

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ГОРДІЙЧУК ВАЛЕНТИНА СЕРГІЙВНА**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 35.07  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В**  
**УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

В. С. ГОРДІЙЧУК  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
**ВОЙТЕНКО Архип Борисович**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат наук з державного управління, професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2023

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління за результатами попереднього захисту: ГОРДІЙЧУК Валентина Сергіївна** допущена до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_\_\_» грудня 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК

(власне ім'я та прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої **ГОРДІЙЧУК ВАЛЕНТИНА СЕРГІЇВНА**

(прізвище ,ім'я, по батькові)

захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_ (науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА

(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

ГОРДІЙЧУК В. С. Управління активами територіальних громад в умовах воєнної агресії. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Зміст анотації. Проаналізовано теоретичні аспекти управління активами територіальних громад в умовах воєнної агресії. Наведено механізм управління активами територіальної громади на прикладі Ярунської територіальної громади. Визначено основні ресурсні характеристики обраної для дослідження громади. Результати дослідження характеризують практичні заходи щодо удосконалення управління активами Ярунської територіальної громади.

*Ключові слова. Воєнна агресія, громада, інфраструктура, оптимізація, забезпечення, територіальне управління, удосконалення, управління активами, характеристика громади.*

## ABSTRACT

HORDIICHUK V. Asset management of territorial communities in conditions of military aggression. - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 - public management and administration - Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

Abstract content. The theoretical aspects of asset management of territorial communities in the conditions of military aggression are analyzed. The mechanism of managing the territorial community's assets is presented on the example of the Yarus territorial community. The main resource characteristics of the community selected for the study were determined. The results of the study characterize practical measures to improve the management of assets of the Yarus territorial community.

*Keywords. Military aggression, community, infrastructure, optimization, provisioning, territorial management, improvement, asset management, community characteristics.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ.....	8
1.1. Основні принципи та методи управління активами .....	8
1.2. Вплив воєнної агресії на економічні процеси в територіальних громадах ..	11
1.3. Правове регулювання функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану .....	15
Висновки до розділу.....	17
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ПРИКЛАДІ ЯРУНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	18
2.1. Характеристика Ярунської територіальної громади.....	18
2.2. Аналіз впливу воєнної агресії на економічний стан громади.....	24
2.3. Стратегії управління активами громади в умовах конфлікту .....	26
Висновки до розділу.....	28
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ЯРУНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ .....	29
3.1. Стратегії управління в умовах воєнної агресії.....	29
3.2. Взаємодія з місцевими структурами та громадськістю.....	32
3.3. Моніторинг та аналіз ефективності управлінських рішень .....	35
Висновки до розділу.....	36
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	39
ДОДАТКИ.....	44

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Повномасштабне вторгнення російської федерації стало серйозним випробуванням для України після відновлення її незалежності. Серед інших наслідків конфлікту виділяються проблеми, пов'язані з досягненням стійкості в регіонах та громадах. Хід бойових дій продемонстрував силу та ефективність горизонтальних зв'язків в українському суспільстві. Під час того, як обласні та районні військові адміністрації та обласні ради зосереджують свої зусилля на розв'язанні питань збройної боротьби з агресором, значна частина відповідальності за ведення війни покладається на територіальні громади.

Повністю нова модель державного управління, що базується на реформі децентралізації влади, передбачає перетворення системи місцевого самоврядування. У умовах воєнного стану, перед впровадженням реформи децентралізації влади, виникають виклики, розв'язання яких вимагає не лише перетворення державного управління та децентралізації влади, але й ефективного управління та нормативно – правової організації на всіх рівнях [1]. Органи місцевого самоврядування (ОМС) на всіх рівнях взаємодіють з військовими та військовими адміністраціями, а в критичних ситуаціях узгоджують між собою окремі повноваження.

Місцеві влади, стикаючись із війною в перші дні, змушені були взяти на себе додаткові обов'язки, пов'язані з обширним переміщенням внутрішньо переміщених осіб. Серед цих завдань були організація реєстрації та забезпечення всім необхідним для їхнього розселення в громадах. Ключовим аспектом тут є ефективна координація між центральними органами державної влади та місцевим самоврядуванням, з дотриманням принципу субсидіарності.

Глибокий аналіз стратегій управління активами територіальних громад був проведений у роботах зарубіжних науковців, таких як Дж.Девіс, Дж.Мюррей та інших, і вітчизняних дослідників, серед яких І. З. Сторонянська, Л. Я. Бенюк, В. М. Жук, О. Л. Шерстюк, Ю. С. Бездушна. Однак окремою

сферою дослідження залишається практика управління активами територіальних громад та фактори, що впливають на його ефективність.

*Мета і завдання дослідження.* Мета дослідження полягає в аналізі ефективності управління активами Ярунської територіальної громади під час воєнної агресії, визначення основних факторів, що впливають на цей процес, і розробка рекомендацій щодо покращення управлінської діяльності в умовах конфлікту. Для досягнення поставленої мети необхідне вирішення наступних **завдань:**

- 1) визначити основні принципи та методи управління активами;
- 2) дослідити вплив воєнної агресії на економічні процеси в територіальних громадах;
- 3) проаналізувати правове регулювання функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану;
- 4) надати характеристику Ярунській територіальній громаді;
- 5) дослідити стратегії управління активами громади в умовах конфлікту;
- 6) окреслити взаємодію з місцевими структурами та громадськістю.

*Об'єкт дослідження* – Ярунська територіальна громада.

*Предмет дослідження* – система управління активами Ярунської територіальної громади в умовах воєнної агресії.

*Методи дослідження*, що використовуються у цій роботі: порівняльно – правовий метод (аналіз особливостей регулювання та визначення прав та обов'язків місцевих органів влади в умовах воєнного стану); системний аналіз (вивчення взаємодії різних компонентів системи управління активами Ярунської територіальної громади в умовах воєнної агресії); синтез (об'єднання різних аспектів управління активами (фінансового, соціального, економічного) в узгоджену та цілісну стратегію для Ярунської територіальної громади в умовах воєнної агресії); узагальнення (систематизація інформації щодо управління активами Ярунської територіальної громади під час воєнної агресії).

*Публікація за темою дослідження:*

Гордійчук В. С. Розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління ресурсним потенціалом Ярунської територіальної громади. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації - 2023: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (22-23 червня). - Поліський національний університет, 2023. – с. 209-212.

*Практичне значення отриманих результатів.* Отримані результати дослідження мають важливе практичне значення для покращення управління ресурсами та ефективності місцевого самоврядування в умовах конфлікту. Отримані результати можуть бути використані для оптимізації управлінських рішень та забезпечення більш ефективного використання ресурсів Ярунської територіальної громади.

*Елементи наукової новизни:* встановлення наукового дослідження в контексті воєнної агресії є ключовим елементом новизни; аналіз впливу військового конфлікту на управління активами територіальних громад визначає нову динаміку та вимоги до управлінських стратегій; розгляд аспектів управління активами в умовах кризи, зокрема війни, є інноваційним підходом; визначення особливостей та ефективних методів управління в умовах непередбачуваної ситуації є важливою складовою новизни.

*Структура кваліфікаційної роботи.* Робота має 43 сторінки повного тексту. Складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 2 рисунки, 1 таблицю та 1 сторінку додатків. Список використаних джерел налічує 40 найменувань.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

#### 1.1. Основні принципи та методи управління активами

В сучасному світі, де територіальні громади та регіони стають ключовими агентами соціального та економічного розвитку, управління активами є важливим елементом успішного господарювання та досягнення сталості. Основні принципи та методи управління активами визначають стратегічні рішення, спрямовані на оптимальне використання ресурсів територіальних громад для забезпечення їхнього розвитку та підвищення якості життя мешканців.

Однією з ключових правових основ місцевого самоврядування є Європейська Хартія місцевого самоврядування, що була прийнята в Страсбурзі 15.10.1985 р. Згідно зі статтею 140 Конституції України, місцеве самоврядування є правом територіальної громади, яка може бути представлена жителями села або добровільним об'єднанням сільських громад, кількох сіл, селищ і міст. Стаття 143 Конституції визначає, що територіальні громади сіл, селищ і міст управляють майном, яке перебуває в комунальній власності, безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування [1].

Слід відзначити, що визначення критеріїв для адміністративно-територіальних одиниць різного рівня в адміністративно-територіальній системі України здійснюється з урахуванням того, що базовим рівнем цієї системи є громади. Згідно зі статтею 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», громади є самостійними адміністративно-територіальними одиницями або добровільним об'єднанням жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр [2].

Реформа децентралізації в Україні визнана однією з найуспішніших і найпоспідовніших за останні вісім років. Цей успіх базується на давніх



європейських традиціях місцевого самоврядування, підтримці керівництва держави та системній методологічній і інституційній підтримці з боку міжнародних організацій.

Міжнародні партнери визнають успішність реформи територіальної організації влади в Україні. З цієї причини основні завдання Уряду на період 2022–2025 років були спрямовані на забезпечення стійкого розвитку регіонів та територіальних громад. Однак ці плани зазнали корекції через російський напад, що змусило центральну владу вжити заходів для оперативного реагування на умови воєнного конфлікту, включаючи призупинення децентралізаційних процесів у певних напрямках [9].

Територіальні громади володіють різнобічним ресурсним потенціалом, таким як природні ресурси, фінанси, людські ресурси та підприємницький потенціал. Однак успішний розвиток громади залежить не лише від наявності ресурсів, але й від здатності ефективно управляти ними та перетворювати на активи розвитку. Особливу увагу в контексті управління активами територіальних громад варто зосередити на двох аспектах: власному ресурсному потенціалі громади та ефективному управлінні, спрямованому на максимізацію цього потенціалу та досягнення активів, що сприятимуть капіталізації територій та підвищенню рівня добробуту мешканців.

В контексті обговорення основних принципів слід акцентувати увагу на ефективному використанні ресурсів, забезпеченні сталого розвитку, врахуванні інтересів спільноти та здійсненні відкритого та прозорого управління. Управління активами має сприяти зміцненню та вдосконаленню інфраструктури, розвитку підприємництва, підвищенню соціальної відповідальності та підтримці інноваційних ідей для стимулювання економічного росту.

Такий підхід до управління активами сприятиме створенню відмінного клімату для розвитку територіальних громад та їхнього активного внеску у загальний прогрес суспільства [19, с. 416].

Управління активами представляє собою постійну стратегію оптимізації процесів з метою поліпшення доступності, безпеки, надійності та тривалості служби активів, що включають системи, обладнання, об'єкти і процеси [1]. Визначення управління державними активами, запропоноване Радою з управління активами Австралії, визнає цей підхід як управління життєвим циклом фізичних активів для досягнення конкретних цілей діяльності підприємства [14].

Узагальнюючи, управління активами представляє собою систематизовану та скоординовану практику, спрямовану на оптимальне та стійке управління активами та системами, пов'язаними з ними продуктивністю, ризиками та витратами протягом їхнього життєвого циклу для досягнення стратегічних цілей організації [20, с.55].

За висновками Р. Коверя, основною метою управління активами та їхніми відомостями (програмами, завданнями чи діяльністю) є надання підтримки розпорядникові активів та/або власникові з метою:

- точного визначення активів, якими вони володіють (тобто знання, щодо експлуатації, моніторингу та/або обслуговування активів);
- точного визначення розташування активів;
- знання стану активів у будь – який момент часу;
- розуміння критеріїв проектування активів, їхніх експлуатаційних процедур та умов;
- розроблення програми догляду (обслуговування) активів, що гарантує надійну роботу кожного активу, коли це необхідно;
- виконання всіх цих дій для оптимізації витрат на експлуатацію активів та продовження терміну їх корисного використання відповідно до початкового проектування та встановлення (якщо не довше) [16].

Додатково, відповідно до І. Шумляєвої, управління активами включає сукупність процесів або видів діяльності, спрямованих на прогнозоване управління капітальними активами та/або інфраструктурою:

- систематичний облік окремих активів (інвентаризація), охоплюючи вартість придбання, термін корисного використання, фізичний стан та історію витрат на ремонт та обслуговування;
- розробка визначеної програми підтримання загального обсягу активів через планове технічне обслуговування, ремонт та/або заміну;
- впровадження інформаційних систем та їх управління для підтримки цих елементів [35, с. 83].

Очевидно, що ці процеси складні та виходять за межі декількох компетенцій і дисциплін, таких як фінанси, інженерія та управління, і вони взаємодіють між собою, і в деяких випадках взаємозалежні.

## **1.2. Вплив воєнної агресії на економічні процеси в територіальних громадах**

Розпочата у 2014 році російсько – українська війна спричинила спочатку дестабілізацію процесів регіонального розвитку в Україні. Окупація Криму Росією та ведення бойових дій у певних районах Донецької і Луганської областей призвели до економічного спаду через втрату контролю над часткою території та її економічним потенціалом.

Протягом восьми років українська економіка та суспільство загалом адаптувалися до умов гібридної війни, яка стала суттєвим фактором для поступових змін у моделі просторового розвитку України. Це призвело до посилення процесів деіндустріалізації виробництва та експорту, особливо через попит на сільськогосподарську продукцію. Внаслідок цього відбулася втрата технологічного та інноваційного потенціалу регіонів України.

Відкритий військовий напад росії з підтримкою білорусі на Україну, який розпочався 24 лютого 2022 року, є частиною російсько – української війни та несе значні виклики, загрози та проблеми для розвитку України як держави, як

у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Протягом останніх місяців країна стикнулася з впливом деструктивних чинників, серед яких:

- значні втрати людського потенціалу. Україна несе значні втрати у вигляді людських жертв – військових і цивільних осіб, які стали жертвами російських військ. З іншого боку, понад 4 мільйони осіб стали біженцями і мають можливість завдяки різноманітним програмам підтримки ЄС залишитися на 1,5 – 3 роки або навіть не повертатися в Україну. Подібна ситуація створює великий тиск на ресурси та інфраструктуру країн, що приймають біженців.

- внутрішні переміщені особи: більше 6,5 мільйонів внутрішньо переміщених осіб втрачають своє місце праці та проживання через конфлікт, що призводить до складних соціально – економічних викликів для України. Ці люди, здебільшого, не можуть реалізувати свій потенціал на новому місці проживання, що є проблемою у короткостроковій перспективі [32].

- припинення експлуатації малих та середніх підприємств та закриття великих корпорацій в районах збройних конфліктів, супроводжується руйнуванням критичних об'єктів інфраструктури та житла. Процеси релокації бізнесу, що в основному відбуваються в західних прикордонних регіонах, породжують нові виклики та структурні дисбаланси в економічному розвитку різних областей, а водночас створюють нові можливості для економічного піднесення деяких регіонів.

- загрози продовольчій та енергетичній безпеці країни: Україна, що протягом багатьох років відзначалася світовим лідерством у виробництві та експорті сільськогосподарської продукції, тепер, у зв'язку з воєнним конфліктом, стикається з необхідністю надання пріоритету питанням власної продовольчої безпеки. Таке завдання ускладнюється територіальною прив'язкою та практичною неможливістю релокації сільськогосподарських підприємств [38].

- зниження економічної активності в країні призвело до фіскального та бюджетного дефіциту, а високі ризики практично анулюють ймовірність приватних інвестицій у найближчі роки. Серед найбільш ймовірних зараз є

державні інвестиції у відновлення окремих об'єктів інфраструктури. З іншого боку, стратегічну перспективу можуть забезпечити лише інвестиції країн – донорів, міжнародних фондів та зовнішні інвестиційні програми.

– втрата податкових доходів державного та місцевих бюджетів невідворотно веде до бюджетної розбалансованості, зниження (або втрати) доходів працівників бюджетної сфери, частка яких важлива в структурі зайнятості.

Усе це, в свою чергу, призводить до суттєвого зменшення купівельної спроможності та втрати засобів існування для домогосподарств [33, С. 54].

Військова агресія в Україні призвела до руйнувань та надзвичайних збитків в інфраструктурі територіальних громад. Дороги, як основний транспортний засіб, що забезпечує зв'язок між населеними пунктами та економічними центрами, стали об'єктом систематичних нападів, що призвели до їхнього зруйнування та непридатності до використання.

Мости, що є важливими елементами транспортної інфраструктури, також постраждали від воєнних дій. Знищення мостів суттєво ускладнює рух та транспортну доступність, що впливає на логістику та можливості економічного відновлення.

Електростанції, як ключові джерела енергії, не залишились осторонь. Пошкодження енергетичної інфраструктури призводить до перебоїв у постачанні електроенергії, що впливає на роботу підприємств, госпіталів, навчальних закладів та побутове споживання.

Школи та лікарні, які є важливими соціальними та гуманітарними об'єктами, також стають мішенню під час воєнних конфліктів. Пошкодження чи знищення цих установ може призвести до значного погіршення якості освіти та медичного обслуговування в громаді, що має серйозні соціальні та економічні наслідки. Знищення підприємств та зменшення виробництва призводять до великих економічних втрат. Це стає причиною збільшення безробіття та втрати робочих місць, що в свою чергу впливає на рівень доходів населення та загальний економічний розвиток громад.

Також виникають великі виклики у фінансовому управлінні, оскільки залучення фінансової підтримки в умовах конфлікту стає вкрай складним завданням. Розвиток інфраструктури, особливо в умовах активних бойових дій, стає практично неможливим, а забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я та соціального захисту стає справжнім викликом.

Війна також призвела до значних змін у функціонуванні підприємств та на ринках праці на регіональному рівні. Переважна більшість підприємств (85 %) переходить на частковий робочий день або повністю припиняє свою діяльність, із них 1 % взагалі припиняє свою роботу і не планує відновлення. Додатково 86 % суб'єктів бізнесу значно зазнали втрат або працюють з нижчим рівнем завантаження потужностей, ніж перед війною [38, С. 1226].

Тенденції, які вже відзначаються та очікуються, приведуть до подальшого зниження рівня економічної активності в країні та, відповідно, спричинять скорочення робочих місць і посилення дефіциту робочої сили як на територіях, які безпосередньо зазнають впливу воєнних подій, так і в регіонах, що знаходяться в спокійній зоні. Зменшення купівельної спроможності населення та підприємств призводить до втрат замовлень, що стає головним проблемним аспектом у виробництві та бізнесі (проблема, яка вже зараз є актуальною для половини вітчизняних підприємств).

Водночас, ще однією суттєвою перешкодою стає все більш виражений дефіцит фахівців з необхідним професійно-кваліфікаційним рівнем. 17 % представників вітчизняного бізнесу відзначають відсутність достатньої кількості кваліфікованого персоналу, а 15% визнають це проблемою в утриманні ключових співробітників. Участь громадян у прийнятті рішень обмежується через складні умови та загрози для безпеки. І, зрозуміло, екологічна безпека також порушена через збройні конфлікти, що може мати серйозні наслідки для природних ресурсів та екосистем.

Це висвітлює тільки деякі з аспектів впливу воєнної агресії на територіальні громади в Україні, і відновлення та розвиток в умовах воєнного

конфлікту стає складним завданням, яке вимагає допомоги та підтримки як з боку уряду, так і з боку міжнародного співтовариства.

### **1.3. Правове регулювання функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану**

Згідно зі статтею 140 Конституції України, місцеве самоврядування визначається як право територіальної громади – мешканців села або добровільного об'єднання у сільську громаду мешканців декількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України» [1].

Згідно зі статтею 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», система місцевого самоврядування включає територіальну громаду; сільську, селищну, міську раду; сільського, селищного, міського голову; виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст; органи самоорганізації населення [2]. Місцеве самоврядування не є ієрархічним, не має вертикалі і має децентралізований управлінський характер, пов'язаний з конкретною територією.

Проте в сучасний період Україна перебуває в правовому режимі воєнного стану, і надзвичайно важливою є активна участь населення у вирішенні питань місцевого значення, навіть в умовах війни, що почалася повним масштабним вторгненням Російської Федерації на територію України 24 лютого. Незважаючи на це, слід відзначити, що місцеве самоврядування функціонувало на початку вторгнення 24 лютого і продовжує свою діяльність в даний момент [40, С. 1337].

У зв'язку з тим, що органи місцевого самоврядування представляють собою ради як представницькі органи місцевого самоврядування та їхні виконавчі органи, в Україні за часів введення правового режиму воєнного стану

була створена можливість утворювати тимчасові військові адміністрації на основі вищезазначених адміністрацій чи виконкомів. Наприклад, в Києві було створено Київську міську військову адміністрацію на базі Київської міської державної адміністрації [15, С. 5].

Взаємодія органів місцевого самоврядування до і після створення військових адміністрацій супроводжується певними обмеженнями або змінами в процедурах управління територіями та реалізації прав територіальними громадами на місцеве самоврядування в Україні. За думкою науковців та нашою власною думкою, військові адміністрації, ураховуючи їх тимчасовий характер, не повинні змінювати систему місцевого самоврядування, але слід реагувати на ситуацію в Україні шляхом вдосконалення методів та інструментів оперативного прийняття рішень в умовах війни [12].

Важливо відзначити, що збереження можливості функціонування інституту місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану є критичною, а також важливо зберігати демократичні та правові принципи функціонування влади на місцях.

На сьогодні можна відзначити активну взаємодію між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями, але також виявляється зворотний ефект. Наприклад, у засобах масової інформації фіксується конфлікт між місцевою радою і військовою адміністрацією: «Під час сесії депутати міської ради Чернігова звернулися до Верховної Ради щодо можливої втрати своїх повноважень. Все це через можливі законодавчі зміни та розширення влади, включаючи створену в Чернігові військову адміністрацію. Здається, що введення військової адміністрації викликало хвилювання та вплинуло на роботу депутатів, котрі почали висловлювати протести та суперечити» [15, с. 55].

Важливо відзначити повноваження, які органи місцевого самоврядування та військові адміністрації виконують разом, зокрема у сфері ліквідації наслідків бойових дій, таких як відновлення житлового фонду та закладів освіти, культури, соціальних закладів; обстеження пошкоджених об'єктів у випадках, передбачених законодавством; затвердження порядку організації та координації



виконання невідкладних робіт; визначення об'єктів, які підлягають першочерговому обстеженню.

### **Висновки до розділу**

Участь військових адміністрацій у відповідній діяльності виявляє ряд недоліків через недостатню нормативну регламентацію та фінансування цих заходів. Зокрема, спостерігається значний розрив між фінансовою підтримкою громад, які розташовані неподалік від зон бойових дій або тимчасово окупованих територій, та громадами, що перебувають у відносно безпечних умовах. Це свідчить про відсутність фінансового балансу між різними громадами. Підприємства на таких територіях переносять свою діяльність на безпечні, релокуючи ресурси та працівників, що призводить до суттєвого зменшення доходів в місцеві бюджети. Цей дисбаланс неможливо вирішити за допомогою місцевого самоврядування, і для подолання цієї проблеми необхідна підтримка держави, міжнародного фінансування тощо. Попри це, інститут місцевого самоврядування продовжує свою діяльність в умовах війни, демонструючи високий рівень самоорганізації суспільства.

## РОЗДІЛ 2.

### УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ПРИКЛАДІ ЯРУНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 2.1. Характеристика Ярунської територіальної громади

Житомирська область знаходиться в центральній частині Східноєвропейської рівнини, на півночі Правобережної України. Площа області становить 29,9 тисяч квадратних кілометрів, що складає 4,9% території України. За розмірами область входить до переліку найбільших в Україні, обігнала лише Одеську, Дніпропетровську, Чернігівську та Харківську області. Для легшого порівняння, Житомирщина перевищує площу таких країн, як Вірменія, Албанія, Ізраїль, Кіпр або Ліван.

Протяжність області з заходу на схід становить 170 кілометрів, а від півночі на південь – 230 кілометрів. Важливо відзначити, що ця віддаль є достатньою, щоб перетнути країни Західної Європи, такі як Нідерланди або Швейцарія. За своєю конфігурацією область є багатокутником. Економіко – географічне положення області вважається вигідним, сприяючи розвитку її продуктивних сил і активному участю в територіальному розподілі суспільної праці [15, с. 66].

Звягельський район (раніше відомий як Новоград – Волинський район в період 2020–2022) – адміністративна одиниця Житомирської області в Україні, заснована у 2020 році. Адміністративний центр – місто Звягель. На 16 листопада 2022 року Верховною Радою України було прийнято рішення про відновлення історичної назви Звягель для міста Новоград – Волинський, а відповідно, перейменування району на Звягельський.

Ґрунтова карта району характеризується переважанням сірих глеєвих ґрунтів, що розвинуті на лісових породах, і наявністю низькопродуктивних щербисто-кам'янисто-дерново-підзолистих ґрунтів, які в основному розташовані на залісненій північній території району. Велика кількість покладів

граніту, піску та глини забезпечує регіон багатими природними ресурсами, використовуваними протягом тривалого часу.

Згідно з геологічними дослідженнями, на території району розташовані 5 вивчених родовищ граніту:

- Майстровільське,
- Гульське (два родовища),
- Олександрівське,
- Новороманівське;
- а також два глиняних родовища, придатних для будівництва заводів з виробництва будівельної та вогнетривкої цегли (Киківське та Орєпівське родовища).

Ліси, що охоплюють понад третину території району, вважаються одним із найцінніших природних ресурсів цього району. В загальному обсязі лісових ресурсів визначено майже 12 мільйонів кубічних метрів деревини на корені [31].

Село Ярунь, розташоване в Україні, є адміністративним центром Ярунської сільської громади в Звягельському районі Житомирської області. Населення села налічує 3478 осіб (станом на 2016 рік). Також у селі розташований технікум землевпорядкування, який належить Поліському національному університету у місті Житомир. На південний захід від села розташований Туганівський заказник.



**Рис. 2.1. Географічне розташування Ярунської сільської громади**

Основні характеристики Ярунської територіальної громади станом на 24.10.2020 року:

- загальна кількість населення становила 7 689 осіб.
- розподіл за статтю: чоловіків – 3 665 осіб і жінок – 4 024 осіб.
- площа території громади складала 255,8 км<sup>2</sup>.
- на території громади – 14 населених пунктів [31].

Аналізуючи ці дані, можна визначити, що Ярунська територіальна громада є досить обширною за площею, але населення не є великим. Розподіл населення за статтю вказує на відносну рівновагу між чоловіками та жінками. Кількість населених пунктів (14) свідчить про наявність децентралізованої структури громади. Дані є важливим етапом для вивчення і розуміння розвитку і демографічної ситуації в даній територіальній одиниці.

Ярунська територіальна громада є прикладом життя та розвитку сільського населеного пункту в сучасному українському суспільстві. Визначившись як сільська громада, Ярунь займає значну територію – 256.2 квадратних кілометри – яка створює величезний потенціал для розвитку та вдосконалення якості життя місцевого населення.

Склад Ярунської територіальної громади: село Будища, село Велика Горбаша, село Гірки, село Жолобне, село Кам'янка, село Кожушки, село Колодянка, село Коритища, село Лідівка, село Мала Горбаша, село Орепи, село Тернівка, село Токарів, село Ярунь – адміністративний центр [31].

Адміністративний центр громади, село Ярунь стоїть в центрі всіх громадських та соціальних подій. Знаходячись в центрі географічної мапи, село Ярунь є не лише адміністративним центром, але й душою громади, де сходяться ініціативи, плани розвитку та події, які об'єднують місцевих мешканців.

Аналізуючи додаткову інформацію, можна визначити деякі аспекти економічного та соціального розвитку Ярунської територіальної громади:

- Інфраструктура та культурні заклади:

1. Наявність 12 будинків культури та клубів свідчить про наявність активної культурної та соціальної спільноти.

2. 9 бібліотек вказують на важливість освіти та доступу до інформації для населення.

3. ЦНАП (Центр надання адміністративних послуг) в громаді свідчить про спрощення процедур для мешканців та підтримку їхнього адміністративного обслуговування [31].

– Виробнича спеціалізація: спеціалізація на виробництві харчової та сільськогосподарської продукції вказує на значущий розвиток сільськогосподарського сектору та можливості для розвитку місцевої економіки.

– Економічний потенціал:

– Реєстрація 97 суб'єктів господарювання, включаючи юридичні та фізичні особи – підприємців, свідчить про різноманіття та активність підприємницької діяльності в громаді.

– 33 торговельні точки та 2 аптеки свідчать про наявність інфраструктури для задоволення потреб мешканців у покупках та медичних послугах.

В цілому, громада виявляється добре організованою з точки зору соціальної інфраструктури та економічної активності. Послуги, що надаються, а також наявність підприємств у різних галузях, свідчать про різноманітні можливості для мешканців та бізнесу в громаді. Експорт та імпорт відсутні

*Таблиця 2.1*

### **Найбільші (бюджетоутворюючі) підприємства**

Найменування підприємства	Продукція, що випускається
ПСП «Граніт»	зернові
СТОВ «Птахівник»	зернові, яйця, молоко
ТОВ «Агросоюз»	зернові
СФГ «Кредо»	зернові
СТОВ «Злагода»	зернові

– Транспортне сполучення:

1. дороги державного значення – 13,5 км

2. дороги місцевого значення – 38,5 км

3. транспортний комплекс представлений 3 приватними перевізниками, які надають послуги з пасажирських перевезень на 14 приміських та міжміських внутрішньообласних маршрутах. через територію громади проходить південно – західна залізниця зі станцією Колодянка, що знаходиться в с. Колодянка [29, с. 45].

Значна площа території громади, яка становить 256.2 квадратних кілометри, створює великі перспективи для розвитку. Від сільського господарства до екологічного туризму, громада має можливість максимально використовувати ресурси для забезпечення сталого розвитку та покращення якості життя мешканців.

Ярунська територіальна громада має 6 адміністративних будівель органів влади, 3 поштових відділення та 8 будівель для тимчасового розміщення евакуйованих осіб. На території громади розташовані такі комунальні недержавні підприємства (КНП) та комунальні установи (КУ):

- КНП «ЦПМСД Чижівської сільської ради Новоград – Волинського району Житомирської області».
- КНП «Новоград – Волинське міськрайонне стоматологічне медичне об'єднання».
- КНП «Новоград – Волинське міськрай ТМО».
- КУ «Городницький інклюзивно – ресурсний центр» Городницької селищної ради.

Заклади освіти:

- Ярунський ліцей
- Ярунський ЗДО
- Орепівський ЗДО
- Колодянський ЗДО
- Токарвський ліцей
- Токарівський ЗДО
- Великогорбашівська гімназія

- Великогорбашівський ЗДО
- Гірківська гімназія
- Жолобненська гімназія
- Жолобненський ЗДО

#### Охорона здоров'я

- Амбулаторія с.Ярунь
- Швидка допомога с.Ярунь
- Амбулаторія с.Орепи
- Амбулаторія с.Токарів

#### Спортивні комплекси

- Спортивний зал с.Ярунь
- Спортивний зал с.Орепи
- Спортивний зал с.Велика Горбатівка
- Спортивний зал с.Колодянка
- Спортивний зал с.Токарів

Через територію звягельського краю проходить міжнародна автомобільна траса загальнодержавного значення Київ – Чоп, автодорога Васьковичі – Порубне, магістральний нафтопровід «Дружба», газопровід «Львівтрансгаз», продуктопровід ЛВДС «Новоград – Волинський», ДП «Прикарпатзахідтранс» м. Рівне та Південно – Західна залізниця протяжністю 85 кілометрів, функціонує шість залізничних станцій[31].

Існуюча мережа газопроводів з розгалуженням та три нещодавно побудовані автоматизовані газорозподільні станції (АГРС) дозволяють повністю газифікувати район і забезпечити будь-яке виробництво природним газом. Маючи певні природні ресурси та сировинні бази, в данній місцевості активно розвиваються такі галузі як: торгівля, сільськогосподарське виробництво, будівництво та промисловість.

## 2.2. Аналіз впливу воєнної агресії на економічний стан громади

Крім транспортування та розподілу волонтерської допомоги ЗСУ і Силам територіальної оборони, а також приймання та поселення вимушених переселенців, місцеві ради активно працюють над підтримкою бізнесу та забезпеченням функціонування місцевої економіки та життєдіяльності населення. Умови воєнної агресії створюють особливі виклики для управління активами територіальних громад. Зокрема, існує необхідність розробки стратегій, які враховують складні умови та сприяють сталому функціонуванню громад.

Місцеве самоврядування в своєму сучасному вигляді ще ніде в світі не зіткнулося з тими викликами, які виникли перед територіальними громадами України у зв'язку з обширним вторгненням росії. Українські громади не тільки проходять власний «краш – тест» в абсолютно жорстких та небезпечних умовах, але й практично реалізують принципи й стандарти основних міжнародних документів у сфері місцевого самоврядування, що стає особливо важливим під час періоду воєнного конфлікту [21, с. 14].

З моменту початку повномасштабного вторгнення Житомирщина пережила 40 днів активних бойових операцій. Починаючи з 24 лютого, російські війська атакували регіон з повітря, зайняли позиції на кордонах Овруцької, Народицької, Коростенської та Малинської громад, захопивши ліси та поля, а також тимчасово окупували п'ять сіл: Грезля, Давидки, Радча, Нова Радча та Стара Радча.

На 4 квітня російські війська відступили з області, залишивши за собою міни в приватних будинках та лісах, а також зачистивши свою техніку та підриваючи мости. Процес розмінування триває й на сьогоднішній день. Кілька підприємств Житомирщини призупинили свою роботу під час початкових етапів вторгнення, проте вже знову відновили виробничий процес. З 1 вересня 2022 року у регіоні відновили роботу школи, за винятком північних районів, що межують із Білоруссю, де діти навчаються дистанційно. Також триває



відновлення зруйнованих росіянами житлових будинків та об'єктів критичної інфраструктури [20, с. 56].

На кінець лютого 2023 року голова Житомирської обласної військової адміністрації Віталій Бунечко у своєму інтерв'ю для «Укрінформу» поділився, що жодне велике підприємство не припинило або не скоротило свою діяльність, що сприяє збереженню робочих місць і внесенню податків до бюджету. Водночас він визначив, що ситуація серед середніх та малих підприємств є складнішою, але масового закриття підприємств не відбулося. Взагалі, вплив воєнних подій відчутний у бізнес – середовищі, оскільки багато людей мобілізовані на захист Батьківщини або емігрували за кордон, проте підприємці активно розглядають можливості для подальшого розвитку.

Негативний вплив воєнних подій на території України та відсутність можливості наразі точно визначити наслідки російської агресії створюють серйозні труднощі для розроблення реалістичних прогнозів економічного та соціального розвитку країни. Це в свою чергу впливає на можливість уточнення бюджетних показників на середньостроковий період. Відповідно до цих умов, у бюджетне законодавство були внесені корективи, зокрема, призупинено дію статті 751 Кодексу та пов'язаних з нею норм щодо прогнозів місцевих бюджетів (відповідно до Закону України від 15.03.2022 № 2134 – IX «Про внесення змін до розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України та інших законодавчих актів України»).

Це означає, що прогноз місцевого бюджету, який зазвичай є важливим документом середньострокового бюджетного планування, на поточний рік не складається. Процес складання проєктів місцевих бюджетів на 2023 рік повинен враховувати вимоги Бюджетного та Податкового кодексів України, з урахуванням останніх законодавчих змін.

### 2.3. Стратегії управління активами громади в умовах конфлікту

Мета управління активами полягає у забезпеченні найефективнішого використання майна для надання найважливіших послуг владою [19]. Здатність громади до автономного розвитку визначається рівнем ресурсів та місцевих надходжень до бюджету, розвитком інфраструктури та бізнес – середовища (що вимірюється об'єктивними базовими показниками). Також важливою є компетентність управління для ефективного використання наявних ресурсів. Аналіз цих факторів та умов розвитку громади передбачає визначення пріоритетних серед них, враховуючи ступінь впливу на задекларовані результати.

Умови конфлікту є викликом для ефективного управління активами Ярунської громади, і вимагають відповідального та гнучкого підходу до забезпечення сталого розвитку та забезпечення потреб населення [31].

Умови конфлікту ставлять перед Ярунською територіальною громадою важливе завдання – забезпечення безпеки та цілісності її активів, що є однією з ключових пріоритетних сфер управління в умовах неспокою та загроз.

#### 1. Фізична безпека

– *Охорона об'єктів інфраструктури.* Важливо визначити та захистити критичні об'єкти, такі як енергетичні установки, водопостачання, лікувальні заклади тощо. Розвинені системи фізичної безпеки можуть включати контроль доступу, відеоспостереження та патрулювання.

– *Захист житлового фонду.* Забезпечення безпеки житлового сектору на території громади включає в себе заходи з попередження пожеж, евакуаційні плани та можливості для швидкої відновлювальної дії в разі надзвичайних ситуацій.

#### 2. Інформаційна безпека

– *Кіберзахист.* Заходи з захисту інформаційних систем та мереж забезпечують недоступність для несанкціонованого доступу та уникнення можливих кібератак.

– *Комунікації.* Забезпечення безпеки мережі зв'язку та інфраструктури зв'язку є важливою частиною управління активами. Резервування та захист від вторгнень гарантують неперервність комунікацій у найбільш критичних моментах.

### 3. Екстрені дії та плани

– *Евакуаційні та надзвичайні плани.* Розробка та практична реалізація планів для швидкої евакуації населення та заходів у разі надзвичайних ситуацій.

– *Тренінги та навчання.* Організація систематичних тренінгів та навчань населення щодо дій у надзвичайних ситуаціях сприяє підвищенню готовності та безпеки.

Загальний підхід до безпеки та захисту активів передбачає не тільки реакцію на відомі загрози, але й постійне вдосконалення систем безпеки, адаптацію до нових реалій конфліктної ситуації та мінімізацію ризиків для забезпечення стабільності та благополуччя громади [29, с.47].

Управління активами Ярунської територіальної громади в умовах конфлікту включає в себе комплексні заходи щодо гуманітарної допомоги та реалізації соціальних програм, орієнтованих на задоволення основних потреб населення. Особлива увага приділяється аспектам, таким як житло, медична допомога та освіта.

### 4. Гуманітарна допомога

– *Забезпечення житлом.* Активи громади використовуються для організації житла для тих, хто втратив своє через конфлікт. реставрація житлового фонду та розміщення евакуйованих осіб в безпечних умовах є пріоритетом.

– *Харчування та предмети першої необхідності.* Активи використовуються для забезпечення громади необхідними продуктами, а також предметами першої необхідності, такими як одяг, постільна білизна тощо.

### 5. Соціальні програми

– *Медична допомога.* Забезпечення населення доступом до якісної медичної допомоги – це одна з пріоритетних соціальних програм. Реалізація

цієї програми включає управління медичною інфраструктурою та залучення медичних фахівців.

– *Освіта.* Забезпечення дітей та молоді доступом до якісної освіти залишається важливим завданням. Робота над збереженням та підтриманням освітніх установ є складовою соціальної стратегії громади.

– *Психо – соціальна підтримка.* Розробка та реалізація програми з психосоціальної підтримки для тих, хто потребує допомоги у подоланні стресу та травм, створює стійку та підтримуючу громадську спільноту.

Вищенаведені аспекти управління активами в умовах конфлікту спрямовані на забезпечення стабільності та покращення якості життя громади, допомагаючи їй вибудувати стійке та стале майбутнє навіть в ускладнених обставинах.

## **Висновки до розділу**

Необхідність адаптації стратегій до конкретного контексту: Управління активами громади в умовах конфлікту вимагає гнучкості та адаптивності стратегій до унікальних обставин. Важливо враховувати специфіку конфлікту, його тривалість та характер для успішного впровадження стратегій.

Важливість взаємодії із зацікавленими сторонами: успішні стратегії управління активами громади в умовах конфлікту базуються на ефективній співпраці із зацікавленими сторонами, такими як місцева влада, громадські організації, та міжнародні донори. Взаємодія сприяє обміну ресурсами, експертною підтримкою та забезпеченню координації зусиль.

Підтримка від держави та міжнародних організацій: здатність громади ефективно управляти активами в умовах конфлікту часто залежить від підтримки державних та міжнародних структур. Важливо розвивати партнерства та отримувати необхідну фінансову та технічну допомогу.

## РОЗДІЛ 3.

### ПРАКТИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ЯРУНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 3.1. Стратегії управління в умовах воєнної агресії

Одне з найбільш пріоритетних завдань стосується містобудівних процесів. Створення стратегії розвитку територій, що ґрунтується на містобудівних процесах, має відобразитися в системі нормативно – правового забезпечення містобудівельної діяльності [29]. Вивчаючи визначення комплексного планування, закріплене в законодавстві України, має сенс об'єднати фактори впливу на містобудівну діяльність в Ярунській територіальній громаді. Результати цього аналізу наглядно представлені на схемі – див. рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Фактори впливу на містобудівну діяльність громади**

Джерело: [29].

Програма комплексного відновлення вважається частиною містобудівної документації, зокрема на законодавчому рівні визначена роль процесів містобудівного розвитку у відбудові територій після припинення війни. Проведення аналізу запитів населення на деокупованих територіях та зміни тенденцій розвитку територій, які відзначаються під час повномасштабної військової агресії, дозволяє визначити ключові фактори впливу на містобудівний розвиток Ярунської територіальної громади:

- скорочення населення територій, що постраждали від війни, та збільшення кількості мешканців на віддалених від військового конфлікту територіях, що потребує управління навантаженням на мережі та комунікації та додаткової підтримки;

- необхідність вирішення гуманітарних проблем на територіях, що постраждали від війни, з особливим акцентом на відсутність доступу до комунальних послуг, значних руйнувань та відсутності можливостей працевлаштування;

- забезпечення медичної допомоги, включаючи установку мобільних госпіталів та амбулаторій, проведення первинного медичного огляду для відбору осіб, які потребують більш складної медичної допомоги;

- вирішення питань забезпечення безпеки населення, що включає розмінування територій, забезпечення захисту від артилерійських та ракетних обстрілів, встановлення правопорядку та запобігання порушенням законодавства;

- визначення стратегічних перспектив привертання населення на деокуповані території за допомогою аналізу потенціалу для створення нових робочих місць та надання соціальних та публічних послуг;

- створення комфортного та зручного простору для здійснення життєдіяльності населення відповідно до європейських стандартів [25].

Аналізуючи фактори комплексного розвитку територій та нові вимоги, що виникли в Ярунській територіальній громаді після виникнення повномасштабної агресії, слід врахувати інтегровані фактори, які регулюють

містобудівні процеси на законодавчому рівні через концепцію інтегрованого розвитку території територіальної громади.

Зазначена концепція є стратегічним плануванням, яке може розроблятися за замовленням органу місцевого самоврядування з врахуванням думки місцевих мешканців і суб'єктів господарювання на території громади. Вона визначає довгострокові, міждисциплінарні, просторові та соціально – економічні пріоритети розвитку території та є основою для розроблення містобудівної документації на місцевому рівні. Концепція спрямована на досягнення сталого розвитку, підвищення якості життя, забезпечення доступності та рівності можливостей, стимулювання соціальних відносин та підтримку ділової активності [25].

Такий підхід дозволяє оптимізувати адміністративну діяльність, відповідати державним і регіональним програмам розвитку і забезпечує затвердження відповідними органами місцевого самоврядування. Врахування інтегрованої концепції розвитку територій сприяє створенню сприятливого середовища для підвищення якості життя та вирішення актуальних проблем, що виникають на зазначених територіях.

Формування інтегрованого розвитку територій є процесом комплексним та системним. Враховуючи доцільність аналізу стратегічних перспектив розвитку територій актуальним є визначення ролі саме інтегральних підходів до забезпечення післявоєнної відбудови.

– економічна стійкість – розробка ефективної економічної стратегії є ключовою для забезпечення стійкості громади. Розгляд можливостей для розвитку нових галузей, взаємодії з підприємствами та залучення інвестицій допомагають забезпечити економічну витривалість.

– транспортна та інфраструктурна доступність – умови конфлікту можуть обмежувати доступність інфраструктури та транспортних маршрутів. Управління активами повинно орієнтуватися на підтримання та відновлення критичних об'єктів інфраструктури.

– транспарентність та залучення громади – важливо забезпечити транспарентність управління активами та залучення громади до прийняття рішень. Відкритий обмін інформацією та партнерство з місцевим населенням сприяє створенню спільної стратегії.

### **3.2. Взаємодія з місцевими структурами та громадськістю**

Ярунська територіальна громада активно співпрацює з місцевими представницькими та виконавчими органами для розробки та впровадження стратегій розвитку, планування бюджету та вирішення поточних питань. Громада співпрацює з місцевими службами у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, щоб забезпечити належні послуги для мешканців. Також громада проводить регулярні зустрічі, публічні слухання та інші форми взаємодії для обговорення ключових питань з громадськістю, збирає відгуки та враховує їх при прийнятті рішень [21].

Забезпечення прозорості та доступності інформації про роботу громади, її проекти, бюджет та інші ключові питання допомагає залучити громадян до активної участі.

За останні роки Житомирська область, де знаходиться Ярунська територіальна громада, трансформується в центр підприємництва та інновацій, завдяки ряду програм та ініціатив, які спрямовані на розвиток підприємництва в області. Одним із ключових аспектів цього розвитку є взаємодія з місцевими структурами та активною громадськістю, яка сприяє створенню сприятливого середовища для підприємницької діяльності.

За інформацією департаменту агропромислового розвитку та економічної політики Житомирської обласної військової адміністрації, підприємці мають унікальну можливість скористатися компенсацією за працевлаштування ветеранів війни та АТО та отримати фінансову підтримку у сфері інформаційних технологій. Гранти для стартапів надаються на різних етапах



розвитку від ідеї до вже функціонуючих бізнесів. Це створює унікальні умови для підтримки інновацій та розвитку технологічного підприємництва в області [37, с. 56].

Програма мікрокредитування «Власна справа», яка діє з 3 липня 2022 року, здобула популярність серед підприємців області. За її результатами прийнято 78 позитивних рішень, загальна сума яких становить близько 17,9 млн гривень. Однак головне – це створення 193 нових робочих місць. Це підтверджує, що фінансова підтримка сприяє не лише розвитку бізнесу, але й створенню нових можливостей для зайнятості.

На обласному рівні в рамках Програми економічного і соціального розвитку на 2023 рік передбачено часткове відшкодування вартості придбаних основних засобів та відсоткових ставок за кредитами для суб'єктів малого та середнього підприємництва. Це стимулює розвиток малих бізнесів та сприяє стабільності економіки області.

Програмою розвитку агропромислового комплексу Житомирської області на період 2021–2027 років затверджені напрямки підтримки цієї сфери. Це включає заходи для підтримки аграрного сектору, що є одним із ключових компонентів економіки області, а також, територіальних громад, а саме:

- *Забезпечення локальної інфраструктури* – вдосконалення доріг, забезпечення доступу до транспортних мереж, створення робочих місць у сільських районах.
- *Підтримка місцевих аграріїв* – сприяння фермерам через місцеві програми фінансової підтримки, навчання та консультування.
- *Розвиток сільського туризму* – пошук можливостей для розвитку сільського туризму, що може сприяти додатковому економічному розвитку громади та підтримці сільських господарств.

Дані фактори зазвичай реалізуються в контексті конкретних потреб і можливостей кожної громади та регіону [33, с. 47]. У Ярунській територіальній громаді планується впровадження пілг на оренду землі для підтримки бізнесу. Зазначене рішення наразі знаходиться на розгляді ради. Якщо воно буде

затверджено, це стане ще однією ініціативою влади для стимулювання підприємницької активності в регіоні.

У ситуації військової агресії Ярунська територіальна громада продовжує виявляти високий рівень активності та відданості у розвитку підприємництва, навіть у важких умовах. Взаємодія з місцевими структурами та громадськістю стає необхідним елементом і стратегічним напрямком для забезпечення стійкості та відновлення економічної стабільності регіону.

Ініціативи, спрямовані на підтримку підприємництва, призначені забезпечити не лише фінансову стійкість, а й відновлення економічної активності в умовах воєнного конфлікту. Надання фінансової підтримки, грантів, мікрокредитування та сприяння різним галузям бізнесу виступають важливими інструментами для забезпечення економічного відновлення та створення нових можливостей для працевлаштування.

Особливі плани з надання пільг у сфері земельних відносин набувають стратегічного значення в умовах військових загроз. Ці заходи взаємодії з підприємствами та підприємцями стають важливим кроком для відновлення економіки регіону, створюючи сприятливі умови для бізнесу та забезпечення благополуччя громадян навіть у складних обставинах.

У цьому непростому контексті, активна роль Ярунської територіальної громади набуває особливого значення як стратегічного партнера у впровадженні цих ініціатив. Її участь у взаємодії з місцевими інституціями та громадськістю стає важливим фактором в ефективному управлінні ресурсами та підтримці підприємництва для загального процвітання громади в умовах воєнного конфлікту.

### 3.3. Моніторинг та аналіз ефективності управлінських рішень

Моніторинг та аналіз ефективності управлінських рішень стосовно управління активами Ярунської територіальної громади у вимушених умовах військової агресії виявляються критичним етапом для забезпечення стійкості та ефективного функціонування громади.

Систематичний моніторинг ситуації в Ярунській територіальній громаді, особливо в умовах військового конфлікту, є стратегічно важливим етапом для забезпечення стабільності та ефективного управління активами.

*Таблиця 3.1*

#### Конкретні дії та заходи для ефективного систематичного моніторингу ситуації та управління активами в умовах військового конфлікту

Етапи	Дії та заходи
Збір та аналіз інформації	Регулярний та систематичний моніторинг стану інфраструктури, нерухомості та інших ресурсів громади.
	Аналіз інформації для визначення можливих резервів та покращень в управлінні активами.
Оцінка впливу конфлікту	Визначення сфер та об'єктів, які стали вразливими через військовий конфлікт.
	Аналіз ситуації з виявленням можливих загроз та проблем, що виникають у зв'язку з воєнними діями.
	Розробка стратегій та планів дій для вирішення проблемних ситуацій та адаптації до нових умов.
Взаємодія з громадою	Забезпечення громадськості актуальною інформацією щодо стану активів та можливих ризиків.
	Взаємодія з мешканцями для залучення їхнього досвіду та думок у вирішенні ситуацій.
Розробка стратегій адаптації	Розробка гнучких стратегій, які можна адаптувати до змін в ситуації.
	Впровадження інноваційних рішень для оптимізації управління активами під час кризових ситуацій.

*Стратегічне планування* в контексті Ярунської територіальної громади виявляється невід'ємною складовою для ефективного управління активами в умовах військової дії. Цей процес передбачає адаптацію стратегій управління та встановлення пріоритетів для максимізації ресурсів та вирішення викликів, що виникають у зв'язку із конфліктом.

Враховуючи непередбачуваність військового конфлікту, Ярунська територіальна громада розглядає стратегічне планування як інструмент для постійного аналізу ситуації та адаптації стратегій управління активами. Це означає, що громада постійно взаємодіє зі змінами в економічному, соціальному та політичному середовищі, враховуючи нові реалії та виклики, щоб забезпечити оптимальну ефективність управління активами [21].

Умови обмежених ресурсів та підвищеної нестабільності визначають потребу в чіткому визначенні пріоритетів управління активами. Громада активно визначає та ранжує пріоритети, концентруючи зусилля на ключових напрямках, які мають найбільший вплив на стабільність та розвиток громади в умовах невизначеності. Стратегічне планування в цьому контексті допомагає Ярунській територіальній громаді пристосовуватися до змін, визначаючи оптимальні шляхи використання обмежених ресурсів та реалізації проектів, які сприятимуть сталому розвитку та покращенню якості життя громадян.

## **Висновки до розділу**

*Фінансовий моніторинг* в Ярунській територіальній громаді визначається як ключовий елемент ефективного управління ресурсами в умовах економічної нестабільності та військової дії. Два основних аспекти цього моніторингу – контроль за бюджетом та забезпечення фінансової стабільності – є визначальними для здійснення раціонального використання обмежених ресурсів та забезпечення стійкості громади. В Ярунській територіальній громаді втілюється систематичний моніторинг фінансових ресурсів, щоб забезпечити прозорий та ефективний контроль за бюджетом. Цей підхід передбачає постійний аналіз та оцінку доходів та видатків, виявлення ефективних механізмів економії, а також взаємодію з фінансовими установами для оптимізації фінансового плану та підтримки проектів громади.

## ВИСНОВКИ

1. Управління активами є ключовою складовою для ефективного функціонування будь-якої організації чи територіальної громади. Основні принципи та методи управління активами включають систематичний моніторинг, стратегічне планування, фінансовий контроль, взаємодію з громадою та оцінку результативності. Забезпечуючи гнучкість та адаптивність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, ці принципи допомагають максимізувати ефективність управління активами для досягнення стратегічних цілей та стійкого розвитку.

2. Вплив воєнної агресії на економічні процеси в територіальних громадах виявляється в негативній динаміці, призводячи до серйозних викликів та стресів для економіки та соціально – економічних сфер. Зазначений вплив вимагає комплексних стратегій відновлення, реконструкції та сталого розвитку, які орієнтовані на покращення життя мешканців, створення стійкого бізнес-середовища та сприяння економічному оздоровленню територіальних громад.

3. Вплив воєнної агресії на управління активами в Ярунській територіальній громаді визначається складністю викликів, що виникають в умовах конфлікту. Військові дії породжують нестабільність та ризики для економічних ресурсів, вимагаючи від громади не лише реагування на екстрені ситуації, але й стратегічного управління для забезпечення стійкості та відновлення. Спрямованість на адаптивність, визначення пріоритетів та ефективне використання обмежених ресурсів стають визначальними елементами управління активами в умовах воєнного конфлікту. Попри виклики, Ярунська громада виявляє себе активною та відданою в розробці стратегій, спрямованих на відновлення та розвиток, ставлячи перед собою завдання збереження інфраструктури та створення стабільних умов для подальшого розвитку, надійного забезпечення потреб громадян та відновлення економічного процвітання в період після конфлікту.

4. Стратегії управління активами в Ярунській територіальній громаді в умовах конфлікту виявляються ключовим елементом сталого розвитку та відновлення громадських ресурсів. У контексті воєнного конфлікту виявляється необхідність гнучкості та адаптивності стратегій, орієнтованих на забезпечення безпеки, ефективного використання ресурсів та підтримку соціально-економічного відновлення. Визначення пріоритетів, аналіз вразливостей та взаємодія з громадою стають визначальними компонентами успішних стратегій. Громада, керуючись цими принципами, розробляє і впроваджує стратегії, спрямовані на відновлення та розвиток, забезпечуючи стійкість та позитивні зміни в умовах воєнної нестабільності.

5. Практичні заходи щодо удосконалення управління активами Ярунської територіальної громади виявляються стратегічним кроком у напрямку підвищення ефективності та сталості розвитку. Розроблені та впроваджені практичні ініціативи орієнтовані на оптимізацію використання ресурсів, підвищення фінансової стійкості, та стимулювання соціально-економічного розвитку громади. Визначення стратегічних напрямків, активна участь громади у впровадженні заходів та розширення механізмів взаємодії є ключовими факторами, які допомагають підняти якість управління активами та створити сталий фундамент для подальшого розвитку Ярунської територіальної громади в умовах сучасних викликів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96 – ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97 – ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97>
3. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 р. № 389 – VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#n13>
4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану. Закон України від 17.03.2022 р. № 2120 – IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>
5. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>
6. Порядок створення, ведення та адміністрування реєстрів територіальних громад. Постанова КМУ від 07.02.2022 №265. URL:
7. Батанов О. В. Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики : монографія. К. : Юрид. думка, 2010. 656 с.
8. Балдич Н., Гнидюк Н., Трутковськи Ц. Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України: аналіт. звіт. 2019. 122 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/PIDVISCH%20KVALIFIKACII/analiichnii-zvit-tnaukraine-2018-2019-final-report-ukr-f-1.pdf>
9. Биков О. М. Функціонування місцевого самоврядування в Україні у період правового режиму воєнного стану. Право та державне управління. 2022. С.266 – 268. URL: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3\\_2022/40.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2022/40.pdf)

10. Гнітецький, О., Придатко, О., Самойленко, Я. (11.07.2023). Земельний аудит в громадах – покроковий алгоритм від «U – LEAD з Європою». [https://decentralization.gov.ua/news/16871?fbclid=IwAR1Jtkn6wQBUXXFeV1cSw2cBOc3ZhhXfI\\_beJS1B8d2tB4jqFsB8waB23M0](https://decentralization.gov.ua/news/16871?fbclid=IwAR1Jtkn6wQBUXXFeV1cSw2cBOc3ZhhXfI_beJS1B8d2tB4jqFsB8waB23M0)

11. Грушко Ж. В. Правова природа співробітництва територіальних громад в Україні : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. юрид. наук за спеціальністю 12.00.02 – конституційне право; муніципальне право. Національний авіаційний університет. Київ, 2021. 20 с.

12. Загальна інструкція дій у громаді із започаткування програми “Сади Перемоги”. Всеукраїнська асоціація ОТГ. 12 квітня 2022 р. URL: [https://hromady.org/zagalna-instrukciya-diju-gromadi-iz-zapochatkuvannya-programi-sadi-peremogi/?fbclid=IwAR1q4y7ewNIybiNN7tZhqSX2EUGpQmTNKL4ZSLZeE2LTX3L\\_8XZlGrfnSM](https://hromady.org/zagalna-instrukciya-diju-gromadi-iz-zapochatkuvannya-programi-sadi-peremogi/?fbclid=IwAR1q4y7ewNIybiNN7tZhqSX2EUGpQmTNKL4ZSLZeE2LTX3L_8XZlGrfnSM)

13. Золотоноша О.В. Організаційно – правове забезпечення фінансово – економічної самостійності місцевих органів влади в умовах децентралізації : дис. на здобуття наукового ступеня доктора юрид. наук за спеціальністю 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право / Дніпропетровський державний ун – т внутрішніх справ. Дніпро, 2021. 405 с.

14. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості : науково – аналітичне видання / наук. ред. Сторонянська І. З. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». 2022. 70 с.

15. Історія та теорія місцевого самоврядування: навч. посібн. / О. М. Руденко та ін. Київ: Кондор – Видавництво, 2016. 226 с. 5. Місцеве самоврядування в умовах війни: підсумки за період від 24 лютого до 30 квітня. UPLAN: веб – сайт. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/mistsevesamovriaduvannia-v-umovakh-viiny-pidsumky-za-period-vid-24-liutoho-do-30-kvitnia/>



16. Коверя Р.М. Діяльність органів місцевого самоврядування під час дії воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 11. С. 115–118. URL : [http://lsej.org.ua/11\\_2022/23.pdf](http://lsej.org.ua/11_2022/23.pdf)
17. Купченко А. Військові баланси продовольства в Україні. АПК – Інформ. 30.03.2022 р. URL : <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1526079>
18. Лялюк О. Ю. Військові та військово – цивільні адміністрації в системі територіальної організації влади в Україні: компаративний аналіз. Проблеми законності. 2022. Вип. 157. С. 6–19.
19. Муртіщева А. О. Окремі аспекти функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми приватного та публічного права : матеріали IV Міжнародної науково – практичної конференції присвяченої 93 – річчю з дня народження члена – кореспондента НАПрН України, академіка Міжнародної кадрової академії, Заслуженого діяча науки України, доктора юридичних наук, професора Процевського О.І. (21 травня 2022 року). Харків, 2022. С. 416 – 419.
20. Місцеве самоврядування в умовах відновлення України: виклики та перспективи : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2022 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ : Навч. – наук. ін – т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун – ту імені Тараса Шевченка, 2022. 166 с.
21. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.] ; за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с.
22. Місцеве самоврядування в умовах війни: підсумки за період від 24 лютого до 30 квітня. UPLAN: веб – сайт. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/mistseve-samovriaduvannia-v-umovakh-viiny-pidsumky-za-period-vid-24-liutoho-do-30-kvitnia/>

23. Майко Т. С. Участь територіальної громади в управлінні на місцевому рівні. Актуальні проблеми політики: зб. наук. пр. 2017. Вип. 59. С. 188 – 197

24. Нестор О. Ю. Управлінський актив територіальних громад: теоретичні підходи та прикладні аспекти. Соціально – економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2021. Вип. 1(147). С. 21 – 26

25. Онищук І. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2022 рік. Проект «Підтримка децентралізації в Україні», SALAR International. 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16105>

26. Полянська Я.В. Удосконалення публічного управління системою суспільно – економічних відносин в територіальних громадах України. Дис. на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування» / Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Дніпро, 2021. 237 с

27. Патицька Х. Управління земельними активами територіальних громад в умовах російської збройної агресії в Україні: організаційно – фінансовий аспект. Державні та місцеві фінанси. Світ фінансів 1 (70). 2022. С.61 – 75

28. Проблемні аспекти посівної кампанії в Україні у 2022 році. НІСД. 15.03.2022. URL: [https://niss.gov.ua/news/komentari – ekspertiv/problemni – aspekty – posivnoyi – kampaniyi – v – ukrayiniu – 2022 – rotsi#\\_ftn3](https://niss.gov.ua/news/komentari – ekspertiv/problemni – aspekty – posivnoyi – kampaniyi – v – ukrayiniu – 2022 – rotsi#_ftn3)

29. Сорока Ю.В. Місцеве самоврядування в умовах воєнного стану: досвід України 2022 року: Магістерська робота (281 «Публічне управління та адміністрування»). Український католицький університет. Кафедра державного управління; Наук. кер.: к.ю.н. Городиський І. Львів; УКУ, 2022. 69 с.

30. Стратегія розвитку галузі. Асоціація міст України: сайт. 2021. URL: <https://auc.org.ua/galuz/kadryta – organizaciya – roboty#problems>

31. Сайт Ярунської громади. URL: <https://yarunska – gromada.gov.ua/>

32. Хвесик М. А., Бистряков І. К., Клиновий Д. В. Фінансово – економічний механізм реконструктивного розвитку України на засадах децентралізованого управління природними ресурсами. Економіка України. 2018. №3 (676). С. 3–20.
33. Чернеженко О.М. Конституційні основи місцевого самоврядування в державах-членів Європейського Союзу і в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юрид. наук за спеціальністю 12.00.02 – конституційне право; муніципальне право / Національна академія внутрішніх справ. Київ, 2019. 521 с.
34. Шаров Ю. П. Муніципальні послуги: шлях до високої якості: монографія. Мелітополь : Вид. дім ММД, 2008. 136 с.
35. Шумляєва І. Д. Функціональна характеристика діяльності територіальних громад. Аспекти публічного управління. 2013. № 2 (2). С. 83–89.
36. Agrawal A. Common property institutions and sustainable governance of resources. *World Development*. № 29(10). P. 1649–1672.
37. Glasmeier A. K., Farrigan T. Understanding community forestry: A qualitative metastudy of the concept, the process, and its potential for poverty alleviation in the United States case, *Geographical Journal*. 2005. №171(1). P. 56–69. URL : <https://rgs-ibg.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1475-4959.2005.00149.x>
38. Heylen F., Willems E., Beyers J. Do Professionals Take Over? Professionalisation and Membership Influence in Civil Society Organisations. *Voluntas*. 2020. Vol. 31. Pp. 1226 – 1238.
39. Arnstein Sh. A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*. 2019. Vol. 35(4). Pp. 216 – 224.
40. Halpin D. R., Fraussen B. Laying the groundwork: Linking internal agenda – setting processes of interest groups to their role in policy making. *Administration and Society*. 2017. Vol. 51(8). Pp. 1337 – 1359.