

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

**ДОБРОВОЛЬСЬКА ДІАНА СЕРГІЙВНА**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 352:316.42:342.78

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИМ РОЗВИТКОМ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**  
(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

Д. С. ДОБРОВОЛЬСЬКА  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
**ЛИТВИНЧУК Ірина Леонідівна**  
(прізвище, ім'я, по батькові)  
доктор економічних наук, професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: **ДОБРОВОЛЬСЬКУ Діану Сергіївну** допущено 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, прізвище)

«\_\_\_» грудня 2023 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти **ДОБРОВОЛЬСЬКА Діана Сергіївна** захистив  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

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, прізвище)

## АНОТАЦІЯ

ДОБРОВОЛЬСЬКА Д. С. Управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

За результатами дослідження, управління територіальними громадами на сьогодні здійснюється відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» та ґрунтується на підпорядкуванні органів місцевого самоврядування військовим адміністраціям та взаємодії з владними органами, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами та організаціями, громадянами. Російська військова агресія проти України завдала значних збитків Народицькій селищній територіальній громаді та має негативні наслідки для подальшого її розвитку.

Ефективне реформування системи управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади сприятиме її розвитку під час воєнного стану та у період повоєнного відновлення шляхом інтеграції управлінського потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування; внесення змін до статутів, програм розвитку територіальної громади та річних планів її реалізації; створення інноваційних механізмів організації сталого управління територіальною громадою на основі проєктного підходу; за допомогою розробки та запровадження нових програм партнерства, й співробітництва в різних сферах, надання органам місцевого самоврядування ширшого спектру функціональних можливостей.

Практична цінність дослідження полягає у оцінці стану соціально-гуманітарного забезпечення Народицької селищної територіальної громади в умовах воєнної агресії, а також у визначенні основних напрямків удосконалення управління ресурсним забезпеченням соціально-гуманітарного розвитку громади в умовах воєнного стану.

*Ключові слова: воєнний стан, територіальна громада, Народицька селищна територіальна громада, Народицька селищна військова адміністрація, ресурси громади, соціально-гуманітарний розвиток громади, управління соціально-гуманітарним розвитком громади, управління.*

## ANNOTATION

DOBROVOLSKA D. Management of social and humanitarian development of territorial communities under martial law. 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.

According to the results of the research, the management of territorial communities today is carried out in accordance with the Law of Ukraine «On the Legal Regime of Martial Law» and is based on the subordination of local self-government bodies to military administrations and interaction with authorities, public associations, enterprises, institutions and organizations, citizens. Russian military aggression against Ukraine caused significant damage to the Naroditsa settlement territorial community and has negative consequences for its further development.

Effective reforming of the management system for social and humanitarian development of the Narodic settlement territorial community will contribute to its development during the martial law and in the period of post-war recovery by integrating the management potential of state authorities and local self-government; making changes to statutes, territorial community development programs and annual plans for its implementation; creation of innovative mechanisms for the organization of sustainable management of the territorial community based on the project approach; through the development and implementation of new partnership and cooperation programs in various fields, providing local self-government bodies with a wider range of functional capabilities.

The practical value of the research lies in the assessment of the state of social and humanitarian provision of the Narodyk settlement territorial community in the conditions of military aggression, as well as in the determination of the main directions for improving the management of resource provision for the social and humanitarian development of the community in the conditions of war.

*Keywords: martial law, territorial community, Narodytsk settlement territorial community, Narodytsk settlement military administration, community resources, social and humanitarian development of the community, management of social and humanitarian development of the community, management.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	10
1.1. Соціально-гуманітарний розвиток громад в умовах воєнної агресії: стан дослідження проблеми	10
1.2. Основні поняття дослідження: загальна характеристика та особливості	13
1.3. Методи та методологія управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАРОДИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ	24
2.1. Аналіз рівня забезпечення ресурсного потенціалу Народицької селищної територіальної громади	24
2.2. Специфіка управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади в умовах воєнного стану	29
2.3. Вплив та наслідки воєнної агресії проти України на ресурсний розвиток Народицької селищної територіальної громади	33
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИМ РОЗВИТКОМ НАРОДИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	36
3.1. Основні методи, засоби та шляхи удосконалення системи управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади у часи воєнної агресії	36
3.2. Значення та роль реформування системи управління соціально-гуманітарним розвитком громади: прогнозовані результати	41
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	43
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

## ВСТУП

*Актуальність дослідження:* зважаючи на гострі політико-правові та соціально-економічні виклики сьогодення, дію воєнного стану у нашій державі, боротьбу за незалежність та суверенітет України, аналіз стану ресурсного забезпечення та управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад є однією із умов забезпечення сталого функціонування держави як механізму в цілому. Після повномасштабного російського вторгнення 24 лютого 2022-го року територіальні громади видозмінились на осередки переформатування різних сфер життя до умов воєнного стану, центром соціальних, гуманітарних, економічних процесів протидії російському агресору. У процесі децентралізації, який тримав у нашій державі вже кілька років, громади підвищили свою дієвість та ефективність щодо вирішення питань розвитку територій та життєдіяльності населення, однак війна спровокувала численні нові загрози, виклики та проблеми, на які місцеве самоврядування має знаходити адекватні та доцільні, ефективні методи вирішення. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного означає необхідність розробки дієвих механізмів та засобів розв'язання складних питань.

Зважаючи на обмеженість державних та інших фінансових ресурсів територіальних громад в Україні основним ресурсом для її постійного розвитку є вже наявний внутрішній ресурсний потенціал. Так, збереження, раціональне використання та нарощення ресурсного потенціалу громади має бути одним із головних пріоритетів у її функціонуванні та у діяльності органів місцевого самоврядування. Тому, актуальним є дослідження стану соціально-гуманітарного розвитку громад на сьогодні та питання удосконалення системи управління у цій сфері. Завдяки іноземному практичному досвіду можна перейняти найкращі зразки, способи та шляхи управління та розвитку соціально-гуманітарної сфери громади та втілити їх у нашій державі. У тому числі важливим у контексті дослідження є аналіз соціально-гуманітарних

показників Народицької селищної територіальної громади, виокремлення основних, найважливіших ресурсів громади та проблем, які перешкоджають її подальшому розвитку в умовах воєнного стану, а також висвітлення основних шляхів подолання наявних перешкод, що і зумовило вибір магістерського дослідження на тему: «Управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану».

*Стан дослідження проблеми:* теоретичні аспекти ресурсного потенціалу територіальних громад та управління їх соціальним та гуманітарним розвитком в умовах воєнного стану вивчають такі сучасні дослідники, як: Я. Білоус [5], Н. Гакалова та А. Зілінська [12], Л. Гасенко та Є. Лукаш [13], О. Західна та К. Закорко [18], Ю. Іванов та О. Іванова [19], М. Іжа, Т. Пахомова та О. Голинська [21], У. Козій [23], О. Лівандовська та Н. Галунець [32], І. Мацюк [33], Н. Прокопенко, А. Лазарева та Л. Мунтян [55], І. Тимечко та М. Анісімова [64], М. Тріпак та І. Линда [65], М. Шкільняк, А. Мельник, Г. Монастирський, А. Васіна, О. Іванова, О. Дудкіна [76] та інші.

Але, варто зазначити, що на даному етапі розвитку суспільства та науки недостатньо комплексних, ґрунтовних праць, які б поетапно та систематизовано аналізували процес управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад в умовах війни/воєнного станів та досліджували б усі питання, пов'язані із удосконаленням системи використання основних ресурсів громади.

*Мета дослідження:* на основі аналізу ресурсного стану та потенціалу Народицької селищної територіальної громади окреслити процес управління соціально-гуманітарним розвитком громади в умовах воєнного стану.

*Завдання дослідження:*

1. З'ясувати теоретичні основи дослідження соціально-гуманітарного розвитку територіальних громад.
2. Оцінити стан соціально-гуманітарного забезпечення Народицької селищної територіальної громади в умовах воєнної агресії.

3. Визначити основні методи, засоби та шляхи удосконалення системи управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної ТГ у часи воєнної агресії.

4. Охарактеризувати прогнозовані результати реформування системи управління соціально-гуманітарним розвитком громади.

*Об'єкт дослідження:* громади як специфічні соціально-територіальні об'єднання.

*Предмет дослідження:* специфіка управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади.

*Методи дослідження.* Методологічною основою роботи є принципи науковості та об'єктивності, критичної оцінки джерел, методи аналізу та синтезу, класифікації, порівняльного та історичного підходів, систематизації та узагальнення. Системний підхід дозволив розкрити цілісність феномену соціально-гуманітарного розвитку громади, виявити основні зв'язки між її структурними елементами, розглянути ресурси громади та ефективно управління ними як важливий складник для розвитку території. Системний підхід також був взятий за основу аналізу ресурсного потенціалу Народицької селищної територіальної громади на даний час, в умовах воєнної агресії проти нашої держави. У дослідженні використовувалися соціологічні методи збору та аналізу емпіричних даних. Метод узагальнення та систематизації використовувався для створення ґрунтовних висновків щодо результатів дослідження. Комплексність використання принципів і методів сприяла чіткому обґрунтуванню наукового пошуку через відповідну джерельну базу.

*Апробація результатів дослідження.* Окремі аспекти нашого дослідження представлені у науковій статті «Напрями удосконалення соціально-гуманітарного розвитку громад: стан та перспективи», яка була опублікована у збірнику IV Міжнародної науково-практичної конференції «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації» (2023 рік), також апробація здійснювалась шляхом обговорення результатів дослідження на наукових та студентських конференціях.



*Теоретичне значення роботи* полягає у комплексному дослідженні наявних наукових праць сучасних дослідників у контексті розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану; визначенні основних понять кваліфікаційної роботи, а саме: «ресурси громади», «ресурсоефективність», «ресурси розвитку громади», «ресурсний потенціал», «територіальна громада», «управління», «воєнний стан», «соціально-гуманітарний розвиток громади», «управління розвитком громади» та інші. Визначенні наявності основних видів важливих ресурсів у Народицькій селищній територіальній громаді під час війни, а також впливу та наслідків воєнної агресії проти України на ресурсний розвиток громади. Окресленні основних методів, засобів та шляхів удосконалення системи управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади у часи воєнного стану, а також характеристики прогнозованих результатів реформування системи управління соціально-гуманітарним розвитком громади.

*Практичне значення дослідження* полягає у аналізі стану ресурсного розвитку Народицької селищної територіальної громади, оцінці ефективності використання її ресурсного забезпечення, у тому числі оцінці стану соціально-гуманітарного забезпечення Народицької селищної територіальної громади в умовах воєнної агресії, а також у визначенні основних напрямків удосконалення управління ресурсним забезпеченням соціально-гуманітарного розвитку громади в умовах воєнного стану.

*Наукова новизна дослідження* полягає у розробленні системи удосконалення системи управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади в умовах воєнного стану.

*Структура роботи.* Відповідно до змісту проблеми, мети та завдань роботи магістерське дослідження складається зі вступу, трьох розділів та висновків до них, загальних висновків та списку використаної літератури, який налічує 77 джерел. Загальний обсяг роботи складає 55 сторінок, із них – 46 основного тексту.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ГУМАНІТАРНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### **1.1. Соціально-гуманітарний розвиток громад в умовах воєнної агресії: стан дослідження проблеми**

Під час нашого дослідження ми користувалися найновішими працями сучасних дослідників, у яких висвітлені різні аспекти функціонування, розвитку громад України із 24 лютого 2022-го року, коли у нашій державі був запроваджений воєнний стан.

Крім того, ми користувалися також науковими розвідками, статтями, монографіями, навчальними посібниками, які характеризують процеси життєдіяльності громад, їх ресурсний базис, можливості та ризики як в Україні, так і поза її межами.

Теоретичні аспекти ресурсного потенціалу територіальних громад та управління їх соціальним розвитком в умовах воєнного стану вивчають такі сучасні дослідники, як: Я. Білоус [5], Н. Гакалова та А. Зілінська [12], Л. Гасенко та Є. Лукаш [13], О. Західна та К. Закорко [18], Ю. Іванов та О. Іванова [19], М. Іжа, Т. Пахомова та О. Голинська [21], У. Козій [23], О. Лівандовська та Н. Галунець [32], І. Мацюк [33], Н. Прокопенко, А. Лазарева та Л. Мунтян [55], І. Тимечко та М. Анісімова [64], М. Тріпак та І. Линда [66], М. Шкільняк, А. Мельник, Г. Монастирський, А. Васіна, О. Іванова, О. Дудкіна [76] та інші. Такі науковці як М. Шкільняк, А. Мельник, Г. Монастирський, А. Васіна, О. Іванова, О. Дудкіна у своїй науковій розвідці акцентують увагу на тих викликах, які постали у процесі управління та функціонування територіальних громад в умовах воєнного стану, а також визначають основні механізми реагування та врегулювання нових проблем [76].

Я. Білоус пропонує та характеризує основні антикризові заходи, які можна впроваджувати в процесі управлінні територіальними громадами під час

воєнного стану [5]. Н. Гакалова та А. Зілінська також звертають увагу саме на напрями та способи вирішення найбільш актуальних проблемних питань у громадах у цей час [12].

О. Західна та К. Закорко у своєму дослідженні аналізують у загальному функціонування територіальних громад в умовах воєнної агресії [18].

Такі дослідники, як О. Лівандовська та Н. Галунець зосереджуються на соціально-гуманітарній сфері функціонування громад в Україні та виокремлюють напрями формування соціальної політики територіальних громад в умовах війни [32]; І Козюра пропонує можливі стратегії розвитку громад у тих нових умовах, які ми зараз проживаємо [24]; У. Козій характеризує процес розвитку освіти у громадах під час війни [23], а І. Мацюк аналізує можливості розвитку та задоволення інклюзивних потреб суспільства в умовах воєнного часу [33].

М. Їжа, Т. Пахомова та О. Голинська у науковій статті розглядають не тільки основні проблеми розвитку громад та українських територій під час російської військової агресії, а й частково розкривають тему майбутнього повоєнного (післявоєнного) відродження (відновлення) територіальних громад, їх зміцнення та подальше функціонування як сталих, стійких суспільно-територіальних об'єктів [21]. Також М. Тріпак та І. Линда у контексті прогнозів щодо майбутнього поствоєнного відновлення держави розглядають значення електронного врядування для впровадження інновацій у розвиток територіальних громад [65].

Крім того, існує багато наукових статей, у яких аналізується той чи інший аспект діяльності територіальних громад в умовах воєнного стану: проблеми, ризики, специфіку та особливості функціонування та еволюції, адміністративно-правове забезпечення у цей період. Це розвідки О. Іванової та В. Лаптева [20], Я. Павловича-Сенети та Н. Лепіш [45]; Н. Прокопенко, А. Лазаревої, Л. Мунтян [55]. Науковець М. Суслов у своїй роботі розкриває специфіку розвитку, насамперед, локальної ідентичності територіальних громад у контексті дії воєнного стану [62].

Вчені І. Тимечко та М. Анісімова наголошують на необхідності та практичному втіленні/трансформації системи управління активами територіальної громади в умовах воєнного стану [64].

Але, варто зазначити, що на даному етапі розвитку суспільства та науки недостатньо комплексних, ґрунтовних праць, які б поетапно та систематизовано аналізували процес управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад в умовах війни (воєнного стану) та досліджували б усі питання, пов'язані із удосконаленням системи використання основних ресурсів громади, а існують лише розрізненні статті, доповіді, наукові розвідки.

Також у ході дослідження ми користувалися нормативно-правовою базою, яка стосується діяльності територіальних громад у період запровадження та дії воєнного стану, а саме: указом Президента «Про введення воєнного стану в Україні» [51], Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [54], а також Законами нашої держави «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [52] та «Про місцеве самоврядування в Україні» [53]. Завдяки Закону «Про правовий режим воєнного стану» [54] ми змогли проаналізувати саме поняття (визначення) воєнного стану у контексті нашого дослідження, поняття та роль військових адміністрацій, які утворюються і діють на територіях територіальних громад; обов'язки сільського, селищного, міського голови територіальної громади протягом дії воєнного стану та інші питання.

Вивчаючи Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [52] ми з'ясували нормативні положення та особливості державної підтримки добровільного об'єднання територіальних громад та добровільного приєднання до об'єднаних територіальних громад, саме поняття та значення територіальної громади як важливого соціального утворення.

Отже, ми з'ясували та охарактеризували стан дослідження питання соціально-гуманітарного розвитку громад в умовах воєнної агресії у сучасних наукових дослідженнях та у чинній національній нормативно-правовій літературі.

## **1.2. Основні поняття дослідження: загальна характеристика та особливості**

З'ясуємо основні поняття дослідження у контексті управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану та надамо їм загальну характеристику.

Проаналізуємо поняття «ресурси громади» (синонімами є поняття «ресурси розвитку громади», «ресурси території», «ресурсний потенціал громади»), адже саме на ньому буде базуватися наш аналіз рівня забезпечення ресурсного потенціалу Народицької селищної територіальної громади.

Саме поняття «ресурс», як зазначає Д. Савчук, означає наявні елементи системи, на яких вона базується, функціонує та еволюціонує, і які в умовах конкретних ситуацій є доцільними для використання як джерела досягнення певної мети, завдань [57, с. 85].

Тоді, до ресурсного потенціалу громади відносяться природні, виробничо-технічні, демографічні, фінансові, інвестиційні та інноваційні джерела.

На думку науковців В. Бабаєва та М. Новікової, поняття «ресурсний потенціал» включає майновий, природно-ресурсний, виробничо-технічний, демографічний, фінансовий, науково-технічний, інтелектуальний, інформаційний, інвестиційний, інноваційний тощо потенціали, а також власне чітко окреслену і визначену територію з конкретним типом її інфраструктури [1, с. 198].

Також можна дати визначення ресурсному потенціалу територіальної громади як поліструктурному та багаторівневому утворенню, яке характеризується різноманітними типами поєднання різного роду ресурсів, які допомагають втілювати стратегічні цілі громади. Ресурси території включають в себе трудові, природні (водні, земельні, мінеральні, біологічні, лісові), виробничі, інфраструктурні, фінансові складники.

У нашому дослідженні під ресурсами розвитку громади ми будемо розуміти основні інституції, організації, а також усі джерела та засоби (фінансові, природні, трудові, технологічно-інформаційні), які сприяють повноцінному функціонуванню громади; саме це визначення ми будемо використовувати впродовж усієї нашої роботи.

Дослідник І. Чикало під ресурсоефективністю територіальної громади розуміє ступінь та стан використання основних ресурсів громади, що характеризує відношення вироблених нею благ соціально-економічного характеру та наданих соціально-гуманітарних послуг із витратами ресурсів, витрачених у процесі їх створення. Тоді, управління ресурсоефективністю є комплексною системою заходів і дій суб'єктів управління щодо раціонального використання ресурсів, здійснюваних відповідно до принципів збереження навколишнього природного середовища та створення умов для ресурсозабезпечення громадян і громади у довгостроковій перспективі [72, 146].

А. Мельник у своєму дослідженні вживає і поняття «інтегральний потенціал території», яке об'єднує ресурси території різних типів – природні, трудові, виробничі, наукові, інтелектуальні, інформаційні тощо і саму територію як ареал взаємодії суспільно-природних компонентів, включаючи її транспортно-географічне положення [34, с. 8].

Поняття «ресурси території» зафіксують їх наявність у громаді, що є важливим для оцінки при визначенні плати за ресурси, для ресурсного аналізу, маркетингових досліджень, вибору технологій управління ресурсами. У загальному, ресурси – це основа, базис діяльності на будь-якій території, який при доцільному та ефективному використанні робить громаду конкурентоспроможною.

Отже, під ресурсами розвитку громади ми розуміємо основоположні та найважливіші джерела, засоби, а також інституції та організації, які сприяють її повноцінному функціонуванню та конкурентоспроможності. У комплексному розумінні до складу ресурсів території (територіальної громади) потрібно, на

нашу думку, відносити: ресурси природнього характеру (водні, земельні, лісові, мінерально-сировинні); демографічні та трудові ресурси; інфраструктурного спрямування (виробничої та соціальної інфраструктури); виробничі; вбудованого середовища; наукові, інтелектуальні; інформаційні; науково-технічні та науково-технологічні; інноваційні; комунікаційні; фінансові; інституційні; сама територія як ресурс; історико-етнічні та архітектурні; синергетичний ресурс; управлінського спрямування – це найповніший перелік ресурсів громади [34, с. 10].

Визначимо і поняття «територіальна громада», яке буде постійно зустрічатися у контексті нашого дослідження.

Як зазначають О. Бобровська й І. Шумик, територіальна громада як соціальна спільнота складається із сукупності населення (місцевих жителів), об'єднаних на публічних засадах у межах окресленої території різноманітними рисами системного характеру. Варто зазначити, що така спільність враховує право особи на вільне виражене своєї індивідуальності, окреме житло й тому подібне. Але варто враховувати й той фактор, що під час дії воєнного стану конституційні права та свободи громадян можуть бути й обмежені. Однією із особливостей виконання своїх функцій органами місцевого самоврядування є реалізація локальних інтересів [7, с. 9–10].

Відповідно до закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», територіальна громада – це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр [53].

Тобто, основана увага зосереджується на людському ресурсі та потенціалу, людина вважається головною цінністю.

Територіальна громада – це громада, яка має функціональну спроможність забезпечувати за допомогою органів місцевого самоврядування та їх представників (а в умовах воєнного стану військових адміністрацій) своїм мешканцям (тобто населенню) гідний рівень соціально-адміністративних та

інших послуг. Сюди відносяться сфери освіти і культури, охорони здоров'я та соціального забезпечення, житлово-комунального господарства та благоустрою населеного пункту із раціональним розподілом наявних ресурсів, що зумовлює ефективність використання цих ресурсів на локальному рівні [45, с. 213].

І. Тимечко та М. Анісімова пропонують на період дії воєнного стану в Україні розглядати територіальну громаду перш за все як підсистему держави [64, с. 356].

За Я. Павловичем-Сенетою та Н. Лепішем, можемо виокремити такі основні ознаки територіальних громад, як: 1) спільна територія існування (територіальна ознака). Тобто простір, в межах якого жителі територіальної громади можуть вирішувати питання локального чи регіонального значення; 2) наявність населення, яке проживає на визначеній території (інтегративна ознака); 3) існування спільних тенденцій, цінностей, спільних інтересів місцевих жителів (інтелектуальна та моральна ознака); 4) наявність і комунальної власності, яку територіальна громада може використовувати або розпоряджатися нею у власних інтересах (майнова ознака) [45, с. 211].

У нашій роботі під територіальною громадою будемо розуміти комплексну частину єдиної території України, яка є просторовою основою для організації і діяльності органів місцевого самоврядування в межах законодавства України. Територіальна громада є соціальним інститутом, побудованим на територіальній спільності та соціально-економічному базисі, що виступає регулятором суспільного життя населення.

З'ясуємо і зміст поняття «воєнний стан», адже саме у контексті його дії ми будемо досліджувати процес управління соціально-гуманітарним розвитком громад.

Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», а саме статті 1, під цим поняттям розуміється специфічний правовий режим, який вводиться в Україні або на окремих її територіях у випадку збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади,



військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень для відвернення прямої чи непрямой загрози, відсічі військової агресії та забезпечення державної безпеки, ліквідації загрози небезпеки національній незалежності України, її соборності та унітарності, а також можливе тимчасове, зумовлене загрозами, обмеження конституційних прав та свобод людини і громадянина, прав і законних інтересів юридичних осіб із вказанням терміну дії таких обмежень [54].

Тобто, у нашому магістерському дослідженні ми будемо аналізувати управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад в умовах дії специфічного правового режиму, який ввівся в Україні 24-го лютого 2022-го року указом Президента після повномасштабного російського вторгнення у нашу державу, прямої військової/збройної агресії проти нашого народу та загрози самій цілісності, незалежності країни. Варто зазначити, що воєнний стан може обмежувати людину у її правах та свободах, а самі воєнні дії, військова агресія завдала і завдає значних матеріальних збитків громадам (руйнування житла, будівель, об'єктів інфраструктури, загрози радіаційного та інших видів забруднень для територіальної громади), і, що найскладніше та найсумніше, несе пряму загрозу життю та здоров'ю населення.

Щодо поняття «управління», то у загальному – це комплексний, стратегічно орієнтований процес, який складається з етапів планування, організації, мотивації і контролю, під час здійснення якого має враховуватися стан внутрішнього та зовнішнього середовищ системи, координуватися та оцінюватися наслідки впровадження активних змін як у системі, яка управляє, так і в системі, яка управляється.

Управління територіальними громадами у нашій державі здійснюється на сьогодні в новій інституційній площині, яка сформувалася відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» і передбачає надання органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень та функцій, необхідних для

здійснення заходів оборони, цивільного захисту, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян [76, с. 198].

Ще важливими поняттями у контексті нашого дослідження є такі як: «соціально-гуманітарний розвиток громади» та «управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад». Так як визначень цих термінів на даний час не існує у науковій літературі (наявні лише окремі ознаки та характеристики цих процесів), то спробуємо дати визначення вищезазначеним поняттям самостійно.

Так, під соціально-гуманітарним розвитком громади ми будемо розуміти її активні позитивні зміни у контексті забезпечення: 1) ефективної зайнятості населення; 2) соціального забезпечення та соціального захисту жителів громади; 3) якісних медичних послуг як постійним жителям громади, так і переміщеним особам; 4) забезпечення процесу розподілу гуманітарної допомоги та прихистку ВПО; 5) надання компенсації та/або пільг родинам, які приймають внутрішньо переміщених осіб, тощо; 6) розвитку освітньої та культурної сфери, мистецької галузі; 7) торгівлі та громадського харчування; 8) належного стану житлового й комунального господарства, відновлення пошкодженої інфраструктури внаслідок воєнних дій; 9) екологічного захисту громадян, запобігання можливим загрозам екологічного характеру.

Тоді, управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад – це цілеспрямований та системний процес керування ресурсами територіальної громади у соціальній та гуманітарних сферах задля забезпечення максимально ефективного розвитку території, раціонального використання усіх видів її ресурсів та підвищення добробуту населення.

Отже, ми визначили основні поняття/терміни, які ми будемо використовувати протягом нашої роботи та надали їм загальну характеристику, визначили їх основні ознаки та риси, їх специфіку. На основі розуміння цих понять будемо аналізувати процес управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану.

### **1.3. Методи та методологія управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад**

Процес управління громадою має свою методологію та методи. З'ясуємо найважливіші аспекти методології управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад в сучасних умовах, під час дії воєнного стану. Зазначимо, що на сьогодні територіальні громади існують і функціонують в нових умовах і намагаються максимально швидко й ефективно вирішувати нагальні соціально-гуманітарні, економічні й інші, більш глобальні проблеми, які постають перед ними, але місцевим органам управління потрібна методична підтримка щодо визначення соціальних потреб мешканців та вирішення найактуальніших питань, зокрема такою допомогою у практичному плані може стати антикризовий план заходів щодо подолання наявних кризових ситуацій в конкретних територіальних громадах.

Як зазначають О. Західна та К. Закорко, методика формування та розвитку спроможних територіальних громад визначає, що ефективні територіальні громади – це такі територіальні громади сіл, селищ, міст, які в результаті добровільного об'єднання змогли самостійно або з допомогою визначених органів місцевого самоврядування забезпечити якісний та доцільний рівень надання послуг населенню у публічній сфері. Науковці відносять сюди сфери, про які ми вже говорили: це і освіта, культура, медицина, житлово-комунальна сфера та соціальний захист, з урахуванням наявності та стану розвитку кадрових ресурсів, рівня фінансового забезпечення та збереження інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці [18, с. 80].

Зважаємо на той важливий момент, що на сьогодні управління територіальними громадами здійснюється в новій інституційній площині, яка сформована відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану». Організаційний процес та механізм публічного управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану оснований на

підпорядкуванні органів місцевого самоврядування найперше, військовим адміністраціям, та взаємодії з іншими владними органами, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами та організаціями, громадянами, населенням загалом.

Як зазначають дослідники Л. Гасенко та Є. Лукаш, основними особливостями та рисами розвитку українських територій в умовах військового стану на даний час є наступні: 1) окупація частини українських територій та їх поступове звільнення; 2) вимушена міграція частини населення; 3) руйнування цивільної інфраструктури у країні; 4) втрата частини транзитного потенціалу на сході та півночі країни, зміна пріоритетів планування та відновлення/будівництва доріг, відкриття новий транспортних коридорів; 5) деіндустріалізація частини промислових міст та цілих регіонів [13, с. 38].

Українські дослідники Ю. Іванов та О. Іванова називають ще один методичний підхід, який заснований на проблемно-орієнтованому підході до обґрунтування засобів та шляхів розвитку територіальних громад, моделі способів вирішення проблеми розвитку громад, яка враховує різні сценарії розвитку залежно від специфіки та показників громади.

Проблеми та ризики діяльності територіальних громад в умовах воєнного стану мають стати їх новими можливостями в повоєнний час, однак в умовах «зовнішнього шоку» територіальні громади, на думку науковців, мають мобілізувати свій ендогенний потенціал і з допомогою державного регулювання забезпечити гідний рівень життя населенню [19, с. 72].

Серед методів дослідження управління соціально-гуманітарною сферою громад буде і контент-аналіз сайту Народицької селищної ради, узагальнення діяльності Народицької селищної територіальної громади.

На сьогодні функції та задачі органів місцевого самоврядування у громадах спрямовані, найперше, на 1) підтримку функціонування територіальної оборони; 2) ефективне надання комунальних та соціальних послуг; 3) роботу з внутрішньо переміщеними особами; 4) ефективні комунікативні заходи тощо.

Н. Гакалова та А. Зілінська додають до цього переліку налагодження ефективного взаємозв'язку з обласними та районними військовими адміністраціями щодо забезпечення тимчасового розміщення релокованих установ чи підприємств та внутрішньо переміщених осіб [12, с. 323].

Вищезазначені задачі потребують визначення та реалізації інноваційних рішень у контексті створення та забезпечення антикризових управлінських проєктів. Як зазначає Я. Білоус, антикризове управління в територіальних громадах має реалізовуватися у окреслених межах стратегії розвитку територіальної громади. Але, зважаючи на те, що стратегії розвитку територіальних громад містять і цілі і завдання, які внаслідок запровадження воєнного стану не можуть бути виконані та реалізовані в повній мірі, то нагальним та напрочуд актуальним питанням є створення нового антикризового плану заходів (антикризової програми) в кожній територіальній громаді, яка стане однією із форм практичної реалізації стратегії розвитку громад в умовах воєнної агресії [5, с. 16].

Актуальний та правильно розроблений антикризовий план заходів надасть можливість органам управління на локальному рівні швидко надавати оцінку діяльності територіальної громади у всіх сферах – соціально-гуманітарній, економічній, медичній, господарській, освітній тощо, визначати сильні та слабкі сторони ресурсного забезпечення та управління, пріоритетні проблеми та необхідні засоби для їхнього вирішення.

Антикризовий план повинен: 1) містити розроблений проєкт вирішення проблем, які були виявлені в оперативному порядку; 2) відповідати стратегії розвитку територіальної громади; 3) залучати підтримку міжнародних фондів, а як наслідок, коштів міжнародних спільнот для відновлення територій постраждалих територіальних громад; 4) містити дієвий план попереджувальних заходів щодо потенційних загроз; 5) описувати та характеризувати конкретні завдання та функції для підрозділів органів управління територіальних громад; 6) окреслювати очікувані результати від реалізації антикризових заходів та терміни їх впровадження. Крім того,

надзвичайно важливою функцією управлінських органів територіальних громад, яка стає особливо актуальною в умовах воєнного стану, є підвищення ефективності співпраці з донорськими організаціями країн Європи у контексті розбудови та модернізації інфраструктури відповідних громад, а також підготовки до реалізації проєктів їх повоєнного соціально-гуманітарного та економічного розвитку [12, с. 325].

Саме тому вже сьогодні, у контексті методології управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад, Україна, а точніше її компетентні органи, мають розбудовувати та посилювати співпрацю з європейськими партнерами (з владними інституціями і з інститутами громадянського суспільства) щодо розробки інноваційних програм та проєктів, спрямованих на повоєнний виток соціального та економічного розвитку громад. Сама територіальні громади та органи їх місцевого самоврядування мають бути ініціаторами співпраці із науково-дослідними установами, навчальними закладами, бізнес-організаціями, кооперативами, громадськими організаціями ЄС, першочергово якщо ми говоримо про регіони, віддалені від зон бойових дій і тих, які територіально знаходяться біля кордонів Європейського Союзу.

Щодо управління освітньою галуззю територіальних громад, то, як зазначає У. Козій, «управління освітнім сектором у територіальних громадах є своєрідною системою взаємодії організації та інститутів, що виступає складовим елементом системи публічного управління в цілому. Війна негативно вплинула на розвиток освіти, навчальні процеси в територіальних громадах в Україні, тому є актуальним розроблення заходів для покращення цієї галузі: чіткий розподіл повноважень між суб'єктами публічного управління; впровадження інноваційних управлінських методів керування освітою; врахування специфіки розвитку територіальної громади в процесі розробки системи управління освітою [23, с. 300].

Отже, ми окреслили методологію управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Отже, у першому розділі нашого магістерського дослідження ми дослідили теоретичні основи соціально-гуманітарного розвитку територіальних громад, а саме:

1. З'ясували та охарактеризували стан дослідження питання соціально-гуманітарного розвитку громад в умовах воєнної агресії у сучасних наукових дослідженнях та у чинній національній нормативно-правовій літературі (указ Президента «Про введення воєнного стану в Україні», Закон України «Про правовий режим воєнного стану», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про місцеве самоврядування в Україні») та інші.

2. Визначили основні поняття/терміни, які ми будемо використовувати протягом нашої роботи та надали їм загальну характеристику, визначили їх основні ознаки та риси, їх специфіку. Серед них такі поняття, як: територіальна громада, воєнний стан, ресурси громади, управління, воєнний стан, соціально-гуманітарний розвиток громади, управління соціально-гуманітарним розвитком громади, Народицька селищна територіальна громада та інші. На основі розуміння цих понять будемо аналізувати процес управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану.

3. Окреслили методологію управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану. Управління територіальними громадами здійснюється відповідно до Закону «Про правовий режим воєнного стану». Організаційний процес та механізм управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану оснований на підпорядкуванні органів місцевого самоврядування військовим адміністраціям та взаємодії з іншими владними органами, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами та організаціями, громадянами. Важливим елементом методології є розроблення та втілення антикризового плану розвитку громади. Серед методів дослідження управління соціально-гуманітарною сферою громади зазначимо контент-аналіз сайту Народицької селищної ради, узагальнення діяльності Народицької селищної територіальної громади.

## РОЗДІЛ 2.

# ОЦІНКА СТАНУ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАРОДИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

### **2.1. Аналіз рівня забезпечення ресурсного потенціалу Народицької селищної територіальної громади**

Оцінимо стан соціально-гуманітарного забезпечення Народицької селищної територіальної громади в умовах воєнної агресії, а саме, здійснимо аналіз рівня забезпечення ресурсного потенціалу Народицької селищної територіальної громади протягом 2022-2023-го років.

Народицька селищна територіальна громада – це комплексна частина єдиної території України, яка є просторовою основою для організації і діяльності органів місцевого самоврядування в межах законодавства України.

Ми провели ресурсний аналіз Народицької селищної територіальної громади Коростенського району Житомирської області, яка була утворена у 2015-му році відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та налічує 65 населених пунктів [38].

Адміністративно-територіальний устрій Народицької селищної територіальної громади характеризується досить невеликим за чисельністю населення та досить великим за територією та числом сіл у складі об'єднаної громади та представляє собою добровільне об'єднання жителів всього Народицького району.

Аналіз ми проводили завдяки офіційним документам громади, фактичному огляду стану ресурсів громади, вивченню офіційного сайту Народицької селищної територіальної громади, дослідженню основних тенденцій соціально-гуманітарного розвитку сукупності населених пунктів Народицької селищної територіальної громади за попередні роки, звертаючи особливу увагу на період із 24-го лютого 2022-го року і по сьогодні,



дослідженню оточення (зовнішнього середовища) та оцінці можливостей розвитку громади.

Так, зазначимо, що адміністративним центром цієї громади є село міського типу Народичі, за останніми даними громада налічує близько 79 закладів, як внутрішніх ресурсів, які функціонують за рахунок бюджетних коштів органів місцевого самоврядування [38].

Серед внутрішніх ресурсів цієї громади виокремлюємо:

- 1) загальноосвітні та дошкільні навчально-виховні заклади, навчальні комплекси;
- 2) заклади культури;
- 3) лікарню, амбулаторії та поліклініки, фельдшерські пункти;
- 4) заклад правоохоронної діяльності,
- 5) установу реєстрації актів цивільного стану та майнових прав;
- 6) заклад пенсійного забезпечення;
- 7) заклад соціального захисту;
- 8) заклад пожежної безпеки;
- 9) Народицьку селищну військову адміністрацію;
- 10) Народицьку селищну раду та інші.

Варто наголосити, що у контексті соціально-гуманітарного розвитку громади значну роль відіграє екологічна ситуація у регіоні, пов'язана із наслідками аварії на ЧАЕС в 1986-му році. Масштаби забруднення території громади визначаються кількістю та складом радіонуклідів, що були поширені у довкіллі внаслідок існування багатоденного джерела викиду радіоактивних речовин. Та все ж радіаційний аварійний фон порівняно із 1986-м роком зменшився у сотні разів [38]. На території громади функціонує природний заповідник «Древлянський».

Населення як ресурс складало у Народицькій селищній територіальній громаді до повномасштабного вторгнення приблизно 9500 осіб. На сьогодні – дані уточнюються, але це орієнтовно на кілька сотень осіб менше (до тисячі). У самому смт Народичі – центрі громади проживає 2784 особи [38]. У громаді

негативним фактором у контексті чисельності населення є його природне скорочення, тобто перевищення кількості померлих над кількістю народжених.

Інфраструктура громади як ресурс включає заклади освіти, культури, охорони здоров'я та інші соціальні заклади, які ми вже перераховували вище. Сюди відносяться також і туристичні об'єкти: Краєзнавчий музей, Меморіал пам'яті Героїв Базару. Сюди входить і господарський комплекс (житлово-комунальне господарство).

Та варто зазначити, що на сьогодні більшість інфраструктурних об'єктів відділу освіти, культури, спорту, охорони здоров'я, а також дороги місцевого значення морально та технічно застарілі. Існує гостра необхідність в значних фінансових вкладеннях для приведення їх в належний стан, який відповідав би європейським нормам. Як результат – підвищення якісного рівня життя населення громади.

Трудові ресурси Народницької селищної територіальної громади: показник наявності трудових ресурсів у громаді взаємопов'язаний з демографічною ситуацією в ній. Аналіз демографічної ситуації крайніх років показує незадовільну ситуацію, а саме старіння населення громади з року в рік.

Отже, ми визначили основні види ресурсів Народицької селищної територіальної громади, а саме: внутрішні ресурси громади (навчальні, лікувальні, культурні заклади, соціального захисту, військова адміністрація, селищна рада та інші), природні ресурси, трудові, населення як ресурс та інфраструктура громади; визначили їх специфіку та особливості на даному етапі розвитку суспільства та громади.

Зважаючи на війну в Україні та її негативні наслідки для розвитку територіальних громад, можемо відзначити, що стан соціально-гуманітарного забезпечення Народицької селищної територіальної громади має, крім позитивних, і негативні тенденції.

Відповідно до соціально-гуманітарного та економічного аналізу розвитку Народицької селищної територіальної громади, територіальне об'єднання має

чимало проблем через брак фінансових, кадрових, інформаційних ресурсів, через соціально-економічну ситуацію у регіоні.

Сюди відносяться:

1) брак кваліфікованих професійних кадрів у навчальних, лікувальних, культурних та державних установах – як через низьку мотивацію молоді та спеціалістів, людей із вченими ступенями залишатися у громаді (через низький рівень заробітної плати та відсутність реальних можливостей для саморозвитку) так і через військово-політичну ситуацію у країні (виїзд значного відсотку населення у перші місяці повномасштабного вторгнення закордон);

2) від’ємний природний приріст населення громади;

3) зниження кількості працездатних жителів громади за рахунок міграційних процесів у 2022-му році;

4) недостатнє фінансування громади зі сторони держави, брак коштів;

5) більшість території громади відноситься до зони радіоактивного забруднення через трагедію на Чорнобильській АЕС, наслідком чого є перешкоди для соціально-економічного розвитку громади у контексті залучення інвестицій на розвиток с/г та використання с/г за їх прямим призначенням;

б) російська військова агресія проти України, межування районів громади із Білорусією (громада межує з Наровлянським районом Гомельської області), що завдало значних збитків та має негативні наслідки для подальшого розвитку громади. Села Стара Радча, Нова Радча, Радча, Грезля та Давидки були кілька місяців у лютому-квітні 2022-го року під окупацією, Народицька селищна територіальна громада найбільше із Коростенського району постраждала у перші місяці повномасштабного вторгнення: численні об’єкти інфраструктури, житлові будинки були знищені та знаходяться зараз у процесі відновлення та відбудови.

Внаслідок російської військової агресії було пошкоджено 794 будівлі, з них – 46 соціальної інфраструктури (заклади освіти, культури, медичні та

адміністративні приміщення, комунальне майно). Повністю знищено 63 об'єкта інфраструктури, які не підлягають ремонту. Адміністрація Народицької селищної територіальної громади бере активну участь у відбудові та відновленні нанесених збитків: за рахунок обласного бюджету, державних та благодійних організацій було відновлено 350 будівель, проведено 75 капітальних ремонтів. 260 осіб із громади подали заяву на компенсацію за пошкоджене майно – більшій частині із них надана допомога, відновлення триває відповідно до «Порядку надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації» [38].

Контроль за виконанням розпоряджень щодо надання компенсацій на відновлення пошкоджених об'єктів здійснює Начальник Народицької селищної військової адміністрації. У 2023-му році на базі громади була утворена комісія з питань виплат компенсацій за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій.

Щодо позитивних тенденцій розвитку громади, то сюди відноситься вдале транспортне сполучення Народицької селищної територіальної громади відносно обласного центру міста Житомир та столиці України міста Київ, що створює сприятливі умови у створенні додаткових можливостей для розвитку малого та середнього бізнесу, а також той факт, що об'єднання громади відбулося в межах всього району із всією наявною соціальною інфраструктурою, наслідком чого є зменшення витрат на будівництво нових об'єктів у цій сфері [38].

Наявні ресурси Народицької селищної територіальної громади використовуються недостатньо ефективно. Зважаючи на це, важливим та необхідним на сьогодні є визначення основних напрямків та специфіки управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади в умовах воєнного стану.

## **2.2. Специфіка управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади в умовах воєнного стану**

У сучасних умовах для ефективного управління ресурсами громади необхідно уміти застосовувати та поєднувати цілу систему форм і методів управління, приймати доцільні рішення та втілювати їх на практиці, використовуючи при цьому новітні технологічно-інформаційні засоби та методи для забезпечення ефективного функціонування керованої соціальної системи. Інформатизація органів державного управління у громаді повинна розглядатися як безперервний процес технологічного характеру, який сприяє ефективній обробці інформаційних запитів та розробленню і реалізації максимально оптимальних й актуальних рішень. Щодо специфіки управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади в умовах воєнного стану, то, варто зазначити, що органами управління є, насамперед, Адміністрація Народицької селищної територіальної громади: Народицька селищна рада, Народицька селищна військова адміністрація.

Начальник військової адміністрації віддає розпорядження, які стосуються не тільки оборонної, а й соціально-економічної сфери, господарської діяльності, житлово-комунальних питань. Голова Народицької селищної ради ухвалює питання, які розглядаються депутатським корпусом. При селищній раді також, як органи управління, діють постійні комісії: 1) з питань планування, бюджету, фінансів, соціально-економічного розвитку, управління комунальною власністю та житлово-комунального господарства; 2) з питань містобудування, земельних відносин, екології та охорони навколишнього природного середовища; 3) з гуманітарних питань, питань депутатської етики та регламенту.

Також до системи управлінців Народицької селищної територіальної громади відноситься не тільки начальник військової адміністрації чи голова Народицької селищної ради, депутатський корпус, а й керівники навчально-виховних, освітніх, культурних закладів і так далі.

Управління процесом реалізації стратегії розвитку Народицької селищної територіальної громади на період до 2027 року проводиться за такими принципами, як: 1) єдність управління; 2) персональна відповідальність кожного; 3) прозорість та 4) поточна координація дій.

Ще 2021-го року було створено робочу групу державними органами громади та розроблено «Стратегію розвитку Народицької селищної територіальної громади на період до 2027 року».

Процес розробки стратегії відбувався за експертної підтримки, забезпеченої Житомирським Центром розвитку місцевого самоврядування в рамках Програми «U-LEAD з Європою» [38].

Відповідно до цього проекту, були розроблені три головні сфери розвитку Народицької селищної територіальної громади на цей період, серед них: 1) підвищення економічних потужностей громади; 2) створення та функціонування сучасного, комфортного та безпечного життєвого середовища; 3) високий постійний рівень основних показників розвитку людського потенціалу. Звичайно, воєнний стан у країні вніс свої корективи, але стратегія продовжує діяти і залишатися функціонально спроможною. Основну увагу у контексті управління у Народицькій селищній територіальній громаді зосереджують на соціально-гуманітарному та економічному розвитку території.

Важливим є як втілення інновацій у регіоні, збереження та рекреація природних ресурсів, так і розвиток людського потенціалу: сукупності умов, за допомогою яких буде забезпечуватися наявність кваліфікованих професійних кадрів у навчальних, лікувальних, культурних та державних установах громади, а також високий рівень життєдіяльності жителів Народицької селищної територіальної громади у цілому, що сприятиме як підвищенню рівня кваліфікованих професійних кадрів в установах, так і приросту населення у цілому (таблиця 2.1). У контексті заходів оборонного характеру та покращення соціального добробуту населення, важливими кроками по управлінню стала координація роботи із створення на території громади пунктів незламності:

вони вже функціонують як у смт. Народичі, так і в старостинських округах (усього 6, 4 з них – у Народичах).

Таблиця 2.1.

### Основні цілі для розвитку Народицької селищної територіальної громади до 2027-го року

Цілі стратегічного характеру	Операційні цілі	Основні завдання
Підвищення економічних потужностей громади	Посилення інвестиційної привабливості громади	Втілення на практиці принципу та права вільного доступу до інформації про потенційні об'єкти для залучення інвестицій
		Сприяння залученню інвестицій в інші (поза домінуючої) галузі економіки
		Приведення до відповідності діяльність функціонуючих підприємств із чинним законодавством України
	Розвиток громади у інноваційній сфері	Використання інформаційних технологій та засобів у всіх сферах суспільно-економічного життя громади
	Розвиток сільських територій	Початок функціонування зеленого туризму
Створення та функціонування сучасного, комфортного і безпечного життєвого середовища в громаді	Удосконалення системи управління твердими побутовими відходами	Контроль за зменшенням стану засмічення вулиць громади твердими побутовими відходами
		Удосконалення системи збору та утилізації ТПВ
	Створення умов для поліпшення стану навколишнього середовища	Захист водних ресурсів від виснаження та забруднення
		Поліпшення стану рекреаційних зон
	Розвинена соціальна інфраструктура	Розвиток інфраструктури закладів охорони здоров'я
		Оптимізація та розвиток освітньої мережі сільських територій
Стійкий високий рівень основних показників розвитку людського потенціалу	Створення основи для формування високих якісних характеристик людини	Забезпечення на рівні громади реалізації державної програми «Новий освітній простір»
		Створення гнучкої системи загальноосвітніх закладів згідно із системою розселення населення
	Розвиток громадської активності мешканців	Створення та постійний розвиток умов для самореалізації молоді
		Активне залучення населення до вирішення проблем громади
	Розвиток громади	Виховання у молоді та громадян патріотизму та любові до своєї країни, громади
	Створення умов для ефективного управління територіями	

Джерело: офіційний сайт Народицької селищної територіальної громади

Завдяки провадженню стратегії буде підвищено соціально-гуманітарну та економічну активність населення та громади у цілому, тому пріоритетними та очікуваними є і збільшення рівня доходів населення громади та створення бази для утворення переробних підприємств с\г продукції.

Наявність сучасного, якісного, технічно сильного матеріально-технічного забезпечення, сприятиме створенню в громаді освітнього середовища, яке задовольнятиме запити в якісній освіті населення і зменшуватиме відсоток плинну кадрів/ населення з громади.

Підвищення якості надання медичних послуг у громаді та впровадження інформаційних технологій сприятиме позитивному реформуванню медицини та функціонуванню громади на засадах доступності, варіативності, інноваційності.

Також у зв'язку із втіленням стратегії розвитку громади буде покращене сполучення між населеними пунктами, а, отже, і підвищиться рівень безпеки водіїв та пасажирів, процес надання невідкладної медичної допомоги.

Так, завдяки ефективному використанню вже наявних у громаді ресурсів, залученню інвестицій, фінансуванню та втіленні основних кроків розробленої стратегії, Народицька селищна територіальна громада матиме великі перспективи і для подальшого розвитку та покращення благоустрою громади.

На наш погляд, значним кроком для розвитку громади стане і створення молодіжного центру на базі селищного будинку культури, адже це сприятиме соціалізації та самореалізації юнацтва; інтелектуальному, моральному, духовному розвитку молоді, реалізації її творчого потенціалу та можливостей; національно-патріотичному вихованню молоді; популяризації здорового способу життя, працевлаштуванню, розвитку волонтерства; підвищенню рівня мобільності молоді.

Вкрай важливим в формуванні конкурентноспроможної та ефективної у своїй діяльності громади є врегулювання законодавства, про правовий режим територій забруднених внаслідок аварії на Чорнобильській АЕС та втілення його положень на практиці. Важливим є той факт, що Народицька селищна територіальна громада має значну кількість об'єктів, які можна пропонувати



інвесторам – це, наприклад, вільні від забудови земельні ділянки, а також будівлі для різного цільового призначення.

Але, щоб інформація про дані об'єкти стала відкритою для потенційних інвесторів (національних та іноземних), важливим є проведення інвентаризації та паспортизації таких об'єктів. Для цього, необхідно створити базу даних таких об'єктів на сайті громади, на двох мовах (бажано українській та англійській), внести базу даних в електронний ресурс «I-Go», в інші установи, які є посередниками між громадами та потенційними інвесторами [38].

Отже, ми проаналізували специфіку та найголовніші аспекти управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади в умовах воєнного стану.

### **2.3. Вплив та наслідки воєнної агресії проти України на ресурсний розвиток Народицької селищної територіальної громади**

Як ми вже з'ясували, російська збройна агресія щодо нашої держави внесла чимало труднощів, перешкод для розвитку нашої країни у цілому та Народицької селищної територіальної громади зокрема, це і знищення об'єктів цивільної і соціальної інфраструктури (заклади освіти, культури, медичні та адміністративні приміщення, комунальне майно); і виїзд людей із громади у інші області (західні) або закордон; втрата людських ресурсів та потенціалу; фінансування, яке могло б йти на покращення добробуту громади, йде на військові потреби, потреби оборонного характеру. Ризиками для територіальної громади через значну міграцію населення є: втрата частини місцевого бюджету; проблеми забезпечення житлом ВПО; ризики у процесі збереження громадського порядку та громадської безпеки; значне навантаження на медичну сферу; переміщення значної кількості дітей вимагає перебудови навчального процесу, втілення ефективної системи адаптації школярів.

Були облаштовані на території громади «пункти незламності», де мешканці, в умовах екстрених, аварійних чи тривалих відключень електроенергії (більше ніж на 24 години), можуть зігрітися, підзарядити мобільні та інші електронні прилади, зв'язатися із рідними, зігрітися, отримати першу невідкладну допомогу (на місцях знаходяться аптечки, вода, тому подібне). Такі пункти працюють цілодобово.

Станом на листопад 2023-го року на території Народицької селищної територіальної громади функціонують близько 15 звичайних укриттів (10 з них – на території смт Народичі, 5 – на території інших сіл громади). Але, зазначимо, що більшість звичайних укриттів у громаді знаходяться у незадовільному стані: вони потребують переоблаштування на період воєнного часу (більшість підвальних приміщень й досі знаходяться у неналежному, відповідно до технічних умов і нормативів, стані) [38]. Наслідки російської військової агресії проти України страшні та болючі для кожного українця у загальнонаціональному масштабі, а не тільки у контексті ресурсного розвитку громад. Війна та масовий потік біженців до інших країн актуалізували житлове питання як публічно-управлінську проблему. Але, все ж, крім цього, Україна є зараз у центрі уваги усієї світової спільноти, до неї прикута увага не тільки усієї Європи, а й усього світу.

Зростає попит у нашій державі навіть зараз на «локальні мандрівки», також і у селища, значної зацікавленості українськими місцевими пам'ятками історії і культури, традицій і звичаїв, що сприятиме позитивним змінам в подоланні територіальних диспропорцій у розвитку громади, а по закінченню війни – туристична сфера у нашій країні буде надзвичайно розвиненою та приносить значний дохід, у тому числі і у Народицькій селищній територіальній громаді. Для збереження інтелектуального потенціалу країни у повоєнний час необхідним буде запровадження спрощених умов прийому на навчання для здобуття вищої освіти з метою утримання конкурентоспроможності національної освіти.

Отже, ми з'ясували основні тенденції та наслідки воєнної агресії проти України на ресурсний розвиток Народицької селищної територіальної громади.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

Отже, у другому розділі нашого магістерського дослідження ми визначили стан соціально-гуманітарного забезпечення Народицької селищної територіальної громади в умовах воєнної агресії, а саме:

1. Проаналізували забезпечення ресурсного потенціалу Народицької селищної територіальної громади: наявний брак кваліфікованих професійних кадрів у навчальних, лікувальних, культурних та державних установах; спостерігається від'ємний природний приріст населення громади; зниження кількості працездатних жителів громади; недостатнє фінансування громади зі сторони держави, брак коштів.

2. Визначили специфіку управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади в умовах воєнного стану. Управління територіальною громадою у даний час регулюється згідно Закону України «Про правовий режим воєнного стану» та ґрунтується на підпорядкуванні органів місцевого самоврядування військовій адміністрації та взаємодії з владними органами, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами та організаціями, громадянами.

3. Дослідили вплив та наслідки воєнної агресії проти України на ресурсний розвиток Народицької селищної територіальної громади. Російська військова агресія проти України завдала значних збитків громаді та має негативні наслідки для подальшого розвитку громади, а саме: знищення об'єктів цивільної і соціальної інфраструктури (заклади освіти, культури, медичні та адміністративні приміщення, комунальне майно); втрата людських ресурсів та потенціалу; фінансування, яке могло б йти на покращення добробуту громади, йде на військові потреби та оборонні дії.

### РОЗДІЛ 3.

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИМ РОЗВИТКОМ НАРОДИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### 3.1. Основні методи, засоби та шляхи удосконалення системи управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади у часи воєнної агресії

Охарактеризуємо основні методи, засоби та шляхи удосконалення системи управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади у часи воєнної агресії.

В умовах повномасштабної війни з'явилася нагальна потреба вироблення нових інституціональних платформ забезпечення стабільної життєдіяльності не тільки держави у цілому (наскільки це можливо), але й кожної територіальної громади. Цей процес має базуватися на основі синергії керівничого потенціалу державних владних органів та місцевого самоврядування, комплексної зміни основних механізмів організаційної та функціональної специфіки відповідно до задач соціально-економічного, гуманітарного, оборонного характеру у сучасних реаліях.

Важливу роль у контексті удосконалення системи соціально-гуманітарної сфери територіальної громади відіграє соціальна політика. Вона, як політика держави, в першу чергу стосується будь-яких дій уряду, спрямованих на вирішення соціальних потреб, таких як питання зайнятості, освіти, охорони здоров'я, житла та засобів до існування [32, с. 75].

Розроблення та втілення на практиці задач соціальної сфери територіальної громади вимагає ефективного комплексу заходів по керуванню діяльністю соціально-гуманітарного напрямку. Такі заходи забезпечують поступову, але ефективну еволюцію громади, при цьому невідворотними є вагомі зміни якісного і кількісного характеру як у самій системі в загальному,

так і в окремих її складниках – соціально-гуманітарних відносинах, інститутах, групових та організаційних структурах соціального характеру.

Територіальні громади, у яких не ведуться активні бойові дії, до яких відноситься і Народицька селищна територіальна громада, відчувають особливу відповідальність за створення умов активної безпечної життєдіяльності населення та організацій всіх форм власності, надання прихистку та соціального супроводу внутрішньо переміщеним особам [76, с. 198].

Місцеве самоврядування в Україні довело свою життєздатність в умовах воєнного стану. У більшості регіонів органи місцевого самоврядування зберегли свою функціональність і керованість, здатність здійснювати ефективне управління на місцевому рівні у співпраці з державною владою в особі військових адміністрацій та їхніх очільників [35, с. 56].

Саме тому таким актуальним є визначення основних методів, засобів та шляхів удосконалення системи управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади у часи воєнної агресії.

Серед можливих інтегрованих напрямів, проєктів удосконалення системи управління виокремимо:

1) допомогу владних структур у сфері управління та місцевих організацій у інтеграції переміщеного бізнесу та внутрішньо переміщених осіб у функціонуванні громади;

2) зростання якості надання публічних послуг у контексті максимальної цифровізації;

3) створення інноваційних механізмів організації сталого управління територіальною громадою на основі проєктного підходу;

4) формування та забезпечення максимально безпечного середовища громади завдяки управлінським ініціативам;

5) забезпечення належного рівня фінансування громади задля розвитку соціально-гуманітарної, комунальної сфер;

6) розробка компетентними управлінськими органами проєктів підвищення конкурентоспроможності та стійкості громади;

7) розвиток наявних, розробка та запровадження нових проєктів співпраці у різноманітних галузях між виконавчими владними органами, місцевим самоврядуванням та територіальними громадами в цілому.

Управлінські структури та владні органи територіальних громад мають підтримувати співробітництво із громадськими волонтерськими організаціями (як національними, так і міжнародними) і розвивати його.

Сучасні проблеми актуалізують потребу у запровадженні інноваційних механізмів управлінського характеру, нестандартних підходів та методів керівничого впливу, нових засобів взаємодії та комунікації у діяльності уповноважених органів місцевого самоврядування, які забезпечують, насамперед, організаційну та ресурсну відповідність територіальних громад щодо підтримки Збройних Сил України, достатнього рівня життєдіяльності територіальних громад в умовах викликів та загроз воєнного стану.

Серед секторів місцевої соціально-гуманітарної сфери основне навантаження щодо вирішення проблем повсякденного характеру зараз припадає на соціальну сферу територіальних громад, перед усім, на заклади освітньої сфери.

У зв'язку із зменшенням в бюджеті області обсягів освітньої субвенції підвищується навантаження на територіальні громади у контексті забезпечення функціонування закладів науки та освіти, які приймають внутрішньо переміщених осіб, ресурсами для оплати послуг житлово-комунального характеру та заробітної плати працівникам освіти.

Як зазначає М. Суслов, основними завданнями соціальної політики у територіальній громаді на даний час є: соціальний захист населення шляхом застосування компенсаційних виплат та субсидій від підвищення цін, проведення індексації; надання різних видів допомоги найбільш вразливим верствам населення; гарантований рівень мінімальної заробітної плати; гарантовані пенсійні виплати; забезпечення навчальної підготовки та навчального процесу; охорона здоров'я; житлове забезпечення; матеріальна допомога родинам із дітьми; споживання громадянами культурних благ [62, с. 191].

Крім загальнодержавної соціальної політики, ключове значення для локальної ідентичності в громаді є проведення ефективної соціальної роботи.

Мова йде про доступність соціальних та адміністративних послуг, можливість реалізації творчого потенціалу молоді. В умовах війни соціально-гуманітарна сфера має розширювати напрями діяльності, адже збільшується відсоток вразливих категорій населення, тому з'являються нові підходи, методи роботи. Саме колективна взаємодопомога лежить в основі соціальної роботи в громаді, що ґрунтується на людяності, милосерді, взаємодопомозі, патріотизмі [62, с. 191–192].

Є необхідність налагодження управлінцями ефективної співпраці з військовими адміністраціями як районного, так і обласного рівня у контексті реалізації дислокації переміщених підприємств і ВПО. У майбутні місяці потребою може стати і створення достатніх умов для довгострокового перебування осіб, які вирішують залишитися на нових місцях проживання на тривалий період або й назавжди.

В контексті удосконалення управління соціально-гуманітарною сферою Народицької селищної територіальної громади та підвищення її спроможності вирішувати завдання в умовах воєнного стану визначимо найважливіші аспекти.

1. Забезпечення ефективного управління життєдіяльністю територіальною громадою в умовах воєнних реалій має базуватись із врахуванням національної нормативно-правової бази, що формує загальну інституційну базу життя держави в умовах війни та локальних нормативних актів, які відображають специфіку потенціалу територіальної громади та середовища її розвитку, специфіку управлінських підходів та механізмів розв'язання назрілих проблем, можливості участі у реалізації цілей регіональних та державних програм [76, с. 198].

В цьому контексті доцільним є засіб перегляду та внесення змін до статутів, програм розвитку Народицької селищної територіальної громади та річних планів її реалізації, інших локальних програмних документів.

2. З метою адекватного реагування на виклики воєнного часу важливим є забезпечення трансформації структури управління територіальними громадами, а саме: надання більш широкого спектру функцій та повноважень структурним підрозділам органів місцевого самоврядування, у першу чергу тих, які стосуються реалізації гуманітарних, оборонних цілей та післявоєнного оновлення.

3. В контексті формування спроможності територіальних громад забезпечувати свою життєдіяльність в умовах воєнного стану та виробляти підходи до здійснення післявоєнного відновлення органи місцевого самоврядування мають виробити дієві способи ефективного використання «вікна» можливостей, на основі об'єктивної і повної оцінки потенціалу територіальних громад та його залучення до реалізації державних програм переміщення підприємств, запобігання гуманітарним кризам, вирішення завдань соціального розвитку [76, с. 199].

З метою виконання функцій житлово-комунального господарства територіальних громад, потреби громадян у житлово-комунальних послугах, умов для захисту та відбудови об'єктів критичної інфраструктури, необхідно: переформувати процес взаємодії місцевих державних виконавчих органів та органів місцевого самоврядування із громадянами щодо оплати послуг, що надаються комунальними службами у повному розмірі та вчасно; реалізації моніторингу системного та комплексного характеру, дослідження можливої диспропорції чи проблем у водопостачанні, газопостачанні у Народицькій селищній територіальній громаді. Оцінка та висновки щодо такого аналізу допоможуть центральним органам управління розраховувати коефіцієнти критичного імпорту необхідних ресурсів, у тому числі енергетичних.

Реалізація потреб житлово-комунального характеру переміщених осіб – це також одна із додаткових функцій, задач домогосподарств та публічного сектору територіальної громади, тому як ніколи є актуальним застосування приписів, розроблених Кабінетом Міністрів України щодо відшкодування житлово-комунальних послуг власникам житла, які прийняли переселенців, а



також впровадження механізму компенсації територіальним громадам видатків, які вони понесли внаслідок прийняття в себе внутрішньо переміщених осіб [23, с. 299].

4. Народицька селищна територіальна громада має активно долучатися до організації та реалізації процесу розподілу гуманітарної допомоги, яка надходить як від організацій неурядового характеру, громадських інституцій, різного роду благодійних фондів, бізнесу, так і окремих осіб тощо. Для цього компетентні владні органи місцевого самоврядування мають забезпечити відповідні логістичні та інші умови. Необхідним є посилення співпраці з донорськими організаціями європейських держав щодо розбудови та модернізації інфраструктури відповідних громад, а також підготовки до реалізації проектів їх повоєнного соціально-гуманітарного та економічного розвитку. Адже в умовах ведення бойових дій на півдні та сході України, європейські партнери в основному переорієнтувалися на військову підтримку нашої держави та надання допомоги біженцям, що були вимушені виїхати до їхніх держав [76, с. 200].

Отже, ми окреслили основні методи, засоби та шляхи удосконалення системи управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади у часи воєнної агресії та спробуємо спрогнозувати наслідки та результати реформування системи управління громади у майбутньому.

### **3.2. Значення та роль реформування системи управління соціально-гуманітарним розвитком громади: прогнозовані результати**

Визначимо значення та роль реформування системи управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади. Реформування системи управління соціально-гуманітарним розвитком допоможе Народицькій селищній територіальній громаді вийти на новий рівень

свого розвитку, бути сучасною, ефективною, конкурентноздатною, процвітаючою, соціальною та розвиненою.

Ефективне впровадження системи управління соціально-гуманітарною сферою буде сприяти розвитку громади у соціальному, гуманітарному, економічному, культурному напрямках, як під час воєнного стану, так і, особливо, у період повоєнного відновлення та активізації усіх можливостей та ресурсів громади. Серед прогнозованих результатів виокремимо:

- 1) збільшення кількості кваліфікованих професійних кадрів у навчальних, лікувальних, культурних та державних установах;
- 2) удосконалення матеріально-технічної бази навчальних та освітніх закладів, закладів культури, покращення стану житлово-комунального господарства;
- 3) відбудова та створення нової сучасної інфраструктури у громаді;
- 4) підвищення рівня добробуту населення (вищий середній рівень заробітної плати та пенсій, соціальні та медичні гарантії);
- 5) покращення стану довкілля та екологічної безпеки;
- 6) збільшення фінансування як на державному, так і на обласному та регіональному, місцевому рівнях;
- 7) розвиток малого та середнього бізнесу, ширші можливості для підприємців;
- 8) нові можливості для молоді, втілення інноваційних молодіжних проєктів та програм, підтримка різного роду організацій у цій сфері;
- 9) інтеграція до європейського простору;
- 10) якісна та кваліфікована медична допомога жителям громади;
- 11) чітка та злагоджена, прозора система управління громадою;
- 12) взаємодія та співпраця із європейськими та міжнародними соціально-гуманітарними організаціями як рівнозначних партнерів;
- 13) мобільність, широкі можливості для людей із інклюзією;
- 14) розвиток туристичної сфери;
- 15) впровадження найновіших технологій у сфері електронного самоврядування.

Отже, ми окреслили прогнозовані результати у контексті реформування системи управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади, які зможуть вивести громаду на новий якісний рівень її розвитку.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Отже, у третьому розділі нашого магістерського дослідження ми

1. Визначали шляхи, методи та напрямки удосконалення системи управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади в умовах воєнного стану, серед них синергія керівничих можливостей владних державних органів та місцевого самоврядування, повна зміна раніше діючих механізмів та методів організаційного та функціонального характеру на ефективну, актуальну систему вирішення соціальних, гуманітарних, економічних, оборонних функцій; внесення змін до статутів, програм розвитку територіальної громади та річних планів її реалізації, інших локальних програмних документів; створення інноваційних механізмів організації сталого управління територіальною громадою на основі проєктного підходу; розробка компетентними управлінськими органами проєктів підвищення конкурентоспроможності та стійкості громади.

2. А також визначили прогнозовані результати реформування системи управління соціально-гуманітарним розвитком громади: збільшення кількості кваліфікованих професійних кадрів у навчальних, лікувальних, культурних та державних установах; покращення стану житлово-комунального господарства; відбудова та створення нової сучасної інфраструктури у громаді; підвищення рівня добробуту населення (вищий середній рівень заробітної плати та пенсій, соціальні та медичні гарантії); покращення стану довкілля та екологічної безпеки; розвиток малого та середнього бізнесу, ширші можливості для підприємців; нові можливості для молоді, втілення інноваційних молодіжних проєктів та програм; інтеграція до європейського простору; якісна та кваліфікована медична допомога жителям громади; чітка та злагоджена, прозора система управління громадою; взаємодія та співпраця із європейськими та міжнародними соціально-гуманітарними організаціями як рівнозначних партнерів; мобільність, широкі можливості для людей із інклюзією; розвиток туристичної сфери; впровадження найновіших технологій у сфері електронного самоврядування.

## ВИСНОВКИ

Отже, відповідно до мети та завдань дослідження ми:

1. З'ясували теоретичні основи дослідження соціально-гуманітарного розвитку територіальних громад. Процес управління громадою має свою методологію та методи. На сьогодні територіальні громади існують і функціонують в нових умовах і намагаються максимально швидко й ефективно вирішувати нагальні соціально-гуманітарні, економічні й інші, більш глобальні проблеми, які постають перед ними, але компетентним місцевим владним органам необхідне ефективне методичне забезпечення у контексті виокремлення першочергових, базисних потреб населення громади та ефективних рішень щодо найактуальніших питань, зокрема такою допомогою у практичному плані може стати антикризовий план заходів щодо подолання наявних кризових ситуацій в конкретних територіальних громадах. На сьогодні процес керування територіальними громадами відбувається згідно із Законом України «Про правовий режим воєнного стану». Організаційний процес та методи управління діяльністю територіальних громад публічного характеру в умовах воєнного стану основані на підпорядкуванні органів місцевого самоврядування військовим адміністраціям та взаємодії з іншими владними органами, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами та організаціями, громадянами. У сучасних умовах функції та задачі органів місцевого самоврядування у громадах спрямовані, найперше, на повне забезпечення здійснення функцій територіальною обороною; забезпечення громадян послугами комунального та соціального характеру; ефективну роботу із адаптації внутрішньо переміщених осіб; актуальні заходи комунікативного характеру.

2. Оцінили стан соціально-гуманітарного забезпечення Народицької селищної територіальної громади в умовах воєнної агресії. Аналіз стану проводили завдяки вивченню офіційних документів громади, фактичному огляду стану ресурсів громади, дослідженню офіційного сайту Народицької

селищної громади, визначенні основних тенденцій соціально-гуманітарного розвитку населених пунктів Народицької селищної територіальної громади за попередні роки, звертаючи особливу увагу на період із 24-го лютого 2022-го року і по сьогодні, дослідженню оточення (зовнішнього середовища) та оцінки можливостей розвитку громади. Відповідно до соціально-гуманітарного та економічного аналізу розвитку Народицької селищної територіальної громади, наявний брак кваліфікованих професійних кадрів у навчальних, лікувальних, культурних та державних установах; спостерігається від'ємний природний приріст населення громади; зниження кількості працездатних жителів громади за рахунок міграційних процесів у 2022-му році; недостатнє фінансування громади зі сторони держави, брак коштів; більшість території громади відноситься до зони радіоактивного забруднення через трагедію на ЧАЕС. Російська військова агресія проти України завдала значних збитків громаді та має негативні наслідки для подальшого її розвитку, а саме: знищення об'єктів цивільної і соціальної інфраструктури (заклади освіти, культури, медичні та адміністративні приміщення, комунальне майно); втрата людських ресурсів та потенціалу; фінансування, яке могло б йти на покращення добробуту громади, йде на військові потреби та оборонні дії.

3. Визначили основні методи, засоби та шляхи удосконалення системи управління соціально-гуманітарним розвитком Народицької селищної територіальної громади у часи воєнної агресії. Серед них: синергія керівничих можливостей владних державних органів та місцевого самоврядування, повна зміна засобів організаційного та функціонального характеру, спрямованих на системне вирішення соціальних, гуманітарних, економічних, оборонних функцій; внесення змін до статутів, програм розвитку територіальної громади та річних планів її реалізації, інших локальних програмних документів; створення інноваційних механізмів організації сталого управління територіальною громадою на основі проєктного підходу; розробка компетентними управлінськими органами проєктів підвищення конкурентоспроможності та стійкості громади; розвиток наявних, розробка та

запровадження нових проєктів співпраці у різноманітних галузях між компетентними виконавчими органами, місцевим самоврядуванням та територіальною громадою; реалізацію керівниками актуальної та ефективної взаємодії з військовими адміністраціями, як районного, так і обласного рівнів, щодо тимчасового розміщення переміщених підприємств і внутрішньо переміщених осіб; забезпечення трансформації структури управління територіальними громадами, а саме: надання більш широкого спектру функцій та повноважень органам місцевого самоврядування.

4. Охарактеризували прогнозовані результати реформування системи управління соціально-гуманітарним розвитком громади. Ефективне реформування системи управління соціально-гуманітарним розвитком допоможе Народицькій селищній територіальній громаді вийти на якісно новий рівень свого розвитку, буде сприяти розвитку громади у соціально-економічному, гуманітарному, культурному напрямках, як під час воєнного стану, так і у період повоєнного відновлення. Серед прогнозованих результатів виокремимо: збільшення кількості кваліфікованих професійних кадрів у навчальних, лікувальних, культурних установах; удосконалення матеріально-технічної бази навчальних та освітніх закладів, закладів культури, покращення стану житлово-комунального господарства; відбудова та створення нової сучасної інфраструктури у громаді; підвищення рівня добробуту населення (вищий середній рівень заробітної плати та пенсій, соціальні та медичні гарантії); покращення стану довкілля та екологічної безпеки; збільшення фінансування як на державному, так і на обласному та регіональному рівнях; розвиток малого та середнього бізнесу, ширші можливості для підприємців; нові можливості для молоді, втілення інноваційних молодіжних проєктів та програм; інтеграція до європейського простору; якісна та кваліфікована медична допомога жителям громади; чітка та злагоджена, прозора система управління громадою; взаємодія та співпраця із європейськими та міжнародними соціально-гуманітарними організаціями як рівнозначних партнерів; мобільність, широкі можливості для людей із інклюзією; впровадження найновіших технологій у сфері електронного самоврядування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабаєв В., Новікова М. Сучасні підходи до зберігання та нарощення ресурсного потенціалу територіальної громади. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Випуск 4 (16). С. 197–201.
2. Барановська Т. Державна політика розвитку територіальних громад: зміст і основні підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 16. С. 71–74.
3. Бібік Н., Шаповал Г. Аналіз міжнародного досвіду розвитку територіальних громад та визначення напрямків його впровадження в Україні. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 2 (8). С. 5–14.
4. Білан О. Фінансові механізми трансформації економічного зростання у сталий розвиток громади. *Авіація, промисловість, суспільство: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю КЛК ХНУВС (місто Кременчук, 14 травня 2020 року): у 2 частинах / МВС України, Харківський національний університет внутрішніх справ, Кременчуцький Льотний коледж*. Харків: ХНУВС, 2020. Ч. 2. С. 45–47.
5. Білоус Я. Антикризові заходи в управлінні територіальними громадами України в умовах воєнного стану. *Innovative educational technologies: european experience and its application in training in economics and management: Scientific and pedagogic internship (October 10 – November 20, 2022., 2022. Riga, Latvia)*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. С. 15–17.
6. Блажівська М. Проблемні аспекти процесу впровадження публічних механізмів розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2020. № 3 (64). Частина 1. С. 93–106.
7. Бобровська О. Корпоративне управління соціальним розвитком територіальних громад : монографія. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2014. 170 с.
8. Бовкун О. Удосконалення державної політики розвитку територіальних громад в Україні. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 3–1 (46). С. 41–44.

9. Бородін Є., Хожило І., Тарасенко Т. Управління соціально-гуманітарною сферою в процесі добровільного об'єднання територіальних громад: теоретичний та практичний аспекти. 2015. № 5–6 (19-20). С. 65–75.

10. Васильєва Н., Гринчук Н., Дерун Т., Куйбіда В., Ткачук А. Місцевий бюджет і фінансове забезпечення об'єднаної територіальної громади. Практичний посібник. Київ, 2017. 108 с.

11. Войтенко А., Якобчук В., Плотнікова М. Децентралізація: шлях від об'єднання до розвитку ОТГ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 32–39.

12. Гакалова Н., Зілінська А. Територіальні громади в умовах воєнного стану: напрями вирішення проблемних питань. *Розвиток партнерства ЄС – Україна в публічному управлінні (в рамках реалізації Модулю «Демократична децентралізація влади як європейський досвід державного управління» програми Erasmus+: Жан Моне) (онлайн): матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 25 листопада 2022 р.* Харків: ТОВ «Константа», 2022. С. 322–327.

13. Гасенко Л., Лукаш Є. Принципи планування розвитку територій громади в умовах військового стану. *Просторове планування для майбутнього України: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25–26 травня 2023 року*. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 38–40.

14. Горшков М. Методи та механізми управління ресурсами територіальної громади. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/80.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/80.pdf).

15. Гринчишин І. Спроможність територіальних громад: теоретичний дискурс. *Територіальний розвиток та регіональна економіка*. 2018. № 6 (134). С. 51–56.

16. Демченко О., Яковенко К. Європейський досвід бюджетної децентралізації та перспективи для України. *Економіка та суспільство: електронне фахове видання*. 2018. № 16. С. 724–730.

17. Дяконенко О. Фінансово-економічна основа збалансованого розвитку територіальних громад України в умовах воєнного стану. *Всеукраїнська наукова*



конференція «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни»: Матеріали конференції. Донецький національний технічний університет. Луцьк, 2022. С. 77–79.

18. Західна О., Закорко К. Функціонування об'єднаних територіальних громад в умовах воєнного стану. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 78–84.

19. Іванов Ю., О. Іванова. Методичний підхід до вибору напрямів просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 67–73.

20. Іванова О., Лаптев В. Проблеми та ризики діяльності територіальних громад в умовах воєнного стану. *Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*. Харків, 2022. С. 42–46.

21. Їжа М., Пахомова Т., Голинська О. Проблеми розвитку громад і територій в умовах війни та післявоєнного відродження в координатах стійкості та сталості. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукраїнська науково-практична конференція. У трьох томах, місто Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія: І. Дегтярьова, В.Куйбіда, П. Петровський; укладач Т. Мельник. Том 1. Київ: ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. С. 130–134.*

22. Ільїна М., Шпильова Ю. Просторова диференціація об'єднаних територіальних громад на прикладі Житомирської області. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 21. Ч. 1. С. 88–92.

23. Козій У. Розвиток освіти в територіальних громадах в умовах війни. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів. IV Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю*. Тернопіль ЗУНУ, 2023. С. 298–300.

24. Козюра І. Стратегії розвитку громад у нових умовах. *Публічне управління: український вимір: матеріали науково-практичної конференції (7 грудня 2022 року, м. Харків)*. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 85–87.
25. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
26. Кравченко В. Проблеми формування спроможних територіальних громад. Україна в сучасному світі: виклики і можливості. *Збірник тез Міжнародної наукової конференції викладачів, аспірантів і студентів*. Київ: Академія праці, соціальних відносин і туризму, 13–14 квітня 2016 року. С. 86–88.
27. Кравченко О. Соціальна робота в громаді в умовах війни. *Zeszyty Naukowe Collegium Witelona*. 2022. № 42 (1). С. 63–70.
28. Кретцман Дж. П., Макнайт Дж. Л. Розбудова громад за рахунок внутрішніх ресурсів. Шлях до відкриття й мобілізації ресурсів громади / переклад з англійської. Київ: Четверта хвиля, 2006. 256 с.
29. Кузьмин В., Сусяк Х. Структурування потенціалу територіальної громади. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: економіка і менеджмент*. Одеса, 2015. № 11. С. 177–180.
30. Кунах О. Деякі з тенденцій при об'єднанні місцевих громад : основні проблеми. *Регіональна політика: історія, політико-правові засади, архітектура, урбаністика : збірник наукових праць : в 2 частинах*. Київ; Тернопіль: Бескиди, 2018. Випуск 4. Частина 1: Четверта міжнародна науково-практична конференція, Київ, 23 листопада 2018 р. С. 278–281.
31. Лиховид Д. Соціальні чинники самоорганізації територіальної громади. *Наукові записки. Том 161. Соціологічні науки*. 2014. С. 90–94.
32. Лівандовська О., Галунець Н. Формування соціальної політики територіальних громад в умовах воєнного стану. *Моделювання соціально-економічного розвитку в системі забезпечення продовольчої безпеки : збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 10-11 травня 2023 р. Миколаїв: МНАУ, 2023. С. 74–76.*

33. Мацюк І. Аналіз можливостей інклюзивного розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. Економіка*. 2023. С. 19–27.
34. Мельник А. Управління ресурсами території в контексті європейської та національної політики регіонального розвитку. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. № 3. С. 7–22.
35. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналітична доповідь / В. Потапенко, В. Баранник, Н. Бахур та інші. Київ: НІСД, 2023. 54 с.
36. Місюк М., Бец Б. Методичний підхід до оцінки ефективності використання ресурсів об'єднаних територіальних громад. *Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал*. 2019. № 3–4 (79). С. 100–107.
37. Мішина Н. Територіальні громади та об'єднані територіальні громади в Україні. *Наукові праці НУ ОЮА*. 2019. С. 75–80.
38. Народицька селищна територіальна громада: офіційний сайт. URL: <https://narodyska-gromada.gov.ua/>.
39. Озаровська А. Удосконалення механізму забезпечення спроможності об'єднаних територіальних громад в Україні. *Наукові перспективи*. 2021. № 5 (11). С. 163–175.
40. Ольшанський О. Об'єднання територіальних громад як механізм забезпечення їх ресурсної спроможності. *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць*. Харків, 2015. № 2 (48). С. 92–99.
41. Ольшанський О. Ресурсне забезпечення розвитку території: двовимірний підхід. *Держава і суспільство*. 2013. С. 220–225.
42. Особливості бюджетного процесу в умовах воєнного стану (оновлюється). Децентралізація в Україні: вебсайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14654> (дата звернення 01.11. 2023).
43. Павлович-Сенета Я. Об'єднана територіальна громада, як основа формування нового територіального устрою України. *Сучасний конституціоналізм: проблеми теорії та практики: матеріали наукового семінару (25 червня 2021 року) / упорядник М. Гаврильців*. Львів: ЛьвДУВС, 2021. С. 177–181.

44. Павлович-Сенета Я. Адміністративно-правові передумови для економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах воєнного стану. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2022. № 2. С. 222–226.

45. Павлович-Сенета Я., Лепіш Н. Територіальні громади в умовах воєнного стану в Україні: адміністративно-правове забезпечення та особливості функціонування. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2022. № 4. С. 209-214.

46. Панасюк Р. Про доцільність використання принципів Елінор Остром для удосконалення управління ресурсами об'єднаних територіальних громад України. *Наукові праці. Державне управління*. Миколаїв Видавництво ЧНУ імені Петра Могили. 2017. Випуск 278. Том 290. С. 94–101.

47. Парійчук В. Розвиток економічного потенціалу громад у рамках реформи з децентралізації. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 19 листопада 2019 р.* Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. С. 43–45.

48. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 1 (7). С. 195–215.

49. Патицька Х., Лещук І. Сучасні проблеми використання природно-ресурсного потенціалу територіальних громад в Україні в умовах децентралізації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 3 (134). С. 3–9.

50. Петровська Ю. Управління соціальним розвитком територіальної громади. *Теоретичні аспекти та практичні проблеми управління, економіки та природокористування в Україні. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 21-22 листопада 2019) / упорядник Євмєшкіна О.* Київ: УкрСІЧ, 2019. С. 312–314.

51. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>.

52. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2015, № 13, ст. 91. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/15719>.

53. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 року. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1997, № 24, ст.170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

54. Про правовий режим воєнного стану: Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2015, № 28, ст. 250. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

55. Прокопенко Н., Лазарева А., Мунтян Л. Розвиток територіальних громад у воєнний період. *Наукові перспективи*. 2023. № 5 (35). С. 228–241.

56. Рогоза М., Перебийніс І. Інституційне забезпечення розвитку та стратегування громад і територій. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 2 (93). С. 54–62.

57. Савчук Д. Характеристика ресурсного потенціалу громади та оцінка ефективності його використання. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 1. С. 83–94.

58. Самойлович А. Дотримання прав людини і громадянина в Україні під час воєнного стану. *In Problems of science and practice, tasks and ways to solve them: Proceedings of the XX International Scientific and Practical Conference: Warsaw, Poland*, 2022. С. 289–290.

59. Сірик З. Проблеми кооперування інвестиційних ресурсів територіальних громад. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: економіка*. 2018. № 2 (197). С. 37–42.

60. Сірик З. Проблеми та можливості співробітництва територіальних громад України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 16. С. 102–107.

61. Сороківська О., Мосій О., Кужда Т. Реформа децентралізації в Україні та розвиток місцевого самоврядування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 14. Частина 2. С. 138–141.

62. Суслов М. Особливості розвитку локальної ідентичності ОТГ в умовах війни в Україні. *Public Administration and Regional Development*. 2023, № 19. С. 177–198.

63. Тверезовська Н., Харіна С. Соціальні проблеми людей, які проживають у зоні безумовного (обов'язкового) відселення. *Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія*. 2019. № 10 (4). С. 46–52.

64. Тимечко І., Анісімова М. Трансформація системи управління активами територіальної громади в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2022. № 6 (24). С. 354–367.

65. Тріпак М., Линда І. Роль електронного врядування для впровадження інновацій у розвиток територіальних громад в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення держави. *Фінансово-економічна діяльність суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Міжнародний науково-практичний форум (м. Кам'янець-Подільський, 20–21 жовтня 2022 року). Кам'янець-Подільський: НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»*. 2022. С. 186–188.

66. Узун Ю. Процес децентралізації в Україні: внутрішні та зовнішні форми співробітництва. *Регіональна політика: історичні витоки, законодавче регулювання, практична реалізація: Міністерство освіти і науки України, Київський національний університет «Економічна думка»*. В 2-х частинах. Ч. 1. 2016. С. 177–182.

67. Узун Ю. Співробітництво територіальних громад в Україні та програми допомоги іноземних фондів. *Політичне життя*. 2016. № 4. С. 34–44.

68. Хожило І. Житлова політика як пріоритет розвитку територіальних громад України в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Випуск 1. С. 53–57.

69. Хохуляк О. Удосконалення інструментарію стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. *Економіка і регіон*. Полтава: ПНТУ, 2023. Т. 4 (87). С. 110–118.

70. Чвертко Л., Осадчук Н. Бюджетний потенціал територіальної громади. *Розвиток територіальних громад в умовах децентралізації: правові, економічні та соціальні аспекти: збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Миколаїв, 2018. С. 282–284.

71. Чернов С., Мущинська Н. Об'єднання територіальних громад як механізм забезпечення ресурсної спроможності сільських громад. *Theory and Practice of Public Administration*. 2016. № 3 (54). С. 1–6.

72. Чикало І. Управління ресурсоефективністю об'єднаної територіальної громади. *Держава та регіони. Серія: державне управління*. 2017. № 2 (58). С. 144–151.

73. Чикаренко І., Чикаренко О., Ушакова А. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного правління*. 2018. Том 6. № 10. С. 54–61.

74. Чукіна І. Залучення жителів громади до процесів планування місцевого розвитку: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. С. 21–24.

75. Шинкаренко У. Про необхідність створення НПП «Словечансько-Овруцький кряж» як каталізатора для розвитку Житомирського регіону. *Науковий огляд*. 2020. № 6 (69). С. 6–20.

76. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г., Васіна А., Іванова О., Дудкіна О. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування. *Вісник економіки*. 2022. № 2. С. 197–206.

77. Шубенко І. Децентралізація: перші кроки розвитку та старі проблеми. *Бізнесінформ*. 2017. № 7. С. 85–90.