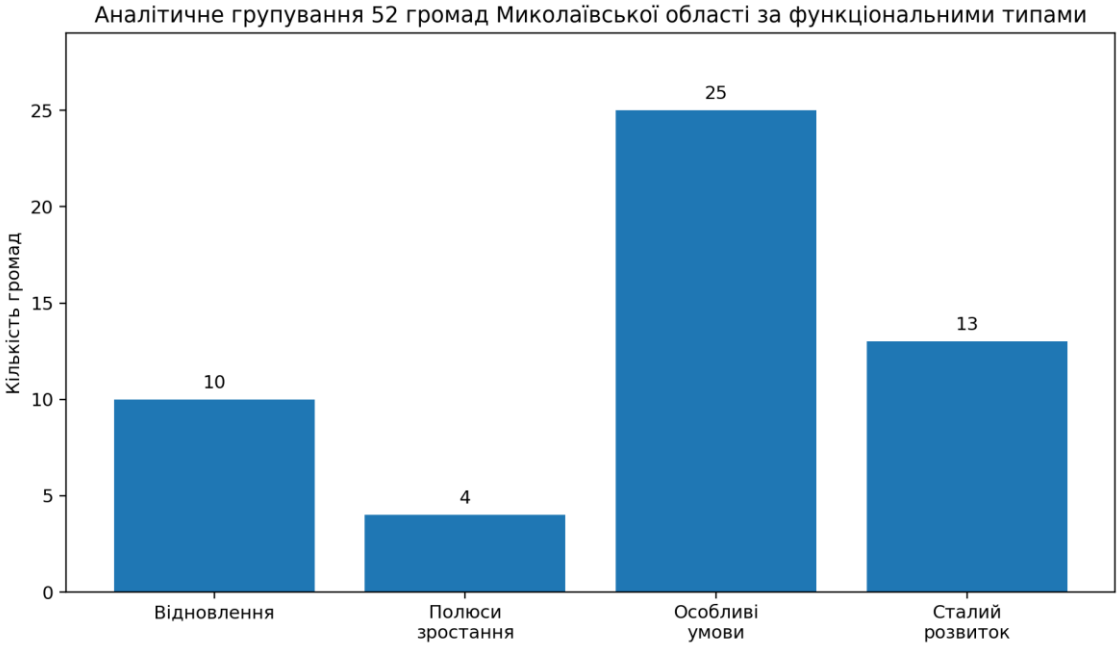


Рисунок 2.20 – Структура аналітичного групування територіальних громад Миколаївської області за функціональними типами

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.16.

Результати функціонального групування свідчать, що найбільшу частку становлять території з особливими умовами розвитку – 25 громад (48,1 % від загальної кількості громад області). Території сталого розвитку охоплюють 13 громад (25,0 %), території відновлення – 10 (19,2 %), а потенційні регіональні полюси зростання – 4 громади (7,7 %). Це підтверджує необхідність диференційованої політики: для майже половини громад ключовими є подолання структурних обмежень, підтримка аграрної диверсифікації, доступності послуг та міжмуніципальної кооперації.

Як видно з рис. 2.20, домінуючою групою є території з особливими умовами розвитку, тоді як найменшу частку становлять потенційні регіональні полюси зростання.

З урахуванням інтенсивності бойового впливу, просторового положення та ролі громад у логістичних і відновлювальних процесах сформовано безпекове групування територіальних громад Миколаївської області, наведене у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 Безпекове групування територіальних громад Миколаївської області та їх конкурентні переваги

Безпекова група	Громади	Безпекова характеристика	Конкурентні переваги
Фронтові / громади-форпости (4)	Очаківська, Куцурубська, Галицинівська, Широківська.	Безпосередня або висока експозиція до бойових ризиків, значні руйнування чи близькість до небезпечних ділянок.	Донорська й гуманітарна підтримка; досвід кризового управління; оборонна і гуманітарна логістика; пріоритетність відновлення; морський та аграрний потенціал після стабілізації.
Прифронтові (14)	Миколаївська, Баштанська, Березнегуватська, Воскресенська, Веснянська, Мішково-Погорілівська, Нечаянська, Радісносадівська, Снігурівська, Степівська, Сухоєланецька, Чорноморська, Шевченківська, Коблівська.	Підвищена безпекова експозиція, наслідки обстрілів і руйнувань, навантаження на логістику та соціальну інфраструктуру.	Близькість до Миколаївського економічного вузла; аграрна й промислова база; відновлювальні проєкти; релокаційні можливості; логістична і сервісна функції.
Тилові (34)	Єланецька, Інгульська, Арбузинська, Березанська, Благодатненська, Братська, Бузька, Веселинівська, Вознесенська, Володимирівська, Врадіївська, Вільнозапорізька, Горохівська, Доманівська, Дорошівська, Заводська, Казанківська, Кам'яномостівська, Костянтинівська, Кривоозерська, Мигіївська, Мостівська, Новобузька, Новомар'ївська, Новоодеська, Олександрівська, Ольшанська, Первомайська, Прибужанівська, Прибузька, Привільненська, Південноукраїнська, Синюшинобрідська, Софіївська.	Відносно нижчий рівень прямого бойового впливу при збереженні загальнообласних воєнних ризиків.	Безперервність господарської діяльності; приймання ВПО; аграрне виробництво й переробка; енергетична функція Південноукраїнська; транспортні вузли Вознесенська і Первомайська; потенціал релокації та інвестицій.

Джерело: авторська типологізація на основі чинного Переліку територій бойових дій [110], просторового положення та результатів аналізу соціально-економічного розвитку громад.

Співвідношення фронтових, прифронтових і тилових громад Миколаївської області за результатами авторського групування відображено на рис. 2.21.

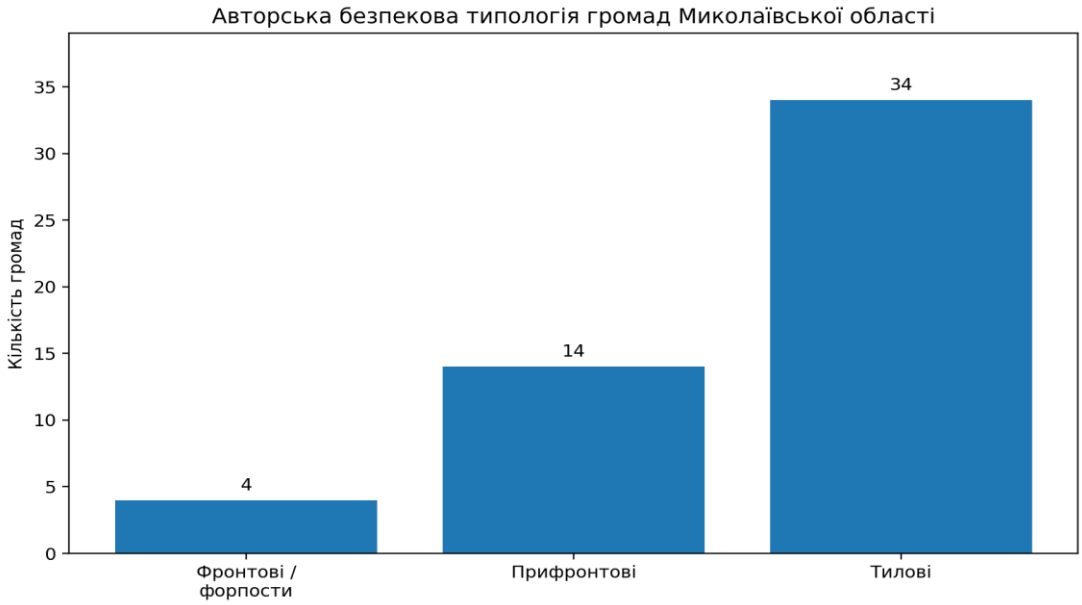


Рисунок 2.21 – Розподіл територіальних громад Миколаївської області за авторською безпековою типологією

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.17.

Узагальнення результатів функціонального та безпекового групування дозволило сформувати матрицю конкурентних переваг територіальних громад, подану у табл. 2.18.

Таким чином, поєднання функціональної та безпекової типологій дозволяє уникнути механічного порівняння громад, що функціонують у принципово різних умовах. Для фронтових громад показником конкурентоспроможності є передусім здатність підтримувати базову функціональність, мобілізувати ресурси та створювати передумови для відновлення; для прифронтових – поєднання стійкості з логістичною, виробничою та сервісною роллю; для тилових – спроможність підтримувати безперервність економічної діяльності, приймати ВПО і релокований бізнес та генерувати ресурси для загальнонаціонального відновлення. Функціональний тип, своєю чергою, визначає інструменти капіталізації цих переваг: від реконструкції та модернізації до підтримки полюсів зростання, аграрної диверсифікації та розвитку людського капіталу.

Таблиця 2.18 Матриця конкурентних переваг територіальних громад за функціонально-безпековим підходом

Поєднання типів	Домінуючі переваги	Конкурентна перевага	Напрям капіталізації конкурентної переваги
Території відновлення / фронтові	Відновлювально-безпекова	Пріоритетність реконструкції, розмінування, захисту критичної інфраструктури; досвід кризового управління; міжнародні партнерства.	Використання відбудови для технологічної модернізації, енергоефективності, відновлення логістики та створення нових робочих місць.
Території відновлення / прифронтові	Логістично-відновлювальна	Близькість до великих ринків і центрів послуг, аграрно-промислова база, відновлювальні проєкти.	Розвиток переробки, логістичних центрів, будівельного сектору, сервісів для відновлення та релокованого бізнесу.
Регіональні полюси зростання	Інвестиційно-інноваційна	Концентрація людського капіталу, бізнесу, освіти, послуг, транспорту й енергетики.	Індустріальні парки, цифрові сервіси, технологічні кластери, масштабування інновацій і поширення ефекту зростання на суміжні громади.
Особливі умови розвитку	Аграрно-ресурсна та кооперaційна	Земельний, природно-ресурсний і рекреаційний потенціал, локальна спеціалізація.	Агропереробка, кооперативи, зрошення, ВДЕ, туризм, міжмуніципальне співробітництво, спільне надання послуг.
Сталий розвиток / тилові	Стабілізаційно-інвестиційна	Відносно стабільніша економічна діяльність, приймання ВПО, можливість релокації підприємств, аграрна та сервісна спеціалізація.	Підтримка МСП, житлова й соціальна інфраструктура, розвиток людського капіталу, локальні інвестиційні проєкти та диверсифікація економіки.

Джерело: авторська розробка з урахуванням результатів аналізу конкурентних переваг громад Миколаївської області [73; 78; 113–140].

Порівняння результатів, наведених у табл. 2.16–2.18 та на рис. 2.20–2.21, підтверджує, що конкурентні переваги громад формуються під одночасним впливом функціональної спеціалізації та інтенсивності безпекових ризиків.

Висновки до розділу 2

1. Обґрунтовано, що реформа децентралізації, що була завершена до початку повномасштабного вторгнення, значно зміцнила місцеве самоврядування та дозволила громадам ефективніше управляти ресурсами, що було критично важливо в умовах війни. Війна стала каталізатором змін у системі місцевого самоврядування. Встановлено, що в Україні діє динамічна система відстеження та класифікації громад за рівнем небезпеки, що сприяє оперативному реагуванню.

2. Визначено, що найбільш ураженими регіонами є Донецька, Луганська, Запорізька, Харківська та Херсонська області, де зафіксовано значну кількість територіальних громад і населених пунктів, які або перебувають у зоні активних бойових дій, або зазнали тимчасової окупації. Низка регіонів, таких як Київська, Сумська, Миколаївська та Чернігівська області, хоча й зазнали бойових дій чи окупації, поступово відновлюють управління на звільнених територіях. Загалом було підтверджено високий рівень територіальної напруги в більшості східних, південних та північних регіонів України, а також необхідність диференційованого підходу до планування відновлення та підтримки громад залежно від їхнього статусу — активні бойові дії, тимчасова окупація чи постконфліктне відновлення.

3. Визначено основні проблеми, з якими стикалися територіальні громади до війни, зокрема економічну нерівність, високий рівень безробіття, занедбану інфраструктуру, а також забруднення навколишнього середовища та проблему водних ресурсів. Підкреслено, що до початку війни громади зосереджувалися на досягненні цілей сталого розвитку, проте повномасштабне вторгнення поставило перед ними нові пріоритети, зокрема забезпечення базових потреб населення, відновлення інфраструктури та допомога внутрішньо переміщеним особам.

4. Проаналізовано масштаб руйнування інфраструктури територіальних громад України внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації.

Встановлено, що найбільше постраждали громади Донецької, Харківської, Луганської, Миколаївської, Запорізької, Київської та Чернігівської областей, де бойові дії призвели до знищення критичних об’єктів. Особливу увагу приділено оцінці прямих збитків інфраструктури, зокрема житлового фонду, енергетичних та транспортних об'єктів, аграрного сектору та сфери послуг. Згідно з аналізом, сума прямих збитків на початок 2024 року становить понад $170 млрд, із найбільшими втратами в житловому фонді та транспортній інфраструктурі.

5. Проаналізувавши фінансову спроможність територіальних громад України в умовах війни, зокрема вплив військового ПДФО на доходи місцевих бюджетів, було встановлено, що у 2022 р. в окремих громадах частка військового ПДФО сягала 30-40% загальних доходів, проте в 2023 р. цей податок було централізовано, що зменшило фінансову автономію місцевого самоврядування. Окрім військових надходжень, фінансовий стан громад покращився за рахунок залучення інвестицій, розвитку агропромислового сектору та релокації підприємств. Найбільший приріст доходів показали громади Широківська (+613,2%), Великомихайлівська (+500,7%), Полтавські громади та Тягинська ТГ, що свідчить про адаптивність та ефективне управління в кризових умовах. Попри позитивні тенденції, частка місцевих бюджетів у структурі зведеного бюджету України знизилася до 15,7% у 2024 році, що демонструє централізацію фінансових ресурсів через необхідність фінансування оборони. Було наголошено на ризиках втрати фінансової автономії громад та необхідності розробки збалансованої бюджетної моделі для їхнього сталого розвитку після завершення активної фази війни.

6. На основі проведеного детального аналізу фінансової спроможності територіальних громад Миколаївської області, нами було виділено чотири основні групи громад: - перша група – це територіальні громади з високими доходами та збалансованими видатками. До цієї групи належать Південноукраїнська, Коблівська, Синюшинобрідська, Галицинівська та Бузька ТГ; друга група – це громади з високими доходами, але значними видатками. До цієї групи входять Галицинівська, Прибузька, Арбузинська та Чорноморська

ТГ; третя група – це територіальні громади з середніми доходами та помірними видатками. До цієї групи належать Вознесенська, Баштанська, Новоодеська, Казанківська, Радісносадівська ТГ; четверта група - територіальні громади з низькими доходами та високою залежністю від дотацій. Очаківська та Горохівська громади.

7. Проведений аналіз динаміки суб'єктів підприємництва та економічної активності територіальних громад Миколаївської області в період 2020–2023 рр. показав, що війна серйозно вплинула на підприємницьку діяльність, зокрема на малий та середній бізнес. Після повномасштабного вторгнення Росії в Україну спостерігалося значне скорочення кількості підприємств і зайнятості, що відображало кризову ситуацію в економіці регіону. Особливо постраждали мікропідприємства та малий бізнес, зокрема через релокацію, закриття підприємств та зниження економічної активності. Встановлено, що аграрний сектор України, зокрема Миколаївської області, зазнав значних збитків через повномасштабну агресію росії. Станом на вересень 2022 р. загальні прямі збитки в агросекторі становили 6,6 млрд доларів США, а сукупні збитки до 2024 р. перевищили 80 млрд доларів. Внаслідок війни було втрачено понад 1200 аграрних підприємств, особливо в Одеській, Запорізькій та Київській областях, а також частина сільгоспземель перебуває в окупації. Проте, у 2023 р. відбулося часткове відновлення виробництва, зокрема у вирощуванні зернових та соняшнику. Водночас, тваринництво в регіоні зазнало значного скорочення, що було викликано економічними труднощами та ускладненою логістикою. Зовнішня торгівля також зазнала суттєвих втрат: експорт зменшився на 12%, особливо продуктів рослинного походження, через блокаду морських портів та руйнування транспортної інфраструктури. Незважаючи на труднощі, деякі територіальні громади області реалізують програми з підтримки аграріїв, зокрема проекти з модернізації інфраструктури, зрошувальних систем і закупівлі пересувних зерносховищ.

8. Дослідженнія демографічної ситуації внутрішньо переміщених осіб (ВПО) на території Миколаївської області в умовах війни засвідчило значний

ріст кількості зареєстрованих ВПО. За даними Міністерства соціальної політики України, станом на грудень 2024 р., в області було зареєстровано понад 120 тисяч ВПО, що у 14,7 разів більше порівняно з 2022 роком. Основний потік переміщених осіб надійшов з районів активних бойових дій, зокрема з Миколаївського та Баштанського районів, до більш безпечних регіонів області. У відповідь на цю ситуацію, місцеві органи влади активно розробляють заходи щодо забезпечення житлом та соціальною підтримкою ВПО. Відкриваються нові локації для тимчасового проживання, розширюється житловий фонд соціального призначення, проводяться ремонти приміщень для подальшого розміщення переміщених осіб. Спільно з міжнародними організаціями реалізуються проекти реконструкції гуртожитків, а також створення спеціалізованих соціальних центрів для надання підтримки.

9. Встановлено, що систему місцевого самоврядування змушена адаптуватися до нових умов воєнного стану. В умовах війни особлива роль належить органам місцевого самоврядування та військовим адміністраціям, які працюють у тісній взаємодії з центральною владою для забезпечення безпеки громадян, підтримання правопорядку та реалізації заходів, передбачених воєнним станом. Обґрунтовано, що військові адміністрації виконують широкий спектр функцій, від управління соціально-економічним розвитком до оборонної діяльності, що дозволяє оперативно реагувати на виклики війни та зберігати стабільність на місцевому рівні. Одночасно з цим, територіальні громади зберігають свої повноваження в рамках Конституції України та законодавства, що дає можливість органам місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення та забезпечувати потреби населення.

10. Встановлено, що розширення повноважень сільських, селищних та міських голів під час війни дозволяє оперативно приймати важливі рішення у критичних сферах, таких як звільнення земель від незаконних забудов, обстеження та демонтаж пошкоджених споруд, а також перерозподіл бюджетних коштів для потреб ЗСУ. Забезпечення безпеки на місцевому рівні стало одним з основних пріоритетів у діяльності органів місцевого

самоврядування, оскільки безпека визначає не лише стабільність, але й можливості для розвитку економічної, культурної та соціальної сфери громади. У результаті дослідження виявлено, що територіальні громади України ефективно адаптуються до викликів війни, використовуючи інструменти безпеки та розвитку. Важливими складовими є Національна концепція «Безпечна громада», яка включає моніторинг загроз, розвиток систем відеоспостереження та правові ініціативи, а також бюджет участі, що залучає мешканців до прийняття рішень. Грантові програми, зокрема від USAID та європейських фондів, мобілізують додаткові ресурси для безпеки та відновлення інфраструктури. Крім того, стратегічне планування відновлення з акцентом на безпеку і адаптацію до нових реалій дозволяє забезпечити сталий розвиток громад навіть в умовах війни.

11. Встановлено, що до кінця 2024 р., 31 із 52 громад Миколаївщини вже розробили стратегії розвитку, зосереджуючи увагу на післявоєнному відновленні, економічній адаптації та соціальній підтримці. Три громади беруть участь у проєкті «Віднова», спрямованому на стратегічне планування та підвищення ефективності управління. Водночас, громади демонструють різний рівень фінансової спроможності: деякі мають високі видатки на розвиток інфраструктури, а інші — значну частку на утримання апарату управління, що може свідчити про неефективне управління. Важливим аспектом є також залучення грантів і внутрішніх ресурсів для фінансування першочергових потреб, таких як підтримка ЗСУ та відновлення інфраструктури.

12. Аналіз конкурентних переваг територіальних громад Миколаївської області в умовах війни та післявоєнного періоду засвідчив про наявність значних ресурсів для збереження та відновлення їх економічної конкурентоспроможності. У воєнний час основні конкурентні переваги зосереджуються на географічному розташуванні, логістичних можливостях, а також функціональних та стратегічних ролях у забезпеченні обороноздатності країни. Територіальні громади Миколаївської області відіграють важливу роль у забезпеченні обороноздатності України, а також у забезпеченні економічної

стійкості та відновлення країни після війни. В умовах післявоєнного періоду вони мають потенціал для відновлення через відбудову інфраструктури, розвиток логістичних можливостей, впровадження енергозберігаючих технологій та інвестицій у відновлювані джерела енергії.

13. Встановлено, що основними конкурентними перевагами територіальних громад у воєнний та післявоєнний період є: - відновлення інфраструктури; логістичні та економічні переваги; міжнародна допомога та партнерство; соціальна підтримка та розвиток людського капіталу. Крім того, було визначено, що Миколаївська область демонструє значний потенціал у відновленні та розвитку в умовах війни і післявоєнного періоду завдяки поєднанню аграрної та промислової спеціалізації, підтримці молоді та інвестиціям у технології. Повернення мешканців та внутрішньо переміщених осіб сприяє демографічній стабільності, а розвиток підприємництва та програм для молоді створює умови для економічного зростання. Аграрний сектор, зокрема через нішеві культури та точне землеробство, залишається конкурентоспроможним, а промислова реструктуризація та створення агрокластерів підвищують додану вартість продукції. Міжнародна підтримка та інновації сприяють інтеграції регіону у глобальні ринки, забезпечуючи його довгострокову конкурентоспроможність.

14. Проедений SWOT-аналіз конкурентних переваг територіальних громад Миколаївської області в умовах війни, констатував, що регіон володіє значним аграрним потенціалом, вигідним географічним розташуванням, розвиненою промисловою базою та активною міжнародною підтримкою. Водночас, для забезпечення стійкого розвитку в післявоєнний період необхідно подолати проблеми з відновленням інфраструктури, зменшенням трудової міграції та підвищенням рівня цифровізації. Громади мають значний потенціал для створення нових економічних кластерів, залучення інвестицій та розвитку інноваційних галузей, таких як відновлювальна енергетика і переробка. Однак вони також стикаються з загрозами, такими як можливе відновлення бойових дій, економічна нестабільність та конкуренція за інвестиції та трудові ресурси.

Загалом, конкурентні переваги Миколаївщини базуються на ефективному використанні аграрних і промислових можливостей, підтримці міжнародних партнерів та стратегічному розташуванні. Відновлення соціальної інфраструктури, розвитку молодіжних ініціатив і створення нових робочих місць дозволяють громадам адаптуватися до нових умов і забезпечити стійке відновлення в післявоєнний період.

15. Систематизовано нормативний підхід до функціональної типологізації територій відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» та постанови Кабінету Міністрів України № 1493. Встановлено, що функціональні типи формують різні моделі конкурентоспроможності: відновлювальну, інвестиційно-полюсну, ресурсно-спеціалізовану та стабілізаційну. Станом на 07.03.2026 р.офіційно визначено 123 громади як території відновлення та 885 громад як території з особливими умовами розвитку [108; 109; 112].

16. На основі критеріїв постанови № 1493 здійснено авторську апробацію функціонального групування 52 територіальних громад Миколаївської області: 10 громад віднесено до територій відновлення, 4 – до потенційних регіональних полюсів зростання, 25 – до територій з особливими умовами розвитку та 13 – до територій сталого розвитку. Найбільшу частку становлять громади з особливими умовами розвитку (48,1 %), що визначає пріоритетність аграрної диверсифікації, міжмуніципального співробітництва та підвищення доступності послуг [108; 111; 112].

Основні результати дослідження за даним розділом опубліковано у працях [1,4,6].

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Формування спроможності економічного розвитку територіальних громад

Зазначаючи, що підвищення конкурентоспроможності регіонів і громад поряд з формуванням єдиної держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому аспектах, а також розвиток ефективного багаторівневого управління, визначено як стратегічні цілі державної регіональної політики України до 2027 року [1]. Реалізація цих цілей підтримується процесом децентралізації влади, який розпочався в Україні у 2014 році. Цей процес є природним механізмом переходу країни до ліберальних умов, не тільки в економічній сфері, але й у суспільно-політичній області. Децентралізація передбачає перерозподіл відповідальності, повноважень та фінансових ресурсів з центрального на місцевий (базовий) рівень управління країною. Ми вже відмічали, що реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на основах децентралізації принесла нові можливості для розвитку територіальних громад. Її новий адміністративно-територіальний устрій та бюджетна децентралізація суттєво підвищили спроможність місцевого самоврядування.

Наразі, цілі Стратегії актуалізовані із врахуванням низки ключових факторів: по-перше, повномасштабне збройне вторгнення Російської Федерації до України, що спричинило значні соціально-економічні та інфраструктурні наслідки для територіальних громад і регіонів, виникла нагальна потреба у посиленні ролі безпеки та стійкості до зовнішніх загроз; по-друге, надання Україні статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу, що стало стимулом для поглиблення імплементації положень Угоди про асоціацію між

Україною та ЄС, а також ініціювало процес переговорів щодо повноправного членства; по-третє, Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) надала рекомендації щодо оновлення Стратегії з метою її узгодження з національною політикою післявоєнного відновлення, необхідності адаптації законодавства, а також забезпечення виконання міжнародних кліматичних зобов'язань.

У другому розділі дисертаційного дослідження був обґрунтований перелік інструментів, які використовуються для забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад у умовах воєнного та післявоєнного періоду. Важливо підкреслити, що використання цих інструментів окремо не призведе до достатнього ефекту для посилення конкурентних переваг. Концептуальний підхід до визначення пріоритетів розвитку територіальної громади та впровадження заходів з підвищення її конкурентних позицій в умовах війни та післявоєнної трансформації зосереджено на рис. 3.1.

При формуванні стратегічних пріоритетів для управління територіальною громадою необхідно:

1) визначити мету управління – тобто, цінності, які регіон вважає важливими (наприклад, збільшення грошових потоків, зростання клієнтської бази, сприяння інноваціям);

2) виявити чинники, що впливають на соціально-економічний потенціал громади та забезпечити ефективне управління;

3) визначити відповідального за розробку організаційної складової та покласти на нього завдання з впровадження стратегії регіону за допомогою механізмів забезпечення регіональної конкурентоспроможності.

Практична спрямованість запропонованого підходу до визначення стратегічних пріоритетів підтверджується його використанням у діяльності Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів та її територіальних органів. Зокрема, науково-методичні положення застосовуються при підготовці пропозицій щодо підтримки

місцевого виробництва, підприємництва та агропродовольчого сектору з урахуванням безпекових, економічних та інституційних чинників розвитку громад (довідка від 10.10.2025 р. № 1503).

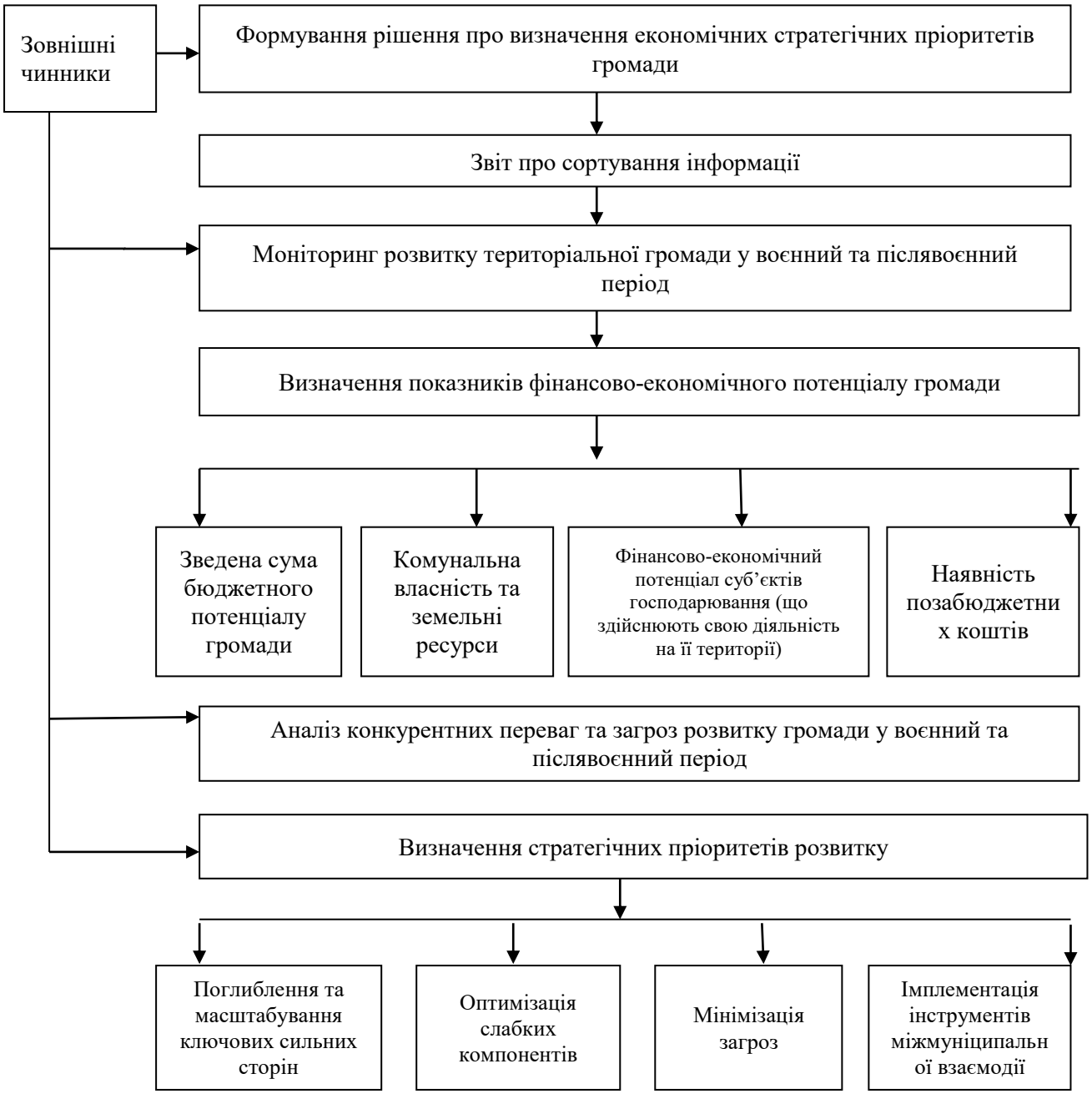


Рисунок 3.1 – Концептуальний підхід до визначення пріоритетів розвитку територіальної громади та впровадження заходів з підвищення її конкурентних позицій в умовах війни та післявоєнної трансформації *

Джерело: власна розробка автора

Важливо відзначити, що побудована система розвитку територіальних громад повинна забезпечувати системність та адекватність всіх управлінських процесів для забезпечення сталого розвитку громад, спрямованого на ефективне використання ресурсного потенціалу територій; оптимізацію структури їх економіки; зменшення відмінностей у рівні соціально-економічного розвитку громад; стимулювання конкурентних переваг територій. Крім того, стратегічне планування на рівні територіальних громад повинно не лише визначати майбутнє громади, але й передбачати комплексне вирішення завдань та заходів для досягнення балансу між інвестиційними (так званими "твердими") та неінвестиційними (так званими "м'якими") задачами місцевого розвитку.

Слід відмітити, що економічний потенціал являє собою постійно змінююче явище, оскільки навіть найменші зміни у його складових можуть спричинити значне відхилення в функціональній та територіальній структурі територіальних громад (ТГ) (рис.3.2).

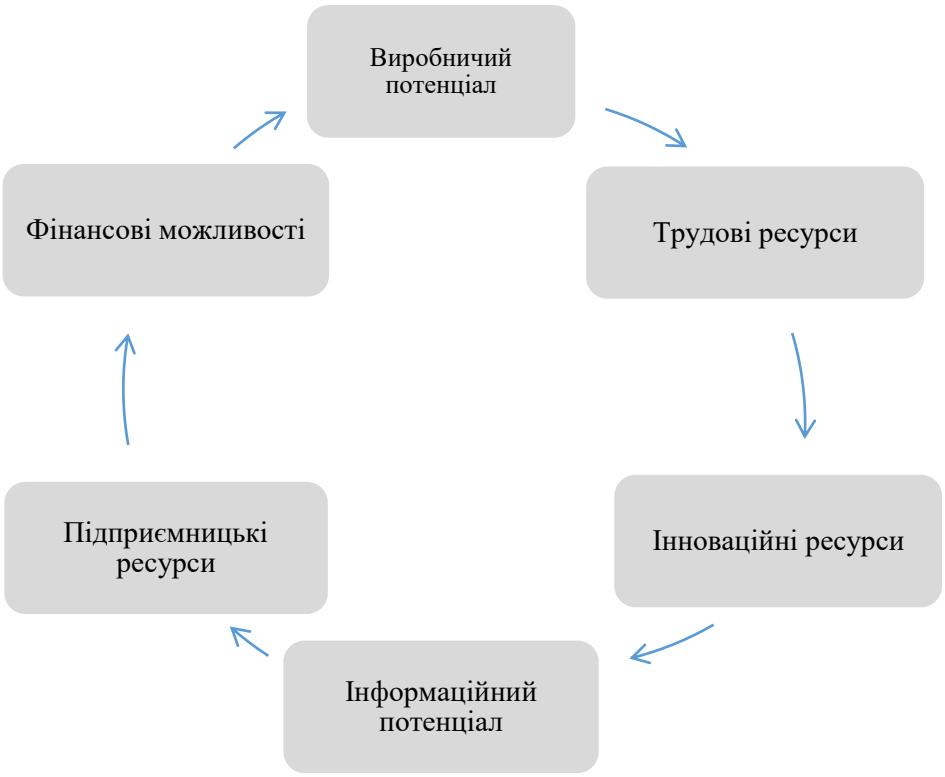


Рисунок 3.2 – Комплекс взаємопов’язаних складових економічного розвитку територіальної громади

Джерело: власна розробка автора

Варто відмітити, що 2022 р. виявився поворотним для процесу розвитку Української держави. Війна зумовила появу нових реалій для територіальних громад та поставила перед органами місцевого самоврядування нові виклики. Тривалість військового конфлікту, в якому нині знаходиться наша країна, суттєво змінив фінансово-економічний потенціал територіальних громад. Особливу увагу слід звернути на проблеми переміщення бізнесу та населення зі східних регіонів в центральні та західні частини країни. Основним завданням органів місцевого самоврядування стає встановлення спільної роботи з обласними та районними військовими адміністраціями для забезпечення тимчасового розміщення релокованих підприємств і внутрішньо переміщених осіб. Найближчим часом до цього може додатися створення необхідних умов для тривалого або постійного перебування тих, хто обрав залишитися на місцях релокації [2].

Сучасні виклики, зумовлені воєнним станом, сприяли появі нових суб'єктів у системі місцевого економічного розвитку територіальних громад - зокрема внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та релокованих підприємств. Це, у свою чергу, обумовило формування нових моделей взаємодії та розбудову комунікаційних мереж. Крім того, посилення значущості безпекового компонента призвело до трансформації інтересів ключових стейкхолдерів місцевого економічного розвитку (рис. 3.3).

У світлі сучасної ситуації, головною метою діяльності місцевої самоврядування повинно стати відновлення місцевої економіки та сприяння плавному переходу від нагальних заходів до досягнення визначених стратегічних цілей соціально-економічного розвитку громади. Це може бути досягнуто шляхом впровадження антикризових заходів у сфері місцевого економічного розвитку. Насправді, місцеве планування економічного розвитку повинно бути відповідним Стратегії розвитку громади, і рішення щодо місцевого економічного розвитку мають бути зорієнтовані на операційні цілі та завдання такої Стратегії.

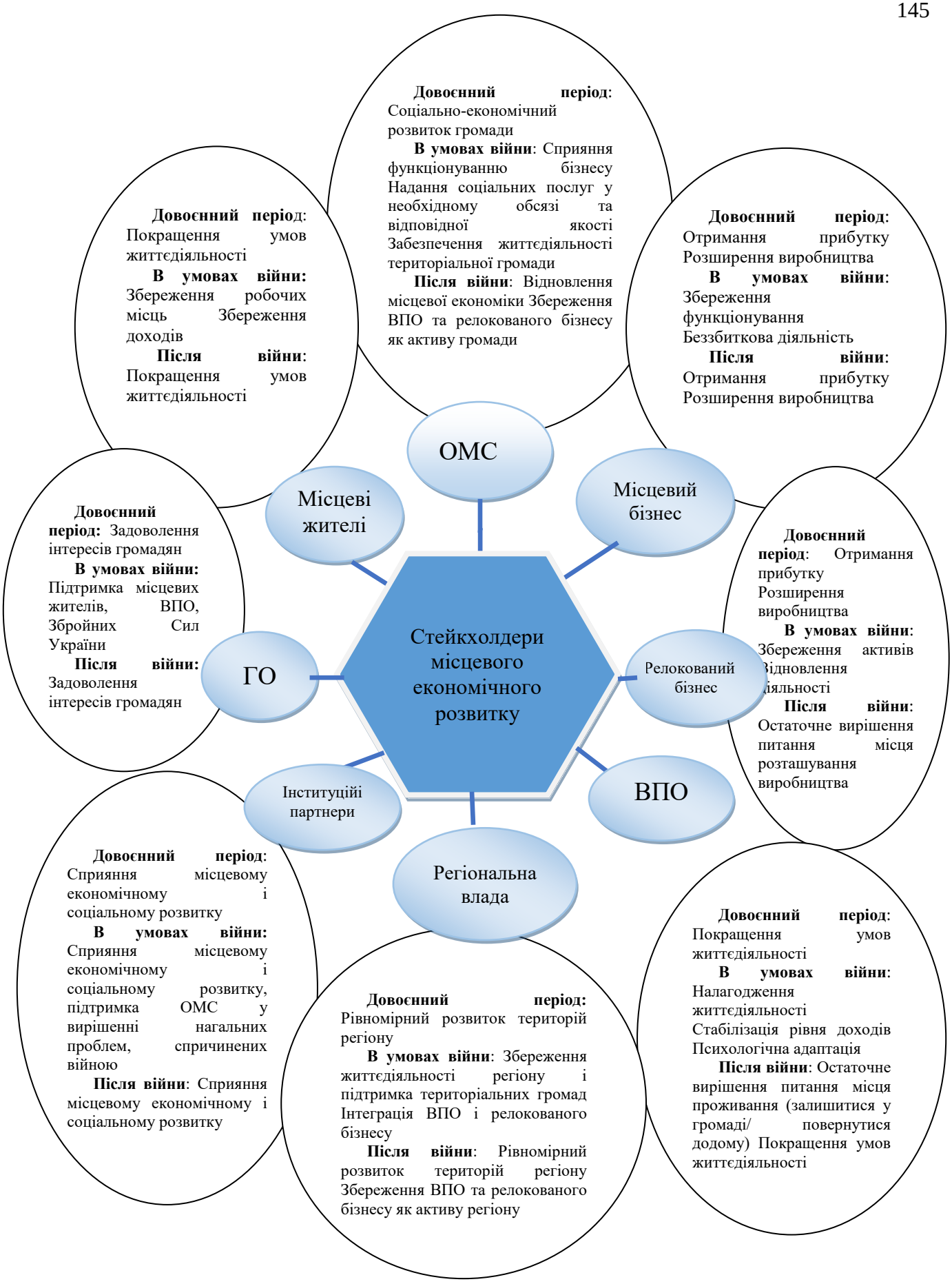


Рисунок 3.3 – Стейкхолдери місцевого економічного розвитку

Джерело: власна розробка автора

Планування місцевого економічного розвитку призначене для встановлення зв'язаних цілей у ланцюжку - від Стратегії розвитку громади та Плану заходів по її впровадженню до Програми місцевого економічного розвитку громади та місцевих цільових та бюджетних програм. Такий підхід дозволяє отримати систему результатів, яка охоплює стратегічні показники (стратегічну компоненту) до індикаторів виконання бюджетних програм (ресурсну компоненту).

Програма місцевого економічного розвитку може стати важливим документом для громади. Вона повинна включати конкретні проєкти на середньострокову перспективу (2-4 роки), які спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку громади, визначених у Стратегії розвитку. Робоча група з місцевого економічного розвитку громади, що складається з представників зацікавлених сторін, розробляє та впроваджує таку Програму. Рада громади може затвердити цей документ.

На етапі формування Програми відбувається відбір різних типів інструментів. Практична реалізація цих інструментів сприятиме розвитку місцевої економіки, забезпечивши створення робочих місць, нового бізнесу, реалізацію підприємницьких ініціатив мешканців та ВПО, зміцненню чи розширенню наявних підприємств, створенню нових можливостей для підприємців та поліпшенню якості життя.

На підставі проведеного дослідження наявних теоретичних і практичних способів застосування існуючих інструментів місцевого економічного розвитку відтворити власне бачення реалізації таких інструментів як у воєнний так і після воєнний період (табл 3.1.).

Особливу увагу потребують внутрішньо переміщені особи та релоковані підприємства, адже вони мають унікальні потреби і характеристики, які враховуються органами місцевого самоврядування у територіальних громадах, де вони перебувають, при розробці поточних планів та стратегій розвитку територіальної громади. У разі їх не повернення до місця свого попереднього перебування, вони стають новими повноправними членами територіальних громад.

Таблиця 3.1 Інституційні та управлінські інструменти підтримки й активізації економічної діяльності в умовах кризи

Інструменти місцевого економічного розвитку	**Можливості для використання**							
	Воєнний час				Післявоєнний час			
	Люди		Бізнес		Люди		Бізнес	
	ВПО	Місцеве населення	Релакований бізнес	Місцевий бізнес	ВПО	Місцеве населення	Релакований бізнес	Місцевий бізнес
Фінансовий лізинг								
Аутсорсинг								
Індустріальний парк								
Агенція місцевого економічного розвитку								
Центр залучення інвестицій								
Бізнес-інкубатор								
Кооператив								
Кластер								
Краудфандинг								
Револьверний фонд								
Соціальне підприємництво								
Дуальна освіти								
Тимчасове/соціальне житло								
Соціальна підтримка ВПО								
Інформаційний супровід і координація діяльності								

Джерело: розроблено на основі джерела [3]

По-перше, щодо таких підприємців, місцева влада повинна чітко визначити пріоритетні напрями підприємницької діяльності, які відповідають стратегічним цілям розвитку конкретної громади чи регіону, і надавати їм першочергову підтримку. По-друге, для таких видів бізнесу вже зараз важливо почати створення відповідної виробничої інфраструктури, таких як промислові, індустріальні, технологічні та наукові парки, промислові зони і т. д. Нарешті, третій аспект полягає у створенні ефективного механізму взаємної релокації підприємств та їх потенційних працівників.

Оптимізація процесів просторового розселення релакованих підприємств і внутрішньо переміщених осіб є необхідним елементом модернізації стратегій соціально-економічного розвитку регіонів та територіальних громад, які їх приймають. В цих стратегіях важливо враховувати пріоритетні напрями створення продовольчих резервів на території громади, а також заходів щодо зменшення безпекових ризиків з урахуванням досвіду, набутого Україною під час війни. Зокрема, важливо забезпечити створення якісної системи територіальної оборони та забезпечити ефективну співпрацю з командуванням військових частин щодо розміщення на території громади надійно захищених складів та логістичних потужностей, які зможуть використовуватися у воєнних цілях у перспективі [4].

В умовах воєнного стану важливою функцією територіальних громад та органів їх місцевого самоврядування є зміцнення співробітництва з донорськими організаціями європейських країн у питаннях розбудови та модернізації інфраструктури громад, а також готовності до реалізації проєктів їхнього відродження після війни з соціально-економічним розвитком. У силу ведення бойових дій на півдні та сході держави, європейські партнери переважно переорієнтувалися на воєнну підтримку та допомогу біженцям, що втекли до них з нашої країни. Це створює певну "інституційну пастку" у процесі формування принципів подальшого соціально-економічного розвитку України після війни, зокрема в контексті інтеграції країни до ЄС та адаптації сучасних європейських цінностей на вітчизняному ґрунті. Тому Україні варто посилити співпрацю з європейськими партнерами (включаючи урядові та громадські організації) для розвитку нових програм та проєктів, спрямованих на підготовку владних осіб та громадян до наступного етапу соціально-економічного росту [5].

Отже, спроможність територіальних громад умовах воєнного стану полягає в їх здатності ефективно накопичувати та раціонально використовувати наявні фінансові, матеріальні, кадрові та інші ресурси, а також виявлення та використання резервів для задоволення поточних потреб, потреб внутрішньо

переміщених осіб, розвитку території і військової логістики, з метою забезпечення конкурентоздатності територіальних громад у майбутньому. У цьому контексті важливим є впровадження стратегій, спрямованих на посилення економічної самодостатності громад, зокрема таких:

Запропоновані у дослідженні науково-практичні рекомендації щодо забезпечення економічної стійкості територіальних громад також отримали практичне підтвердження. Вони опрацьовані та враховані Державною службою України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів та її територіальними органами в частині розвитку підприємницької діяльності, у тому числі у сфері агропромислового виробництва, ефективного використання ресурсного потенціалу та посилення взаємодії органів влади, бізнесу і громад (довідка від 10.10.2025 р. № 1503).

1. Стимулювання розвитку місцевого підприємництва, що передбачає створення сприятливого інституційного та економічного середовища для ведення бізнесу на рівні громади. Основні заходи включають: спрощення адміністративних процедур, підтримку мікро-, малого та середнього підприємництва через фінансові інструменти, консультування, а також організацію освітніх і тренінгових програм для підприємців з метою підвищення їх компетентностей та адаптації до сучасних ринкових умов.

2. Просування місцевих товарів та послуг - промоція місцевих товарів та послуг, що допомагає збільшити їх популярність та збільшити обсяги продажів (організація місцевих ярмарків, фестивалів, розвиток брендингу, рекламні та маркетингові заходи).

3. Розвиток інфраструктури - охоплює модернізацію ключових елементів інфраструктурного забезпечення територіальної громади, зокрема транспортної, енергетичної, телекомунікаційної та соціальної інфраструктури. Ці заходи спрямовані на підвищення якості життя населення, ефективності логістичних процесів та загальної інвестиційної привабливості регіону.

4. Формування інноваційного середовища та технологічного розвитку - передбачає створення умов для впровадження інноваційних рішень і сучасних технологій. Основні напрямки включають: розвиток інноваційних кластерів, підтримку стартапів, стимулювання науково-дослідницьких проєктів, а також організацію спеціалізованих конференцій і технологічних заходів. Реалізація цих ініціатив сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності громади.

Ці стратегії сприяють зміцненню економічної незалежності територіальних спільнот, забезпечують сталий розвиток та створення умов для процвітання. Інноваційні проекти та пілотні програми важливі для зміцнення економічного опору територіальних спільнот. Деякі ідеї для таких проектів та програм можуть включати: запускові інкубатори та прискорювачі, кластери та промислові парки, цифрові ініціативи (розвиток цифрових навичок, електронна комерція, цифрова інфраструктура та електронне управління), зелені ініціативи, фінансові інструменти (місцеві мікрокредитні програми, кошти для інвестицій у стартапи та інноваційні проекти). Територіальні спільноти виступають справжнім двигуном для розвитку економіки України. Їх активна роль у створенні сприятливих умов для бізнесу, розвитку інфраструктури та залучення інвестицій сприяє зміцненню економічної незалежності та свободи країни.

У контексті воєнного стану ключовим аспектом функціонування територіальних громад є ефективне управління кризовими ситуаціями та координація заходів з відновлення. Громади мають розробляти та реалізовувати плани дій у надзвичайних ситуаціях, здійснювати тісну координацію з правоохоронними органами, аварійно-рятувальними службами, а також з іншими державними й недержавними структурами з метою забезпечення безпеки населення та якнайшвидшого відновлення стабільного функціонування місцевої інфраструктури. Одним із критичних чинників стійкості територіальних громад є залучення громадськості та збереження суспільної довіри. Забезпечення відкритості, прозорості управлінських процесів та ефективної комунікації з громадянами формує передумови для підвищення

соціальної згуртованості. Активне залучення мешканців до прийняття управлінських рішень і спільна реалізація проєктів сприяють посиленню громадської відповідальності та легітимності місцевої влади.

Активна участь територіальних громад у формуванні та реалізації економічної політики є вагомим чинником у створенні стабільного та конкурентоспроможного економічного середовища. Завдяки такій залученості громади не лише адаптуються до сучасних викликів, а й формують основу для довгострокового зростання на місцевому рівні.

Поняття економічної стійкості відображає здатність економічної системи, організації або держави ефективно протистояти зовнішнім загрозам, кризовим явищам та ринковим коливанням, зберігаючи при цьому свою функціональність та потенціал до відновлення [6]. У цьому контексті економічний опір розглядається як сукупність стратегічних механізмів, управлінських практик і цільових заходів, спрямованих на забезпечення адаптації до змін, підтримку стабільності та стимулювання розвитку в умовах динамічного економічного середовища. Визначимо ключові компоненти економічного опору та їхню роль у формуванні спроможності територіальних громад в умовах мінливого середовища (рис. 3.4).

Варто підкреслити, що в умовах воєнного та післявоєнного періоду критично важливим є забезпечення оперативного, належного та безперервного виконання місцевих бюджетів. Це створює фінансову основу для реалізації стратегій сталого розвитку та зміцнення економічної спроможності територіальних громад. Ефективний соціально-економічний розвиток вимагає системного підходу, що передбачає координацію зусиль органів місцевого самоврядування, громадського сектору та бізнес-спільноти, спрямованих на досягнення спільних цілей і підвищення якості життя населення. Важливою умовою є також регулярний моніторинг досягнутих результатів за участі громадськості, що відповідає принципам публічного управління та демократії, а також сприяє зростанню довіри та авторитету місцевої влади.

Рисунок 3.4 – Ключові компоненти економічного опору та їхня роль у формуванні спроможності територіальних громад в умовах мінливого середовища

Джерело: власна розробка автора

Зокрема, ключовими напрямами такої взаємодії є:

– формування сприятливого нормативно-правового та фінансового середовища для підтримки інноваційної діяльності;

– інвестування у наукові дослідження та розробки, що сприятимуть технологічному оновленню;

– розвиток механізмів міжсекторальної співпраці та партнерств;

– підтримка освітніх ініціатив і програм професійного навчання у сфері інновацій;

– стимулювання соціального підприємництва та залучення інвестицій до соціально значущих проєктів.

В умовах воєнного та післявоєнного часу активна участь громади у визначенні стратегічних пріоритетів розвитку, а також формування чітких механізмів зміцнення конкурентних переваг територіальної громади, відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та підвищенні якості життя населення. Це, своєю чергою, сприяє зростанню привабливості території для потенційних мешканців і інвесторів. Наявність чіткого стратегічного бачення з боку керівництва громади дозволяє оперативно реагувати на виклики часу та забезпечує динамічний розвиток громади навіть в умовах кризових обставин.

Для практичної апробації запропонованих підходів обрано три територіальні громади Миколаївської області, що функціонують у різних безпекових умовах: Галицинівську як фронтову, Шевченківську як прифронтову та Новобузьку як тилову. Такий дизайн порівняння дає змогу відокремити вплив безпекового середовища від власне економічної та управлінської спроможності громади. У розділі 2 для Галицинівської громади встановлено істотні демографічні й інфраструктурні втрати, трансформацію структури доходів бюджету та водночас збереження підприємницької активності; для Шевченківської громади виявлено підвищене бюджетне навантаження на управлінську складову; Новобузька громада використовується як тилова порівняльна база для оцінювання потенціалу нарощування конкурентних переваг.

Для зіставлення громад запропоновано індекс економічної спроможності з урахуванням безпекового середовища (ІЕС), який визначається як зважена сума п’яти нормованих компонентів:

$$IEC = 0{,}25F + 0{,}20B + 0{,}20I + 0{,}15H + 0{,}20S, \quad (3.1)$$

де F – фінансова автономія; B – підприємницько-виробнича база; I – інфраструктурна доступність і відновлюваність; H – людський капітал та здатність до повернення/утримання населення; S – безпекова стійкість. Кожна компонента нормується у межах 0–1. Оцінювання має характер авторської прикладної апробації: бали присвоєно на основі документованих у розділі 2 ознак і відкритих матеріалів громад, тому вони не трактуються як офіційний рейтинг. Базові результати апробації наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 Розрахунок індексу економічної спроможності для громад із різним безпековим статусом

Громада	F	B	I	H	S	IEC	Інтерпретація
Галицинівська (фронтова)	0,65	0,65	0,35	0,45	0,20	0,49	Збережена підприємницька база, але високий вплив руйнувань і демографічних втрат
Шевченківська (прифронтова)	0,40	0,45	0,50	0,55	0,45	0,46	Середня ресурсна база за підвищеного управлінського та безпекового навантаження
Новобузька (тилова)	0,65	0,60	0,65	0,65	0,85	0,68	Нижчий прямий безпековий ризик і кращі умови для підприємництва, сервісів та інвестицій

Джерело: розраховано автором за результатами аналізу розділу 2 та відкритих матеріалів територіальних громад.

Отримані значення засвідчують, що однакові економічні інструменти не можуть забезпечувати однаковий ефект у різних безпекових умовах. Для Галицинівської громади першочерговим є відновлення базової інфраструктури та повернення економічно активного населення; для Шевченківської – зниження непродуктивного управлінського навантаження й підтримка локального підприємництва; для Новобузької – капіталізація тилової стабільності через інвестиції, переробку, логістику та розвиток малого бізнесу.

Для оцінювання очікуваного ефекту запропоновано цільовий сценарій на трирічний період, у якому передбачається реалізація диференційованих пакетів заходів. Результати сценарного перерахунку наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 Сценарний ефект реалізації диференційованих заходів економічного розвитку

Громада	Базовий ІЕС	Цільовий ІЕС	Абсолютний приріст	Приріст, %	Ключовий пакет заходів
Галицинівська	0,49	0,64	+0,15	+30,6	відновлення критичної інфраструктури; підтримка повернення населення; гранти МСП; відновлення агровиробництва
Шевченківська	0,46	0,61	+0,15	+32,6	оптимізація адміністративних витрат; мікрогранти; кооперація; спільні інфраструктурні проєкти
Новобузька	0,68	0,80	+0,12	+17,6	індустріально-логістичні проєкти; підтримка переробки; інвестиційний супровід; цифрові сервіси для бізнесу

Джерело: авторські розрахунки.

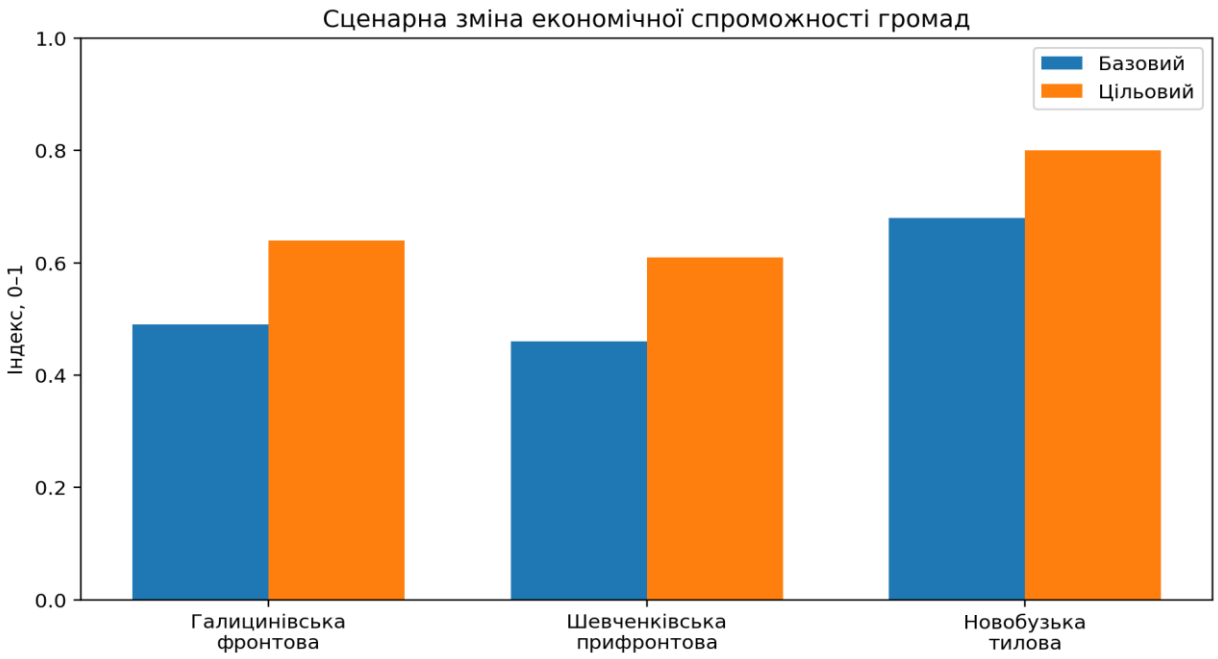


Рисунок 3.5 – Базовий та цільовий рівні економічної спроможності Галицинівської, Шевченківської та Новобузької громад

Джерело: побудовано автором за даними табл. 3.2–3.3.

Узагальнення результатів апробації індексу економічної спроможності засвідчує, що рівень та характер формування конкурентних переваг територіальних громад істотно залежать від безпекового середовища, у якому

вони функціонують. Порівняння Галицинівської, Шевченківської та Новобузької громад підтвердило доцільність диференційованого підходу до вибору інструментів економічного розвитку: для фронтових громад пріоритетного значення набувають відновлення критичної інфраструктури, підтримка повернення населення та відновлення господарської діяльності; для прифронтових — оптимізація управлінських витрат, активізація місцевого підприємництва, кооперація та реалізація спільних інфраструктурних проєктів; для тилових — залучення інвестицій, розвиток переробки, логістики, цифрових сервісів і малого бізнесу.

Сценарні розрахунки підтвердили потенційну результативність запропонованих заходів: цільове значення ІЕС для Галицинівської громади може зрости з 0,49 до 0,64, для Шевченківської — з 0,46 до 0,61, а для Новобузької — з 0,68 до 0,80. Найвищий відносний приріст прогнозується для Шевченківської громади — 32,6 %, що свідчить про значний резерв підвищення її економічної спроможності за умови оптимізації управлінської складової та посилення підтримки підприємницької активності. Для Галицинівської громади приріст на 30,6 % пов’язаний передусім із відновлювальними заходами, тоді як для Новобузької громади приріст на 17,6 % відображає можливість переходу від відносно стабільного функціонування до більш високого рівня інвестиційної та підприємницької активності.

Таким чином, запропонований індекс економічної спроможності доцільно розглядати як прикладний інструмент стратегічної діагностики, що дозволяє не лише зіставляти громади з різним безпековим статусом, а й визначати найбільш обґрунтовані напрями використання їх ресурсного потенціалу. Його застосування створює підґрунтя для переходу від уніфікованих рішень до адресної моделі формування конкурентних переваг, у якій пріоритети економічної політики узгоджуються з рівнем воєнних ризиків, структурою місцевої економіки та наявними резервами розвитку.

3.2. Удосконалення системи цифровізації управління сталим розвитком територіальних громад

Використання інформаційних технологій у керуванні територіальними громадами має бути розглянуте як перспективний напрямок їхнього розвитку, що сприятиме підвищенню ефективності управління, організації окремих сфер функціонування та загальної безпеки життєдіяльності громади. Інформаційні технології охоплюють широкий спектр методів, процесів та засобів використання обчислювальної техніки і систем зв'язку для створення, збору, передачі, пошуку, оброблення та поширення інформації. Запровадження інформаційних технологій спрямоване на досягнення ряду цілей, таких як удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення територіального менеджменту, скорочення часу на отримання та обробку інформації, поліпшення доступності інформації для мешканців та інших зацікавлених сторін. Сучасні інформаційні технології, такі як інформаційна технологія опрацювання, керування та підтримки прийняття рішень, використовуються для досягнення цих цілей шляхом здійснення різних інформаційних процесів.

Сьогодні вже достатньо багато робиться в цій сфері. Україна активно розвиває інноваційне середовище для надання публічних послуг у онлайн форматі. Однією з найпопулярніших платформ є мобільний додаток "Дія", який об'єднує понад 130 державних послуг і дозволяє спростити взаємодію з державою. Громадяни можуть отримувати електронні документи та скористатися різноманітними онлайн-послугами, що охоплюють бізнес, соціальні виплати й інші сфери життя. Такі платформи, як "Дія.Бізнес", яка надає підтримку підприємцям, безкоштовні консультації, інформацію про бізнес-ідеї та можливості розвитку; "Дія.Цифрова освіта", яка пропонує безкоштовні курси для підвищення цифрової грамотності населення; "Дія.Центри", що є мережею центрів, де громадяни можуть отримати адміністративні послуги, консультації щодо онлайн сервісів та підтримку у веденні бізнесу; "еМалятко", яка надає комплексні послуги для батьків

новонароджених; веб-портал електронних послуг Пенсійного фонду України; медичний онлайн-сервіс "Helsi" та інші, увійшли до стратегії "Держава в смартфоні". Ця стратегія спрямована на перенесення всіх державних послуг в онлайн-формат для забезпечення зручності, прозорості та ефективної взаємодії між державою та громадянами.

Військові дії та значні втрати вплинули на функціонування країни, її взаємодію з громадянами та спосіб управління фінансовими потоками, які спрямовуються на відновлення критично важливої інфраструктури та довгострокову реконструкцію та модернізацію зруйнованих будівель. Українцям, чиє житло пошкоджене або знищене унаслідок бойових дій, була запропонована можливість скористатися платформою "єВідновлення", яка дозволяє подати заявку та отримати фінансову допомогу на ремонт або компенсацію для придбання нового житла.

У початку 2023 р. шляхом об'єднання Державного агентства автомобільних доріг та Державного агентства інфраструктурних проектів було створено нову структуру [7] - Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури при Міністерстві розвитку громад, територій та інфраструктури України [8]. Це агентство є центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері відновлення та розвитку інфраструктури. Воно займається відбудовою об'єктів критичної інфраструктури, відновленням транспортної інфраструктури, житлових будинків та інших важливих об'єктів, які були зруйновані чи пошкоджені на будь-якій території України. Агентство відновлення має 24 юридично незалежні регіональні відділи по всій Україні, які функціонують під назвою служби відновлення. Агентство покладає великий акцент на боротьбу з корупцією під час реалізації проєктів, впровадивши систему DREAM [9] для прозорого, чесного та відкритого інформування про діяльність, тендери, витрати, оплату праці та інше. Ця система дозволяє контролювати всі проекти та посадових осіб незалежно від джерела фінансування та призначення коштів. Але зупинимось на цьому питанні у третьому підрозділі.

Для визначення потенційних можливостей використання сучасних інформаційних технологій у процесі виконання функцій територіальними громадами важливо визначити напрями використання ІТ технологій (рис. 3.6).

Рисунок 3.6 – Напрями використання ІТ для посилення конкурентоспроможності ТГ

Джерело: власна розробка автора

Ці напрями використання інформаційних систем і технологій є ключовими у зміцненні конкурентних переваг та конкурентоспроможності територіальних громад. Напрями використання ІТ взаємопов'язані, але виокремлення їх дозволяє виділити основних користувачів конкретних ІТ інструментів, врахувати інтереси різних сторін територіальних громад та досягнення стратегічних ефектів їх впровадження.

Першим напрямом передбачено виокремити цифрову трансформацію внутрішнього управління громадою, тобто удосконалення процесів та процедур внутрішнього забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема апарату управління, є неможливим без використання сучасних ІТ-технологій для ефективного виконання різних функцій управління територіальною громадою. Один із перших цифрових інструментів, які впроваджено в публічне управління, - електронний документообіг. За даними Міністерства цифрової трансформації станом на кінець 2020 року до системи електронної взаємодії органів виконавчої влади підключено понад 1500 державних органів та установ. Це дозволило скоротити час на опрацювання документів на 30-50% та зменшити витрати на паперовий документообіг на 80-90% [10]. Крім того, використання електронного документообігу підвищує прозорість та підзвітність діяльності органів влади, оскільки дозволяє відстежувати рух документів та контролювати терміни їх виконання.

До основних завдань, що потребують вирішення питань цифрової трансформації внутрішнього управління територіальною громадою слід віднести такі:

- впровадити систему електронного документообігу та цифрового архіву.
- автоматизувати бюджетне планування та звітність.
- створити єдину базу даних мешканців, майна, податків.
- забезпечити кібербезпеку внутрішніх систем.
- провести навчання працівників органів місцевого самоврядування щодо користування ІТ-рішеннями.

Щодо напрямку інноваційно цифрових рішень для соціально-економічного розвитку, варто відзначити, що ключовим інструментом у взаємодії апарату територіальної громади з громадськістю та бізнесом є їх веб-присутність - інтернет-сайт територіальної громади. Враховуючи сучасні вимоги, звичайний веб-сайт стає недостатнім і необхідно розробити мобільний додаток з функціоналом, який доступний на повній версії сайту. Крім того,

впровадження автоматизованих ботів дозволить прискорити обслуговування мешканців громади, систематизувати часті запитання-відповіді і відобразити важливі аспекти інфраструктури територіальної громади.

В сучасних умовах господарювання одим із важливих інструментів у цифровій трансформації процесу управлінського прийняття рішень є впровадження технологій колективного інтелекту та краудсорсингу. Колективний інтелект полягає в здатності груп знаходити нові ефективні рішення в управлінських процесах. Краудсорсинг, у свою чергу, передбачає делегування певних функцій не визначеній групі осіб на основі публічних пропозицій без укладення трудового договору. Застосування цих технологій у регіональному управлінні дозволяє залучити знання, досвід та ідеї широкого кола зацікавлених стейкхолдерів (громадян, експертів, представників бізнесу та громадянського суспільства) до процесу вирішення складних проблем та ухвалення рішень.

Застосування технологій колективного інтелекту та краудсорсінгу у регіональному управлінні можливе через використання онлайн-платформ для громадського обговорення проєктів рішень органів місцевого самоврядування. Такі платформи дозволяють громадянам переглянути проєкти рішень, висловити свої зауваження та пропозиції, а також взяти участь у їх удосконаленні. Це сприяє підвищенню якості та легітимності рішень, а також співпраці та довіри між владою та громадою, розвитку культури участі та відповідальності за спільне майбутнє [11]. Пропонувати та вибирати проекти місцевого розвитку, які фінансуються з міського бюджету - це основна мета платформи "Громадський бюджет". У 2021 р. ця платформа працює у понад 200 містах України, а загальний бюджет проектів-переможців становить понад 1 мільярд гривень [12]. Мешканцям надається можливість активно впливати на розвиток своїх громад, реалізовувати власні ідеї та контролювати ефективність витрат бюджетних коштів.

Післявоєнна відбудова створює унікальну можливість інтегрувати штучний інтелект (ШІ) та цифрові технології в управління громадами,

наприклад, для моніторингу відновлення інфраструктури чи залучення інвестицій у зелену економіку. В українському контексті громади мають значний потенціал для використання ШІ, особливо в умовах децентралізації та післявоєнної відбудови. Так, пілотний проєкт у Львівській громаді, де ШІ застосовувався для моніторингу відновлення інфраструктури, дозволив скоротити витрати на 15% і прискорити процеси на 20% [74]. Проте впровадження технологій гальмується через брак цифрових навичок (лише 35% українців володіють базовими цифровими компетенціями [75]) та нерівномірний доступ до інтернету (80% у містах проти 50% у селах [76]).

Таким чином, ШІ та цифрові технології здатні суттєво сприяти сталому розвитку громад, однак їх ефективне використання вимагає подолання технічних, етичних і соціальних бар'єрів. Післявоєнна відбудова в Україні створює значні виклики для громад — передусім через потребу у швидкому відновленні інфраструктури та обмеженість ресурсів. Водночас цей процес відкриває унікальні можливості для впровадження цифрових інновацій, таких як розумні системи управління ресурсами, геоінформаційні технології для планування територій та платформи для залучення громадян до прийняття управлінських рішень. Цифрова трансформація економіки продовжує відігравати ключову роль в інтеграції України до європейського цифрового простору, у впровадженні інноваційних технологій під час війни та підвищенні стійкості держави [77]. Проте успішна реалізація таких ініціатив потребує усунення бар'єрів, пов'язаних із цифровою нерівністю та недостатньо розвиненою інфраструктурою у постраждалих регіонах, що має стати одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи цифровізації управління сталим розвитком територіальних громад.

Ще одним прикладом використання ШІ в Україні є ініціатива AI for Kyiv, яка аналізує звернення громадян та вуличний рух, що допомогло оптимізувати роботу світлофорів і зменшити затори [78]. Однак наразі бракує даних про конкретні результати впровадження, що ускладнює оцінку ефективності цієї системи. Досліджуючи даний напрямок, підкреслемо, що цифрова епоха

потребує оновлених підходів до регулювання, які забезпечують баланс між ефективністю, етичними стандартами та захистом прав людини. Необхідним є розроблення спеціального законодавства, що включало б етичні принципи, аудит алгоритмів, людський контроль над системами ШІ, а також створення механізмів громадського та інституційного нагляду за їх використанням. Крім того, важливо підвищувати цифрову компетентність державних службовців і забезпечити їх правову обізнаність щодо ризиків автоматизованого управління [79]. Для комплексного аналізу даних, зокрема в галузях екології, економіки та демографії, у роботі обґрунтовано доцільність застосування методів лінійної регресії для базового аналізу трендів, часових моделей - для довгострокових прогнозів, а ансамблевих методів - для більш складних і багатофакторних аналітичних завдань. Це дозволяє підвищити точність і наукову обґрунтованість управлінських рішень у процесі використання ШІ на рівні територіальних громад.

Вважаємо, що територіальним громадам слід активно впроваджувати технології відкритих даних, розподіленого реєстру (блокчейн), штучного інтелекту та предиктивної аналітики для:

- забезпечення прозорого доступу громадян до інформації про діяльність органів влади;
- автоматизації моніторингу та контролю за прийняттям і виконанням управлінських рішень;
- виявлення та профілактики корупційних ризиків на ранніх етапах;
- оцінки ефективності управлінських дій у режимі реального часу.

Застосування таких технологій дозволить сформувати відкриту, підзвітну та етичну систему управління, яка базується на даних, довірі громадян та високій ефективності.

До напрямку смарт-інфраструктура для сталого розвитку громади варто віднести наступні ініціативи:

1. Встановлення системи екологічного моніторингу шляхом інсталяції датчиків контролю якості повітря, води, шумового забруднення та стану

дорожнього покриття. Це дозволить оперативно реагувати на екологічні виклики та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

2. Запровадження інтелектуальної системи вуличного освітлення, яка автоматично регулює інтенсивність світла відповідно до погодних умов, часу доби та присутності людей. Це сприятиме зниженню витрат на електроенергію та підвищенню безпеки на вулицях.

3. Розгортання системи GPS-навігації та онлайн-моніторингу громадського транспорту, що дозволить забезпечити прозорість у роботі перевізників, зручність для мешканців та ефективне планування маршрутів.

4. Розробка інтерактивної цифрової мапи комунального господарства, яка міститиме інформацію про наявні інженерні мережі, об'єкти інфраструктури, поточні та заплановані ремонти. Це забезпечить прозорість у сфері ЖКГ та підвищить ефективність управління майном громади.

5. Впровадження системи електронного моніторингу енергоспоживання в установах соціальної сфери (школи, садочки, медичні заклади) з метою виявлення нераціонального використання ресурсів та реалізації програм енергоефективності.

Такі кроки сприятимуть не лише підвищенню якості послуг для населення, а й формуванню більш сучасної, екологічно відповідальної та технологічно розвиненої громади.

Кожен зазначений напрямок спрямований на використання інформаційних систем і технологій є надзвичайно важливим для вирішення численних ключових проблем розвитку територіальних громад. Проте ми вважаємо, що необхідно розробити чіткий алгоритм використання ІТ в територіальних громадах та вибирати напрямок, який потребує першочергового удосконалення та оптимізації.

Згідно з алгоритмом ухвалення рішень щодо впровадження ІТ-сервісів, процес оцінювання їх ефективності складається з чотирьох етапів.

На першому етапі - етапі планування - здійснюється аналіз стратегії розвитку територіальної громади з метою визначення пріоритетних напрямів

для оптимізації. У цьому контексті також проводиться оцінка наявних ресурсів, зокрема фінансових, кадрових, технічних та організаційних, що дозволяє обґрунтовано визначити можливості для впровадження цифрових рішень. На завершення етапу відбувається вибір конкретних технологій, які будуть інтегровані у діяльність громади. У таблиці 3.4. наведено рекомендований перелік ІТ-технологій, що доцільно застосовувати в системі управління територіальною громадою в сучасних умовах.

Таблиця 3.4 Перелік ІТ-технологій, що доцільно застосовувати в системі управління територіальною громадою

Напрями використання ІТ технологій	Інструменти та методи
Цифрова трансформація внутрішнього управління громадою	Метод проектного планування Agile в публічному секторі Метод дизайн-мислення та спів творення в процесі розробки публічних послуг Метод аналізу великих даних (Big Data) Штучний інтелект та аналітика даних Державно-приватне партнерство
Інноваційні цифрові рішення для соціально-економічного розвитку	Краудфандинг Хакатони ГовТех-стартапи Цифрові платформи Екосистеми
Смарт-інфраструктура для сталого розвитку громади	Онлайн-платформи та веб-сервіси Інтелектуальні пошукові механізми Технології IoT (інтернет речей) Централізовані бази даних і хмарні рішення Інтегровані управлінські системи (CRM, ERP, HRM) Чат-боти та віртуальні помічники Децентралізовані системи на базі блокчейн

Джерело: власна розробка автора

Процеси оцифрування державного управління стимулюють розробку нових інструментів та механізмів для співпраці між державними органами, бізнесом, науково -дослідними установами та громадянським суспільством. Зокрема, такі форми, як державно-приватні партнерства, краудфандинг, хакатони та стартапи Govtech, стають все більш поширеними, що дозволяє

мобілізації ресурсів, знань та ідей різних суб'єктів для вирішення суспільних питань та створення інноваційних рішень. Цифрові платформи та екосистеми стають новими інструментами для оркестральної взаємодії між різними учасниками процесу управління громадськістю, забезпечуючи гнучкість, масштабованість та мережеві ефекти.

Другий етап алгоритму полягає у формуванні бюджетної політики, що включає планування фінансування, проведення публічних закупівель, а також організацію безпосереднього впровадження обраних цифрових технологій у функціонування територіальної громади.

Третій етап передбачає реалізацію проєкту, що зосереджена на створенні технічної та інформаційної інфраструктури для обробки та використання аналітичних даних, пов’язаних із розвитком громади. На цьому етапі здійснюється вибір конкретних ІТ-рішень (однієї або кількох з раніше визначених) і впроваджується практичне реформування управлінських процесів з урахуванням цифрових можливостей.

Четвертий етап охоплює моніторинг результативності впроваджених ІТ-сервісів - від моменту планування до повної реалізації проєкту. Цей етап є ключовим для здійснення об’єктивної оцінки поточних можливостей громади у сфері цифровізації, виявлення найперспективніших напрямів для подальшого вдосконалення та визначення тих сфер, що мають стратегічне значення для підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. Також саме тут уточнюється бюджетна стратегія на основі реальних результатів і потреб.

Одним із ключових напрямів застосування ІТ-технологій у діяльності територіальних громад, особливо в умовах воєнного стану та відновлення після бойових дій, є створення ефективної системи забезпечення безпеки життєдіяльності населення.

В останні роки суттєво зросло використання громадами фото- та відеоаналітичних систем, які фіксують ситуацію у сфері громадської безпеки. У цих умовах критично важливою є здатність оперативно обробляти інформацію в режимі реального часу та миттєво реагувати на потенційні загрози.

Саме тут на перший план виходить використання штучного інтелекту та аналітичних платформ, які дозволяють не лише ідентифікувати небезпечні ситуації (надзвичайні події, підозріла активність, натовпи тощо), а й прогнозувати ризики ще до їх настання. Це створює фундамент для побудови стійкої, захищеної громади, яка має високий рівень довіри мешканців та приваблива для інвесторів.

Одночасно необхідно впроваджувати системи масового оповіщення населення, що є ефективним засобом односторонньої комунікації у випадку:

- надзвичайних ситуацій (воєнних загроз, техногенних аварій, природних катастроф);
- критичних комунальних питань (відключення електроенергії, водопостачання тощо);
- екстрених випадків (наприклад, зникнення дітей, небезпечні інциденти у громаді).

Такі системи підвищують оперативність управлінських дій, формують культуру безпеки серед мешканців і сприяють розбудові конкурентоспроможної та стійкої громади, здатної швидко адаптуватися до викликів сьогодення.

У сучасних реаліях, зумовлених викликами воєнного часу та потребами післявоєнної відбудови, технології штучного інтелекту відіграють ключову роль у захисті даних та систем управління територіальних громад. Одним із пріоритетів є забезпечення кібербезпеки - недопущення несанкціонованого втручання у бази даних, що містять чутливу інформацію про мешканців (адреси, контактні дані, інформація про пільги тощо).

Інтеграція новітніх IT-сервісів створює умови для підвищення якості життя громади, зокрема через:

- забезпечення стандартів комунального обслуговування, які не перериваються навіть у кризових ситуаціях;
- цифровий контроль за виконанням робіт комунальними підприємствами;

- активне залучення мешканців до прийняття рішень шляхом е-демократії.

Використання ІТ в управлінні громадою також дозволяє:

- систематизувати інформацію про ресурси та потреби;
- створити прозору базу для стратегічного планування;
- посилити довіру до влади в умовах невизначеності;
- підвищити безпеку життєвого простору, що є критичним фактором привабливості громади для мешканців, інвесторів та партнерів.

Отже, різноманітні напрями використання цифрових технологій у післявоєнній трансформації сприяють не лише оперативному реагуванню на виклики, а й формуванню стійкої, відкритої та конкурентоспроможної громади, здатної забезпечувати гідні умови для життя та розвитку.

Для практичної конкретизації цифрової трансформації запропоновано модель цифрової зрілості управління, апробовану на тих самих трьох громадах. Це забезпечує зіставність результатів між підпунктами та дає змогу простежити, як безпековий контекст змінює пріоритети цифровізації: у фронтовій громаді – на користь безперервності послуг і кризового управління; у прифронтовій – на користь доступності сервісів і зворотного зв’язку; у тиловій – на користь електронної участі, відкритих даних та інвестиційних сервісів.

Індекс цифрової зрілості управління (ІЦЗ) визначено як:

$$ІЦЗ = 0{,}20E + 0{,}20P + 0{,}20O + 0{,}20C + 0{,}20A, \quad (3.2)$$

де E – електронні адміністративні сервіси; P – інструменти електронної участі; O – відкритість бюджетної та управлінської інформації; C – цифрові канали комунікації і зворотного зв’язку; A – технологічна доступність та електронна ідентифікація. Значення складових визначено методом контент-аудиту офіційних цифрових ресурсів громад за шкалою 0; 0,25; 0,50; 0,75; 1,00.

Результати контент-аудиту та розрахунку інтегрального показника цифрової зрілості для Галицинівської, Шевченківської та Новобузької територіальних громад систематизовано у табл. 3.5. Їх порівняння дозволяє

визначити не лише загальний рівень цифровізації управління, а й окремі складові, які формують сильні та слабкі сторони цифрової взаємодії органів місцевого самоврядування з населенням і бізнесом.

Таблиця 3.5 Апробація індексу цифрової зрілості управління у трьох територіальних громадах

Громада	E	P	O	C	A	ІЦЗ	Характеристика
Галицинівська (фронтова)	0,75	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	Висока документальна відкритість бюджету й закупівель; пріоритет – кризові сервіси та цифровий моніторинг відновлення
Шевченківська (прифронтова)	0,50	0,50	0,75	0,50	0,25	0,50	Наявні базові цифрові інструменти, але технічні та ідентифікаційні бар'єри обмежують повноцінну е-участь
Новобузька (тилова)	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,85	Нормативно врегульовані е-консультації, відкриті бюджетні документи та розвинені канали цифрової взаємодії

Джерело: авторська оцінка за результатами контент-аудиту офіційних вебресурсів громад.

Як свідчать дані табл. 3.5, найвище базове значення ІЦЗ має Новобузька територіальна громада – 0,85, що зумовлено високими показниками електронної участі та відкритості бюджетної й управлінської інформації. Галицинівська громада із значенням 0,75 демонструє достатньо високий рівень цифрової зрілості, передусім завдяки відкритості інформації та наявності базових цифрових сервісів, однак її подальший розвиток має бути орієнтований на потреби кризового управління та моніторингу відновлення. Найнижчий показник зафіксовано у Шевченківській громаді – 0,50, що свідчить про наявність резервів у сфері технологічної доступності, електронної ідентифікації, комунікації та інструментів е-участі.

Виявлені відмінності підтверджують необхідність диференціації цифрових рішень залежно не лише від початкового рівня цифрової зрілості, а й від безпекового статусу та специфіки функціонування громади. Тому наступним етапом оцінювання стало визначення цільових значень ІЦЗ та

формування відповідних пакетів цифрових проєктів, результати якого наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 Очікуваний ефект від реалізації цифрових проєктів за типами громад

Громада	Базовий ІЦЗ	Цільовий ІЦЗ	Приріст, %	Пріоритетний цифровий проєкт
Галицинівська	0,75	0,90	+20,0	геоінформаційний моніторинг руйнувань; електронний реєстр відновлення; резервні канали надання послуг
Шевченківська	0,50	0,80	+60,0	повноцінна е-ідентифікація; інтеграція петицій і консультацій; електронна черга/запис; онлайн-моніторинг звернень
Новобузька	0,85	0,95	+11,8	єдиний кабінет мешканця/бізнесу; відкриті дашборди розвитку; цифровий супровід інвестора; аналітика е-участі

Джерело: авторські сценарні розрахунки.

Результати, представлені у табл. 3.6, свідчать, що найбільший потенціал відносного зростання цифрової зрілості має Шевченківська громада: за умови реалізації запропонованих заходів ІЦЗ може зрости з 0,50 до 0,80, або на 60,0 %. Для Галицинівської громади прогнозується підвищення показника з 0,75 до 0,90, тобто на 20,0 %, насамперед за рахунок впровадження геоінформаційного моніторингу руйнувань, електронного реєстру відновлення та резервних каналів надання послуг. У Новобузькій громаді, яка вже має найвищий базовий рівень, цільове значення може досягти 0,95, що відповідає приросту на 11,8 %. Для неї пріоритетними є подальша інтеграція сервісів для мешканців і бізнесу, відкритих дашбордів та цифрового супроводу інвестиційних процесів.

Реалізація диференційованих цифрових проєктів забезпечує позитивну динаміку ІЦЗ у всіх досліджуваних громадах, однак масштаб і характер ефекту суттєво відрізняються. Найбільший резерв зростання має Шевченківська громада, що пояснюється порівняно низькою вихідною базою та можливістю швидкого підвищення результативності за рахунок упровадження базових

інструментів електронної ідентифікації, участі й комунікації. Для Галицинівської громади цифровізація виконує насамперед функцію підтримки стійкості, безперервності управління та відновлення, тоді як для Новобузької – функцію подальшого підвищення якості сервісів, інвестиційної привабливості та аналітичного забезпечення управлінських рішень.

Узагальнюючи результати апробації індексу цифрової зрілості управління, можна зробити висновок, що цифрова трансформація територіальних громад повинна здійснюватися за диференційованою моделлю, яка враховує їх вихідний рівень цифровізації, ресурсні можливості та безпекове середовище. Запропонований ІЦЗ дозволяє не лише порівнювати громади за основними компонентами цифрового управління, а й визначати напрями, де впровадження цифрових інструментів може забезпечити найбільший управлінський ефект. Для фронтових громад пріоритетними є цифрові рішення, спрямовані на кризове реагування, відновлення та забезпечення безперервності послуг; для прифронтових – розширення доступності електронних сервісів, комунікації та участі населення; для тилових – подальша інтеграція відкритих даних, інвестиційних сервісів і цифрової аналітики. Такий підхід дозволяє розглядати цифровізацію не як самоціль, а як інструмент підвищення ефективності управління, стійкості та конкурентоспроможності територіальних громад.

3.3. Мінімізація корупційних ризиків у процесі формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період

Корупційні ризики у системі місцевого самоврядування доцільно розглядати не лише як правову або етичну проблему, а як чинник, що безпосередньо впливає на економічну результативність, інституційну стійкість і конкурентоспроможність територіальної громади. Їх наявність підвищує трансакційні витрати, ускладнює доступ до ресурсів, знижує передбачуваність

управлінських рішень та послаблює довіру мешканців, бізнесу, інвесторів і міжнародних партнерів. У воєнний та післявоєнний періоди значення цієї проблематики посилюється через концентрацію на місцевому рівні значних обсягів бюджетних, донорських і матеріальних ресурсів, прискорення процедур відновлення та необхідність ухвалення рішень в умовах дефіциту часу й інформації.

Методологічною основою ризик-орієнтованого підходу є положення Методології управління корупційними ризиками № 830/21, відповідно до якої корупційний ризик пов’язується з імовірністю настання події корупційного або пов’язаного з корупцією характеру, здатної негативно вплинути на діяльність організації [13]. У науковій літературі ця категорія також трактується як сукупність умов і обставин, що створюють можливість для виникнення корупційної поведінки в діяльності суб’єктів публічної адміністрації [14, с. 37]. Поєднання нормативного та наукового підходів дає підстави визначати корупційний ризик на рівні територіальної громади як потенційну вразливість управлінського процесу, за якої поєднання інституційних, фінансових, кадрових та інформаційних чинників може призвести до неефективного, непрозорого або упередженого використання публічних ресурсів.

На відміну від реактивної моделі, що концентрується переважно на виявленні вже вчинених порушень, ризик-орієнтоване управління передбачає превентивну ідентифікацію найбільш уразливих процедур, їх ранжування за рівнем потенційного впливу та добір інструментів контролю відповідно до структури ризику. Така логіка особливо важлива для територіальних громад, оскільки значна частина рішень щодо земельних ресурсів, комунального майна, закупівель, капітальних видатків, соціальної підтримки та відновлювальних проєктів приймається безпосередньо на локальному рівні.

У дисертаційному дослідженні мінімізацію корупційних ризиків пропонується розглядати як складову механізму формування конкурентних переваг громади. Логіка цього механізму полягає у послідовному переході від визначення джерел ризику до їх діагностики, застосування превентивних

інструментів та отримання управлінського ефекту, який проявляється у підвищенні підзвітності, якості рішень, ефективності використання ресурсів і довіри стейкхолдерів. Концептуальну модель такого взаємозв'язку наведено на рис. 3.7.

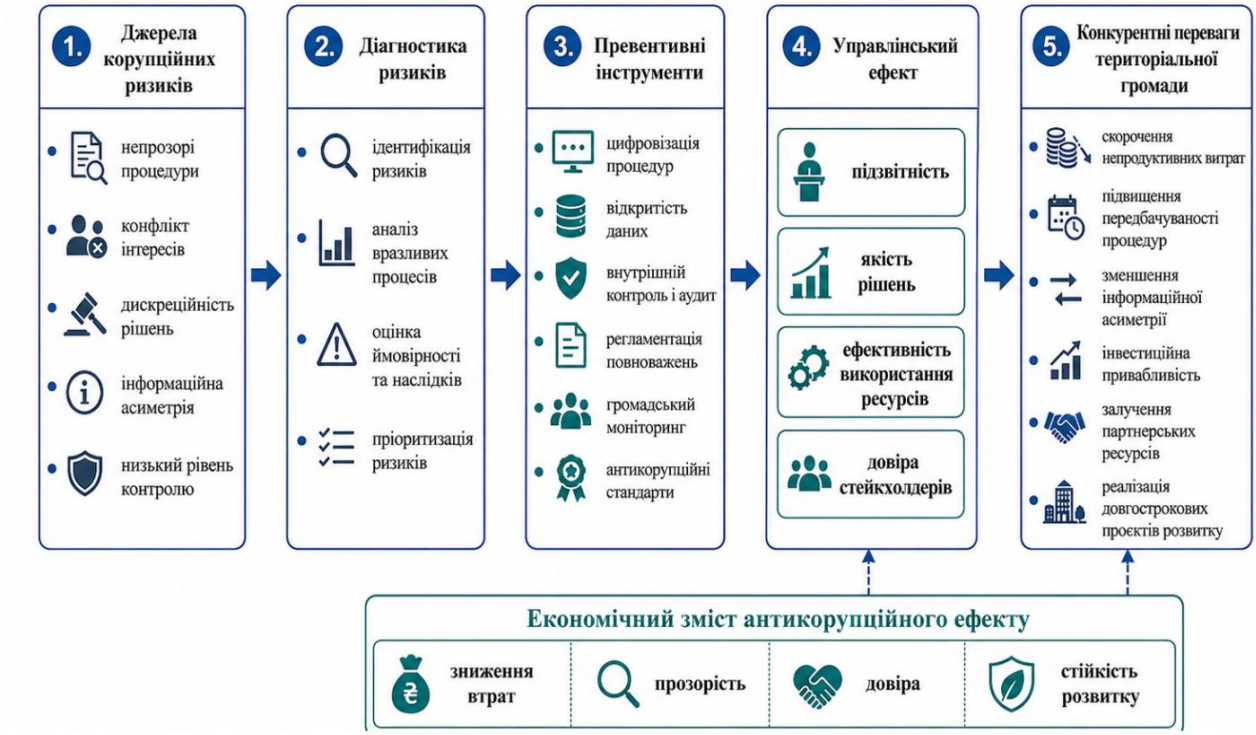


Рисунок 3.7 – Концептуальний механізм мінімізації корупційних ризиків у формуванні конкурентних переваг територіальної громади

Джерело: сформовано автором за допомогою нейромережі ChatGPT

Як видно з рис. 3.7, антикорупційний ефект не обмежується суто зменшенням імовірності правопорушень. Його економічний зміст полягає у скороченні непродуктивних витрат, підвищенні передбачуваності процедур, зменшенні інформаційної асиметрії та формуванні довіри до органів місцевого самоврядування. Саме ці характеристики створюють передумови для залучення інвестицій, партнерських ресурсів і реалізації довгострокових проєктів розвитку.

Специфіка корупційних ризиків у територіальних громадах визначається близькістю органів місцевого самоврядування до мешканців і суб'єктів господарювання, високою щільністю соціальних та ділових зв'язків,

обмеженістю кадрових і фінансових ресурсів, значним впливом локальних рішень на доступ до майна, землі, послуг та бюджетного фінансування. За таких умов персоніфікований характер комунікацій може одночасно бути перевагою місцевого врядування й джерелом ризику неформальних домовленостей, конфлікту інтересів або вибіркового застосування процедур.

Окремого значення набуває інституційне забезпечення антикорупційної функції. Законодавство у сфері запобігання корупції передбачає визначення уповноважених підрозділів або осіб, відповідальних за організацію превентивних заходів. Аналіз Галицинівської територіальної громади, проведений у попередньому розділі, засвідчив наявність організаційної прогалини у цій сфері, що посилює потребу у формалізації відповідальності, внутрішньому контролі та регулярному моніторингу ризикових процесів. У дисертації цей приклад використовується не як твердження про наявність корупції, а як свідчення підвищеної інституційної вразливості, яка потребує превентивного управлінського реагування.

У воєнний період структура ризиків змінюється. На перший план виходять закупівлі в умовах терміновості, використання гуманітарних ресурсів, відновлення пошкоджених об’єктів, перерозподіл бюджетних коштів, управління комунальним майном та земельними ресурсами, а також взаємодія з донорами. У післявоєнний період до них додаються масштабні інвестиційні проєкти, реконструкція, приватно-публічні партнерства, індустріальні та інфраструктурні ініціативи. Отже, система контролю повинна бути адаптивною і змінювати інтенсивність залежно від безпекового статусу громади та структури її проєктного портфеля.

Важливим напрямом мінімізації ризиків є цифровізація управлінських процедур. Цифрові платформи відновлення, електронні закупівлі, відкриті реєстри, автоматизований облік ресурсів та інструменти аналітики створюють можливість переходу від фрагментарного постфактум контролю до постійного спостереження за змінами параметрів проєктів, договорів і бюджетних рішень. У цьому контексті цифрова екосистема DREAM розглядається як

інфраструктурний елемент прозорого управління відновленням [15]. Її значення полягає у формуванні єдиного інформаційного контуру проєктів, що підвищує можливості порівняння планових і фактичних показників та посилює громадський і інституційний контроль.

Поряд із цифровими рішеннями важливо забезпечити процедурну відкритість. Законодавчі зміни щодо розширення участі громадян та доступу до інформації про діяльність органів місцевого самоврядування [16; 17] формують нормативну основу для посилення підзвітності, однак їх результативність залежить від фактичної якості оприлюднення даних, регулярності оновлення реєстрів і можливості громадян використовувати ці дані для контролю. Тому відкритість доцільно трактувати не як формальне розміщення документів, а як забезпечення повноти, актуальності, структурованості та придатності інформації для аналізу.

Громадський контроль у запропонованій моделі виконує функцію зовнішнього зворотного зв’язку. Молодіжні ради, бюджети участі, публічні консультації та волонтерські ініціативи сприяють залученню населення, проте для антикорупційного ефекту необхідні також інструменти, які дозволяють відстежувати рішення, закупівлі, використання майна, хід реалізації проєктів і реакцію органу влади на виявлені проблеми. Особливого значення це набуває для громад із обмеженим фізичним доступом мешканців до адміністративних центрів, де цифрові канали стають ключовою формою участі.

Внутрішній контур превенції має включати етичні стандарти, управління конфліктом інтересів, канали повідомлення про порушення, захист викривачів, регулярне навчання персоналу та чіткий розподіл відповідальності. Водночас ефективність таких заходів залежить від їх інтеграції у повсякденні управлінські процедури. Тому доцільним є циклічний підхід, за якого ідентифікація ризиків, оцінювання, впровадження заходів, моніторинг і повторна оцінка утворюють безперервний контур управління. Його логіку представлено на рис. 3.8.

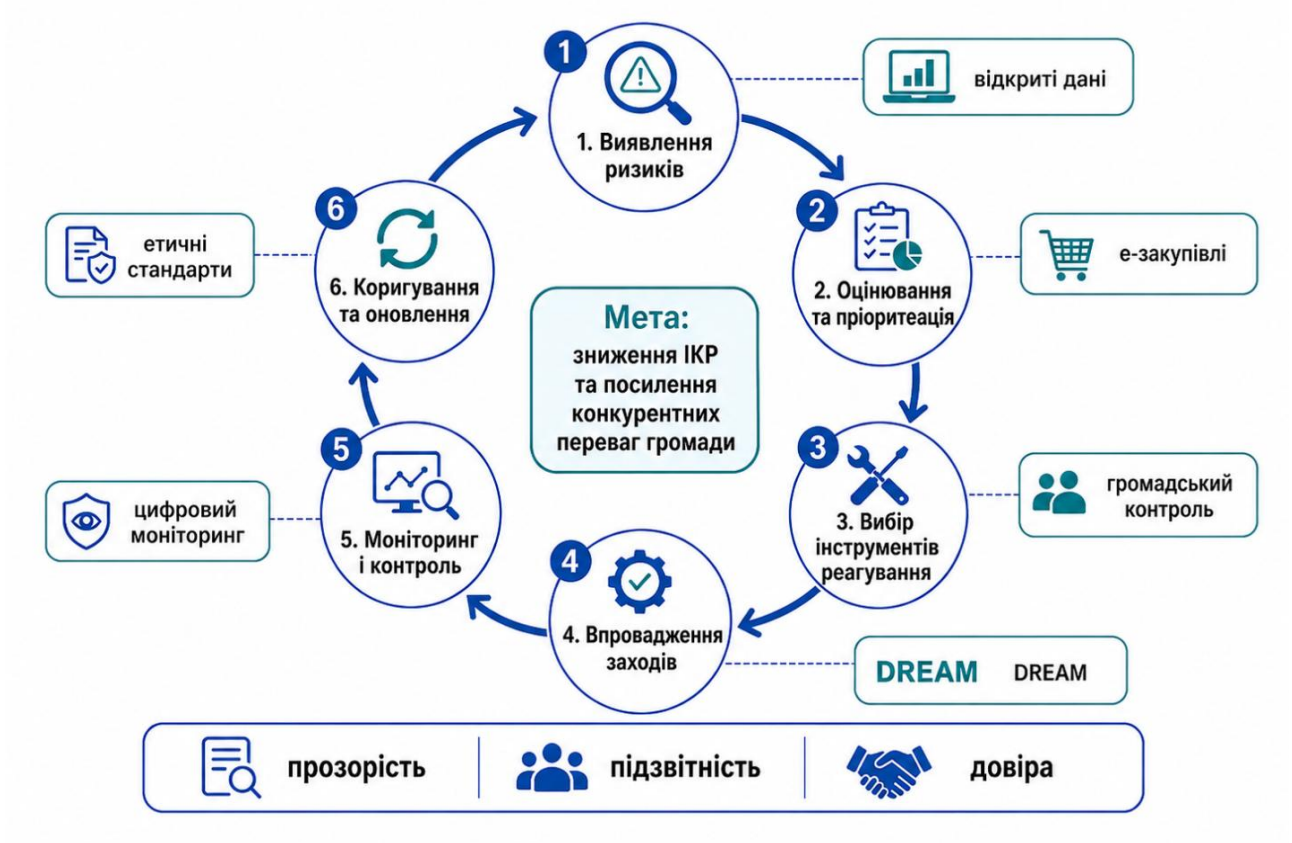


Рисунок 3.8 – Цикл ризик-орієнтованого управління корупційними ризиками територіальної громади

Джерело: сформовано автором за допомогою нейромережі ChatGPT.

Застосування циклічної моделі, наведеної на рис. 3.8, дозволяє уникнути ситуації, коли антикорупційні заходи реалізуються як одноразові адміністративні дії. Натомість результати моніторингу стають підставою для перегляду ризик-профілю, коригування контрольних процедур і перерозподілу управлінської уваги на ті процеси, де очікувані втрати є найбільшими.

Для переходу від концептуальних положень до прикладної діагностики у роботі запропоновано індекс структурної вразливості до корупційних ризиків (ІКР). Його призначення полягає не у вимірюванні факту або поширеності корупції, а у виявленні структурних умов, за яких окремі управлінські процеси потребують посиленого превентивного контролю. Такий підхід дає змогу уникнути некоректного ототожнення високої організаційної вразливості з фактом правопорушення та водночас забезпечує порівняльну основу для визначення пріоритетів управлінського реагування.

$$ІКР = 0{,}25М + 0{,}20Т + 0{,}20R + 0{,}20Q + 0{,}15D \quad (3.3)$$

де М – ризик, пов’язаний із високою часткою управлінських витрат; Т – трансфертна/дотаційна залежність; R – інтенсивність відновлювальних та капітальних проєктів; Q – закупівельна вразливість; D – дефіцит цифрової прозорості. Компоненти оцінюються у межах 0–1, де наближення до 1 свідчить про зростання потреби у превентивному контролі. Вагові коефіцієнти відображають підвищену значущість управлінської складової та співставний вплив фінансової залежності, інтенсивності відновлення і закупівельної вразливості, тоді як цифрова прозорість виконує коригувальну функцію в загальній структурі індексу.

Практичну апробацію ІКР здійснено на Галицинівській, Шевченківській та Новобузькій територіальних громадах, які представляють різні безпекові типи. Такий дизайн дозволяє оцінити, як змінюється структура вразливості залежно від інтенсивності відновлювальних робіт, бюджетних характеристик та рівня цифрової відкритості. Результати розрахунків узагальнено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 Скринінг структурної вразливості до корупційних ризиків у трьох територіальних громадах

Громада	М	Т	R	Q	D	ІКР	Управлінська інтерпретація
Галицинівська (фронтова)	0,60	0,45	0,90	0,75	0,25	0,61	Основний ризик – значний обсяг відновлювальних і капітальних процедур; необхідний наскрізний контроль закупівель та проєктів
Шевченківська (прифронтова)	0,90	0,65	0,60	0,60	0,50	0,67	Висока управлінська складова бюджету та неповна цифрова прозорість формують підвищену потребу в контролі
Новобузька (тилова)	0,45	0,40	0,45	0,50	0,20	0,41	Нижчий загальний ризик; пріоритет – превентивна прозорість інвестиційних, земельних та закупівельних процедур

Джерело: авторський скринінг на основі бюджетних характеристик, інтенсивності відновлення та контент-аудиту цифрової відкритості.

Дані табл. 3.7 демонструють, що найвище базове значення ІКР має Шевченківська громада – 0,67. Висока оцінка компоненти M свідчить про необхідність першочергового перегляду управлінських процедур і структури адміністративних витрат, тоді як значення T та D вказують на потребу посилення фінансової автономії та цифрової прозорості. У Галицинівській громаді інтегральне значення 0,61 формується насамперед за рахунок високої інтенсивності відновлювальних процесів і закупівельної вразливості, що є закономірним для громади з високим рівнем воєнного впливу. Новобузька громада має найнижче базове значення – 0,41, однак це не усуває потреби у превентивному контролі земельних, інвестиційних і закупівельних процедур, які набувають особливого значення в умовах розширення проєктів розвитку.

Отже, однаковий набір антикорупційних інструментів не може бути однаково результативним для громад із різною структурою ризиків. Для Галицинівської громади доцільним є посилення наскрізної прозорості відновлення через публічні картки проєктів, контроль змін договорів і відкритий моніторинг фізичного прогресу. Для Шевченківської пріоритетом є оптимізація управлінських процесів, цифровізація контролю закупівель і фіксація конфліктів інтересів. Для Новобузької найбільший превентивний ефект очікується від цифрового комплаєнсу земельних та інвестиційних рішень, відкритого дашборду закупівель та регулярного публічного звітування.

Для кількісного відображення потенційного ефекту запропонованих заходів сформовано сценарій зниження структурної вразливості. Він передбачає коригування компонентів ІКР після впровадження диференційованих пакетів інструментів. Результати сценарного розрахунку наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 Сценарне зниження структурної вразливості після впровадження антикорупційних інструментів

Громада	Базовий ІКР	Цільовий ІКР	Зміна	Зниження, %	Основний пакет інструментів
Галицинівська	0,61	0,39	−0,22	36,1	DREAM/публічні картки відновлення; ризик-орієнтований аудит закупівель; громадський моніторинг
Шевченківська	0,67	0,42	−0,25	37,3	оптимізація адміністративних витрат; е-контроль закупівель; електронний журнал конфліктів інтересів і звернень
Новобузька	0,41	0,28	−0,13	31,7	цифровий комплаєнс земельних та інвестиційних рішень; відкритий дашборд закупівель; публічне звітування

Джерело: авторські сценарні розрахунки.

Як свідчать дані табл. 3.8, найбільше відносне зниження структурної вразливості прогнозується для Шевченківської громади – на 37,3 %, що пов’язано зі значним резервом оптимізації управлінської складової та можливістю швидкого підвищення цифрової контрольованості процедур. Для Галицинівської громади очікуване зниження становить 36,1 % і досягається передусім за рахунок підвищення прозорості відновлювальних проєктів та закупівель. Для Новобузької громади потенційне зниження ІКР на 31,7 % відображає ефект превентивного комплаєнсу в умовах порівняно нижчої вихідної вразливості.

Отже, найбільший управлінський ефект досягається не за рахунок максимального нарощування кількості контрольних процедур, а завдяки їх адресному спрямуванню на домінуючі джерела вразливості. Це є принциповою відмінністю ризик-орієнтованого підходу від формального контролю, оскільки дозволяє концентрувати кадрові, організаційні та цифрові ресурси там, де потенційні втрати для громади є найбільшими.

Узагальнення результатів практичної апробації дає підстави стверджувати, що антикорупційна політика територіальних громад має бути функціонально та безпеково диференційованою. У фронтовій громаді пріоритетом є прозорість відновлення, закупівель і використання донорських

ресурсів; у прифронтовій – оптимізація управлінських процедур, цифровий контроль та зниження адміністративної вразливості; у тиловій – превентивний комплаєнс інвестиційних, земельних і проєктних рішень. Така диференціація дозволяє пов’язати інструменти доброчесності з фактичними умовами функціонування території.

Наукове значення запропонованого підходу полягає у поєднанні інституційної, фінансової, проєктної, закупівельної та цифрової складових в єдиному інструменті скринінгу, який може використовуватися для порівняльної діагностики громад і визначення пріоритетів превентивного контролю. Практичне значення полягає у можливості трансформувати результати оцінювання ІКР у конкретний пакет управлінських дій, а після їх реалізації – повторно оцінити структурну вразливість і скоригувати політику контролю.

Водночас результати ІКР доцільно інтерпретувати разом з індексом економічної спроможності та індексом цифрової зрілості, запропонованими у попередніх підпунктах. Такий інтегрований підхід дає можливість уникнути одновимірного трактування розвитку громади: високий економічний потенціал без належної прозорості може супроводжуватися підвищеною вразливістю, тоді як цифровізація без належного інституційного контролю не гарантує автоматичного зниження ризиків. Саме взаємне узгодження економічної спроможності, цифрової зрілості та доброчесності формує основу стійких конкурентних переваг територіальної громади.

Таким чином, мінімізація корупційних ризиків у воєнний та післявоєнний періоди повинна розглядатися як невід’ємний елемент стратегічного управління розвитком територіальних громад. Її результативність визначається здатністю місцевої влади переходити від формального виконання антикорупційних вимог до постійного ризик-орієнтованого управління, заснованого на відкритих даних, превентивному контролі, цифровому моніторингу, громадській участі та персональній відповідальності. За таких умов доброчесність стає не лише нормативною вимогою, а економічним ресурсом громади, що зміцнює довіру, підвищує інвестиційну привабливість, забезпечує ефективніше використання ресурсів та створює передумови для стійкого післявоєнного відновлення.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що в умовах сучасних викликів, спричинених воєнним станом ефективне регулювання соціально-економічного розвитку органів місцевого самоврядування залежить не лише від адаптації до нових реалій, а й від здатності формувати оновлені критерії конкурентоспроможності територіальних громад. Якщо в мирний час ключовими орієнтирами конкурентоспроможності залишалися регіональні, національні та міжнародні показники, то в умовах війни до них додаються нові чинники. Серед них - переміщення цивільного населення з небезпечних регіонів, релокація бізнесу та виробничих потужностей, зокрема малих і середніх підприємств, що раніше діяли в прифронтових або тимчасово окупованих територіях. Адаптація та перегляд підходів до оцінки конкурентоспроможності територіальних громад, з урахуванням обставин воєнного стану та наслідків широкомасштабного вторгнення, є необхідною умовою для їх стійкого розвитку, ефективного самоврядування та підвищення привабливості для інвесторів, переселенців і бізнесу в післявоєнний період.

Прикладне значення сформованих положень підтверджено їх опрацюванням і використанням у діяльності Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів та її територіальних органів під час аналізу соціально-економічного розвитку територій, визначення стратегічних пріоритетів підтримки місцевого виробництва й агропродовольчого сектору та обґрунтування заходів із забезпечення економічної стійкості й продовольчої безпеки громад (довідка від 10.10.2025 р. № 1503).

2. Встановлено, що в умовах післявоєнного відновлення територіальні громади України стикаються з новими викликами, що потребують переосмислення підходів до просторового планування, управління ресурсами та безпекової стратегії. Оптимізація процесів розміщення релокованих підприємств та внутрішньо переміщених осіб повинна відбуватись у тісному

зв’язку з оновленням ключових планувальних документів громади. Зокрема, доцільним є передбачення формування продовольчих резервів, розвитку внутрішньої торгівлі, а також розробки комплексних програм запобігання безпековим ризикам, характерним для перехідного періоду після завершення активної фази воєнних дій. Окрім цього, до стратегічних напрямів розвитку громад слід включити заходи зі створення ефективної територіальної оборони, враховуючи можливе розміщення на їхній території підприємств оборонно-промислового комплексу та логістичних хабів, що суттєво впливатиме на внутрішні та зовнішні інтеграційні процеси між суб’єктами громади та суміжними регіонами.

3. Доведено, що одним із ключових завдань органів місцевого самоврядування є розширення партнерств із міжнародними донорськими організаціями, зокрема структурами ЄС та глобальними інституціями. Важливими аспектами такої співпраці мають стати розбудова сучасної транспортної інфраструктури, посилення прикордонної та транскордонної інтеграції, що у перспективі зміцнюватиме конкурентоспроможність територіальних громад як на національному, так і на міжнародному рівнях.

4. У результаті проведеного аналізу обґрунтовано провідну роль сучасних інформаційних технологій у процесі підвищення конкурентоспроможності територіальних громад у воєнний та після воєнний періоди. Визначено ключові напрями їх застосування, зокрема: цифрова трансформація внутрішнього управління громадою, інноваційні цифрові рішення для соціально-економічного розвитку, смарт-інфраструктура для сталого розвитку громади.

Кожен із вказаних напрямів демонструє суттєвий потенціал для підвищення ефективності функціонування громади. Водночас встановлено, що результативність впровадження ІТ-рішень безпосередньо залежить від рівня інвестицій та ресурсної підтримки, а також від узгодженості дій на рівні місцевого управління.

Зазначено, що на сьогодні в окремих галузях, зокрема транспорті, освіті, медицині, вже існує низка цифрових сервісів. Проте інтеграція подібних рішень

в єдиний ІТ-простір громади здатна суттєво підвищити її імідж, посилити привабливість для інвесторів та жителів і забезпечити сталу конкурентну перевагу на міжгромадському рівні.

Одним із пріоритетних векторів визначено використання ІТ у межах державної стратегії «Держава у смартфоні», що сприяє цифровій трансформації місцевого самоврядування.

У роботі також запропоновано перелік інформаційних технологій, які можуть бути запроваджені у практику управління ТГ, та розкрито алгоритм ухвалення рішень щодо їх впровадження, що охоплює етапи планування, реалізації, моніторингу та оцінки ефективності.

5. З’ясовано сутність корупційних ризиків у діяльності органів місцевого самоврядування, а також визначено їх характерні прояви, що значною мірою зумовлені специфікою організаційної структури, наявністю дискреційних повноважень та обмеженим контролем з боку громадськості. Зазначено, що такі ризики мають безпосередній вплив на довіру громадян до місцевої влади, ефективність управління та конкурентоспроможність громади загалом.

Відмічено, що в умовах воєнного стану та в післявоєнний період ці виклики посилюються, оскільки громади отримують додаткові ресурси, повноваження та відповідальність за реалізацію програм відновлення, що створює нові вектори корупційної вразливості.

Наголошено, що в умовах відсутності уповноваженої особи з питань запобігання та виявлення корупції, спеціалізованого підрозділу, а також належного нормативного забезпечення, Галицинівська територіальна громада потребує здійснення першочергових кроків для формування базового організаційно-правового механізму протидії корупції. Насамперед це стосується визначення відповідальної особи, налагодження системної взаємодії з громадськістю, інституціоналізації механізмів комунікації та розширення міжвідомчої співпраці. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності місцевої антикорупційної політики та стане важливим чинником утвердження принципів доброчесного врядування у Галицинівській громаді.

Наголошено на необхідності запровадження системного підходу до мінімізації корупційних ризиків, який має включати: ефективні механізми перевірки та внутрішнього контролю; цифровізацію процесів управління; постійне підвищення кваліфікації кадрів; впровадження політик доброчесності; та, найголовніше, активне залучення громадськості до процесів прийняття рішень та моніторингу.

Окремо акцентовано, що корупційні ризики є динамічним явищем, тому важливо забезпечити постійний аналіз і адаптацію заходів протидії відповідно до змін у середовищі, особливо в період воєнних та відновлювальних трансформацій. Такий підхід сприятиме підвищенню відкритості, доброчесності й ефективності місцевого управління, що є необхідною умовою формування конкурентоспроможної та стійкої територіальної громади.

З’ясовано, що корупція в органах місцевого самоврядування - це недобросовісне використання публічної влади, повноважень і ресурсів на місцевому рівні з метою особистого збагачення, отримання привілеїв або задоволення інших особистих інтересів. Це може включати різноманітні порушення, такі як підкуп, використання службового становища для особистої вигоди, втручання в процеси прийняття рішень для користі конкретних осіб чи груп. Основними ознаками корупції в органах місцевого самоврядування є зловживання владою, відсутність прозорості, неправомірне збагачення посадовців та втручання в процеси прийняття рішень для особистих цілей, а не для загального блага громади.

Основні результати дослідження за даним розділом опубліковано у працях [7,8,9].

ВИСНОВКИ

У дисертаційні роботі здійснено теоретичне узагальнення і комплексне вирішення теоретичних і методичних питань та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період. Найбільшу цінність мають наступні результати:

1. У дослідженні доведено, що конкурентні переваги територіальних громад – це інтегрована система характеристик, яка поєднує економічні, соціальні, екологічні та інфраструктурні аспекти їхнього розвитку. У воєнний час вони набувають особливого змісту: до традиційних факторів конкурентоспроможності (інвестиційна привабливість, інфраструктура, рівень людського капіталу) додаються нові – здатність до мобільності, безпекові механізми, спроможність інтегрувати внутрішньо переміщених осіб та підприємства, що здійснили релокацію. Класифікація конкурентних переваг передбачає виокремлення матеріальних (ресурсні, фінансові, інфраструктурні), нематеріальних (іміджеві, соціокультурні, інноваційні) та безпекових (обороноздатність, територіальна безпека) складових. Необхідність формування таких переваг визначається потребою забезпечення стійкості громад у кризових умовах та підвищення їхньої здатності до відновлення в післявоєнний період.

2. Встановлено, що у воєнний період детермінантними факторами виступають: безпекове середовище, здатність до оперативної мобілізації ресурсів, ефективність взаємодії місцевого самоврядування з військовими адміністраціями, можливості релокації бізнесу та забезпечення житлом ВПО. У післявоєнний період домінують фактори просторового планування, модернізації інфраструктури, залучення міжнародної допомоги, розвиток логістики, енергетичної незалежності та цифрової трансформації. В обох випадках вагому роль відіграють соціальний капітал громади, активність громадян, участь молоді та здатність до партнерств із міжнародними організаціями. Систематизація цих чинників дозволяє виділити чотири основні групи: економічні, соціальні, безпекові та інноваційно-технологічні.

3. Узагальнення методичних підходів свідчить, що традиційні моделі оцінювання (економічні показники, індекси інвестиційної привабливості, демографічні та соціальні індикатори) потребують адаптації до умов війни та післявоєнного розвитку. Запропоновано алгоритм оцінки конкурентних переваг, який включає три етапи: підготовчий (визначення показників, релевантних воєнному та поствоєнному контексту), розрахунковий (аналіз економічних, соціальних, екологічних та інфраструктурних складових із урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників), завершальний (визначення напрямів посилення конкурентних переваг та формування стратегічних рекомендацій). Особливу увагу приділено мультиплікативним ефектам міжрегіональної та міжгалузевої співпраці.

4. Встановлено, що в Україні функціонує динамічна система класифікації територіальних громад за рівнем небезпеки, яка дозволяє здійснювати моніторинг у режимі реального часу та оперативно реагувати на загрози.Найбільш ураженими визнано громади Донецької, Луганської, Запорізької, Харківської та Херсонської областей, які зазнали тимчасової окупації чи перебувають у зоні активних бойових дій. Окремі регіони (Київська, Сумська, Миколаївська, Чернігівська області) демонструють поступове відновлення управління на звільнених територіях.Обмеженнями існуючих механізмів моніторингу є: фрагментарність статистики, низький рівень цифровізації, складність у зборі повних даних в умовах війни, відсутність уніфікованої системи показників.Масштаб руйнувань підтверджує потребу вдосконалення інструментів моніторингу: сума прямих збитків інфраструктури України на початок 2024 року перевищила $170 млрд, найбільше постраждали житловий фонд та транспортна інфраструктура.

5. Система управління в умовах війни характеризується посиленням ролі місцевих голів та військових адміністрацій, які отримали додаткові повноваження щодо розпорядження ресурсами, забезпечення безпеки та взаємодії з державними і міжнародними інституціями. У післявоєнний період пріоритетним завданням стає відновлення інфраструктури, розвиток

стратегічного планування та розширення партнерств. Для підвищення стійкості необхідним є поєднання інструментів класичного стратегічного менеджменту з інноваційними підходами (смарт-управління, цифровізація, партисипативні практики). Вдосконалення системи управління передбачає активне залучення громадян, прозорість рішень та мінімізацію корупційних ризиків.

Прикладом ефективного управління є громади, що демонструють значний приріст доходів навіть у кризових умовах: Широківська ТГ (+613,2%), Великомихайлівська ТГ (+500,7%), Полтавські та Тягинська громади. Водночас частка місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України знизилася до 15,7% у 2024 році (порівняно з 2021–2022 рр.), що свідчить про посилення централізації фінансових ресурсів і загрозу втрати фінансової автономії.У Миколаївській області до кінця 2024 року 31 із 52 громад вже розробили власні стратегії розвитку, зосереджені на післявоєнному відновленні та економічній адаптації, що свідчить про прагнення до стратегічного планування навіть у воєнних умовах.

6. Конкурентні переваги у воєнний час базуються на географічному розташуванні, логістичних можливостях і стратегічній ролі у забезпеченні обороноздатності. Для Миколаївщини ключовим є поєднання аграрної та промислової спеціалізації. У післявоєнний період конкурентоспроможність визначатимуть: відбудова інфраструктури, впровадження енергозберігаючих технологій, розвиток відновлюваної енергетики, міжнародна підтримка та повернення населення.

Фінансовий аналіз Миколаївської області дозволив виділити 4 групи громад: високі доходи та збалансовані видатки (Південноукраїнська, Коблівська, Синюшинобрідська); висвокі доходи при значних видатках (Галицинівська, Арбузинська, Чорноморська); середні доходи та помірні видатки (Вознесенська, Баштанська, Новоодеська); низькі доходи та висока дотаційність (Очаківська, Горохівська). Економічна активність Миколаївської області у 2020–2023 рр. демонструє скорочення кількості підприємств і

зайнятості, особливо серед МСБ. У 2022 році збитки аграрного сектору склали $6,6 млрд, а до 2024 року перевищили $80 млрд.

Демографічна ситуація ускладнилася зростанням кількості ВПО: станом на грудень 2024 р. в області зареєстровано понад 120 тис. осіб (зростання у 14,7 раза порівняно з 2022 р.).

SWOT-аналіз виявив, що сильними сторонами є аграрний потенціал, вигідне розташування та міжнародна підтримка, тоді як слабкими — руйнування інфраструктури, трудова міграція та низький рівень цифровізації.

7. Запропоновано підходи, що включають: диверсифікацію економіки, розвиток аграрно-промислових кластерів, підтримку малого й середнього бізнесу, залучення інвестицій у відновлювану енергетику, формування програм підтримки молоді та ВПО, розвиток сучасної логістики. Ключовим елементом є створення умов для повернення населення, розвиток людського капіталу та забезпечення високого рівня зайнятості. Для цього необхідні партнерства з міжнародними донорами, адаптація фінансових моделей громад до умов післявоєнного відновлення та стимулювання інноваційної діяльності.

8.Доведено, що цифровізація є критично важливим фактором конкурентоспроможності громад. Серед механізмів її удосконалення виокремлено: інтеграцію існуючих цифрових сервісів у єдиний інформаційний простір громади; впровадження смарт-інфраструктури (електронні послуги, цифрові платформи для управління ресурсами, системи «розумної безпеки»); розширення доступу громадян до електронних сервісів; підвищення цифрової грамотності управлінців і населення. Пріоритетним напрямом є узгодження місцевих ініціатив із державною стратегією «Держава у смартфоні».

Проаналізовано сучасні підходи до цифровізації управління сталим розвитком територіальних громад, обґрунтовано доцільність впровадження штучного інтелекту, технологій відкритих даних, блокчейну та предиктивної аналітики як інструментів підвищення прозорості, ефективності та інноваційності управлінських процесів.

Оновлено науково-методичні підходи до формування системи цифрового управління громадами з урахуванням етичних, правових та організаційних аспектів використання ШІ, що дозволяє забезпечити сталий розвиток територій та зміцнення довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

9. Встановлено, що в умовах війни ризики корупції зростають через збільшення обсягів ресурсів і дискреційних повноважень місцевої влади. Основними напрямами мінімізації є: цифровізація управління, посилення громадського контролю, впровадження політик доброчесності, створення внутрішніх систем перевірки та моніторингу, регулярне навчання персоналу, розвиток інструментів бюджетної прозорості (бюджет участі, публічні звіти). Запропоновано гнучкий механізм, що передбачає постійний перегляд антикорупційних заходів відповідно до змін безпекового та соціально-економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Подзізей О., Коробчук, Т. Фінансове забезпечення відновлення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні. Економіка та суспільство, (48). 2023. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-11 (дата звернення: 08.01.2026).

2. Августин Р. Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. Modeling the development of the economic systems, (2), 2023. С. 28–33. https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-4 (дата звернення: 13.01.2026).

3. Гоблик В. Конкурентоспроможність економіки регіону та регіональний розвиток. Економіка та суспільство, (47). 2023. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-83 (дата звернення: 19.01.2026).

4. Ліба Н. С. Конкурентоспроможність: регіональний аспект. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 21(3(52), 2023. С. 170–178. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275800 (дата звернення: 26.01.2026).

5. Smith A. (1776). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. URL: https://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html (дата звернення: 01.02.2026).

6. Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation. London: John Murray, 1817. URL: https://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP.html (дата звернення: 08.02.2026).

7. Heckscher E. F., & Samuelson, P. A. (1933). "The Role of Transportation in the Theory of International Trade". *The Journal of Political Economy*, 41(6), С. 530-549.

8. Портер М. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Press. URL: https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations (дата звернення: 16.02.2026).

9. Ковальська Л. Л. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності регіону: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт.

економ. наук: спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка». Львів, 2008. 35 с.

10. Васильців Т., Білик Р. Теоретико-прикладні засади конкурентних переваг регіонів та їх впливу на економічну безпеку України. *Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс».* № 4. 2016. С. 100-110.

11. Паулик А. Я. Особливості дефініції «конкурентні переваги економіки регіону». *Науковий вісник Мукачівського державного університету.* Серія Економіка. Випуск 2 (12). 2019. С.108-112. DOI:10.31339/2313-8114-2019-2(12)-108-112

12. Романчук О. П. Сучасні конкурентні переваги конкурентоспроможності регіону. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 609-613.

13. Паулик А. Я., Феєр О. В. Конкурентоспроможність економіки регіону: сутність та підходи до трактування. *Освіта і наука*. 2019. № 2. С. 198-203.

14. Нестеренко О. С. Методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності регіону і регіональних конкурентних переваг. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки*. 2021. Вип. 41. С. 11-16.

15. Панкова М. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності регіону. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 1. С. 118-121.

16. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Стратегічні орієнтири політики імпортозаміщення в Україні: регіональні особливості та аспекти економічної безпеки. *Економіка України*. 2019. № 7-8 (692-693). С. 16-32.

17. Бочко О. Маркетингові засади формування конкурентоспроможності економіки регіону. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 46. URL : https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2063/1991 (дата звернення: 23.02.2026).

18. Бондаренко В. М., Шершун К. О. Поняття та інструменти територіального маркетингу в контексті стратегічного розвитку регіонів.

Науковий вісник Ужгородського університету: серія Економіка. 2022. № 2 (36). С. 66-73.

19. Захарченко С. В. Конкурентоспроможність регіонів України та стратегічні аспекти її підвищення (у контексті підходу фахівців IMD-Lausanne). *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С. 44-51.

20. Рогатіна Л. П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 92-96.

21. Білик В. В. Стратегія управління конкурентними перевагами регіону. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 733-738.

22. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Роль сектору інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні та реалізації потенціалу SMART-спеціалізації на регіональному рівні. *Держава та регіони*. 2019. № 5 (110). С. 162-168.

23. Швец В. Я., Іванова М. І. Формування та оцінка конкурентоспроможності регіонів України в умовах глобалізації економіки. *Академічний огляд*. 2012. № 2 (37). С. 67–74.

24. Кузнєцова І.О. Формування споживчої цінності як засновок стійких конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса, 2011. Вип. 43 (3). С. 234–239.

25. Цвьок Д.Р., Яворська Н.П. Теоретичні підходи до розкриття сутності та змісту поняття «конкурентна перевага». Економіка і суспільство. № 17. 2017. С. 390-396. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/66.pdf (дата звернення: 03.03.2026).

26. Андрєєва Г. П. Механізм формування конкурентних переваг комплексів національної економіки. Ефективна економіка. 2015. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4422 (дата звернення: 10.03.2026).

27. Яремко Л.А. Глобальна конкурентоспроможність регіону: джерела конкурентних переваг. *Регіональна економіка.* 2009. № 1. С. 51-58

28. Паулик А. Особливості формування та оцінювання конкурентних переваг економіки регіону. Цифрова економіка та економічна безпека, (2 (02), 2022. С. 131-135. https://doi.org/10.32782/dees.2-22 (дата звернення: 18.03.2026).

29. Варга В.П. Генерування стратегічного управління економічного розвитку регіону. Ефективна економіка. 2022. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/81.pdf (дата звернення: 25.03.2026).

30. Ракицька С.О., Жусь О.М., Гуцало В.В. Конкурентна стратегія регіонального розвитку. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 6 (117). С. 132–137. DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-20 (дата звернення: 02.04.2026).

31. Андрусяк Н. О. Інституційні елементи конкурентоспроможності регіонів. Ефективна економіка, 2019. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2019/47.pdf (дата звернення: 09.04.2026).

32. Лу Л. Атрактори як один з напрямів забезпечення конкурентоспроможності регіону. Економічний простір, (183), 2023.119-122. https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-19 (дата звернення: 17.04.2026).

33. Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану: Постанова КМУ від 5 вересня 2023 р. № 953. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/953-2023-%D0%BF?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 24.04.2026).

34. Надточій І. І. Трансформація бізнес-процесів в системі забезпечення конкурентоспроможності територій : дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.00.05. Миколаїв, 2021. 501 с.

35. The 1995 Kobe earthquake: Reflecting on past lessons and assessing modern resilience.2025. URL: https://www.preventionweb.net/news/1995-kobe-earthquake-reflecting-past-lessons-and-assessing-modern-resilience (дата звернення: 30.04.2026).

36. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. URL: https://regionet.org.ua/files/04.RD_Strategies_Methodology_Kashevskyi_UA.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

37. Маслівець Г., Ігнатенко О. Моделювання механізму управління конкурентними перевагами регіону. Baltic Journal of Legal and Social Sciences, 2022. № 1. С. 112-121. https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-1-14 (дата звернення: 15.01.2026).

38. Ромашко С. М., Саврас І. З., Селівестов Р. Г., Юринець Р. В. Моделювання соціально-економічного розвитку територій : наук.-метод. розробка. Київ : НАДУ, 2013. 44 с.

39. Рейтинг регіонів за Індексом місцевого благополуччя та міграційні настрої: 2024. URL: https://ratinglab.org/research/local-well-being-index-rating-ukrainian-regions-migration-attitudes-2024?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 21.01.2026).

40. Європейська Комісія. (2024). The European Competitiveness Index. URL: https://ec.europa.eu/info/competitiveness_en (дата звернення: 28.01.2026).

41. European Commission - Competitiveness Compass. 2025. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/competitiveness-compass_en (дата звернення: 03.02.2026).

42. Гур’єв, В. О. Evaluating the level of territorial development as an information-analytical foundation for crisis management. Journal of Strategic Economic Research, (2), 2023. С. 69–83. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.2.8 (дата звернення: 10.02.2026).

43. Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики : Постанова Кабінету міністрів України від 15 березня 2024 року №305. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2024-%D0%BF#n124 (дата звернення: 18.02.2026).

44. Громади втратили гроші: парламент перевів "військовий" ПДФО до державного бюджету/ https://telegraf.com.ua/ukr/jekonomika-i-finansy/2023-11-

09/5816929-gromadi-vtratili-groshi-parlament-pereviv-viyskoviy-pdfo-do-derzhavnogo-byudzhetu (дата звернення: 25.02.2026).

45. Яворівській громаді на Львівщині, https://yavoriv-rada.gov.ua/structure// (дата звернення: 05.03.2026).

46. Дачненська громада/ https://dachnenska-gromada.gov.ua/ (дата звернення: 12.03.2026).

47. Широківська громада/ https://shtg.gov.ua/ (дата звернення: 20.03.2026).

48. Великомихайлівська сільська ТГ. https://velykomykh.otg.dp.gov.ua/ (дата звернення: 27.03.2026).

49. Опішнянської селищної ради. https://opishnya-gromada.gov.ua/]; [Терешківська громада. https://tereshkivska-gromada.gov.ua/rozrobka-strategii-rozvitku-tereshkivskoi-teritorialnoi-gromadi-na-2022-2027-roki-14-14-41-05-10-2021/ (дата звернення: 04.04.2026).

50. Маловільшанської сільської ради. https://malavilshankagromada.gov.ua/ (дата звернення: 11.04.2026).

51. Тягинська територіальна громада. https://tiahynka-sr.gov.ua/ (дата звернення: 19.04.2026).

52. Фінансова спроможність громад у 2024 році у розрізі областейhttps://decentralization.ua/news/19531 (дата звернення: 26.04.2026).

53. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік https://decentralization.ua/en/news/19387 (дата звернення: 12.01.2026).

54. ГолинськийЮ., Нурієва В. Фінансова спроможність громад під час повномасштабноївійни.Економіка та суспільство, 2023, (55). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-41 (дата звернення: 17.01.2026).

55. Фінансова спроможність громад у 2024 році у розрізі областейhttps://decentralization.ua/news/19531 (дата звернення: 23.01.2026).

56. До прифронтової Миколаївщини повертаються люди та бізнес. веб-сайт Гривна https://grivna.ua/publikatsii/do-prifrontovoyi-mikolayivshini-povertayutsya-lyudi-ta-biznes--kim-?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.01.2026).

57. Огляд непрямих втрат від війни в сільському господарстві України. Другий випуск, 10 листопада 2022. URL: https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/lossesreport (дата звернення: 05.02.2026).

58. Суспільне | Новини https://suspilne.media/mykolaiv/871807-u-gromadi-na-mikolaivsnini-realizuut-agrarnij-proekt-na-so-mozna-vitratiti-grosi/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.02.2026).

59. Миколаївська обласна військова адміністрація https://www.mk.gov.ua/economy/strateg (дата звернення: 20.02.2026).

60. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 року № 389-VIII . URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 27.02.2026).

61. Конституція України: URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр (дата звернення: 07.03.2026).

62. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text] (дата звернення: 14.03.2026).

63. Про добровільне об’єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text (дата звернення: 22.03.2026).

64. За час воєнного стан в Україні утворили майже 200 військових адміністрацій. https://meta.ua/uk/news/society/110397-za-chas-voennogo-stan-v-ukrayini-utvorili-maizhe-200-viiskovih-administratsii/ (дата звернення: 29.03.2026).

65. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану^ Закон України від 12.05.2022 No2259-IX. Верховна Рада України [online] Доступно: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20 (дата звернення: 06.04.2026).

66. Бринош І. Безпекова програма https://cop.org.ua/ua/praktychni-instrumenty/bezpekova-prohrama (дата звернення: 13.04.2026).

67. До 3 000 дол — гранти на громадські ініціативи для відновлення та розвитку територіальних громад миколаївської област. Час змін: ihttps://chaszmin.com.ua/do-3-000-dol-granty-na-gromadski-initsiatyvy-dlya-vidnovlennya-ta-rozvytku-terytorialnyh-gromad-mykolayivskoyi-oblasti/ (дата звернення: 21.04.2026).

68. https://decentralization.ua/news/18237 (дата звернення: 28.04.2026).

69. Миколаївщина відновлюється після бойових дій: які проєкти в планах на 2024 рік. https://suspilne.media/mykolaiv/687184-mikolaivsina-vidnovluetsa-pisla-bojovih-dij-aki-proekti-v-planah-na-2024-rik/] [Зруйновані 15 тисяч об'єктів»: як відбудовують Миколаївщину під час війни? https://www.radiosvoboda.org/a/novyny-pryazovya-mykolayivska-oblast-vidbudova-viyna/32953040.html (дата звернення: 14.01.2026).

70. Міжнародна спільнота підтримала Миколаївщину на понад 300 мільйонів єврohttps://intent.press/news/economy/2025/mizhnarodna-spilnota-pidtrimala-mikolayivshinu-na-ponad-307-miljoniv-yevro/ (дата звернення: 25.01.2026).

71. Постраждалі громади Миколаївщини отримують підтримку з питань міжнародного гуманітарного права. https://gurt.org.ua/news/informator/100332/ (дата звернення: 07.02.2026).

72. Міжнародна організація з міграції https://ukraine.iom.int/uk/ua10-2024-ip44-vidbir-implementuyuchykh-partneriv-mom-dlya-proektu-vidnovlennya-ta-pidtrymka-hromad (дата звернення: 14.02.2026).

73. The role of labour resources in the development of food self-sufficiency of territorial communities of the Mykolaiv Oblast / A. Kliuchnyk, N. Shyshpanova, L. Prohoniuk, N. Galunets, V. Sokolik. Ekonomika APK. 2024. Vol. 31, № 6. P. 36–47. DOI: https://doi.org/10.32317/ekon.apk/6.2024.36 (дата звернення: 22.02.2026).

74. Соколік В. Д., Пащенко Д. В., Швець С. А., Башанова Н. Є. Правове регулювання використання штучного інтелекту в публічному управлінні: виклики цифрової епохи. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2025. № 4 (329). С. 30–36. DOI: https://doi.org/

10.32680/2409-9260-2025-4-329-30-36. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22366 (дата звернення: 01.03.2026).

75. Соколік В. Д., Хамітов Р. Р., Іваненко В. О., Безушко О. Є. Сталий розвиток громад в умовах діджиталізації: інноваційні моделі управління з використанням ШІ та цифрових технологій. Modern Economics. 2025. № 50(2025). С. 175-181. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-23 (дата звернення: 09.03.2026).

76. Соколік В. Правове забезпечення цифровізації місцевого самоврядування в контексті інтеграції роботизованих та інтелектуальних систем. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 3. С. 174-178. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-34 (дата звернення: 16.03.2026).

77. Алгоритмічне управління в електронному урядуванні: юридичні гарантії, прозорість і відповідальність / І. Чурило, І. Грисюк, О. Козаченко, М. Шахназаров, В. Соколік. UNIVERSUM. 2025. № 21. С. 62-74.

78. Kliuchnyk, A., Shyshpanova, N., Sokolik, V., Ostapenko, A., & Kryvko, O. (2025). Digitalisation of public administration processes in shaping the investment environment of territorial communities. Danube, 16(3), 264–276. https://doi.org/10.2478/danb-2025-0013 (дата звернення: 24.03.2026).

79. Соколік В. Д. Вплив освітньо-наукового середовища на розвиток економіки України. Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб’єктів господарювання: національні, глобалізаційні та євроінтеграційні аспекти : матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 23-25 листопада 2016 року. Миколаїв : МНАУ, 2016. С. 258-260. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/3218 (дата звернення: 31.03.2026).

80. Соколік В. Д. Моніторинг розвитку територіальних громад у воєнний період. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти : збірник матеріалів X міжнар. наук.-практ. конф. науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам’янець-Подільський :

ЗВО «ПДУ», 2025. С. 432-434. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22369 (дата звернення: 08.04.2026).

81. Соколік В. Д. Формування спроможності економічного розвитку територіальних громад. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 9 грудня 2024 р.). Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 252-254. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20340 (дата звернення: 15.04.2026).

82. Закон України «Про пріоритетні напрями науки і техніки» від 11 липня 2001 року № 2623-III)

83. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» (схваленої Указом Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019) [

84. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки (схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 69508.11.2017р. №820-р.)

85. Білоус Я. Ю. Аналіз чинників конкурентоспроможності об’єднаних територіальних громад. Вісник

86. Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2017. № 6 (236). С. 26-32.

87. Варналій З. С., Гармашова О. П. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та

88. пріоритети інноваційного забезпечення. Київ : Знання України, 2015. 463 с.

89. Гайєк Фрідріх А. Конституція свободи. Переклад з англійської: Мирослава Олійник та Андрій Королишин. Львів: Літопис, 2002. 556 с.

90. Дзямулич М. І. Сучасні зрушення в характері та структурі робочої сили. Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. зб. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної

конференції «Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики». Київ: КНЕУ, 2001. С. 206-208.

Захарченко В. І, Захарченко С. В.. Кластерний підхід до аналізу і підвищення конкурентоспроможності економіки України та її регіонів. Вісник Хмельницького нац. ун-ту ; серія : Економічні науки. 2009. № 5, т. 1., С. 53-57.

91. Кириленко В. В. Історія економічних вчень. Навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 233 с.

92. Мельник А. Підвищення конкурентоспроможності територіальних громад в умовах реалізації нової регіональної політики України. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. №1. С. 21-36.

93. Співак С., Королюк Т., Мазуренок О. Фактори підвищення конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад. Галицький економічний вісник. 2019. №6 (61). С. 22–29.

Bilyk R. Role of the Local Authorities in Implementing of Reforms in Ukraine and Ensuring Economic Security of Territories. Intellectual Archive, 2017. Vol. 6. №2. P.10-22.

94. Krugman P. R., Obstfeld M. International Economics: Theory and Policy. Prentice Hall, 2008. 712 p.

95. Lucas R., Stokey N. L., Edward C. Prescott. Recursive methods in economic dynamics. Harvard University Press, 1989. 608 p.

96. Rodrik, Dani. In Search of Prosperity: Analytic Narratives on Economic Growth. Princeton University Press, 2003. 481 p.

97. Schultz T. W. The Economics of Being Poor, Cambridge, Massachusetts, Blackwell Publishers, 1993. 484 p

98. Кльоба С.М. Оцінка способів та інструментів у підвищенні конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад Львівської області. Стратегія економічного розвитку України. 2019. Вип. 44. С. 81-90.

99. Максимчук М.В., Кльоба С.М. Міжмуніципальне співробітництво як інструмент підвищення інклюзивності розвитку об’єднаних територіальних громад в Україні. Регіональна економіка. 2019. №2. С. 26-27.

100. Kloba T., Kloba S. Substantiation of Effective Instruments of Regulation of Financial Imbalances of Endogenous-Oriented Development of the Regions of Ukraine. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. 2019. Vol. 6. No. 3-4. P. 46-54.

101. Voznyak H., Kloba T., Kloba S., Kloba L. Model of assessment of financial disabilities in regions of Ukraine. Journal "Investment Management and Financial Innovations". 2019. Volume 16, Issue 1. P. 365-377.

102. Kloba T., Kloba S. Assessing the relationship between financial imbalances and endogenous regional economic development of Ukraine. European scientific Journal, ESJ. 2020. Vol. 16. No.10. P. 114-123.

103. Кльоба С.М. Соціально-економічна сутність критеріїв конкурентоспроможності об’єднаних територіальних громад. Регіональна економіка. 2018. № 3. С. 36-44.

104. Kloba S., Kuczabski A., Maksymchuk M. Implementation and development of European model of neighborhood intermunicipal cooperation in Ukraine. Journal of Geography, Politics and Society. 2019. P. 20-31.

105. Кльоба С.М. Сучасний стан розвитку територіальних громад: нормативно-правове та інституційно-організаційне забезпечення. Соціальноекономічні проблеми сучасного періоду України. Львів, 2018. Вип. 1(129). С. 25- 30. (

106. Кльоба С.М. Економічна оцінка розвитку та конкурентоспроможності об’єднаних територіальних громад Львівської області. Економічний аналіз. 2018. Вип. № 3. С. 27-36.

107. Kinshchak A., Kloba S. Strategic priorities and mechanisms for ensuring the competitiveness of amalgamated hromadas. Three Seas Economic Journal. 2021. Vol. 2 No. 1. P. 25-34.

108. Про визначення переліку функціональних типів територій та вимог до показників для віднесення територій до різних функціональних типів : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.11.2025 № 1493. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1493-2025-%D0%BF#Text (дата звернення: 23.04.2026).

109. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text (дата звернення: 16.01.2026).

110. Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією : наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 28.02.2025 № 376, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 11.03.2025 за № 380/43786, зі змінами. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0380-25#Text (дата звернення: 27.01.2026).

111. Миколаївська область - громади. Децентралізація : офіційний інформаційний портал реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. URL: https://decentralization.ua/areas/0512/gromadu (дата звернення: 09.02.2026).

112. Мінрозвитку продовжує працювати над визначенням громад за функціональними типами територій. Міністерство розвитку громад та територій України. 2026. URL: https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-prodovzhuie-pratsiuvaty-nad-vyznachenniam-hromad-za-funktsionalnymy-typamy-terytorii (дата звернення: 24.02.2026).

113. Sirenko N., Melnyk O., Shyshpanova N. Prospects for implementing the “participatory budgeting” as an effective instrument for implementing budgetary policy at the local level. Baltic Journal of Economic Studies. 2018. Vol. 4, No. 2. P. 222-228. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-2-222-228 (дата звернення: 11.03.2026).

114. Патика Н. І., Ярошко М. С. Теоретико-методичні засади оцінки потенціалу аграрного (сільського) розвитку територіальної громади. Агросвіт.

2025. № 13. С. 25-33. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.13.25 (дата звернення: 26.03.2026).

115. Ніколенко Г. Б., Мельник Л. Ю., Фурса Т. П., Канцір І. А. Інструменти взаємодії влади і громади: фінансове забезпечення, законодавче регулювання. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 7. С. 47-52. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2023.7.9 (дата звернення: 10.04.2026).

116. Гончаренко І. В. Особливості забезпечення екосистемної конкурентоспроможності приморських регіонів. Економічний простір. 2023. № 184. С. 134-137. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-23 (дата звернення: 25.04.2026).

117. Shebanin V., Shebanina O., Kormyshkina I., Reshetilov G., Kormyshkin I. Development of monitoring and evaluation mechanisms for the efficiency of the management system for the comprehensive recovery of territorial communities. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics. 2024. Vol. 11, No. 4. P. 147-159. DOI: https://doi.org/10.52566/msu-econ4.2024.147 (дата звернення: 18.01.2026).

118. Dovgal O., Borko T., Miroshkina N., Surina H., Konoplianyk D. Circular economy as an imperative for sustainable development. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics. 2024. Vol. 11, No. 1. P. 19-28. DOI: https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2024.19 (дата звернення: 29.01.2026).

119. Сіренко Н. М., Лункіна Т. І., Бурковська А. В. Інституціональне забезпечення локальної соціальної відповідальності суб’єктів аграрного сектору економіки. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2020. Т. 1, № 32. С. 536-544. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200814 (дата звернення: 11.02.2026).

120. Постійний діалог: Мінрозвитку розпочинає новий формат роботи з громадами. Міністерство розвитку громад та територій України. 2026. URL: https://mindev.gov.ua/news/36061-postiinii-dialog-minrozvytku-rozpocinaje-novii-format-roboti-z-gromadami (дата звернення: 26.02.2026).

121. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD Multi-level Governance Studies. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en (дата звернення: 13.03.2026).

122. OECD. Turning to Regions and Local Governments to Rebuild Ukraine. OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: https://doi.org/10.1787/9510f490-en (дата звернення: 28.03.2026).

123. World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, DC : World Bank, 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 12.04.2026).

124. World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022 (дата звернення: 27.04.2026).

125. European Commission. The Ukraine Facility 2024–2027. Brussels : European Commission. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en (дата звернення: 20.01.2026).

126. United Nations Development Programme. Mykolaiv Recovered. UNDP Ukraine. URL: https://www.undp.org/ukraine/projects/mykolaiv-recovered (дата звернення: 31.01.2026).

127. United Nations Development Programme. Rebuilding in Mykolaiv Oblast: Pathways to Resilience and Recovery (Based on reSCORE Ukraine 2024). Kyiv : UNDP Ukraine, 2026. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/rebuilding-mykolaiv-oblast-pathways-resilience-and-recovery-based-rescore-ukraine-2024 (дата звернення: 13.02.2026).

128. United Nations Development Programme. EU4Recovery – Empowering Communities in Ukraine. UNDP Ukraine. URL: https://www.undp.org/ukraine/projects/eu4recovery-empowering-communities-ukraine-eu4recovery (дата звернення: 28.02.2026).

129. United Nations Development Programme. SHARP: Assessing Social Cohesion, Resistance, and People's Needs in Ukraine Amid Russian Full-Scale Invasion – Wave 3 (2024). Kyiv : UNDP Ukraine, 2024. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/sharp-assessing-social-cohesion-resistance-and-peoples-needs-ukraine-amid-russian-full-scale-invasion-wave-3-2024 (дата звернення: 15.03.2026).

130. Kliuchnyk A., Prohoniuk L., Galunets N., Husenko A., Oliinyk T. Public Management and Administration in Territorial Communities of Ukraine During the War and in the Post-war Period. Economic Affairs. 2023. Vol. 68, Special Issue. P. 923–929. DOI: https://doi.org/10.46852/0424-2513.2s.2023.40 (дата звернення: 30.03.2026).

131. Kliuchnyk A., Shyshpanova N., Prohoniuk L., Galunets N., Husenko A. The Role of Local Communities in the Restoration of Agricultural Infrastructure after Destruction. Scientific Horizons. 2025. Vol. 28, No. 4. P. 180–196. DOI: https://doi.org/10.48077/scihor4.2025.180 (дата звернення: 14.04.2026).

132. Honcharenko I., Dubinina M., Kubiniy N., Honcharenko O. Evaluation of the Regional Public Authorities' Activities. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43, No. 1. P. 90–99. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2021.08 (дата звернення: 29.04.2026).

133. Гончаренко І. В. Соціальна інфраструктура сільських територій регіону в контексті запровадження стратегії смарт-спеціалізації. Інноваційна економіка. 2024. № 3. С. 200–207. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.3.25 (дата звернення: 22.01.2026).

134. Kliuchnyk A., Oliinyk T., Galunets N., Borysova-Yaryha A. The Impact of Tourism on Local Community Development. Economic Affairs. 2023. Vol. 68,

Special Issue. P. 649–655. DOI: https://doi.org/10.46852/0424-2513.2s.2023.4 (дата звернення: 02.02.2026).

135. Гончаренко І. В., Ключник А. В., Сіренко Н. М. Фермерські господарства як елемент економічної бази розвитку сільських територій. Агросвіт. 2026. № 2. С. 4–11. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.2.4 (дата звернення: 15.02.2026).

136. Shebanin V., Gamajunova V., Karpenko M., Babych O. Restoration of War-Damaged Soil Fertility to Ensure Sustainable Agricultural Production, Food Security and Global Recognition of Ukraine. Scientific Horizons. 2024. Vol. 27, No. 6. P. 129–140. DOI: https://doi.org/10.48077/scihor6.2024.129 (дата звернення: 02.03.2026).

137. Rajai F., Vilks A., Sirenko N., Dubinina M., Melnyk O., Bodnar O. Participation of International Organisations in Solving the Problems of the Agricultural Sector of Ukraine. International Journal of Environmental Studies. 2023. Vol. 80, No. 2. P. 324–333. DOI: https://doi.org/10.1080/00207233.2023.2170572 (дата звернення: 17.03.2026).

138. Полторак А. С., Мельник О. І., Баришевська І. В., Ігнатенко Ж. В. Альтернативні джерела фінансування розвитку об’єднаних територіальних громад. Вісник аграрної науки Причорномор’я. 2021. Вип. 2(110). С. 11–18. DOI: https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-2(110)-1 (дата звернення: 01.04.2026).

139. Кондратенко Н. О., Величко В. А., Троян В. І. Аналіз стану та особливості розвитку територіальних громад в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-135 (дата звернення: 16.04.2026).

140. Панчишин Т. В., Вдовин М. Л. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23 (дата звернення: 08.01.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

1.Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Статті у наукових фахових виданнях України

10. The role of labour resources in the development of food self-sufficiency of territorial communities of the Mykolaiv Oblast / A. Kliuchnyk, N. Shyshpanova, L. Prohoniuk, N. Galunets, V. Sokolik. *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31, № 6. P. 36–47.

DOI: https://doi.org/10.32317/ekon.apk/6.2024.36

Особистий внесок здобувача – *здійснено аналіз ролі трудових ресурсів у формуванні спроможності територіальних громад Миколаївської області, узагальнено чинники їх відтворення та використання, визначено взаємозв'язок кадрового потенціалу з економічною стійкістю та конкурентними перевагами територіальних громад.*

11. Соколік В. Д., Пащенко Д. В., Швець С. А., Башанова Н. Є. Правове регулювання використання штучного інтелекту в публічному управлінні: виклики цифрової епохи. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 4 (329). С. 30–36.

DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-30-36.

URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22366

Особистий внесок здобувача – *досліджено можливості використання технологій штучного інтелекту в системі публічного управління, визначено їх вплив на ефективність управлінських процесів, прозорість і якість прийняття рішень у територіальних громадах.*

12. Соколік В. Д., Хамітов Р. Р., Іваненко В. О., Безушко О. Є. Сталий розвиток громад в умовах діджиталізації: інноваційні моделі управління з використанням ШІ та цифрових технологій. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 175-181. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-23.

Особистий внесок здобувача *– обґрунтовано роль цифровізації та інструментів штучного інтелекту у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад, систематизовано напрями їх використання в управлінні та визначено можливості цифрових технологій як чинника посилення конкурентоспроможності громад.*

13. Соколік В. Правове забезпечення цифровізації місцевого самоврядування в контексті інтеграції роботизованих та інтелектуальних систем. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 3. С. 174-178. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-34.

14. Чурило І., Грисюк І., Козаченко О., Шахназаров М., Соколік В. Алгоритмічне управління в електронному урядуванні: юридичні гарантії, прозорість і відповідальність. UNIVERSUM. 2025. № 21. С. 62–74.

URL: https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1959

Особистий внесок здобувача *– визначено напрями застосування алгоритмічного управління в електронному врядуванні на місцевому рівні, обґрунтовано значення прозорості та підзвітності цифрових управлінських рішень, а також систематизовано ризики використання алгоритмічних технологій у діяльності органів місцевого самоврядування.*

1.3 Статті у виданнях, що входить до науково-метричної бази Scopus

15. Kliuchnyk, A., Shyshpanova, N., Sokolik, V., Ostapenko, A., & Kryvko, O. (2025). Digitalisation of public administration processes in shaping the investment environment of territorial communities. Danube, 16(3), 264–276.

https://doi.org/10.2478/danb-2025-0013

Особистий внесок здобувача *– досліджено вплив цифровізації управлінських процесів на формування інвестиційного середовища територіальних громад, узагальнено цифрові інструменти підвищення прозорості й інвестиційної привабливості та визначено їх роль у формуванні конкурентних переваг громад.*

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

16. Соколік В. Д. Вплив освітньо-наукового середовища на розвиток економіки України. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні та євроінтеграційні аспекти* : матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 23-25 листопада 2016 року. Миколаїв : МНАУ, 2016. С. 258-260.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/3218

17. Соколік В. Д. Моніторинг розвитку територіальних громад у воєнний період. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти* : збірник матеріалів X міжнар. наук.-практ. конф. науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 432-434.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22369

18. Соколік В. Д. Формування спроможності економічного розвитку територіальних громад. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти* : матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 9 грудня 2024 р.). Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 252-254.

URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20340

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ТА ЗАХИСТУ СПОЖИВАЧІВ
(Держпродспоживслужба)

вул. Б. Грінченка, 1, м. Київ, 01001, тел./факс: (044) 279-48-83, тел. (044) 279-12-70
e-mail: info@dpss.gov.ua, web: dpss.gov.ua
Код ЄДРПОУ 39924774

_____ № _____ На № _____ від _____

10.10.2025 р. 1503

Здобувачу освіти Миколаївського національного аграрного університету

СОКОЛІКУ Віталію Дмитровичу

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Соколіка Віталія Дмитровича на тему «Формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період», поданого на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Цю довідку видано Соколіку Віталію Дмитровичу, здобувачу наукового ступеня кандидата економічних наук, на підтвердження впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему «Формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період» (спеціальність 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка) у практичну діяльність Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів та її територіальних органів.

У діяльності служби використано науково-практичні рекомендації автора щодо реалізації державної політики в контексті підвищення конкурентоспроможності регіонів та територіальних громад, зміцнення їхньої соціально-економічної стійкості та розвитку місцевого потенціалу в умовах воєнного стану та післявоєнного періоду.

Зокрема, опрацьовано та враховано в управлінській практиці:

1. Методичний підхід до оцінювання конкурентних переваг регіонів та територіальних громад, який використовується під час аналізу соціально-економічного розвитку територій та підготовки аналітичних матеріалів, у тому числі в контексті фінансування заходів із забезпечення належного стану продовольчої безпеки.

2. Науково-методичні положення щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку громад з урахуванням безпекових, економічних та інституційних чинників, що застосовується при підготовці пропозицій щодо підтримки місцевого виробництва, розвитку підприємництва та агропродовольчого сектору.

3. Науково-практичні пропозиції та рекомендації щодо забезпечення економічної стійкості територіальних громад через розвиток підприємницької діяльності (у тому числі в сфері агропромислового виробництва), а також ефективне використання ресурсного потенціалу та посилення взаємодії органів влади, бізнесу і громад.

Впровадження результатів дослідження сприяло вдосконаленню аналітичного забезпечення діяльності органів та установ служби, підвищенню ефективності взаємодії з органами місцевого самоврядування та громадськими формуваннями (бізнес-асоціаціями), також посиленню обґрунтованості управлінських рішень щодо розвитку аграрного потенціалу регіонів та територіальних громад.

З повагою

Заступник Голови з питань цифрового розвитку,
цифрових трансформацій і цифровізації,
Голова Науково-методичної Ради
Держпродспоживслужби,
доктор економічних наук, професор **Сергій ЗАХАРІН**

УКРАЇНА
Фінансовий відділ Шевченківської сільської ради

57263 Україна Миколаївська область Миколаївський район село Шевченкове вул. Шевченка, будинок 34
тел. 68-42-98, Факс (0512) 68-42-08. email finviddilshevchenkovo@ukr.ner Код ЄДРПОУ 43907330

20.11.2025 №1303/3

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових досліджень

Результати наукових досліджень Сокліка В.Д., виконаних за темою «Формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період», використано у діяльності фінансового відділу Шевченківської сільської ради під час здійснення повноважень з бюджетного планування, фінансового аналізу та забезпечення реалізації заходів соціально-економічного розвитку територіальної громади в умовах воєнного стану та етапу післявоєнного відновлення. Методичні положення дослідження враховано при формуванні середньострокових та поточних фінансових планів громади, визначенні бюджетних пріоритетів, а також при розподілі фінансових ресурсів між напрямами, що забезпечують економічну стабільність і підвищення конкурентоспроможності території.

Аналітичні інструменти, запропоновані Соколіком В.Д. у межах дослідження, застосовано для комплексного аналізу фінансово-економічного стану громади, оцінювання ефективності використання наявного ресурсного потенціалу та визначення доцільності фінансування заходів, спрямованих на підтримку місцевого підприємництва, збереження зайнятості населення, відновлення та модернізацію інфраструктурних об'єктів. Отримані результати використано під час підготовки фінансово-економічних розрахунків, бюджетних програм і аналітичних матеріалів для прийняття управлінських рішень з урахуванням воєнних ризиків і перспектив післявоєнного розвитку.

Рекомендації дослідження щодо посилення фінансової спроможності територіальних громад, диверсифікації джерел наповнення місцевого бюджету та концентрації ресурсів на напрямах, що формують довгострокові конкурентні переваги, враховано у практичній діяльності фінансового відділу Шевченківської сільської ради. Матеріали дослідження також використано у процесі моніторингу виконання бюджетних програм, оцінювання результативності фінансування та коригування фінансових рішень відповідно до змін соціально-економічної ситуації.

ФІНАНСОВИЙ ВІДДІЛ ШЕВЧЕНКІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ * 43907330 * УКРАЇНА

Начальник відділу Анатолій КАМАШЕВ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(МНАУ)
вул. Георгія Гонгадзе, 9, м. Миколаїв, 54008,
тел. (0512) 40-91-31, (0512) 70-93-31
E-mail: rector@mnau.edu.ua, офіційний сайт: www.mnau.edu.ua
код ЄДРПОУ 00497213

Від 03.12.2025 № 24-18/1930
На № _____ від _____

Щодо впровадження наукових розробок
Віталія СОКОЛІКА

Ректорат Миколаївського національного аграрного університету підтверджує, що **наукові напрацювання Віталія Соколіка**, підготовлені в межах виконання науково-дослідної теми **«Формування потенціалу місцевого розвитку територіальних громад»** (номер державної реєстрації 0121U114744), у рамках якої було обґрунтовано **детермінантні фактори формування конкурентних переваг територіальних громад у воєнний та післявоєнний період, успішно впроваджені в освітній процес університету.**

Зокрема, вони застосовуються при викладанні таких навчальних дисциплін: «Управління та планування розвитку територій»; «Розвиток громад та місцеве самоврядування»; «Сталий розвиток та соціальна відповідальність».

Результати дослідження використовуються також здобувачами вищої освіти під час підготовки курсових та кваліфікаційних робіт, написання наукових робіт, пов'язаних із проблематикою конкурентоспроможності територіальних громад.

Таким чином, наукові результати дисертаційного дослідження Соколіка В. сприяють підвищенню якості фахової підготовки майбутніх спеціалістів, формуванню у них компетентностей у сфері регіонального розвитку, публічного управління та стратегічного планування розвитку територіальних громад в умовах воєнного та післявоєнного відновлення.

В.о. ректора В'ячеслав Шебанін