

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА  
АКАДЕМІЯ»  
ФАКУЛЬТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА ШКОЛА ПРОФЕСІЙНОЇ ТА  
НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»  
КАФЕДРА МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ОСВІТИ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА**

на тему: «Управління ресурсами громади на прикладі діяльності міської ради  
та муніципальних підприємств міста Маріуполь»

освітній ступінь – магістр  
освітньо-професійна програма / освітньо-наукова програма  
«Політика врядування в місті»  
Спеціальність: 052 Політологія (галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові  
науки»)  
Спеціальність: 073 Менеджмент (галузь знань 07 «Управління та  
адміністрування»)

Виконала: здобувачка вищої освіти  
2-го року навчання,  
Спеціальності :  
052 Політологія і 073 Менеджмент  
Кайряк Марія Сергіївна

Керівник:  
Нагорняк Тетяна Леонтіївна  
доктор політичних наук, професор  
Керівник:  
Желябовська Яна Олегівна

Рецензент:  
Когут Михайло Михайлович  
перший заступник міського голови м.  
Маріуполь

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_  
Секретар ЕК \_\_\_\_\_.  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025.

## АНОТАЦІЯ

**Кайряк М. С.** Управління ресурсами громади на прикладі діяльності міської ради та муніципальних підприємств міста Маріуполь. Спеціальність 052 Політологія, 073 Менеджмент. Освітньо-професійна програма «Політика врядування в місті». НаУКМА, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади та нормативно-правове забезпечення управління ресурсами територіальної громади. Розкрито економічний зміст і структуру ресурсного потенціалу громади, а також визначено методи та принципи управління ним. На основі діяльності міської ради та муніципальних підприємств міста Маріуполь проаналізовано стан, проблеми та перспективи ефективного використання ресурсів громади в умовах воєнного стану та тимчасової окупації. Особливу увагу приділено впливу політичних і соціально-економічних факторів на формування середовища муніципального управління. Запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління ресурсами тимчасово окупованих громад, зокрема через оптимізацію взаємодії між міською радою та муніципальними підприємствами.

*Ключові слова:* територіальна громада, політичні рішення, ресурси громади, муніципальне управління, міська рада, муніципальні підприємства, Маріуполь, відновлення громад, воєнний стан.

89 с., 26 табл., 1 рис., 3 дод., 65 джерела.

**Kairiak Mariia.** Community resource management on the example of the activities of the city council and municipal enterprises of Mariupol. Specialty 052 Political Science, 073 Management. Educational program « City governance policy». NaUKMA, 2025.

The qualification work explores the theoretical foundations and regulatory framework for managing community resources. The economic essence and structure of community resource potential are revealed, and methods and principles of its management are defined. Based on the activities of the Mariupol City Council and municipal enterprises, the state, problems, and prospects of effective community resource use under martial law and temporary occupation are analyzed. Special attention is paid to the influence of political and socio-economic factors on the municipal management environment. Practical recommendations for improving the resource management system of temporarily occupied communities are proposed, particularly through optimizing interaction between the city council and municipal enterprises.

*Keywords:* territorial community, political decisions, community resources, municipal management, city council, municipal enterprises, Mariupol, community recovery, martial law.

89 p., 26 tabl., 1 fig., 3 app., bibliography: 65 items.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                                                                | 4  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА НОРМАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br>УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ГРОМАДИ.....                                                                                 | 8  |
| 1.1. Економічний зміст та складові ресурсів територіальної громади .....                                                                                                   | 8  |
| 1.2. Поняття, сутність та методи управління ресурсами громади .....                                                                                                        | 15 |
| 1.3. Вплив діяльності міської ради та муніципальних підприємств на<br>управління ресурсами громади.....                                                                    | 21 |
| РОЗДІЛ 2 СТАН РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МІСТА МАРІУПОЛЬ.....                                                                                                                   | 27 |
| 2.1. Характеристика ресурсів міста Маріуполь.....                                                                                                                          | 27 |
| 2.2. Вплив політичних аспектів на формування середовища муніципальних<br>підприємств міста Маріуполь .....                                                                 | 32 |
| 2.3. Оцінка діяльності міської ради та муніципальних підприємств міста<br>Маріуполь при управлінні ресурсами міста Маріуполь .....                                         | 37 |
| РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ<br>ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ МІСТА<br>МАРІУПОЛЬ .....                                                | 50 |
| 3.1. Обґрунтування управлінських рішень для муніципальних підприємств при<br>управлінні ресурсами громади.....                                                             | 50 |
| 3.2. Рекомендації щодо управління ресурсами громади на основі взаємодії<br>міської ради та муніципальних підприємств міста Маріуполь .....                                 | 56 |
| 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо управління ресурсами<br>громади на основі взаємодії міської ради та муніципальних підприємств міста<br>Маріуполь..... | 65 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                                                              | 71 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                                                            | 77 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                                                               | 85 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління ресурсами громади є ключовим чинником сталого розвитку територій та забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Особливої значущості ця проблема набуває в умовах воєнного стану та тимчасової окупації українських міст, коли ресурсний потенціал громади піддається значним обмеженням і ризикам. Аналіз діяльності міської ради та муніципальних підприємств міста Маріуполь дозволяє визначити особливості управління ресурсами в екстремальних умовах та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності їх використання.

Маріупольська міська рада є прикладом адаптації муніципального управління в умовах вимушеного переселення, вже сформувавши ефективні механізми підтримки мешканців громади, збереження кадрового потенціалу, забезпечення освіти, культури та базових адміністративних функцій. Дослідження цього досвіду є актуальним не лише для Маріуполя, але й для численних інших українських громад, які опинилися в подібних обставинах. Аналіз і систематизація практики управління ресурсами в екзилі дозволяє розробити відтворювану модель, здатну підтримувати спроможність громад до моменту деокупації та сприяти їхньому швидкому відновленню. За останні три роки значна увага у наукових дослідженнях приділялася відбудові міст Європи після збройних конфліктів та збереженню людського капіталу громад в умовах екзилу.

**Стан вивченості теми дослідження.** Над проблематикою відновлення міського середовища, управління територіальними громадами та релокації комунальних підприємств працювали відомі українські та зарубіжні науковці – політологи, урбаністи, економісти, правники та фахівці з публічного управління. Серед них – Р. Р. Августин, І. О. Демків [1], В. М. Бабаєв [2], Т. М. Безверхнюк, І. Б. Азарова [4], Т. Є. Беялов, Т. В. Колесник [5], Н. Б. Косаревич [25], І. П. Козак [23], І. В. Фурман [62; 63], О. М. Глазов [13], В. С. Куйбіда [7;

30], Ю. І. Третяк [57], А. Ф. Ткачук [7; 57], Т. А. Сахно [52], М. Колвілл-Андерсен [24], а також Г. Л. Монастирський, М. В. Волосюк [34]. Їхні наукові праці становлять вагомий внесок у формування сучасних підходів до місцевого самоврядування, децентралізації влади, відновлення муніципальних структур та сталого розвитку громад у післявоєнний період.

**Мета та завдання дослідження.** **Мета дослідження** - систематизувати теоретичні засади та нормативно-правове забезпечення управління ресурсами територіальної громади, виявити особливості управління ресурсами релокованих громад на прикладі діяльності Маріупольської міської ради та муніципальних підприємств, та сформулювати рекомендації до збереження й розвитку ресурсного потенціалу громади, (зокрема людського капіталу). Отримані результати покликані слугувати основою для адаптації та імплементації аналогічних практик в інших релокованих громадах України.

Реалізація мети дослідження зумовила об'єктивну необхідність розв'язання наступного комплексу **завдань**:

- систематизувати теоретичні основи управління ресурсами територіальних громад у контексті децентралізації та кризового врядування;
- виявити особливості управління ресурсами релокованих громад, з'ясувавши структуру, повноваження та функції релокованих органів місцевого самоврядування у сфері управління ресурсами (у тому числі людськими);
- узагальнити особливості роботи Маріупольської міської ради та муніципальних підприємств після окупації міста та в умовах релокації;
- дослідити інструменти, що використовуються для збереження людського капіталу громади в екзилі;
- визначити кращі практики та виклики, з якими стикаються громади у вигнанні;

– запропонувати рекомендації щодо удосконалення управління ресурсами для тимчасово окупованих громад з урахуванням досвіду Маріуполя.

**Об’єктом дослідження** є процес управління ресурсами громади, тобто система організації, розподілу й використання людських, фінансових, інфраструктурних, природних та інших ресурсів у межах місцевого самоврядування.

**Предметом дослідження** є теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління ресурсами громади в умовах воєнного стану та релокації на прикладі Маріупольської міської ради.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Робота виконана в межах комплексної науково-дослідної теми: «Міждисциплінарність у дослідженні сучасних світових політичних процесів і практик кризового управління для відновлення України» <https://pro.ukma.edu.ua/scientific-research> Державний реєстраційний номер: 0124U001900 (2024 - 2029 рр.)

**Методи дослідження.** Для дослідження управління ресурсами Маріупольської міської ради в умовах релокації застосований *системний мереживий аналіз*, що дозволив вивчити низку маріупольських практик як мережу в 23 містах України як складових єдиної системи управління, що дозволяє виявити взаємозв’язки між елементами та встановити напрями вдосконалення.

**Інформаційною та джерельною основою дослідження** стали праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань політології, економіки, урбаністики, а також напрацювання Маріупольської міської ради, у тому числі проєкти Маріуполь Reborn та «Школа відновлення громад» [37].

**Гіпотеза дослідження:** зміцнення ефективності управління ресурсами громади в умовах вимушеної релокації слід очікувати за умови створення адаптивної системи управління ресурсами громади з метою збереження

людського капіталу, підтримки ідентичності громади та розвитку горизонтальних зв'язків з містами-партнерами та міжнародними інституціями.

**Елементи науково-практичної новизни** дослідження полягають в узагальненні кращих кейсів мариупольської міської ради для їхнього впровадження в інших містах України та інших релокованих громадах.

**Апробація результатів дослідження.** Результати роботи апробовано на науково - практичній конференції та опубліковано у вигляді тез доповідей, а саме: Кайряк М.С. Збереження людського капіталу в екзилі під час збройних конфліктів: світовий досвід. Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., 5 червня 2025 р. Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2025 р. С. Номери 119 – 121 сторінок.

URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/937c8ec6-6344-4646-b439-f06a825b3a05/content/> (Додаток А).

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що аналіз напрацювань Маріупольської міської ради та рекомендації щодо управління ресурсами тимчасово окупованих громад можна використати вже зараз для інших релокованих громад України.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (65 найменувань) і додатків (3 од.). Загальний обсяг роботи 89 сторінок, з них основний текст викладено на 76 сторінках. Робота містить 26 таблиць і 1 рисунок.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА НОРМАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ГРОМАДИ**

#### **1.1. Економічний зміст та складові ресурсів територіальної громади**

Ресурси територіальної громади є ключовою складовою її економічного потенціалу, що визначає можливості соціально-економічного розвитку, фінансової стабільності та конкурентоспроможності на регіональному й національному рівнях. В умовах децентралізації та підвищення ролі місцевого самоврядування саме ефективне використання наявних ресурсів стає основою формування спроможної громади. Вони забезпечують матеріальну, фінансову, інтелектуальну та організаційну базу для реалізації місцевих програм, підвищення якості життя населення та створення сприятливих умов для розвитку бізнесу.

Ресурсне забезпечення системи місцевого самоврядування базується на комплексному аналізі даних щодо територіальних меж, природно-екологічних характеристик та кліматичних особливостей, які формують базовий блок для розроблення стратегії розвитку з урахуванням наявної спеціалізації громади. Водночас стратегія розвитку територіальної громади є результатом обґрунтованого вибору пріоритетних цілей і напрямів поступу, а стратегічний підхід виступає необхідною умовою ефективного збереження та раціонального використання створеного громадою потенціалу [2, с. 67]. Для систематизації структурних компонентів ресурсного потенціалу громади доцільно розглянути їх економічний зміст за видами. Табл. (додаток Б) відображає комплексну характеристику основних груп ресурсів, що формують економічну основу територіальної громади, їхній зміст, економічне значення та можливі напрями використання.

Провідну роль у розвитку громади відіграють природно-ресурсні ресурси, які є базою матеріального виробництва та просторового розвитку



території. До них належать земельні, водні, лісові, мінеральні й рекреаційні ресурси, що забезпечують функціонування сільського господарства, промисловості, туризму та житлово-комунальної сфери. Рациональне використання природного потенціалу сприяє формуванню стійкої економіки громади, підвищенню інвестиційної привабливості та розвитку екологічно безпечних видів діяльності [29, с. 65].

Важливою складовою є трудові ресурси, що охоплюють економічно активне населення, рівень зайнятості та професійно-кваліфікаційну структуру. Саме людський капітал забезпечує стабільність функціонування господарського комплексу, підвищує продуктивність праці та впливає на доходи населення. У сучасних умовах громади мають зосереджувати увагу на розвитку системи професійного навчання, перекваліфікації кадрів і створенні робочих місць для забезпечення зайнятості на місцевому рівні.

Фінансові ресурси становлять основу економічної самостійності громади. До них належать місцеві бюджети, власні надходження, податкові платежі, інвестиції та кредити. Саме фінансова база дозволяє реалізовувати соціально-економічні програми, розвивати інфраструктуру, підтримувати підприємництво та забезпечувати належний рівень соціальних послуг. Рациональне бюджетне планування та ефективне управління фінансами є запорукою стабільного розвитку громади [36, с. 68].

Не менш важливими є інфраструктурні ресурси, до складу яких входять транспортна, комунальна, енергетична та інформаційна інфраструктура. Вони створюють умови для економічної активності, забезпечують мобільність населення та визначають якість життя мешканців. Розвиток інженерних мереж, модернізація житлово-комунальних систем і впровадження цифрових технологій є пріоритетними напрямками для підвищення ефективності управління територіями.

Інноваційно-технологічні ресурси формують основу для модернізації економіки громади. Вони включають науково-технічний потенціал, підприємства з інноваційною діяльністю та ІТ-сектор. Запровадження смарт-

технологій, розвиток стартапів і цифрове управління дозволяють створювати нові робочі місця, підвищувати ефективність господарювання та сприяти сталому розвитку території.

Значну роль у зміцненні соціально-економічного потенціалу відіграють соціально-культурні ресурси – заклади освіти, культури, охорони здоров'я, спорту та об'єкти культурної спадщини. Вони сприяють розвитку людського капіталу, підвищують рівень соціальної згуртованості та привабливості громади для інвесторів і туристів. Підтримка культурних ініціатив, освітніх проєктів і спортивної інфраструктури є важливим напрямом державної політики на місцевому рівні [28, с. 69].

Системність управління забезпечується через інституційно-управлінські ресурси, які охоплюють органи місцевого самоврядування, комунальні підприємства та систему стратегічного планування. Від ефективності управлінських структур залежить реалізація місцевих стратегій, прозорість бюджетного процесу та рівень довіри громади до влади. Формування сучасної моделі муніципального управління сприяє підвищенню спроможності територій та раціональному використанню ресурсів.

Завершальним елементом є підприємницькі ресурси, які включають суб'єктів малого, середнього й великого бізнесу, бізнес-асоціації та підприємницькі ініціативи населення. Вони формують основу економічного потенціалу громади, забезпечують робочі місця, податкові надходження та розвиток місцевих ринків. Підтримка підприємництва через бізнес-інкубатори, грантові програми та сприятливий інвестиційний клімат є пріоритетом економічної політики громади [14, с. 18].

Економічний зміст ресурсів територіальної громади полягає у їхній комплексній взаємодії, що забезпечує сталий розвиток, фінансову самодостатність і підвищення якості життя населення. Ефективне управління усіма видами ресурсів – від природних до інституційних – є запорукою зміцнення місцевого самоврядування та формування конкурентоспроможних територій в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Розвиток міських територій та підвищення спроможності міського самоврядування є одним із ключових чинників сталого розвитку держави. Ефективне функціонування міських систем залежить від комплексного використання наявних ресурсів, серед яких провідну роль відіграють природно-екологічні, економічні та господарсько-виробничі чинники. В умовах децентралізації та розширення повноважень органів місцевого самоврядування саме ресурси виступають базою для реалізації стратегій розвитку, забезпечення конкурентоспроможності громади, покращення якості життя населення та створення сприятливого середовища для інвестицій (рис. 1.1).

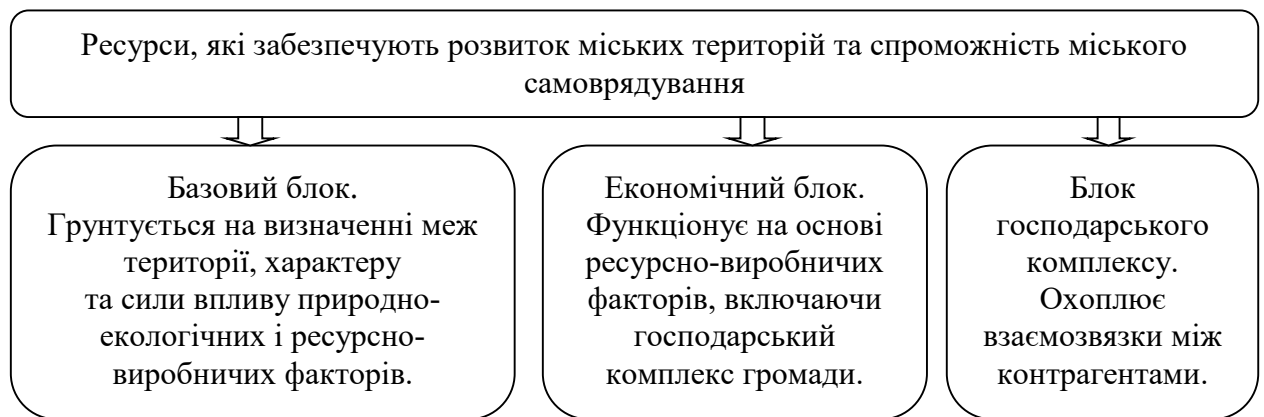


Рис. 1.1. Ресурси, які забезпечують розвиток міських територій та спроможність міського самоврядування [6, с. 29]

Базовий блок ресурсів розвитку міських територій ґрунтується на визначенні меж території, її природно-географічних особливостей, екологічного стану та наявних ресурсно-виробничих передумов. Саме цей блок формує основу просторового розвитку громади, оскільки природно-екологічні фактори впливають на можливість розміщення житлових, промислових, рекреаційних зон, транспортної та інженерної інфраструктури. До таких факторів належать кліматичні умови, рельєф, водні та земельні ресурси, лісовий фонд, природні ландшафти. Визначення меж міської території та характеру її використання дає змогу ефективно планувати

забудову, оптимізувати розподіл земельних ділянок, а також забезпечити екологічну збалансованість розвитку.

Економічний блок ресурсів функціонує на основі ресурсно-виробничих факторів, що формують господарський потенціал громади. До них належать виробничі потужності підприємств, інфраструктурні можливості, наявність трудових ресурсів, фінансових надходжень та інвестицій. Саме цей блок визначає спроможність громади забезпечувати власний економічний розвиток, підтримувати конкурентоспроможність місцевих підприємств, формувати дохідну частину бюджету та стимулювати зайнятість населення. Ефективне управління економічними ресурсами дозволяє міському самоврядуванню реалізовувати програми розвитку малого та середнього бізнесу, залучати інвестиції, удосконалювати систему комунальних послуг і сприяти підвищенню рівня добробуту мешканців [6, с. 29].

Блок господарського комплексу охоплює систему взаємозв'язків між усіма суб'єктами господарювання – підприємствами, організаціями, установами та інституціями, які функціонують у межах громади. Цей блок забезпечує взаємодію контрагентів, формування виробничих і споживчих ланцюгів, розвиток кооперації між секторами економіки. Завдяки ефективним горизонтальним та вертикальним зв'язкам між суб'єктами господарювання формується єдиний економічний простір міста, який сприяє збалансованому соціально-економічному розвитку. Важливим елементом цього блоку є інституційна спроможність органів місцевого самоврядування координувати економічні процеси, створювати сприятливе середовище для підприємництва та залучати інвестиції у пріоритетні сфери міського розвитку [30, с. 74].

Ресурси, які забезпечують розвиток міських територій, утворюють взаємопов'язану систему, що поєднує природно-екологічні передумови, економічний потенціал та господарські зв'язки. Комплексне управління цими ресурсами є запорукою стійкого розвитку громади, підвищення ефективності міського самоврядування та забезпечення високої якості життя населення.

Управління ресурсами територіальної громади ґрунтується на системі нормативно-правових актів, що визначають повноваження органів місцевого самоврядування, механізми формування бюджету та порядок використання матеріальних і фінансових ресурсів. В Україні правове забезпечення місцевого самоврядування регламентується, насамперед, Законом «Про місцеве самоврядування в Україні» [44] та Законом «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [45], які встановлюють правові основи організації територіальної громади, її компетенцію, права та обов'язки у сфері управління ресурсами. Також важливе значення мають акти Кабінету Міністрів України, що регламентують відновлення та розвиток територій у кризових умовах, зокрема постанови про затвердження порядків відновлення регіонів і територіальних громад [46] та про розроблення комплексних програм відновлення [51].

Сучасне нормативне забезпечення управління ресурсами громади передбачає інтеграцію фінансових, матеріальних та людських ресурсів для забезпечення сталого розвитку та соціальної стабільності. План відновлення міста Маріуполь «Mariupol Reborn-2040» визначає стратегічні пріоритети у сфері управління ресурсами, зокрема механізми залучення міжнародної допомоги, організаційних ресурсів та фінансових інструментів для відновлення інфраструктури та забезпечення соціальних потреб населення [42]. У цьому контексті нормативна база забезпечує законодавчі підстави для ефективного управління матеріальними ресурсами, соціальною підтримкою переселенців, відновленням житлового фонду та інфраструктури громади [43]. Особливу увагу в правовому регулюванні приділено державній фінансовій політиці, зокрема реформуванню системи управління державними фінансами, що передбачає чіткі правила формування та використання бюджетних коштів на рівні територіальних громад [48–50]. Дотримання цих нормативних документів забезпечує прозорість, підзвітність та ефективність фінансового управління, що є ключовими принципами належного урядування [53]. Інституційна фінансова інфраструктура громади також формується на основі

національних і міжнародних стандартів, що дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів та підвищувати ефективність муніципальних програм [54].

Нормативне забезпечення управління ресурсами включає механізми планування, контролю та моніторингу використання ресурсів. Важливим аспектом є забезпечення відповідності діяльності органів місцевого самоврядування стратегічним документам розвитку громади, таким як «Стратегія розвитку міста Маріуполь – 2030» [55] та стратегічні плани відновлення територій [42]. Законодавчі та регуляторні акти створюють умови для системного підходу до управління ресурсами, включаючи людський, матеріальний, фінансовий та інтелектуальний капітал громади [52]. Нормативне забезпечення управління ресурсами територіальної громади є комплексним і багаторівневим процесом, що поєднує закони, підзаконні акти та стратегічні документи. Воно забезпечує правову основу для планування, ефективного використання ресурсів та соціальної підтримки населення, сприяє інтеграції місцевих і міжнародних ресурсів, а також формує передумови для сталого розвитку та підвищення інституційної спроможності територіальної громади.

Отже, економічний зміст та складові ресурсів територіальної громади відображають багатовимірну систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують її сталий соціально-економічний розвиток. Сукупність природних, трудових, фінансових, інфраструктурних, інноваційно-технологічних, соціально-культурних, інституційно-управлінських та підприємницьких ресурсів формує цілісну економічну базу функціонування громади. Раціональне використання кожного виду ресурсів у поєднанні з ефективним управлінням дозволяє досягти фінансової самодостатності, підвищити конкурентоспроможність території та якість життя населення. В умовах децентралізації ресурсне забезпечення стає не лише фактором розвитку, а й індикатором спроможності місцевого самоврядування реалізовувати стратегії розвитку, залучати інвестиції та створювати сприятливе середовище для бізнесу й інновацій. Саме інтегрований підхід до

управління ресурсним потенціалом визначає ефективність функціонування територіальних громад і їхню роль у формуванні збалансованої економіки держави.

## **1.2. Поняття, сутність та методи управління ресурсами громади**

У сучасних умовах децентралізації влади та зростання ролі місцевого самоврядування питання ефективного управління ресурсами територіальних громад набуває особливого значення. Від раціонального використання наявних природних, фінансових, трудових, соціальних та інституційних ресурсів залежить рівень економічного зростання, якість життя населення та конкурентоспроможність громади в регіональному і національному масштабах. Управління ресурсами громади є комплексною системою дій, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку території, підвищення фінансової спроможності та формування сприятливого середовища для інвестицій і підприємницької ініціативи.

Поняття «ресурси громади» охоплює широкий спектр потенціалів – від природно-екологічних до інституційно-управлінських. Вони становлять основу функціонування будь-якої територіальної одиниці, формуючи матеріальні, людські та фінансові передумови розвитку. Ефективне управління цими ресурсами забезпечує створення економічно сталої та соціально привабливої території, де добробут мешканців визначається не лише наявними активами, а й умінням їх використовувати [6, с. 25]. Саме сукупність ресурсів громади є тим фундаментом, на якому базується її економічна самодостатність і здатність до саморозвитку (табл. 1.1). Управління ресурсами громади розглядається як система організаційних, економічних і правових механізмів, спрямованих на раціональне використання наявних можливостей. Його сутність полягає у цілеспрямованому впливі органів місцевого самоврядування на процес

формування, розподілу та контролю ресурсів із метою забезпечення збалансованого розвитку громади.

Таблиця 1.1

**Поняття та сутність управління ресурсами територіальної громади  
(побудовано на основі [13, с. 75; 19, с. 112])**

| № з/п | Категорія                     | Зміст поняття                                                                                                                                       | Сутність управління                                                                                          | Роль у розвитку громади                                                 |
|-------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Ресурси громади               | Сукупність природних, трудових, фінансових, соціально-культурних та інституційних потенціалів, які належать або перебувають у розпорядженні громади | Забезпечення раціонального використання всіх видів ресурсів задля досягнення соціально-економічного розвитку | Створення матеріальної та соціальної бази для добробуту мешканців       |
| 2     | Управління ресурсами громади  | Система організаційних, економічних і правових заходів, спрямованих на ефективне використання наявних ресурсів                                      | Планування, розподіл, контроль і мотивація у процесі використання ресурсів                                   | Оптимізація використання потенціалу громади                             |
| 3     | Сутність управління ресурсами | Взаємодія органів місцевого самоврядування, бізнесу й громадськості у формуванні, розподілі та контролі ресурсів                                    | Забезпечення прозорості, ефективності та відповідальності у прийнятті рішень                                 | Досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями |
| 4     | Стратегічне управління        | Довгострокове планування розвитку громади з урахуванням її ресурсного потенціалу                                                                    | Формування стратегії розвитку, визначення пріоритетів і шляхів їх реалізації                                 | Підвищення спроможності громади до саморозвитку                         |

Застосування інструментів планування, моніторингу та мотивації дозволяє підвищити результативність використання ресурсного потенціалу, сприяючи економічному зростанню, підвищенню рівня зайнятості та розвитку соціальної інфраструктури. Сутність управління ресурсами полягає у взаємодії різних суб'єктів – органів місцевої влади, бізнесу, громадських організацій та жителів громади – у процесі прийняття управлінських рішень. Така взаємодія забезпечує не лише ефективність, а й прозорість у розпорядженні ресурсами, що сприяє підвищенню довіри населення до органів



влади. Розвиток демократичних механізмів участі громадян у плануванні та реалізації стратегічних ініціатив дозволяє досягти гармонійного поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей розвитку громади. Стратегічне управління ресурсами є ключовим елементом системи управління на місцевому рівні, оскільки воно передбачає довгострокове бачення розвитку території. Його завданням є формування стратегії, що враховує ресурсний потенціал громади, визначає її пріоритети, конкурентні переваги та напрямки інвестицій. Реалізація стратегічного підходу дозволяє не лише раціонально використовувати наявні ресурси, а й формувати нові можливості для економічного зростання, підвищуючи спроможність громади до саморозвитку та самофінансування. Ефективне управління ресурсами територіальної громади є невід'ємною складовою її сталого розвитку. Воно забезпечує оптимальне використання потенціалу території, підвищує якість управлінських рішень, сприяє зміцненню фінансової незалежності та формуванню сприятливих умов для реалізації стратегічних пріоритетів громади [53, с. 75].

Управління ресурсами територіальної громади є складним багаторівневим процесом, який поєднує різноманітні методи, спрямовані на забезпечення ефективного використання наявного потенціалу. В умовах децентралізації та активного розвитку місцевого самоврядування саме методичне забезпечення управлінської діяльності стає визначальним фактором соціально-економічного розвитку громади. Використання системного підходу до управління ресурсами дозволяє не лише оптимізувати їхнє використання, а й підвищити конкурентоспроможність території, покращити якість життя населення та забезпечити прозорість і ефективність діяльності органів влади (табл. 1.2).

Адміністративні методи управління ресурсами базуються на застосуванні нормативних актів, розпорядчих документів і контролюючих процедур, що встановлюють правила використання ресурсів громади. Ці методи забезпечують законність, дисципліну та дотримання встановлених

стандартів, створюючи правову основу для подальшого розвитку. Регламенти, рішення, накази та контрольні заходи дозволяють органам місцевого самоврядування оперативно реагувати на порушення та підтримувати баланс між потребами населення та можливостями громади.

Таблиця 1.2

**Методи управління ресурсами територіальної громади**  
(побудовано на основі [19, с. 112; 34, с. 87])

| № з/п | Група методів           | Характеристика                                                                     | Основні інструменти                                                 | Очікувані результати                                                            |
|-------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Адміністративні         | Ґрунтуються на розпорядчих і нормативних діях органів влади                        | Регламенти, рішення, розпорядження, контроль за використанням майна | Забезпечення законності й дисципліни у використанні ресурсів                    |
| 2     | Економічні              | Використовують стимули, податкові важелі, інвестиції, фінансові інструменти        | Місцеві податки, гранти, субвенції, програми фінансування           | Раціональний розподіл ресурсів, стимулювання розвитку підприємництва            |
| 3     | Соціальні               | Спрямовані на підвищення рівня людського капіталу та соціальної активності громади | Освітні програми, громадські ініціативи, публічні обговорення       | Підвищення якості життя та соціальної згуртованості                             |
| 4     | Інформаційно-аналітичні | Базуються на зборі, аналізі та моніторингу інформації про стан ресурсів            | Геоінформаційні системи, відкриті дані, цифрові платформи           | Прозорість управління та підвищення ефективності рішень                         |
| 5     | Інноваційні             | Передбачають використання сучасних технологій і креативних підходів                | Смарт-системи управління, цифрове врядування, енергозбереження      | Підвищення конкурентоспроможності громади та ефективності використання ресурсів |

Економічні методи передбачають використання стимулів, фінансових важелів та інвестицій для досягнення оптимального розподілу ресурсів.

В умовах децентралізації та активного розвитку місцевого самоврядування саме системний підхід до управління ресурсами забезпечує сталий соціально-економічний розвиток, підвищення спроможності громади та оптимізацію використання матеріальних, фінансових, трудових та соціально-культурних ресурсів. Для досягнення цих цілей необхідно чітко визначити етапи процесу управління, завдання на кожному з них та відповідальних суб'єктів (додаток В).

Першим етапом процесу управління є діагностика ресурсного потенціалу, яка передбачає комплексний аналіз наявних ресурсів громади, їх обсягів, стану використання та ефективності розподілу. Основним завданням цього етапу є виявлення резервів розвитку та можливостей для підвищення продуктивності ресурсів. Відповідальними за проведення діагностики є економічні відділи органів місцевого самоврядування (ОМС) та аналітичні служби, що забезпечують збір та обробку необхідних даних.

Другий етап – планування – включає визначення цілей, пріоритетів та напрямів використання ресурсів громади. На цьому етапі формуються програми розвитку, стратегічні плани та бюджетні документи, які враховують реальний потенціал ресурсів і потреби населення. Виконавчі органи місцевих рад виступають основними суб'єктами, відповідальними за формування стратегій і планів розвитку.

На етапі організації управління здійснюється формування системи управлінських структур, розподіл повноважень між підрозділами та забезпечення взаємодії між усіма суб'єктами управління. Ключовим завданням є забезпечення координації діяльності органів влади, підприємств, громадських об'єднань та інших зацікавлених сторін. Відповідальність за організацію управлінського процесу покладається на керівників структурних підрозділів, які реалізують політику управління ресурсами на місцевому рівні [56, с. 51].

Мотивація та стимулювання є наступним важливим етапом, спрямованим на створення умов для активної участі громади у використанні

ресурсів. Це передбачає розробку механізмів заохочення, стимулів для підприємницької діяльності, участі громадських організацій та індивідуальних громадян у реалізації стратегічних ініціатив. Органи місцевого самоврядування разом із громадськими об'єднаннями виступають ключовими суб'єктами, що формують систему стимулювання.

Заключний етап процесу управління – контроль і оцінювання ефективності. Він включає аналіз результатів використання ресурсів, моніторинг досягнення поставлених цілей та внесення необхідних коректив у стратегії та програми розвитку. Основне завдання цього етапу – забезпечення зворотного зв'язку та підвищення ефективності управлінських рішень. Відповідальність за контроль і оцінювання покладається на аудиторські служби та громадські ради, що гарантують прозорість і підзвітність процесів управління [18].

Послідовне виконання всіх етапів управління ресурсами територіальної громади – від діагностики до контролю – забезпечує ефективне використання потенціалу території, підвищує рівень соціально-економічного розвитку та зміцнює спроможність місцевого самоврядування. Кожен етап є важливою складовою системного підходу до управління, який дозволяє адаптуватися до сучасних викликів та формувати конкурентоспроможні і сталостійкі громади.

Отже, управління ресурсами територіальної громади є ключовим чинником її сталого розвитку. Ефективне використання природних, фінансових, трудових, соціальних та інституційних ресурсів забезпечує підвищення економічної спроможності громади, розвиток соціальної інфраструктури та зміцнення довіри населення до органів місцевого самоврядування. Використання комплексного набору методів – адміністративних, економічних, соціальних, інформаційно-аналітичних та інноваційних – дозволяє оптимізувати процес управління, стимулювати активність громади та забезпечити прозорість прийняття рішень. Послідовне виконання етапів управління – від діагностики до контролю – гарантує раціональний розподіл ресурсів, досягнення стратегічних цілей та формування

умов для саморозвитку і підвищення конкурентоспроможності території. Таким чином, управління ресурсами громади виступає фундаментом її економічної стабільності, соціальної згуртованості та сталого розвитку.

### **1.3. Вплив діяльності міської ради та муніципальних підприємств на управління ресурсами громади**

Міська рада як орган місцевого самоврядування визначає пріоритети розвитку громади, ухвалює бюджетні рішення та встановлює нормативно-правові рамки, що забезпечують ефективне використання наявних ресурсів. Через ухвалення програм розвитку, регламентів та стратегічних документів рада формує основи для сталого соціально-економічного розвитку території, створюючи матеріальні, фінансові та організаційні передумови для реалізації різноманітних ініціатив (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

#### **Категорії та роль міської ради у управлінні ресурсами громади (побудовано на основі [57; 62, с. 47])**

| № з/п | Категорія             | Зміст                                                                                                               | Основні функції                                                                          | Вплив на розвиток громади                                                                              |
|-------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Міська рада           | Орган місцевого самоврядування, що здійснює управління ресурсами громади через нормативні акти, програми та бюджети | Прийняття рішень щодо бюджету, планування розвитку, розподіл ресурсів                    | Забезпечує стратегічний розвиток громади, створює правову основу для ефективного використання ресурсів |
| 2     | Виконавчі органи ради | Структури, які реалізують політику ради на практиці                                                                 | Виконання бюджетних програм, контроль за використанням ресурсів, моніторинг ефективності | Підвищують ефективність використання ресурсів, забезпечують прозорість і підзвітність                  |
| 3     | Контрольні органи     | Ревізійні та аудиторські служби при міській раді                                                                    | Перевірка законності та ефективності використання ресурсів                               | Зменшують ризики нераціонального використання ресурсів та зловживань                                   |

Виконавчі органи ради виконують практичну функцію реалізації політики міської ради. Вони забезпечують виконання бюджетних програм, контролюють раціональне використання ресурсів та здійснюють моніторинг ефективності управлінських рішень. Завдяки цьому підвищується прозорість використання ресурсного потенціалу, зменшуються ризики неефективного розподілу та забезпечується підзвітність перед мешканцями громади. Виконавчі органи є важливим ланцюгом між стратегічними рішеннями ради та їх практичною реалізацією на рівні окремих територіальних підрозділів. Контрольні органи при міській раді, зокрема ревізійні та аудиторські служби, виконують функцію оцінювання законності та ефективності використання ресурсів громади. Вони здійснюють перевірку фінансових і матеріальних потоків, моніторинг дотримання норм та стандартів, а також виявляють потенційні порушення. Завдяки контролю зменшується ймовірність зловживань і нераціонального використання ресурсів, що сприяє підвищенню довіри мешканців до органів влади та створює умови для стабільного і збалансованого розвитку громади. Міська рада та її підрозділи є центральними суб'єктами управління ресурсами громади. Вони формують правову та організаційну базу, реалізують політику розвитку та забезпечують контроль за ефективністю використання ресурсів, що створює передумови для соціально-економічного зростання, підвищення якості життя населення та зміцнення місцевого самоврядування [27, с. 137].

Управління ресурсами територіальної громади неможливе без активної участі муніципальних підприємств, які виступають важливими інструментами реалізації політики місцевого самоврядування та забезпечення життєдіяльності населення. Муніципальні підприємства виконують функції надання послуг, управління майном та підтримки соціальної та економічної інфраструктури громади. Вони інтегруються у систему ресурсного забезпечення, спрямовану на підвищення ефективності використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів території (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Види муніципальних підприємств та їх вплив на ресурси громади  
(побудовано на основі [19, с. 115; 32, с. 179])**

| № з/п | Тип підприємства                                          | Основні функції                                               | Джерела ресурсів                                    | Вплив на розвиток громади                                                     |
|-------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2                                                         | 3                                                             | 4                                                   | 5                                                                             |
| 1     | Комунальні підприємства житлово-комунального господарства | Надання послуг з водопостачання, тепlopостачання, благоустрою | Міський бюджет, тарифи, інвестиції                  | Підтримка життєдіяльності громади, створення комфортних умов для населення    |
| 2     | Муніципальні транспортні підприємства                     | Організація пасажирських перевезень                           | Державні та місцеві субсидії, доходи від перевезень | Забезпечення мобільності населення, стимулювання економічної активності       |
| 3     | Культурно-освітні та спортивні заклади                    | Організація дозвілля, культурних і освітніх заходів           | Бюджет громади, спонсорські внески                  | Підвищення соціальної згуртованості, формування людського капіталу            |
| 4     | Муніципальні підприємства з управління майном             | Управління комунальною власністю, оренда, продаж активів      | Доходи від оренди, продажу майна                    | Раціональне використання комунальної власності, фінансування розвитку громади |

Комунальні підприємства житлово-комунального господарства є ключовими для забезпечення базових потреб населення. Їх основні функції включають водопостачання, тепlopостачання, вивіз сміття та благоустрій територій. Джерелами ресурсів таких підприємств виступають міський бюджет, тарифи на послуги та інвестиції. Ефективна діяльність цих підприємств забезпечує безперервну життєдіяльність громади, формує комфортні умови для мешканців та підтримує соціально-економічну стабільність території.

Муніципальні транспортні підприємства забезпечують організацію пасажирських перевезень у межах громади. Джерелами їх ресурсів є державні та місцеві субсидії, доходи від перевезень. Функціонування транспортної системи сприяє мобільності населення, покращує доступ до робочих місць, закладів освіти та соціальної інфраструктури, а також стимулює економічну активність та розвиток підприємницької діяльності.

Культурно-освітні та спортивні заклади виконують функції організації дозвілля, культурних, освітніх та спортивних заходів. Їх ресурсна база формується за рахунок бюджету громади та спонсорських внесків. Такі підприємства сприяють підвищенню соціальної згуртованості населення, розвитку людського капіталу та формуванню активної громадської позиції, що, у свою чергу, підтримує сталий соціальний розвиток громади [29, с. 65].

Муніципальні підприємства з управління майном відповідають за ефективне використання комунальної власності, включаючи оренду, продаж та управління активами. Доходи таких підприємств надходять від оренди та продажу майна. Раціональне використання комунальної власності дозволяє фінансувати програми розвитку громади, оптимізувати розподіл матеріальних ресурсів та створювати додаткові джерела доходів для реалізації стратегічних ініціатив. Муніципальні підприємства є невід'ємною складовою системи управління ресурсами територіальної громади. Вони забезпечують реалізацію стратегічних завдань місцевого самоврядування, підвищують ефективність використання ресурсного потенціалу та сприяють соціально-економічному розвитку громади, формуючи умови для покращення якості життя населення та сталого розвитку території.

Управління ресурсами територіальної громади є багаторівневим процесом, який значною мірою залежить від діяльності міської ради та муніципальних підприємств. Ці суб'єкти виконують ключові функції щодо формування, розподілу та контролю за використанням ресурсів громади, а їх взаємодія визначає ефективність соціально-економічного розвитку території. Діяльність міської ради та муніципальних підприємств спрямована на забезпечення сталого розвитку, підвищення якості життя населення, а також формування прозорої та підзвітної системи управління ресурсами (табл. 1.5).



Таблиця 1.5

**Вплив діяльності міської ради та муніципальних підприємств на управління ресурсами громади (побудовано на основі [22, с. 115])**

| № з/п | Суб'єкт впливу                         | Механізм впливу                                                      | Основні результати                                        | Вплив на ресурсний потенціал                                               |
|-------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2                                      | 3                                                                    | 4                                                         | 5                                                                          |
| 1     | Міська рада                            | Прийняття бюджетних рішень, регламентів, програм розвитку            | Раціональний розподіл фінансових та матеріальних ресурсів | Збільшення ефективності використання ресурсів громади                      |
| 2     | Виконавчі органи                       | Реалізація програм, контроль, моніторинг                             | Забезпечення виконання стратегічних планів                | Підвищення прозорості та підзвітності використання ресурсів                |
| 3     | Муніципальні підприємства              | Надання послуг населенню, управління майном, розвиток інфраструктури | Поліпшення якості життя та інфраструктури громади         | Оптимізація матеріальних і соціальних ресурсів, формування доходів громади |
| 4     | Спільні ініціативи ради та підприємств | Проекти розвитку, інвестиційні програми                              | Створення нових робочих місць, залучення інвестицій       | Розширення ресурсного потенціалу, стимулювання економічного розвитку       |

Міська рада впливає на управління ресурсами громади через прийняття бюджетних рішень, встановлення регламентів і програм розвитку. Такі механізми дозволяють здійснювати раціональний розподіл фінансових та матеріальних ресурсів, забезпечуючи цільове використання коштів та підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом. Завдяки цьому зростає здатність громади до реалізації стратегічних ініціатив і підтримки соціальної інфраструктури. Виконавчі органи міської ради реалізують затверджені програми та контролюють їх виконання, здійснюють моніторинг результатів управлінських рішень. Така діяльність забезпечує виконання стратегічних планів розвитку громади, підвищує прозорість та підзвітність

використання ресурсів, а також мінімізує ризики неефективного розподілу фінансових і матеріальних активів [29, с. 65].

Муніципальні підприємства виконують практичну функцію управління ресурсами, надаючи послуги населенню, управляючи майном громади та розвиваючи інфраструктуру. Через забезпечення безперебійного водопостачання, транспорту, благоустрою, культурно-освітніх і спортивних послуг вони сприяють покращенню якості життя населення та оптимізації матеріальних і соціальних ресурсів. Крім того, ефективна діяльність муніципальних підприємств формує доходи громади, які можуть бути спрямовані на подальший розвиток території. Спільні ініціативи міської ради та муніципальних підприємств, зокрема проєкти розвитку та інвестиційні програми, дозволяють створювати нові робочі місця, залучати інвестиції та стимулювати економічну активність. Така взаємодія розширює ресурсний потенціал громади, забезпечує комплексний розвиток території та підвищує її конкурентоспроможність у регіональному та національному контексті [20].

#### Висновки до розділу 1

1. Усі види ресурсів громади (природні, трудові ресурси, фінансові ресурси, інфраструктурні, інноваційно-технологічні, соціально-культурні, інституційно-управлінські, підприємницькі) спрямовані на покращення якості життя мешканців громади.

2. Різні методи управління ресурсами громади (адміністративні, економічні, соціальні, інформаційно-аналітичні, іноваційні) направлені на ефективний розподіл наявних ресурсів громади.

3. Взаємодія міської ради та муніципальних підприємств визначає ефективність управління ресурсами громади, забезпечує прозорість і підзвітність прийняття рішень, оптимізує використання матеріальних, фінансових і соціальних ресурсів, а також сприяє сталому соціально-економічному розвитку території.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МІСТА МАРІУПОЛЬ

#### 2.1. Характеристика ресурсів міста Маріуполь

Місто Маріуполь є одним із важливих адміністративних, економічних та культурних центрів Донецької області України. Засноване у 1778 році, воно отримало статус міста вже у 1779 році та нині адміністративно поділяється на чотири райони. Станом на початок червня 2022 року населення міста оцінювалося приблизно у 100 тис. осіб, що свідчить про значне скорочення чисельності населення внаслідок повномасштабного вторгнення та бойових дій. Маріуполь є активним учасником міжнародних контактів, підтримуючи партнерські відносини з 17 містами-побратимами, а управління громадою здійснюється через міську раду (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

#### Основні дані про місто Маріуполь (побудовано на основі [37])

| Параметр               | Значення                                |
|------------------------|-----------------------------------------|
| Країна                 | Україна                                 |
| Область                | Донецька область                        |
| Район                  | Маріупольський район                    |
| Тер. громада           | Маріупольська міська громада            |
| Засноване              | 1778                                    |
| Статус міста           | з 1779 року                             |
| Поділ міста            | 4 райони                                |
| Населення              | ≈ 100000 (07.06.2022)                   |
| Площа                  | 134,7 км <sup>2</sup>                   |
| Координати             | 47°07'21" пн. ш. 37°34'44" сх. д.       |
| Висота над рівнем моря | 22 м                                    |
| Водойма                | Кальміус, Кальчик, Балка Митрополитська |
| Міста-побратими        | 17 міст                                 |
| День міста             | 29 вересня                              |

Місто Маріуполь, розташоване в Донецькій області України, відіграє важливу роль як адміністративний, економічний та культурний центр регіону, водночас характеризується стратегічним розташуванням у відношенні до ключових транспортних вузлів. Відстань до обласного центру становить

приблизно 100 км, що забезпечує відносну доступність до регіональних адміністративних і логістичних ресурсів, тоді як відстань до столиці України Києва сягає понад 600 км за прямою та понад 760 км автошляхами, що впливає на можливості оперативного зв'язку та мобілізації ресурсів. Аналіз транспортної доступності є важливим елементом дослідження ресурсної бази Маріуполя, особливо у контексті повномасштабного вторгнення та масової евакуації населення, оскільки відстані до ключових пунктів визначають логістичні, економічні та соціально-адміністративні можливості для забезпечення життєдіяльності громади (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Відстань від Маріуполя до ключових пунктів  
(побудовано на основі [37])**

| <b>Пункт</b>         | <b>Фізична відстань</b> | <b>Залізницею</b> | <b>Автошляхами</b> |
|----------------------|-------------------------|-------------------|--------------------|
| До обл./респ. центру | 99,6 км                 | 132 км            | 121 км             |
| До Києва             | 635 км                  | 1033 км           | 762 км             |

Транспортна віддаленість Маріуполя від обласного та державного центрів суттєво впливає на ефективність управління ресурсами, відновлення економічної та соціальної інфраструктури, а також на логістику переселенців і доставку гуманітарної допомоги. Характеристика відстаней як фізичних, так і залізничних та автомобільних маршрутів дозволяє оцінити обмеження та переваги інтеграції міста у регіональні та національні системи, що є важливим для планування стратегій відновлення та розвитку громади у поствоєнний період.

Становище Маріуполя після початку масових бойових дій у 2022 році і фактичної окупації міста спричинило різке скорочення ресурсної бази громади. В умовах війни та екзилу виникла потреба у переосмисленні системи управління ресурсами, яка здатна забезпечувати сталість функціонування громади та адаптацію до надзвичайних умов. Дослідження предмету цієї роботи дозволяє оцінити, яким чином локальні ресурси громади мобілізуються та трансформуються для підтримки життя міста та його мешканців у екзилі.

До початку повномасштабного вторгнення населення Маріуполя оцінювалося приблизно у 425–430 тис. осіб. Після травневих подій 2022 року відбулося різке скорочення постійного населення внаслідок евакуації, загиблих та депортацій. За різними джерелами оцінки кількості маріупольців коливаються від ~100 тис. до ~400 тис. осіб [55]. Частина населення виїхала за кордон, інша перемістилася в межах України, а деякі мешканці залишилися у місті під контролем окупаційної адміністрації. Локальні оцінки говорять про десятки тисяч маріупольців, які оселилися за кордоном та в інших регіонах України. Така ситуація створює унікальний виклик для управління людським капіталом у екзилі та підтримки соціальної згуртованості громади.

Освітні ресурси міста зазнали значних втрат через руйнування навчальних корпусів та лабораторій. Частина вищих навчальних закладів була релокована: Маріупольський державний університет відновив діяльність у Києві, Приазовський державний технічний університет – у Дніпрі. Хоча відбулися значні втрати матеріальної бази та розпорошення студентів і викладачів, релокація дозволила зберегти кадровий потенціал університетів і підтримати освітній процес у нових умовах, що створює передумови для відновлення науково-освітньої інфраструктури в екзилі.

Медична інфраструктура Маріуполя зазнала серйозних руйнувань: окремі лікарні були пошкоджені або використовувалися у військових цілях. Частина медичного персоналу була інтегрована у програми підтримки переселенців у Києві, Дніпрі та інших містах. Проекти створення спеціалізованих медичних хабів для маріупольців дозволяють підтримувати базові медичні послуги. Проте відновлення повноцінної системи охорони здоров'я вимагає значних інвестицій та часу, що підкреслює важливість стратегічного планування у сфері охорони здоров'я для громади в екзилі.

Зруйнована або виведена з українського контролю індустриальна база міста, зокрема металургійні комбінати, судноремонтні підприємства та портова інфраструктура, значно знизилася виробничий потенціал. Одночасно урядові програми релокації дозволили перевезти частину підприємств у

безпечні регіони України, проте повне відновлення промисловості обмежене технологічними та ринковими факторами. Це формує нову парадигму управління економічними ресурсами, орієнтовану на гнучкість та адаптацію до змінених умов. Водопостачання, енергетичні мережі, транспорт та житловий фонд зазнали масових руйнувань, що обмежує швидке повернення населення та відновлення муніципальних послуг. Оцінка шкоди показує великі ділянки міста, непридатні для проживання без масштабної реконструкції. Це створює потребу в довгостроковому плануванні та інвестиціях у відновлення інфраструктури, а також в пошуку альтернативних моделей життєзабезпечення для громади в екзилі.

Сильний елемент людського та організаційного капіталу в умовах екзилу представлений мережами підтримки «Я – Маріуполь», ініціативами Mariupol Reborn та супровідними платформами. Вони забезпечують соціальну згуртованість, підтримку переселенців, стратегічне планування та проектну діяльність. Ці мережі виступають ключовими ресурсами для збереження людського потенціалу та підготовки до майбутньої відбудови міста. Маріупольська міська рада в екзилі та інші центри прийняття рішень формують адаптивно-прокативну систему управління. Вона демонструє високий рівень самоорганізації через:

- функціонування міської ради у вигнанні;
- запуск альтернативних способів управління ресурсами (онлайн-реєстри, цифрові платформи);
- співпрацю з донорами та громадськими ініціативами;
- активну участь громадян у плануванні та відновленні.

Обмеження системи включають часткову втрату кадрів та інституційної пам'яті, залежність від рішень центральної влади та донорів, а також нестабільність політичного контексту. Система є адаптивною та проактивною: вона реагує на зміни безпекових та ресурсних умов і формує рішення для майбутньої поствоєнної відбудови.

Економічний розвиток міста Маріуполь є комплексним процесом, що визначається як внутрішнім потенціалом громади, так і зовнішніми чинниками, зокрема впливом військових дій та процесів релокації підприємств у 2022-2025 рр.

Після масштабних бойових дій і фактичної окупації міста у 2022–2025 роках відбулося суттєве руйнування людського та інфраструктурного потенціалу. Це створило потребу в аналізі ресурсної бази міста, визначенні ключових факторів відновлення та розробці ефективної моделі управління громадою у вигнанні. Дослідження спрямоване на системне вивчення людського капіталу, промислових ресурсів, комунальної інфраструктури, медичних і соціально-культурних ресурсів для забезпечення сталості функціонування громади та планування її подальшого відновлення. Аналіз ресурсної бази міста Маріуполь у період після бойових дій демонструє суттєве скорочення населення та руйнування інфраструктурного потенціалу, що вплинуло на життєздатність громади. Збереження людського капіталу, релокація навчальних закладів та частини промислових підприємств, а також створення мереж підтримки переселенців дозволяють формувати умови для функціонування громади в екзилі.

Система управління ресурсами у вигнанні є адаптивно-прокативною: вона не лише реагує на змінні умови, а й формує проактивні стратегії для майбутньої відбудови міста. Ключовими елементами цієї системи виступають Маріупольська міська рада в екзилі, громадські ініціативи, міжнародні донори та партнерські структури, що забезпечують координацію та мобілізацію ресурсів. Незважаючи на обмеження, пов'язані з втратою інституційної пам'яті, обмеженим доступом до активів та нестабільністю політичного контексту, сформована система дозволяє підтримувати соціальну згуртованість, зберігати критичні ресурси та планувати стратегічні кроки щодо відновлення Маріуполя.

Отже, ресурсна база Маріуполя після бойових дій і окупації зазнала значних руйнувань, втрат людського та інфраструктурного потенціалу.

Водночас організаційні мережі громади у вигнанні, програми релокації навчальних закладів і підприємств, а також міжнародна підтримка дозволяють зберегти критичні ресурси та формувати стратегію поствоєнної відбудови. Формування адаптивно-прокативної системи управління ресурсами громади є ключовим фактором забезпечення сталості та готовності до майбутнього відновлення Маріуполя.

## **2.2. Вплив політичних аспектів на формування середовища муніципальних підприємств міста Маріуполь**

Політичні аспекти визначають структуру та умови функціонування муніципальних підприємств, особливо в умовах постконфліктного відновлення та часткової втрати контролю над територіями. У Маріуполі, який пережив тимчасову окупацію та активне залучення міжнародних партнерів, політичні чинники виступають ключовими драйверами розвитку муніципальних підприємств. Аналіз джерел політичного впливу дозволяє зрозуміти, як державні, міжнародні та локальні ініціативи формують середовище діяльності підприємств та визначають їхню здатність реалізовувати соціально-економічні програми. Табл. 2.3 демонструє три основні джерела політичного впливу на муніципальні підприємства Маріуполя: національну політику, міжнародну політику та муніципальну політику. Національна політика впливає через законодавчі норми, державні програми та бюджетні механізми, що дозволяє підприємствам брати участь у програмах відновлення, отримувати субсидії, державні гранти та інші форми фінансової підтримки. Така підтримка сприяє стабільності роботи підприємств, забезпечує їхні можливості для модернізації та масштабування послуг, що надаються громаді.



Таблиця 2.3

**Джерела політичного впливу на муніципальні підприємства  
міста Маріуполь (побудовано на основі [55])**

| Джерело впливу                   | Форми політичного впливу                                              | Приклади впливу на муніципальні підприємства                                                                             |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Національна політика             | Закони, держпрограми, бюджет, фінансова підтримка                     | Участь муніципальних підприємств у програмах відновлення, отримання субсидій, державних грантів                          |
| Міжнародна політика / дипломатія | Міждержавні угоди, гранти, партнерства                                | Співпраця з містами-партнерами, участь у міжнародних тендерах, фінансування проєктів, технічна та технологічна підтримка |
| Муніципальна політика            | Рішення міської ради, планування, прозорість, залучення громадськості | Організація прозорих тендерів, участь у проєктах на підтримку громади, підвищення ефективності муніципальних підприємств |

Міжнародна політика та дипломатія проявляються у міждержавних угодах, грантах та партнерствах, що відкриває підприємствам доступ до міжнародних ресурсів. Наприклад, співпраця з містами-партнерами, участь у міжнародних тендерах та отримання технічної і технологічної підтримки дозволяють муніципальним підприємствам розширювати функціональні можливості та адаптуватися до європейських стандартів управління. Муніципальна політика, представлена рішеннями міської ради, плануванням та прозорістю процедур, забезпечує ефективне залучення громадськості та створює умови для підвищення ефективності муніципальних підприємств. Організація прозорих тендерів та участь у проєктах на підтримку громади формує середовище, в якому підприємства можуть не лише реалізовувати внутрішні ініціативи, але й інтегруватися у більші стратегічні програми відновлення міста. Комплексна взаємодія цих джерел політичного впливу визначає здатність муніципальних підприємств Маріуполя реагувати на соціально-економічні виклики, залучати ресурси та ефективно реалізовувати проєкти, що сприяють відновленню та розвитку громади.

Формування сприятливого середовища для діяльності муніципальних підприємств у Маріуполі неможливе без чіткого механізму впливу політики.

В умовах часткової втрати контролю над територіями та активної міжнародної взаємодії політичні рішення реалізуються не лише через законодавчі норми чи фінансування, але й через практичні механізми, що забезпечують інтеграцію муніципальних підприємств у національні та міжнародні процеси. Аналіз таких механізмів дозволяє оцінити, як політичні ініціативи трансформуються у конкретні дії та результати для громади та підприємств. Табл. 2.4 виділяє чотири основні механізми політичного впливу на середовище муніципальних підприємств.

Таблиця 2.4

**Механізми впливу політики на середовище муніципальних підприємств (побудовано на основі [55])**

| Механізм                        | Характеристика                                                        | Практичні приклади                                                                                        |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Горизонтальні зв'язки           | Створення мережі партнерів на національному та міжнародному рівні     | Платформа Mariupol Reborn, співпраця з Гданськом, Утрехтом, Вільнюсом, Варшавою, Брюсселем та ін.         |
| Прозорість і якісна комунікація | Публічне інформування про проекти, прозорі тендери, залучення громади | Проект «ЯМаріуполь. Житло», звіти про виконання робіт, відкриті дані про фінансові надходження та витрати |
| Підтримка міжнародних донорів   | Фінансова, технічна, освітня, культурна підтримка                     | 6 млн євро від уряду Франції, реалізація соціального житла у Дніпрі, заселення майже 500 переселенців     |
| Інституційна координація        | Створення робочих груп та офіційних механізмів для взаємодії          | Виявлення міжнародних партнерів, встановлення стандартів співпраці, моніторинг та оцінка проектів         |

Горизонтальні зв'язки визначаються як створення стабільної мережі партнерів на національному та міжнародному рівні. У Маріуполі платформою для цього стала ініціатива Mariupol Reborn, яка забезпечує співпрацю з містами-партнерами, такими як Гданськ, Утрехт, Вільнюс, Варшава, Брюссель та інші. Завдяки цим зв'язкам муніципальні підприємства можуть отримувати доступ до ресурсів, технологій і практик, що дозволяють реалізовувати масштабні проекти та підвищувати ефективність своєї діяльності.

Прозорість і якісна комунікація виступають ключовим механізмом довіри та залучення громадськості. Публічне інформування про проєкти, прозорі тендери та відкриті дані дозволяють підприємствам інтегруватися у програми підтримки громади та залучати ресурси. Яскравим прикладом є проєкт «ЯМаріуполь. Житло», де муніципальні підприємства та міська рада забезпечували прозорість процесу, відкритість фінансової інформації та залучення мешканців до прийняття рішень. Підтримка міжнародних донорів реалізується через фінансову, технічну, освітню та культурну допомогу. Наприклад, уряд Франції виділив 6 млн євро на реалізацію соціального житла у Дніпрі для переселенців із Маріуполя, що дозволило муніципальним підприємствам отримати нові об'єкти для управління та набути досвід у реалізації великих соціальних проєктів. Інституційна координація передбачає створення робочих груп та офіційних механізмів для взаємодії на всіх рівнях. Це включає виявлення міжнародних партнерів, встановлення стандартів співробітництва, моніторинг та оцінку проєктів. Завдяки такій координації муніципальні підприємства можуть ефективніше розподіляти ресурси, планувати діяльність і забезпечувати виконання стратегічних цілей громади навіть в умовах обмеженого контролю над територіями. Зазначені механізми політичного впливу забезпечують інтеграцію муніципальних підприємств Маріуполя у систему національної та міжнародної взаємодії, підвищують їхню адаптивність, дозволяють залучати ресурси та сприяють реалізації комплексних соціально-економічних проєктів громади.

Оцінка результатів політичного впливу дозволяє визначити конкретний ефект, який законодавчі, дипломатичні та муніципальні рішення мають на діяльність муніципальних підприємств. У Маріуполі, де значна частина територій перебуває поза контролем міської влади, ефективна політика спрямована на збереження функціонування підприємств, інтеграцію у міжнародні проєкти та підтримку населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб. Табл. 2.5 вказує на ключові результати політичного впливу,

які відображаються у зміцненні ресурсної, інституційної та соціальної спроможності муніципальних підприємств.

Таблиця 2.5

**Результати політичного впливу на діяльність муніципальних підприємств Маріуполя (побудовано на основі [37])**

| <b>Результат</b>                 | <b>Показники / дані</b>                                                      | <b>Вплив на муніципальні підприємства</b>                                                                                                    |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Соціальне житло для переселенців | 192 квартири-студії для ≈500 маріупольців; план – 15 об'єктів для ≈2000 осіб | Житлово-експлуатаційні підприємства отримали нові об'єкти для управління та модернізації, досвід реалізації масштабних проєктів              |
| Підвищення прозорості та довіри  | Публічні звіти, участь громадськості, відкриті тендери                       | Муніципальні підприємства отримують більше партнерств, знижується корупційний ризик, полегшується доступ до фінансових та технічних ресурсів |
| Інтеграція у міжнародні проєкти  | Співпраця з урядами та містами-партнерами                                    | Муніципальні підприємства здатні брати участь у міжнародних тендерах, проєктах, отримувати технологічну підтримку                            |
| Розширення ресурсної бази        | Фінансова підтримка, технічні ресурси, навчальні програми                    | Забезпечує адаптацію підприємств до європейських стандартів, готує до поствоєнної відбудови та масштабування проєктів                        |

Соціальне житло для переселенців є важливим показником ефективності політичних рішень у сфері муніципального управління. Реалізація проєкту «ЯМаріуполь. Житло» передбачала облаштування 192 квартир-студій, що дозволило розселити близько 500 маріупольців, із планами на 15 об'єктів для приблизно 2000 осіб. Для житлово-експлуатаційних підприємств це означало отримання нових об'єктів для управління та модернізації, а також можливість здобути практичний досвід реалізації масштабних соціальних проєктів, що зміцнює їхню спроможність до подальшої роботи.

Підвищення прозорості та довіри до муніципальних підприємств досягається через відкриті тендери, публічні звіти та активну участь громади у процесах управління. Такий підхід дозволяє знижувати корупційні ризики, залучати нових партнерів і забезпечує полегшений доступ підприємств до фінансових та технічних ресурсів. В умовах поствоєнного відновлення

прозорість стає ключовим елементом для інтеграції підприємств у комплексні соціально-економічні програми.

Інтеграція у міжнародні проекти відкриває нові можливості для муніципальних підприємств щодо участі у міжнародних тендерах та проєктах, отримання технічної та технологічної підтримки. Співпраця з урядами та містами-партнерами створює платформу для обміну досвідом, застосування сучасних стандартів управління та підвищення ефективності діяльності підприємств навіть в умовах обмеженого контролю над територіями.

Розширення ресурсної бази забезпечується через фінансову підтримку, надання технічних ресурсів та організацію навчальних програм. Це сприяє адаптації муніципальних підприємств до європейських стандартів, підвищує їхню готовність до масштабного відновлення інфраструктури після деокупації та створює умови для успішного масштабування соціально-економічних ініціатив громади.

Отже, результати політичного впливу на діяльність муніципальних підприємств Маріуполя свідчать про ефективність інтегрованого підходу, який поєднує соціальну підтримку, прозорість, міжнародну взаємодію та посилення ресурсної спроможності. Це формує основу для стабільного розвитку та відновлення міської інфраструктури, забезпечуючи ефективну діяльність підприємств у складних умовах тимчасової окупації.

### **2.3. Оцінка діяльності міської ради та муніципальних підприємств міста Маріуполь при управлінні ресурсами міста Маріуполь**

Оцінка діяльності міської ради та муніципальних підприємств міста Маріуполь при управлінні ресурсами потребує системного підходу до класифікації проєктів за напрямками та ресурсами. У сучасних умовах тимчасової окупації та повоєнного планування основна увага зосереджується на збереженні людського, соціального, інтелектуального та матеріального

потенціалу громади. Табл. 2.6 демонструє групування проєктів, що реалізуються міською радою та муніципальними підприємствами.

Таблиця 2.6

**Класифікація основних проєктів міської ради та муніципальних підприємств Маріуполя (побудовано на основі [37])**

| № | Група проєктів              | Основні напрямки діяльності                                                                     | Проєкти                                                                          | Цільові ресурси                                                  |
|---|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1 | Соціально-економічні        | Підтримка маріупольців у екзилі, гуманітарна та юридична допомога, пошук роботи, доступне житло | Центри «Я Маріуполь», проєкт «ЯМаріуполь. Житло»                                 | Людський капітал, фінанси, соціальні ресурси                     |
| 2 | Локальна ідентичність       | Збереження пам'яті про мешканців та героїв, популяризація культури та історії                   | Mariupol Reborn – виставки, меморіальні заходи                                   | Культурні ресурси, громадські організації                        |
| 3 | Планування після деокупації | Моделювання міста майбутнього, відновлення інфраструктури, стратегічне планування               | Fast Recovery Plan, Нова економічна модель, Маріуполь-2040, Урбанвізія Маріуполя | Просторові ресурси, фінанси, технології, інтелектуальний капітал |
| 4 | Передача досвіду            | Навчання та розповсюдження методик управління ресурсами та відновлення громад                   | «Школа відновлення громад», «Створення візії міста» на Prometheus                | Інтелектуальний капітал, партнерські мережі, технології          |

Соціально-економічні проєкти спрямовані на підтримку маріупольців у умовах переміщення та екзилу. Центри «Я Маріуполь» та проєкт «ЯМаріуполь. Житло» надають гуманітарну, юридичну та соціальну допомогу, сприяють працевлаштуванню та забезпечують доступне житло. Для реалізації цих проєктів основними ресурсами виступають людський капітал, фінанси та соціальні ресурси, що дозволяє підтримувати соціальну згуртованість та мінімізувати негативні наслідки війни для громади.

Проєкти локальної ідентичності покликані зберігати пам'ять про мешканців та героїв Маріуполя, популяризувати культуру та історію міста. Ініціативи Mariupol Reborn, включно з тематичними виставками та меморіальними заходами, використовують культурні ресурси та залучають

громадські організації. Ця діяльність сприяє формуванню єдиної міської спільноти та зміцненню почуття належності до рідного міста серед переселенців.

Проекти планування після деокупації орієнтовані на моделювання міста майбутнього, відновлення інфраструктури та стратегічне планування. До них належать Fast Recovery Plan, Нова економічна модель, Маріуполь-2040 та Урбанвізія Маріуполя. Вони передбачають використання просторових ресурсів, фінансів, технологій та інтелектуального капіталу. Такі ініціативи дозволяють прогнозувати розвиток міста, оптимізувати використання ресурсів та готувати муніципальні підприємства до ефективного відновлення після деокупації.

Проекти передачі досвіду забезпечують навчання та розповсюдження методик управління ресурсами і відновлення громад. Програми «Школа відновлення громад» та «Створення візії міста» на платформі Prometheus використовують інтелектуальний капітал, партнерські мережі та технології. Це дозволяє поширювати успішні практики Маріуполя на інші громади України, формуючи системний підхід до відновлення та управління ресурсами. Класифікація проєктів міської ради та муніципальних підприємств демонструє комплексний підхід до управління ресурсами громади, поєднуючи соціальні, культурні, стратегічні та освітні ініціативи, що забезпечують ефективну адаптацію та відновлення міста у складних умовах війни та окупації.

Оцінка ефективності діяльності міської ради та муніципальних підприємств є ключовим елементом аналізу результатів управління ресурсами громади в умовах тимчасової окупації та підготовки до повоєнного відновлення. Ефективність реалізації проєктів визначається не лише кількістю наданих послуг, а й масштабом залучення ресурсів, здатністю підтримувати громаду та передавати досвід іншим громадам України. Табл. 2.7 демонструє оцінку ефективності за групами проєктів, визначаючи основних виконавців, ключові показники результативності та досягнуті результати.

Соціально-економічні проєкти фокусуються на підтримці переселенців та збереженні соціального потенціалу громади. Виконавцями виступають міська рада в екзилі, комунальні підприємства та громадські організації. Ключові показники ефективності включають кількість переселенців, охоплених програмами, а також кількість квартир, виділених під житло. На практиці це забезпечило заселення майже 500 осіб у 192 квартирах-студіях та підготовку  $\approx 2000$  місць житла у 15 об'єктах.

Таблиця 2.7

**Оцінка ефективності діяльності міської ради та муніципальних підприємств за типами проєктів (побудовано на основі [37])**

| Тип проєкту                 | Виконавці                                            | Ключові показники ефективності                                                       | Основні досягнення                                                                                              |
|-----------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Соціально-економічні        | Міська рада (екзилі), КП, громадські організації     | Кількість переселенців, охоплених програмами, кількість квартир, виділених під житло | Заселено майже 500 осіб у 192 квартирах-студіях, підготовка $\approx 2000$ місць житла у 15 об'єктах            |
| Локальна ідентичність       | Mariupol Reborn, культурні установи, волонтери       | Кількість виставок, заходів, учасників                                               | Проведено постійні тематичні виставки, залучено сотні учасників та донорів                                      |
| Планування після деокупації | Міська рада, консорціуми, партнери, наукові установи | Наявність стратегічних документів, сценарії економіки, операційні плани              | Розроблено Fast Recovery Plan, Маріуполь-2040, Нова економічна модель, Урбанвізія з детальною оцінкою руйнувань |
| Передача досвіду            | Міська рада, Prometheus, інші громади                | Кількість навчальних курсів, учасників, поширення методології                        | Реалізовано «Школи відновлення громад», підготовлено методичні матеріали для інших українських громад           |

Результати демонструють здатність муніципальних структур адаптуватися до нових умов та ефективно мобілізувати ресурси для підтримки населення. Проєкти локальної ідентичності спрямовані на збереження культурної спадщини та пам'яті про місто та його мешканців. Виконавцями є ініціативи Mariupol Reborn, культурні установи та волонтери. Показники ефективності вимірюються кількістю проведених виставок, заходів та



учасників. Практично, було організовано постійні тематичні виставки, що залучили сотні учасників та донорів. Ці заходи сприяють підтримці культурного середовища громади, зміцнюють ідентичність переселенців та формують позитивний міжнародний імідж міста. Проєкти планування після деокупації реалізуються міською радою, консорціумами, партнерами та науковими установами. Ключові показники включають наявність стратегічних документів, сценарії економічного розвитку та операційні плани. В результаті розроблено Fast Recovery Plan, Маріуполь-2040, Нову економічну модель та Урбанвізію, з детальною оцінкою руйнувань та демографічних змін. Ці ініціативи формують основу для стратегічного планування, дозволяють прогнозувати розвиток міста та ефективно використовувати фінансові, просторові та інтелектуальні ресурси. Проєкти передачі досвіду покликані розповсюджувати знання та методики управління ресурсами для інших українських громад. Виконавцями є міська рада, платформа Prometheus та громади-партнери. Показники ефективності включають кількість навчальних курсів, учасників та масштаб впровадження методології. Практично, було реалізовано «Школу відновлення громад» та підготовлено методичні матеріали, що дозволяє поширювати успішні практики Маріуполя та підвищувати адаптаційний потенціал інших громад України. Таким чином, оцінка ефективності діяльності муніципальних структур за типами проєктів демонструє комплексність та системність управлінських рішень, що поєднують соціальну підтримку, збереження культурної ідентичності, стратегічне планування та навчання інших громад. Це створює основу для ефективного управління ресурсами громади та забезпечення її відновлення у поствоєнний період.

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну спричинило значні руйнування інфраструктури, особливо у прифронтових регіонах. Одним із найбільш постраждалих міст став Маріуполь, де було знищено чи пошкоджено більшість об'єктів соціальної, медичної та комунальної інфраструктури. У відповідь на ці виклики місцева влада спільно

з урядом України та міжнародними партнерами реалізувала процес релокації комунальних підприємств, зокрема закладів охорони здоров'я, з метою збереження кадрового потенціалу, забезпечення безперервності надання медичних послуг та відновлення управлінських функцій (табл. 2.8). Релокація комунальних підприємств Маріупольської міської ради стала вимушеним, але стратегічно важливим кроком для підтримання функціональності системи місцевого самоврядування та збереження ключових соціальних послуг. Перенесення діяльності закладів до безпечніших міст України дозволило не лише продовжити надання медичної допомоги маріупольцям, які евакуювалися, а й інтегруватися у нові регіональні медичні системи, забезпечивши стабільне фінансування через НСЗУ та партнерство з місцевими громадами.

Таблиця 2.8

**Список релокованих комунальних підприємств  
у Маріупольській міській раді (побудовано на основі [37])**

| Найменування ЛПЗ                  | Релокація, місто, дата відкриття                             |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| КНП ММР «ММЛ №1»                  | Київ (10.01.2024)                                            |
| КНП ММР «ММЛ №4 ім. І. К. Мацука» | Рівне (01.08.2024), Дніпро (04.12.2024)                      |
| КНП ММР «ММЛ №8»                  | Одеса                                                        |
| КНП ММР «ММЛ №9»                  | Одеса                                                        |
| КНП ММР «ММПБ»                    | Одеса                                                        |
| КНП ММР «ЦПМСД №2 м. Маріуполя»   | Вінниця (17.09.2024); Одеса                                  |
| КНП ММР «ЦПМСД №3 м. Маріуполя»   | Хмельницький (15.01.2024); Львів (02.01.2025); Київ          |
| КНП ММР «ЦПМСД №5 м. Маріуполя»   | Ужгород (10.01.2024); Київ (20.09.2024); Дніпро (04.12.2024) |

Згідно з інформацією, наданою Маріупольською міською радою, у 2024–2025 роках відбулася масштабна релокація лікувально-профілактичних закладів (ЛПЗ). Так, КНП ММР «Маріупольська міська лікарня №1» відновила роботу у місті Київ 10 січня 2024 року. Це дозволило продовжити надання первинної та спеціалізованої медичної допомоги маріупольцям, які тимчасово проживають у столиці.

КНП ММР «Маріупольська міська лікарня № 4 імені І. К. Мацука» здійснила релокацію у два міста: Рівне (01.08.2024 р.) та Дніпро (04.12.2024 р.). Такий підхід відображає гнучкість управління у сфері медичного адміністрування та орієнтацію на потреби пацієнтів у різних регіонах. Подвійна локація лікарні дає змогу рівномірно розподіляти кадрові ресурси й забезпечувати лікування пацієнтів у межах доступних логістичних маршрутів.

Водночас КНП ММР «Маріупольська міська лікарня №8», «ММЛ №9» та «ММПБ» (Маріупольська міська психіатрична лікарня) були розміщені в Одесі. Місто стало важливим гуманітарним і медичним хабом для переміщених осіб, тому концентрація одразу кількох релокованих медичних закладів у цьому регіоні є логічним кроком. Це створило можливості для координації між медичними установами, оптимізації витрат на оренду приміщень і використання спільної матеріально-технічної бази.

Не менш важливим напрямом стала релокація центрів первинної медико-санітарної допомоги (ЦПМСД). Так, ЦПМСД № 2 м. Маріуполя було переміщено до Вінниці (17.09.2024 р.) та Одеси, що дозволило зберегти контингент сімейних лікарів і продовжити реалізацію програм профілактики та вакцинації.

ЦПМСД №3 розпочав діяльність у Хмельницькому (15.01.2024 р.), а згодом відкрив філії у Львові (02.01.2025 р.) та Києві. Така багатолокаційність є свідченням високого рівня адаптивності управління закладом та його здатності до інтеграції у систему охорони здоров'я різних регіонів України.

ЦПМСД №5 м. Маріуполя релоковано у Ужгород (10.01.2024 р.), Київ (20.09.2024 р.) та Дніпро (04.12.2024 р.). Вибір міст демонструє прагнення до географічного охоплення різних регіонів країни, що є важливим для забезпечення доступу до медичних послуг внутрішньо переміщеним особам з Маріуполя, які розселені по всій Україні.

Процес релокації комунальних підприємств охорони здоров'я Маріуполя є прикладом ефективної антикризової стратегії в умовах війни. Він забезпечив безперервність медичного обслуговування громадян, збереження

кадрового потенціалу та відновлення адміністративної діяльності міських структур. Водночас цей досвід став важливим інституційним уроком для системи місцевого самоврядування – продемонструвавши, що навіть у найскладніших умовах можливо забезпечити сталість функціонування публічних послуг через мобільність, партнерство та адаптивне управління.

Управління ресурсами громади в умовах тимчасової окупації та підготовки до повоєнного відновлення міста Маріуполь потребує комплексного підходу та інтеграції діяльності міської ради з роботою муніципальних підприємств. Діяльність органів місцевого самоврядування та комунальних структур безпосередньо впливає на різні типи ресурсів – людський, фінансовий, технологічний, культурний та просторовий. Табл. 2.9 демонструє, як реалізація проєктів і програм впливає на управління ресурсами, із зазначенням конкретних прикладів та очікуваного ефекту для громади. Людський капітал є основним ресурсом, що забезпечує соціальну згуртованість та життєздатність громади в умовах втрати фізичного контролю над містом. Діяльність центрів «Я Маріуполь» та програм житла дозволяє підтримувати переселенців, залучати громадян до волонтерської або професійної діяльності, зберігати кадровий потенціал та забезпечувати соціальну стабільність. Таким чином, реалізація цих заходів сприяє збереженню спільноти маріупольців та відновленню людських ресурсів після деокупації.

Таблиця 2.9

**Вплив діяльності міської ради та муніципальних підприємств на управління ресурсами міста (побудовано на основі [37])**

| Ресурс            | Вплив діяльності                           | Приклади реалізації                   | Очікуваний ефект                                             |
|-------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Людський капітал  | Підтримка переселенців, залучення громадян | Центри «Я Маріуполь», програми житла  | Збереження громади, залучення кадрів, соціальна стабільність |
| Фінансові ресурси | Оптимізація бюджетних та донорських коштів | Соціальне житло, гранти від партнерів | Раціональне використання коштів, підвищення прозорості       |

|                      |                                                        |                                               |                                                                              |
|----------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Технологічні ресурси | Моделювання міста майбутнього, цифрові сервіси         | Урбанвізія, цифрові платформи Mariupol Reborn | Підвищення ефективності управління, інноваційність, готовність до відбудови  |
| Культурні ресурси    | Збереження ідентичності, підтримка культурних проєктів | Mariupol Reborn, виставки, меморіальні заходи | Сприяння громадській згуртованості, формування локальної ідентичності        |
| Просторові ресурси   | Планування відновлення міста, інфраструктурні проєкти  | Fast Recovery Plan, Сталева мрія              | Чітке етапування відновлення, оптимізація житлового та громадського простору |

Фінансові ресурси використовуються ефективніше завдяки оптимізації бюджетних та донорських коштів. Соціальне житло та грантові програми від міжнародних партнерів демонструють практичне застосування фінансових ресурсів для підтримки громади. Оптимізація витрат підвищує прозорість фінансування та забезпечує раціональне використання коштів, що у перспективі створює підґрунтя для сталого відновлення міста. Технологічні ресурси включають цифрові платформи, системи моделювання та аналітичні сервіси, що дозволяють планувати відновлення міста з урахуванням руйнувань, демографічної динаміки та екологічних факторів. Реалізація проєктів «Урбанвізія» та цифрових платформ Mariupol Reborn підвищує ефективність управління, стимулює інновації та забезпечує готовність до масштабної реконструкції міської інфраструктури. Культурні ресурси спрямовані на збереження локальної ідентичності та культурної пам'яті громади. Проєкти Mariupol Reborn, виставки та меморіальні заходи підтримують громадську згуртованість, формують почуття приналежності до міста та підтримують моральний дух переселенців. Культурна діяльність створює підґрунтя для інтеграції громади у повоєнний період та забезпечує стабільність соціального середовища. Просторові ресурси стосуються планування відновлення міста та організації інфраструктури. Проєкти Fast Recovery Plan та «Сталева мрія» дозволяють чітко етапувати реконструкцію житлового та громадського простору, забезпечуючи оптимізацію використання територій та ресурсів. Раціональне управління просторовими

ресурсами є ключовим фактором ефективної відбудови міста та створення комфортного середовища для мешканців. Інтегрована діяльність міської ради та муніципальних підприємств демонструє комплексний вплив на всі типи ресурсів громади, забезпечуючи збереження людського потенціалу, ефективне використання фінансових, технологічних, культурних та просторових ресурсів і закладаючи основу для успішного відновлення міста Маріуполь у поствоєнний період.

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну призвело до безпрецедентних руйнувань міської інфраструктури, зокрема у місті Маріуполь, яке стало одним із символів героїчного спротиву та гуманітарної катастрофи. Втрата контролю над територією та масова евакуація населення зумовили необхідність кардинальної трансформації системи місцевого самоврядування, переформатування структури комунальних підприємств і перегляду підходів до управління ресурсами громади. У цих умовах Маріупольська міська рада здійснила унікальний управлінський експеримент – створення «Маріуполя в екзилі», який продовжує виконувати адміністративні, соціальні, культурні та освітні функції, зберігаючи керованість громади навіть поза межами міста.

Особливого значення набуває проведення SWOT-аналізу діяльності міської ради та муніципальних підприємств як інструменту стратегічного управління, який дозволяє оцінити внутрішні сильні й слабкі сторони системи місцевого самоврядування, а також зовнішні можливості й загрози, зумовлені воєнним станом (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**SWOT-аналіз діяльності Маріупольської міської ради та  
муніципальних підприємств при управлінні ресурсами  
(розроблено автором)**

| Сильні сторони                                                                     | Слабкі сторони                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| – Створення ефективної системи управління громадою в екзилі, що дозволила зберегти | – Відсутність фізичного доступу до більшості міських об’єктів, що обмежує |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>керованість муніципальних процесів навіть за відсутності територіального контролю.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Успішна релокація ключових комунальних підприємств (медичних, соціальних, адміністративних) до безпечних міст України – Києва, Одеси, Рівного, Вінниці, Львова, Дніпра, Ужгорода, Хмельницького – із забезпеченням продовження послуг маріупольцям.</li> <li>– Реалізація комплексних проєктів підтримки населення: «Я Маріуполь», «ЯМаріуполь. Житло», «Школа відновлення громад», Fast Recovery Plan, Mariupol Reborn, що охоплюють соціальні, економічні, культурні та освітні напрями.</li> <li>– Налагоджене партнерство з міжнародними донорами, урядовими структурами та громадськими організаціями, що забезпечує фінансування та технічну підтримку.</li> <li>– Збереження висококваліфікованого кадрового потенціалу завдяки цифровізації, дистанційній роботі та залученню спеціалістів у релокованих структурах.</li> </ul> | <p>можливість управління матеріально-технічною базою.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Високі витрати на релокацію, оренду приміщень, логістику та утримання персоналу у різних регіонах України.</li> <li>– Фрагментарність управлінських процесів через географічну розпорошеність підрозділів і підприємств.</li> <li>– Обмежені можливості для реалізації інфраструктурних проєктів через окупацію та руйнування міста.</li> <li>– Зниження рівня комунікації між міською владою та окремими групами мешканців, які перебувають у тимчасовій окупації або за кордоном.</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Продовження табл. 2.10

| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення партнерств із міжнародними організаціями (UNDP, USAID, GIZ, ЄБРР) для реалізації програм повоєнного відновлення.</li> <li>– Використання досвіду релокації як моделі для створення адаптивних систем управління у кризових регіонах України.</li> <li>– Застосування цифрових технологій у сфері муніципального управління – розробка “цифрового двійника Маріуполя” для планування відновлення інфраструктури.</li> <li>– Формування нової економічної моделі міста (Маріуполь-2040) із залученням зелених технологій, енергоефективності та сталого будівництва.</li> <li>– Розширення освітніх і культурних програм для підтримки маріупольської ідентичності.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Тривала окупація території, що унеможлиблює відновлення інфраструктури та повернення населення.</li> <li>– Високий рівень фізичних руйнувань об’єктів ЖКГ, транспорту, освіти, медицини, що потребує значних інвестицій.</li> <li>– Потенційне виснаження фінансових ресурсів унаслідок тривалого утримання релокованих структур.</li> <li>– Соціально-психологічна втома населення, ризик втрати кадрового потенціалу через еміграцію.</li> <li>– Невизначеність із безпековою ситуацією</li> </ul> |

Основним завданням стало не лише забезпечення життєдіяльності переміщених мешканців, а й збереження людського, інтелектуального, культурного та фінансового потенціалу громади. Релокація муніципальних підприємств, зокрема закладів охорони здоров’я, до безпечних регіонів України дозволила підтримати сталість публічних послуг і створити

фундамент для майбутнього відновлення Маріуполя після деокупації. Сильні сторони діяльності Маріупольської міської ради полягають у її здатності забезпечити безперервність публічного управління навіть у надзвичайних умовах війни. Релокація медичних і соціальних установ, зокрема лікарень та центрів первинної медико-санітарної допомоги, стала прикладом зразкової антикризової політики, що дозволила зберегти основні функції держави на місцевому рівні. Завдяки ініціативам «Я Маріуполь» та Fast Recovery Plan громада зберегла соціальну цілісність, комунікаційні канали та кадрову основу, необхідну для подальшого відновлення. Разом із тим, слабкі сторони демонструють об'єктивні виклики, пов'язані з втратою контролю над територією. Маріупольська громада функціонує в умовах територіальної децентралізації, що створює організаційні труднощі, збільшує фінансове навантаження та ускладнює координацію між підрозділами. Крім того, обмеженість матеріальних ресурсів та інфраструктури не дозволяє реалізовувати масштабні відновлювальні проєкти без зовнішньої підтримки. Можливості розвитку базуються на інноваційних підходах до управління – цифровізації, стратегічному плануванні та міжнародній співпраці. Розробка документів «Маріуполь-2040» та «Нова економічна модель» демонструє перехід до системного бачення майбутнього міста як економічного, екологічного та культурного центру після деокупації. Використання технологій 3D-моделювання, GIS-систем і відкритих даних створює основу для планомірного відновлення та залучення інвестицій. Водночас загрози залишаються суттєвими. Тривала окупація та руйнування перешкоджають реалізації навіть найкращих планів. Психологічна та демографічна криза впливає на потенціал громади у відбудові. Тому стратегічні зусилля Маріупольської міської ради мають бути спрямовані на підтримку довіри громадян, розвиток партнерств, забезпечення прозорості рішень та підготовку до моменту повернення міста під український контроль. SWOT-аналіз діяльності Маріупольської міської ради та муніципальних підприємств свідчить про високу адаптивність системи місцевого самоврядування у



кризових умовах. Попри втрату матеріальної бази, громада зберегла головне – людський, інтелектуальний і культурний капітал, що є фундаментом для повоєнного відновлення. Успішна реалізація релокаційних та соціальних проєктів підтверджує потенціал Маріуполя як моделі сталого управління в екстремальних ситуаціях.

## Висновки до розділу 2

1. Проведена оцінка діяльності міської ради та муніципальних підприємств міста Маріуполь показує, що комплексна та системна взаємодія органів місцевого самоврядування з комунальними структурами дозволяє ефективно управляти всіма типами ресурсів громади – людським, фінансовим, технологічним, культурним та просторовим.

2. Яскравий приклад збереження людського капіталу в громаді в умовах вимушеної релокації – це мережа підтримки ВПО «Я – Маріуполь», у тому числі «Я – Маріуполь. Турбота», «Я – Маріуполь. Житло», «Я – Маріуполь. Здоров'я», а пакож платформи Mariupol Reborn, що є об'єднуючими майданчиками між ВПО та представниками культурної, урбаністичної сфери. Роль цих мереж у збереженні людського капіталу та підготовки проєктів про локальну ідентичність міста, а також проєктів, пов'язаних змайбутньою відбудовою міста, важко переоцінити.

3. Реалізація соціально-економічних, культурних, стратегічних та освітніх проєктів забезпечує підтримку переселенців, збереження локальної ідентичності, планування післядеокупаційного розвитку та поширення знань для інших громад України.

4. Досягнуті результати свідчать про здатність муніципальних підприємств адаптуватися до надзвичайних умов, оптимально мобілізувати ресурси, підвищувати прозорість та інноваційність управління, а також закладають фундамент для повоєнного відновлення Маріуполя, створюючи умови для сталого розвитку та зміцнення соціальної згуртованості громади.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ МІСТА МАРІУПОЛЬ

#### 3.1. Обґрунтування управлінських рішень для муніципальних підприємств при управлінні ресурсами громади

У сучасних умовах тимчасової окупації місто Маріуполь та його муніципальні підприємства опинилися у надзвичайно складній ситуації, що потребує перегляду стратегій управління ресурсами громади. Втрата контролю над територією, руйнування інфраструктури та обмеження у наданні соціальних послуг створюють нові виклики для муніципальних структур. У цьому контексті обґрунтування управлінських рішень стає ключовим фактором забезпечення життєздатності громади, збереження людського потенціалу та адаптації підприємств до змінених умов. Табл. 3.1 демонструє основні проблемні аспекти діяльності муніципальних підприємств під час тимчасової окупації.

Таблиця 3.1

#### Аналіз проблематики діяльності муніципальних підприємств під час тимчасової окупації (розроблено автором)

| Проблема                              | Вплив на діяльність муніципальних підприємств                                  | Ключові ризики                                                             |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Втрата матеріальної інфраструктури    | Неможливість обслуговувати житлово-комунальні об'єкти на окупованих територіях | Пошкодження або втрата обладнання, майна, зниження ефективності діяльності |
| Зменшення контролю над територією     | Неможливість фізичного управління об'єктами                                    | Втрата юридичного контролю, ризик порушень нормативних вимог               |
| Руйнування соціальної інфраструктури  | Обмеження надання соціальних послуг населенню                                  | Зниження рівня обслуговування громадян, соціальна напруга                  |
| Втрата кадрів та людського потенціалу | Відтік персоналу, втрати компетенцій                                           | Зменшення спроможності підприємства виконувати функції громади             |

|                                              |                                                       |                                                                                    |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Потреба у гуманітарних і соціальних послугах | Необхідність швидко реагувати на потреби переселенців | Недостатня готовність до нових викликів, ризик неефективного використання ресурсів |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|

Неможливість обслуговувати житлово-комунальні об'єкти на окупованих територіях призводить до пошкодження або втрати обладнання, зниження ефективності роботи підприємств і обмеження надання базових послуг населенню. Це ставить під загрозу не лише оперативну діяльність, а й довгострокову здатність відновлювати інфраструктуру після деокупації. Втрата юридичного контролю створює ризики порушень нормативних вимог та потенційного використання об'єктів без належного нагляду. Для муніципальних підприємств це означає необхідність перегляду підходів до дистанційного моніторингу та управління ресурсами. Руйнування соціальної інфраструктури обмежує надання соціальних послуг громадянам, що спричинює соціальну напругу та зниження рівня довіри до муніципальних структур. Для ефективного управління ресурсами в таких умовах потрібна розробка альтернативних каналів надання послуг, включаючи дистанційні та мобільні формати. Втрата кадрів та людського потенціалу є ще одним критичним фактором. Відтік персоналу та зменшення компетенцій ускладнює виконання функцій підприємств, що обслуговують громаду. Збереження та залучення кваліфікованих працівників стає пріоритетним завданням управлінських рішень, зокрема через дистанційне працевлаштування, розвиток навчальних програм та мобілізацію внутрішньої спільноти. Потреба у гуманітарних і соціальних послугах в умовах масового переселення населення вимагає швидкої адаптації підприємств до нових викликів. Недостатня готовність до таких потреб призводить до неефективного використання ресурсів та зниження результативності діяльності муніципальних структур. Впровадження стратегій швидкого реагування та організація центрів підтримки переселенців є критично важливими для мінімізації цих ризиків. Таким чином, аналіз проблематики діяльності муніципальних підприємств під час тимчасової окупації дозволяє виявити

ключові напрямки для обґрунтування управлінських рішень, що забезпечують адаптацію, збереження ресурсів громади та підготовку до подальшого відновлення міста.

У кризових умовах, спричинених тимчасовою окупацією міста Маріуполь, муніципальні підприємства та міська рада стикаються з необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень, які забезпечують безперервність функціонування, збереження ресурсів громади та адаптацію до нових реалій. Втрата контролю над територіями, руйнування інфраструктури та масове переміщення населення вимагають переосмислення традиційних моделей управління, запровадження гнучких механізмів релокації та переорієнтації діяльності. Табл. 3.2 демонструє ключові управлінські рішення для муніципальних підприємств.

Таблиця 3.2

**Управлінські рішення для муніципальних підприємств  
у кризових умовах (розроблено автором)**

| Напрямок рішення                  | Суть рішення                                                                     | Виконавці                                                  | Очікуваний ефект                                                           |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Релокація діяльності              | Перенесення частини персоналу, архівів, обладнання на підконтрольну територію    | ЖКП «Азовжитлокомплекс», міська рада                       | Збереження кадрового потенціалу та інституційної спроможності підприємства |
| Зміна профілю діяльності          | Переорієнтація від обслуговування окупованих територій до підтримки переселенців | ЖКП, центри «Я – Маріуполь»                                | Забезпечення соціальної функції громади, підтримка переселенців            |
| Співпраця з мережами підтримки    | Логістична, матеріальна та кадрова підтримка центрів «Я – Маріуполь»             | ЖКП «Азовжитлокомплекс», центри «Я – Маріуполь», волонтери | Підвищення ефективності надання послуг, збереження зв'язків із громадою    |
| Використання людського потенціалу | Залучення місцевої громади та переселенців у роботу центрів                      | Місцеві громади, волонтери                                 | Формування спільноти, підтримка соціальної згуртованості                   |

|                                  |                                                                            |                                        |                                                                           |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Збереження інституційної пам'яті | Виконання юридичних та адміністративних функцій через діючі юридичні особи | Муніципальні підприємства, міська рада | Збереження прав та обов'язків громади, забезпечення прозорості управління |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|

Першим напрямком управлінських рішень є релокація діяльності. Це передбачає перенесення частини персоналу, архівів та обладнання на підконтрольну територію. Виконавцями цього рішення виступають ЖКП «Азовжитлокомплекс» та міська рада. Релокація дозволяє зберегти кадровий потенціал, забезпечити безперервність надання комунальних послуг та підтримати інституційну спроможність підприємств навіть за умов втрати контролю над частиною територій. Другий напрямок – зміна профілю діяльності. У даному випадку муніципальні підприємства та центри «Я – Маріуполь» переорієнтовують свої зусилля від обслуговування окупованих територій до підтримки переселенців. Це рішення забезпечує соціальну функцію громади, сприяє задоволенню нагальних потреб переселенців та підтримує стабільність соціального середовища. Третій напрямок – співпраця з мережами підтримки, що включає логістичну, матеріальну та кадрову допомогу центрам «Я – Маріуполь». Виконавцями є ЖКП «Азовжитлокомплекс», центри «Я – Маріуполь» та волонтери. Така взаємодія підвищує ефективність надання послуг, зберігає зв'язки муніципальних підприємств із громадою та сприяє швидкому реагуванню на соціальні потреби. Четвертим напрямком є використання людського потенціалу, що передбачає активне залучення місцевої громади та переселенців до роботи центрів підтримки. Участь громадян у діяльності муніципальних структур сприяє формуванню спільноти, зміцненню соціальної згуртованості та залученню нових компетенцій у кризових умовах. Останній напрямок – збереження інституційної пам'яті. Це забезпечується виконанням юридичних та адміністративних функцій через діючі юридичні особи муніципальних підприємств та міської ради. Такий підхід дозволяє зберегти права та

обов'язки громади, підтримувати прозорість управління та формувати підґрунтя для подальшого відновлення міста після деокупації. Таким чином, комплекс управлінських рішень у кризових умовах поєднує релокацію, переорієнтацію діяльності, співпрацю з підтримуючими мережами, мобілізацію людського потенціалу та збереження інституційної пам'яті. Реалізація цих стратегій забезпечує адаптацію муніципальних підприємств до нових викликів, збереження ресурсів громади та підтримку соціальної стабільності у складних умовах тимчасової окупації.

Управлінські рішення у кризових умовах повинні бути спрямовані на утримання кадрового потенціалу, підтримку соціальної згуртованості, збереження базових соціальних функцій, забезпечення інституційної пам'яті та адаптацію підприємств до нових викликів. Табл. 3.3 демонструє цілі управлінських рішень, конкретні завдання, очікувані результати та практичні приклади реалізації.

Таблиця 3.3

**Цілі та очікувані результати управлінських рішень**  
(розроблено автором)

| Ціль рішення                              | Конкретні завдання                                                 | Очікувані результати                                                | Приклади практичної реалізації                                                  |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Збереження людського потенціалу           | Утримання персоналу та фахівців, підтримка їхніх знань             | Збереження компетенцій, швидке відновлення функцій після деокупації | Релокація персоналу ЖКП «Азовжитлокомплекс», залучення волонтерів               |
| Підтримка соціальної згуртованості        | Надання гуманітарних, юридичних, психологічних послуг переселенцям | Соціальна стабільність, довіра громади                              | Центри «Я – Маріуполь» у Запоріжжі, Дніпрі, Києві та інших містах               |
| Збереження мінімальних соціальних функцій | Забезпечення базових послуг для переселенців                       | Безперервність надання комунальних та соціальних послуг             | Закупівля господарчих товарів, організація побутових та адміністративних послуг |
| Сприяння інституційній пам'яті            | Виконання юридичних зобов'язань громади,                           | Захист прав громади, ефективне                                      | Робота діючих юридичних осіб, ведення обліку та звітності                       |

|                                     |                                                |                                   |                                                                |
|-------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------|
|                                     | збереження архівів та документації             | управління ресурсами              |                                                                |
| Адаптація муніципальних підприємств | Переведення профілю діяльності на нові потреби | Гнучкість і стійкість підприємств | Надання послуг переселенцям, підтримка центрів «Я – Маріуполь» |

Ключовою ціллю управлінських рішень є збереження людського потенціалу. У кризових умовах утримання персоналу та фахівців стає стратегічним завданням для забезпечення безперервності функціонування муніципальних підприємств після деокупації. Очікуваним результатом є збереження компетенцій, швидке відновлення функцій підприємств та мінімізація втрат знань. Практичним прикладом реалізації цієї цілі є релокація персоналу ЖКП «Азовжитлокомплекс» на підконтрольну територію та залучення волонтерів для підтримки діяльності підприємств. Надання гуманітарних, юридичних та психологічних послуг переселенцям забезпечує стабільність громади та підтримує довіру до муніципальних структур. Очікуваним результатом є соціальна стабільність та інтеграція переселенців у громаду. У практичній площині це реалізується через діяльність центрів «Я – Маріуполь» у містах Запоріжжя, Дніпро, Київ та інших, що надають комплексну допомогу переселенцям. Збереження мінімальних соціальних функцій, що передбачає забезпечення базових послуг для переселенців, дозволяє підтримувати безперервність надання комунальних і соціальних послуг, навіть коли частина території залишається під окупацією. Прикладом практичної реалізації є закупівля господарчих товарів та організація побутових і адміністративних послуг у центрах підтримки. Виконання юридичних зобов'язань громади та збереження архівів і документації дозволяє захищати права громади та ефективно управляти ресурсами. Практичним втіленням цього є робота діючих юридичних осіб муніципальних підприємств, ведення обліку та регулярна звітність.

Переведення профілю діяльності на обслуговування переселенців та підтримку центрів «Я – Маріуполь» сприяє гнучкості та стійкості підприємств

у кризових умовах, що є критично важливим для їхньої ефективної діяльності та подальшого відновлення міста. Цілі та очікувані результати управлінських рішень демонструють системний підхід до збереження ресурсів громади та забезпечення соціальної стабільності, підтримки інституційної спроможності муніципальних підприємств та адаптації їх до нових викликів у складних умовах тимчасової окупації.

Отже, проведений аналіз діяльності муніципальних підприємств у кризових умовах тимчасової окупації свідчить про необхідність комплексного підходу до управління ресурсами громади. Обґрунтовані управлінські рішення, що включають релокацію діяльності, зміну профілю обслуговування, залучення підтримуючих мереж, мобілізацію людського потенціалу та збереження інституційної пам'яті, дозволяють зберегти кадровий потенціал, забезпечити соціальну згуртованість, безперервність базових послуг і гнучкість муніципальних підприємств. Реалізація таких стратегій створює умови для ефективного управління ресурсами громади, підвищення стійкості муніципальних структур до кризових викликів та підготовки до відновлення міста після деокупації.

### **3.2. Рекомендації щодо управління ресурсами громади на основі взаємодії міської ради та муніципальних підприємств міста Маріуполь**

У сучасних умовах тимчасової окупації місто Маріуполь та його муніципальні підприємства стикаються з необхідністю переосмислення моделей управління ресурсами громади. Надзвичайна ситуація створює ризики втрати контролю над комунальними об'єктами, руйнування матеріальної та соціальної інфраструктури, зниження рівня надання послуг населенню. Особливе значення набуває взаємодія міської ради та муніципальних підприємств, що дозволяє забезпечити стабільність управлінських процесів, збереження юридичного статусу підприємств та адаптацію їхньої діяльності до нових викликів (табл. 3.4). Ефективне



управління ресурсами громади в умовах кризових обставин потребує формування стратегічних рекомендацій, спрямованих на підтримку правових, кадрових та матеріальних основ діяльності муніципальних підприємств. Збереження юридичного статусу комунальних підприємств є ключовим аспектом цього процесу, оскільки гарантує правові підстави для відновлення роботи після деокупації, забезпечує виконання обов'язків перед громадянами та підтримує інституційну спроможність громади. Одночасно, підтримка інституційної пам'яті, включно з документуванням процесів та архівуванням даних, дозволяє зберегти накопичений досвід і стандарти роботи, що є необхідним для подальшого управління та адаптації до нових умов.

Таблиця 3.4

**Рекомендації щодо управління юридичним статусом комунальних підприємств (розроблено автором)**

| <b>Рекомендація</b>                                       | <b>Мета</b>                                                 | <b>Практичні дії</b>                                                            | <b>Очікуваний ефект</b>                                                                             |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зберігати юридичний статус КП навіть при зміні діяльності | Забезпечити правові основи для відновлення після деокупації | Регістрація КП, підтримка ЄДРПОУ, ведення бухгалтерії та юридичної документації | Правова спроможність громади, збереження обов'язків перед громадянами, спрощене відновлення функцій |
| Підтримка інституційної пам'яті                           | Збереження досвіду та стандартів роботи                     | Документування процесів, архівування даних                                      | Збереження знань і компетенцій для майбутнього управління                                           |

Рекомендації щодо управління юридичним статусом комунальних підприємств спрямовані на забезпечення правової спроможності громади та збереження функціональної готовності підприємств у кризових умовах. Зокрема, збереження юридичного статусу КП, навіть при зміні профілю діяльності, дозволяє підтримувати реєстрацію підприємств, ведення бухгалтерії та юридичної документації. Практично це включає актуалізацію даних у ЄДРПОУ, забезпечення належного обліку фінансових та матеріальних ресурсів, а також підтримку актуальної нормативно-правової документації. Очікуваним ефектом таких дій є спрощене відновлення функцій підприємств після деокупації, а також збереження прав та обов'язків громади перед мешканцями. Підтримка інституційної пам'яті, як другий важливий напрямок, передбачає системне документування управлінських та операційних процесів, архівування даних про діяльність підприємств, включаючи кадрові, фінансові та адміністративні аспекти. Це дозволяє зберегти знання, компетенції та стандарти роботи, що є критично важливим для планування відновлювальних заходів і підвищення стійкості муніципальних структур. Практичні дії у цьому напрямку включають створення електронних та паперових архівів, систематизацію процедур управління та забезпечення їх доступності для нових працівників і органів міської ради. Комплекс рекомендацій щодо

управління ресурсами громади на основі взаємодії міської ради та муніципальних підприємств забезпечує правову стабільність, збереження інституційної спроможності та готовність до відновлення міста. Виконання цих рекомендацій дозволяє підтримувати ефективність управлінських рішень, адаптувати діяльність підприємств до нових викликів та забезпечувати безперервність надання соціально значущих послуг для громади навіть у складних умовах тимчасової окупації.

Традиційні моделі обслуговування інфраструктури та надання послуг стають неефективними через втрату контролю над частиною територій, руйнування матеріальної бази та зниження кадрового потенціалу. У цьому контексті переорієнтація профілю діяльності муніципальних підприємств стає ключовим елементом стратегічного управління ресурсами громади. Зміна фокусу діяльності дозволяє не лише задовольняти нагальні потреби населення, але й підтримувати соціальну згуртованість та інституційну спроможність підприємств у кризових умовах.

Переорієнтація профілю діяльності муніципальних підприємств базується на принципі адаптивності до нових викликів та орієнтації на потреби громади. Основна мета таких змін полягає у забезпеченні соціальної та гуманітарної підтримки для переселенців та мешканців громади, які залишилися на підконтрольній території. Міська рада та муніципальні підприємства виконують роль координаторів та виконавців комплексних програм допомоги, що включають як матеріальну, так і соціально-психологічну підтримку (табл. 3.5). Першою рекомендацією є переорієнтація комунальних підприємств на соціальну та гуманітарну підтримку. Практична реалізація цього напрямку включає надання гуманітарної допомоги, організацію юридичних та психологічних консультацій, а також безпосередню підтримку переселенців. Виконання цих дій дозволяє забезпечити базові потреби населення, зберегти роль КП як центрального органу надання соціальних послуг та підтримати довіру громади до муніципальних структур. Очікуваний ефект полягає у зміцненні соціальної згуртованості, підтримці

стійкості громади та забезпеченні безперервності виконання соціальних функцій навіть у кризових умовах.

Таблиця 3.5

**Рекомендації щодо переорієнтації профілю діяльності  
муніципальних підприємств (розроблено автором)**

| Рекомендація                                             | Мета                                             | Практичні дії                                                                                 | Очікуваний ефект                                                                |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Переорієнтувати КП на соціальну та гуманітарну підтримку | Забезпечити задоволення нагальних потреб громади | Надання гуманітарної допомоги, юридичних і психологічних консультацій, підтримка переселенців | Підтримка соціальної згуртованості, збереження ролі КП у громаді                |
| Створення центрів підтримки (типу «Я – Маріуполь»)       | Комплексне надання послуг                        | Організація точок допомоги, залучення фахівців                                                | Ефективна координація допомоги, максимальна користь для переселенців та громади |

Другим важливим напрямком є створення центрів підтримки, подібних до мережі «Я – Маріуполь». Такі центри забезпечують комплексне надання послуг переселенцям, включаючи матеріальну допомогу, психологічну підтримку та координацію логістики. Практичними кроками є організація точок допомоги, залучення фахівців із різних сфер та інтеграція з волонтерськими та громадськими мережами. Очікуваний ефект від реалізації цієї рекомендації полягає у підвищенні ефективності координації гуманітарної допомоги, максимізації користі для переселенців та громади, а також у збереженні видимої присутності комунальних підприємств як соціально відповідальних структур.

Втрата кадрів, відтік фахівців та зниження компетенцій персоналу створюють загрозу функціонуванню підприємств і збереженню інституційної спроможності. Тому розробка системних рекомендацій щодо збереження людського ресурсу є одним із ключових напрямів стратегічного управління ресурсами громади. Збереження кадрового потенціалу в кризових умовах передбачає не лише утримання наявних фахівців, а й мобілізацію додаткових

ресурсів, таких як внутрішньо переміщені особи (ВПО) та волонтери, для забезпечення безперервності роботи підприємств. Це дозволяє мінімізувати втрати знань та компетенцій, забезпечити готовність до відновлення послуг після деокупації та підтримати соціальну стабільність у громаді (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Рекомендації щодо збереження людського ресурсу  
(розроблено автором)**

| Рекомендація                      | Мета                                  | Практичні дії                                                                      | Очікуваний ефект                                                                   |
|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Зберігати кадровий потенціал      | Збереження знань та навичок персоналу | Працевлаштування ВПО, залучення фахівців до дистанційної чи консультативної роботи | Підтримка спроможності муніципальних підприємств, готовність до відновлення послуг |
| Залучення громади та переселенців | Створення соціальної спільноти        | Волонтерство, участь у центрах підтримки                                           | Збереження зв'язків із містом, формування спільноти, соціальна згуртованість       |

Важливою рекомендацією є збереження кадрового потенціалу. Метою цієї стратегії є утримання знань та навичок персоналу, що забезпечує спроможність муніципальних підприємств швидко відновлювати функції після деокупації та реагувати на поточні виклики. Практичні дії включають працевлаштування ВПО, залучення фахівців до дистанційної або консультативної роботи, організацію тренінгів і навчальних програм для підтримки компетенцій. Очікуваний ефект реалізації цієї рекомендації полягає у підтримці стабільності діяльності підприємств, мінімізації втрат знань та збереженні інституційної спроможності муніципальних структур. Також важливим напрямком є активне залучення громади та переселенців. Це дозволяє створити соціальну спільноту навколо муніципальних підприємств та центрів підтримки, підвищити рівень соціальної згуртованості та зміцнити зв'язки з містом. Практичні дії включають волонтерську діяльність, участь у роботі центрів підтримки переселенців, організацію спільних заходів та консультаційних програм. Очікуваним ефектом є формування активної та

соціально відповідальної спільноти, що підтримує діяльність муніципальних структур, сприяє інтеграції переселенців у громаду та забезпечує збереження людського потенціалу для відновлення міста після завершення окупації. Збереження людського ресурсу муніципальних підприємств у кризових умовах є основою стабільності, адаптивності та ефективності управління ресурсами громади. Виконання рекомендацій щодо утримання кадрового потенціалу та залучення місцевої громади і переселенців забезпечує соціальну згуртованість, підтримку функціональної спроможності підприємств і готовність до відновлення базових послуг у довгостроковій перспективі.

Муніципальні підприємства міста Маріуполь та міська рада стикаються з обмеженням власних фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів, що значно ускладнює виконання їхніх функцій (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Рекомендації щодо ресурсної та партнерської взаємодії**  
(розроблено автором)

| Рекомендація              | Мета                              | Практичні дії                                                                           | Очікуваний ефект                                                                  |
|---------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Налагодження партнерств   | Розширення ресурсної підтримки    | Співпраця з обласними адміністраціями, благодійними фондами, міжнародними організаціями | Додаткові фінанси, приміщення, обладнання; підвищення ефективності надання послуг |
| Прозорість та комунікація | Інформування громадян і партнерів | Сайти, соціальні мережі, контакт-центри, регулярні звіти                                | Підвищення довіри громади, залучення ресурсів, зменшення корупційних ризиків      |

Налагодження ресурсної та партнерської взаємодії дозволяє забезпечити стійкість діяльності муніципальних підприємств та адаптацію їхніх функцій до нових умов. Системне використання зовнішніх ресурсів, координація з обласними адміністраціями, благодійними фондами та міжнародними організаціями створює умови для забезпечення додаткового фінансування, приміщень, обладнання та логістичної підтримки. Прозорість у діяльності та ефективна комунікація з громадянами та партнерами підвищують рівень

довіри до муніципальних структур, зменшують корупційні ризики та сприяють залученню нових ресурсів. Першою рекомендацією є налагодження партнерств із зовнішніми організаціями. Мета цієї стратегії полягає у розширенні ресурсної підтримки муніципальних підприємств. Практичні дії включають активну співпрацю з обласними адміністраціями, благодійними фондами та міжнародними організаціями, що надають фінансову, матеріальну або логістичну допомогу. Очікуваний ефект реалізації цієї рекомендації – додаткові фінанси, приміщення та обладнання, що дозволяє підвищити ефективність надання соціальних і комунальних послуг та зменшити ризики зупинки функціонування підприємств у кризових умовах.

Другим напрямком є забезпечення прозорості та комунікації з громадою та партнерами. Метою цього підходу є інформування громадян про діяльність муніципальних структур та партнерів, а також створення механізмів контролю за використанням ресурсів. Практичні дії включають ведення сайтів та сторінок у соціальних мережах, організацію контакт-центрів, публікацію регулярних звітів і повідомлень про діяльність підприємств. Очікуваний ефект полягає у підвищенні довіри громади до муніципальних структур, більш ефективному залученні зовнішніх ресурсів та зменшенні корупційних ризиків, що сприяє стабільності та прозорості управління ресурсами громади. Таким чином, ресурсна та партнерська взаємодія муніципальних підприємств є критично важливою для підтримки соціальної стабільності, збереження функціональної спроможності та адаптації підприємств до нових викликів у кризових умовах тимчасової окупації. Системне впровадження рекомендацій щодо партнерства та прозорості забезпечує комплексний підхід до управління ресурсами громади та підтримує готовність муніципальних структур до відновлення діяльності після деокупації.

Ефективне управління ресурсами громади в умовах кризової ситуації, спричиненої тимчасовою окупацією, потребує комплексного підходу, що поєднує дії міської ради та муніципальних підприємств (КП). Табл. 3.8 відображає очікувані результати управлінських рішень на основі такої

взаємодії. Основним ресурсом у релокації комунальних підприємств та персоналу виступає людський потенціал, що включає знання, компетенції та досвід працівників. Очікуваний результат – збереження ключових функцій громади та готовність до відновлення після деокупації. Практичним прикладом реалізації є часткова релокація ЖКП «Азовжитлокомплекс» на підконтрольні території, що дозволяє підтримувати безперервність управління інфраструктурними об'єктами та зберігати кадровий потенціал підприємства.

Таблиця 3.8

**Очікувані результати управлінських рішень на основі взаємодії  
міської ради та КП (розроблено автором)**

| <b>Дія</b>                   | <b>Основний ресурс</b>           | <b>Очікуваний результат</b>                              | <b>Приклад реалізації</b>                                          |
|------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Релокація КП та персоналу    | Людський потенціал               | Збереження компетенцій та функцій громади                | Часткова релокація «Азовжитлокомплекс» на підконтрольні території  |
| Переорієнтація функцій       | Інституційний ресурс             | Забезпечення соціальних і гуманітарних послуг            | Центри «Я – Маріуполь» надання консультацій, допомога переселенцям |
| Створення партнерських мереж | Матеріальні та фінансові ресурси | Залучення додаткових ресурсів для підтримки громади      | Співпраця з міжнародними організаціями та урядами                  |
| Прозора комунікація          | Соціальний ресурс                | Підвищення довіри та ефективності роботи                 | Інформаційні платформи, соціальні мережі, контакт-центри           |
| Залучення громади            | Людський та соціальний ресурс    | Формування спільноти, підтримка соціальної згуртованості | Волонтерські програми, залучення переселенців до роботи центрів    |

Інституційний ресурс у переорієнтації функцій комунальних підприємств на нові потреби громади, зокрема на соціальні та гуманітарні послуги, включає організаційні структури, правові та адміністративні механізми. Очікуваний ефект – забезпечення безперервного надання соціальних і гуманітарних послуг переселенцям та громадам, які постраждали внаслідок окупації. Практичним втіленням є діяльність центрів «Я –



Маріуполь», які надають консультації, гуманітарну допомогу та психологічну підтримку.

Основними ресурсами створення партнерських мереж є матеріальні та фінансові активи, які надають зовнішні організації, обласні адміністрації та міжнародні фонди. Очікуваний результат – залучення додаткових ресурсів для підтримки громади та підвищення ефективності надання послуг. Приклад реалізації – співпраця з міжнародними організаціями та урядами, що дозволяє отримувати обладнання, фінансову підтримку та забезпечувати логістичні потреби підприємств і центрів підтримки.

Забезпечення відкритої інформації про діяльність муніципальних структур і партнерів підвищує довіру громадян та ефективність управлінських рішень. Практичне впровадження включає використання інформаційних платформ, соціальних мереж та контакт-центрів для обміну інформацією, координації дій та залучення громадськості. Активне залучення громади та переселенців передбачає мобілізацію людських і соціальних ресурсів для підтримки роботи муніципальних структур. Очікуваним результатом є формування спільноти та підтримка соціальної згуртованості, що сприяє стабільності та стійкості громади в кризових умовах. Прикладом реалізації є волонтерські програми та участь переселенців у діяльності центрів підтримки.

Отже, інтегрована взаємодія міської ради та комунальних підприємств забезпечує комплексне використання ресурсів громади – людських, соціальних, інституційних, матеріальних та фінансових. Реалізація цих управлінських рішень сприяє підтримці соціальної стабільності, збереженню компетенцій персоналу та готовності муніципальних структур до відновлення діяльності після деокупації.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо управління ресурсами громади на основі взаємодії міської ради та муніципальних підприємств міста Маріуполь**

Оцінка ефективності соціальної підтримки переселенців та постраждалого населення є важливою складовою аналізу діяльності муніципальних підприємств та центрів допомоги, що функціонують у кризових умовах тимчасової окупації. Центри «Я – Маріуполь» виконують комплексну функцію соціальної та гуманітарної підтримки, спрямовану на задоволення базових потреб, забезпечення консультаційних послуг, сприяння працевлаштуванню та інтеграції переселенців у громаду. Табл. 3.9 демонструє основні показники діяльності центрів та їх динаміку за 2022-2025 рр.

Таблиця 3.9

**Оцінка ефективності соціальної підтримки через центри  
«Я – Маріуполь» (розроблено автором)**

| Показник                                                    | Одиниця виміру | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  | Особливості                                      |
|-------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|-------|-------|--------------------------------------------------|
| Кількість наданих гуманітарних наборів                      | од.            | 12000 | 15000 | 18000 | 20000 | Продуктові та гігієнічні набори для переселенців |
| Кількість консультацій (юридичних, медичних, психологічних) | од.            | 5000  | 7000  | 10000 | 12000 | Включає консультації онлайн та офлайн            |
| Кількість працевлаштованих маріупольців                     | осіб           | 400   | 550   | 700   | 800   | Через центри та партнерські програми             |
| Кількість організованих культурних та освітніх заходів      | од.            | 30    | 40    | 50    | 60    | Залучення переселенців до соціального життя      |

Першим показником є кількість наданих гуманітарних наборів. Вимірювані у одиницях наборів, дані демонструють стабільне зростання від 12000 у 2022 році до 20000 у 2025 році. Це свідчить про послідовне нарощування матеріальної допомоги переселенцям, включаючи продуктові та гігієнічні набори. Така діяльність забезпечує задоволення базових потреб населення та сприяє соціальній стабільності, зменшуючи ризик соціальної напруги серед постраждалих громадян. Другий показник – кількість консультацій юридичного, медичного та психологічного характеру, що

надаються як онлайн, так і офлайн. З 5000 у 2022 році до 12000 у 2025 році, показник демонструє значне зростання охоплення населення консультаційними послугами. Це забезпечує захист прав переселенців, своєчасне реагування на медичні та психологічні потреби та сприяє інтеграції громадян у соціальне середовище. Третім показником є кількість працевлаштованих маріупольців через центри та партнерські програми. Зростання від 400 осіб у 2022 році до 800 осіб у 2025 році демонструє ефективність заходів із залучення переселенців до економічної діяльності та відновлення їхньої фінансової самостійності. Це також підтримує кадровий потенціал громади та формує соціально активну спільноту. Четвертий показник – кількість організованих культурних та освітніх заходів, що зростає від 30 у 2022 році до 60 у 2025 році. Такі заходи сприяють соціальній інтеграції переселенців, розвитку культурних зв'язків у громаді та підвищенню рівня участі населення у суспільному житті.

Таким чином, аналіз показників діяльності центрів «Я – Маріуполь» дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень муніципальних підприємств та міської ради щодо соціальної підтримки громади. Систематичне зростання кількості наданих послуг, консультацій, працевлаштованих осіб та організованих заходів свідчить про позитивний вплив центру на соціальну стабільність, згуртованість громади та підтримку базових функцій муніципальних структур у складних умовах кризової ситуації.

Міжнародна та партнерська підтримка є критично важливою складовою відновлення міста Маріуполь та забезпечення стабільності муніципальних підприємств у умовах кризи. Проєкт «Mariupol Reborn» виступає платформою координації зусиль міжнародних партнерів, благодійних фондів та муніципальних структур для надання фінансової, матеріальної та соціальної допомоги. Аналіз показників міжнародної підтримки дозволяє оцінити ефективність інтегрованих управлінських рішень та визначити напрямки подальшої взаємодії з партнерами. Табл. 3.10 відображає ключові показники

діяльності «Mariupol Reborn» у 2022-2025 рр. Кількість міст-партнерів першого кола зростає від 4 у 2022 році до 12 у 2025 році, включаючи такі міста, як Гданськ, Утрехт, Вільнюс, Варшава, Вроцлав. Це свідчить про розширення міжнародної мережі підтримки Маріуполя, забезпечуючи ширший доступ до ресурсів, знань та логістики для реалізації соціальних і інфраструктурних проєктів. Збільшення числа партнерів демонструє високий рівень зацікавленості міжнародної спільноти у відновленні міста та підтримці його населення.

Таблиця 3.10

**Оцінка міжнародної та партнерської підтримки  
через Mariupol Reborn (розроблено автором)**

| Показник                                   | Одиниця виміру | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Особливості                                             |
|--------------------------------------------|----------------|------|------|------|------|---------------------------------------------------------|
| Кількість міст-партнерів 1 кола            | од.            | 4    | 6    | 10   | 12   | Гданськ, Утрехт, Вільнюс, Варшава, Вроцлав тощо         |
| Кількість міст-партнерів 2 кола            | од.            | 4    | 5    | 6    | 8    | Савона, Копенгаген, Роттердам тощо                      |
| Обсяг міжнародної фінансової підтримки     | млн євро       | 6    | 8    | 10   | 12   | Підтримка проєкту «ЯМаріуполь. Житло» та інших проєктів |
| Кількість реалізованих соціальних проєктів | од.            | 5    | 7    | 10   | 12   | Включає житло, гуманітарну допомогу, навчальні програми |

Кількість міст-партнерів другого кола збільшується з 4 до 8 протягом аналізованого періоду. До цього кола входять Савона, Копенгаген, Роттердам та інші. Розширення другої мережі партнерів сприяє диверсифікації ресурсної підтримки, залученню нових технологій управління та обміну досвідом, що підвищує ефективність реалізації програм відновлення. Обсяг міжнародної фінансової підтримки у мільйонах євро зростає від 6 млн у 2022 році до 12 млн у 2025 році. Кошти спрямовуються на проєкти типу «ЯМаріуполь. Житло» та інші соціальні програми, включаючи гуманітарну допомогу та навчальні ініціативи. Збільшення фінансової підтримки дозволяє масштабувати програми, забезпечувати стабільність муніципальних послуг та сприяти

відновленню інфраструктури громади. Кількість реалізованих соціальних проєктів зростає з 5 у 2022 році до 12 у 2025 році [64]. Це охоплює проєкти з надання житла, гуманітарної допомоги, навчальні програми та інші ініціативи для переселенців. Збільшення числа проєктів свідчить про підвищення ефективності партнерської взаємодії та комплексного підходу до задоволення потреб громади. Проведений аналіз показників міжнародної та партнерської підтримки через «Mariupol Reborn» демонструє позитивну динаміку залучення ресурсів, розширення мережі партнерів та реалізації соціальних ініціатив. Ефективна координація з міжнародними містами-партнерами забезпечує не лише фінансову та матеріальну допомогу, а й зміцнює інституційну спроможність муніципальних підприємств, підтримує соціальну стабільність та формує основу для довгострокового відновлення міста.

Ефективність муніципальних підприємств у взаємодії з громадою є ключовим показником спроможності місцевого самоврядування забезпечувати соціальну стабільність та підтримку населення в умовах кризи. Місто Маріуполь, опинившись у складних умовах тимчасової окупації та масового переселення населення, змушене було адаптувати діяльність муніципальних структур до нових викликів. Табл. 3.11 відображає ключові показники ефективності муніципальних підприємств і центрів у взаємодії з громадою за 2022-2025 рр.

Таблиця 3.11

**Оцінка ефективності муніципальних підприємств у взаємодії з  
громадою (розроблено автором)**

| Підприємство / центр    | Основний ресурс          | Ключова діяльність                                     | Кількісні результати             | Ефект для громади                                    |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------|
| ЖКП «Азовжитлокомплекс» | Людський та матеріальний | Підтримка переселенців, закупівля товарів              | 2000 господарчих наборів         | Забезпечення побутових потреб ВПО, збереження кадрів |
| Центри «Я – Маріуполь»  | Людський та соціальний   | Консультації, працевлаштування, відновлення документів | 12000 гуманітарних наборів, 5000 | Соціальна стабільність, збереження зв'язку           |

|                 |                                 |                               |                                         |                                                                         |
|-----------------|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                 |                                 |                               | консультації                            | громади з містом                                                        |
| Mariupol Reborn | Міжнародні та фінансові ресурси | Партнерства, гранти, навчання | 10 міст-партнерів, 6 млн євро підтримки | Міжнародне визнання, доступ до ресурсів, розвиток стратегічних проектів |

ЖКП «Азовжитлокомплекс» використовує людський та матеріальний ресурси для підтримки переселенців, зокрема шляхом закупівлі господарчих товарів. Протягом аналізованого періоду підприємство забезпечило 2000 господарчих наборів, що дозволило задовольнити побутові потреби внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та одночасно зберегти кадровий потенціал підприємства. Така діяльність демонструє ефективність управлінських рішень щодо мобілізації ресурсів та підтримки соціальної стабільності на локальному рівні.

Центри «Я – Маріуполь» орієнтовані на роботу з людським та соціальним ресурсом. Їхня ключова діяльність включає надання консультацій, допомогу у працевлаштуванні та відновленні документів переселенців. За 2022-2025 рр. центри надали 12 000 гуманітарних наборів та здійснили 5000 консультацій. Це сприяло підтримці соціальної стабільності, забезпеченню безперервного зв'язку громади з містом та інтеграції переселенців у нові соціальні умови. Така взаємодія підвищує довіру населення до муніципальних структур та зміцнює соціальну згуртованість [65].

Проект «Mariupol Reborn» використовує міжнародні та фінансові ресурси для розвитку партнерських мереж, залучення грантів та навчальних програм. За 2022-2025 рр. до проекту долучилося 10 міст-партнерів, а загальний обсяг підтримки склав 6 млн євро. Це забезпечує доступ до додаткових ресурсів, міжнародне визнання діяльності муніципальних структур і створює платформу для реалізації стратегічних соціальних та інфраструктурних проектів [37].

1. Проведена оцінка ефективності муніципальних підприємств у взаємодії з громадою свідчить про системний підхід до управління ресурсами на місцевому рівні.

2. Комбінування людських, матеріальних, соціальних та міжнародних ресурсів дозволяє забезпечити базові потреби переселенців, зберегти кадровий потенціал підприємств, підтримати соціальну стабільність і створити основу для довгострокового відновлення міста Маріуполь.

## **ВИСНОВКИ**

В цій кваліфікаційній (магістерській) роботі систематизовано теоретичні засади та нормативно-правове забезпечення управління ресурсами територіальної громади, виявлено особливості управління ресурсами релокованих громад на прикладі діяльності Маріупольської міської ради та муніципальних підприємств міста Маріуполь, та сформувано рекомендації щодо збереження й розвитку ресурсного потенціалу громади, (зокрема людського капіталу). За результатами проведеного дослідження можна зробити такі авторські висновки:

Вплив діяльності міської ради та муніципальних підприємств на управління ресурсами громади є невід'ємною складовою ефективного функціонування територіальної громади. Міська рада, використовуючи бюджетні, нормативні та програмні інструменти, формує стратегічні напрямки розвитку та забезпечує раціональний розподіл фінансових і матеріальних ресурсів. Виконавчі органи, реалізуючи політику ради, здійснюють контроль і моніторинг використання ресурсів, підвищуючи прозорість і підзвітність управління. Муніципальні підприємства, надаючи послуги населенню та управляючи комунальним майном, оптимізують матеріальні та соціальні ресурси та формують доходи громади. Спільні ініціативи ради та підприємств стимулюють економічний розвиток, залучають інвестиції та створюють нові робочі місця. Комплексна взаємодія цих суб'єктів забезпечує ефективне

використання ресурсного потенціалу громади, сприяє сталому соціально-економічному розвитку та підвищенню якості життя населення.

Узагальнюючи розгляд поняття, сутності та методів управління ресурсами громади, можна стверджувати, що ефективне управління ресурсним потенціалом є ключовим чинником соціально-економічного розвитку території. Воно передбачає комплексну взаємодію органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості, застосування різноманітних методів – адміністративних, економічних, соціальних, інформаційно-аналітичних та інноваційних – а також системне планування та моніторинг використання ресурсів. Такий підхід забезпечує раціональне розподілення природних, трудових, фінансових, соціально-культурних та інституційних ресурсів, підвищує прозорість і підзвітність прийняття рішень, сприяє формуванню сприятливого середовища для інвестицій і підприємницької діяльності. Внаслідок цього громада здобуває здатність до саморозвитку, економічної самодостатності та підвищення якості життя населення, що є основою сталого функціонування та конкурентоспроможності територіальних громад.

Діяльність міської ради та муніципальних підприємств є визначальною для ефективного управління ресурсами територіальної громади. Міська рада формує стратегічні пріоритети, приймає бюджетні рішення та встановлює нормативно-правові рамки, що забезпечують раціональний розподіл фінансових, матеріальних і організаційних ресурсів. Виконавчі та контрольні органи реалізують ці рішення на практиці, забезпечуючи прозорість, підзвітність та ефективність використання ресурсного потенціалу. Муніципальні підприємства, у свою чергу, забезпечують життєдіяльність громади, управління майном, розвиток інфраструктури та соціальних послуг, що сприяє підвищенню якості життя населення та формуванню додаткових джерел доходів. Взаємодія міської ради та муніципальних підприємств створює комплексний механізм управління ресурсами, який забезпечує сталий



соціально-економічний розвиток громади, підвищує її конкурентоспроможність та здатність до саморозвитку.

Місто Маріуполь, незважаючи на масштабні руйнування та значне скорочення населення внаслідок військових дій 2022 року, зберігає потенціал для відновлення та розвитку завдяки комплексній ресурсній базі. До ключових ресурсів належать природні (річки, територія, географічне розташування), людські (персонал, науково-освітні кадри, громада в екзилі), економічні (фінансова спроможність бюджету, підприємницька активність, індустріальні та технопарки), соціально-культурні та інфраструктурні (житловий фонд, комунальні послуги, транспорт, рекреаційні зони), а також цифрові ресурси (електронні сервіси та ІТ-платформи). Водночас процеси релокації підприємств, руйнування промислових потужностей і соціальних об'єктів потребують адаптивного управління та стратегічного планування. Сильним ресурсом є організаційна і громадська мережа підтримки мешканців у екзилі, що забезпечує соціальну згуртованість, збереження людського капіталу та підготовку до майбутньої поствоєнної відбудови міста. Загалом, ресурсна база Маріуполя характеризується високим потенціалом для відновлення та розвитку, проте значною мірою залежить від координації управлінських рішень, інвестицій та підтримки громади.

Вплив політичних аспектів на формування середовища муніципальних підприємств Маріуполя є визначальним, особливо в умовах постконфліктного відновлення та часткової втрати контролю над територіями. Політичні рішення на національному, міжнародному та муніципальному рівнях формують нормативно-правову базу, механізми фінансової та технічної підтримки, а також створюють умови для прозорості, комунікації та інтеграції підприємств у стратегічні програми розвитку міста. Завдяки горизонтальним зв'язкам, прозорості, підтримці міжнародних донорів та інституційній координації муніципальні підприємства здатні ефективно реалізовувати соціально-економічні проекти, залучати ресурси та підвищувати свою адаптивність. Результатом політичного впливу є зміцнення ресурсної,

інституційної та соціальної спроможності підприємств, що забезпечує їхню здатність брати участь у масштабних національних і міжнародних програмах відновлення, надавати житлово-експлуатаційні та соціальні послуги, підвищувати прозорість діяльності та інтегруватися у відновлення громади.

Діяльність Маріупольської міської ради та муніципальних підприємств у сфері управління ресурсами демонструє високий рівень адаптивності та системності в умовах тимчасової окупації та воєнних руйнувань. Завдяки релокації комунальних підприємств, реалізації соціально-економічних, культурних, стратегічних та освітніх проєктів, а також використанню цифрових і технологічних ресурсів, громада змогла зберегти людський, фінансовий, культурний та інтелектуальний потенціал. Було досліджено інструменти, які використовуються для збереження людського капіталу громади в екзилі. Комплексний підхід дозволив забезпечити соціальну стабільність переселенців, підтримати культурну ідентичність міста, підготувати основу для повоєнного відновлення інфраструктури та інтегрувати досвід управління ресурсами у національний контекст. Водночас існують обмеження, пов'язані з фізичною недоступністю міської інфраструктури, високими витратами на релокацію та географічною розпорошеністю підрозділів, що потребує подальшої оптимізації управлінських процесів та використання цифрових рішень для ефективного відновлення Маріуполя.

Обґрунтування управлінських рішень для муніципальних підприємств у кризових умовах тимчасової окупації є ключовим елементом забезпечення життєздатності громади. Ефективне управління ресурсами вимагає комплексного підходу, який включає релокацію персоналу та обладнання, переорієнтацію діяльності на обслуговування переселенців, тісну взаємодію з підтримуючими мережами, мобілізацію людського потенціалу та збереження інституційної пам'яті. Такі рішення дозволяють не лише підтримувати базові соціальні та комунальні функції, а й зберегти компетенції персоналу, соціальну згуртованість громади та готовність підприємств до подальшого

відновлення міста після деокупації. Комплексний і гнучкий підхід до управління ресурсами забезпечує стійкість муніципальних підприємств, ефективне використання обмежених ресурсів і мінімізацію ризиків у складних умовах.

Ефективне управління ресурсами громади міста Маріуполь у кризових умовах тимчасової окупації ґрунтується на тісній взаємодії міської ради та муніципальних підприємств. Рекомендації, спрямовані на збереження юридичного статусу підприємств, переорієнтацію їх діяльності на соціально-гуманітарну підтримку, мобілізацію людського потенціалу, налагодження партнерських мереж та забезпечення прозорості комунікації, дозволяють зберегти компетенції персоналу, інституційну спроможність, соціальну згуртованість громади та безперервність надання критично важливих послуг. Комплексний підхід до управління ресурсами, що інтегрує правові, кадрові, матеріальні та соціальні аспекти, забезпечує адаптивність муніципальних структур до нових викликів, підвищує ефективність використання наявних ресурсів та створює умови для швидкого відновлення міста після деокупації.

Запропоновані заходи щодо управління ресурсами громади на основі взаємодії міської ради та муніципальних підприємств міста Маріуполь демонструють високу ефективність у кризових умовах тимчасової окупації. Динаміка ключових показників діяльності центрів «Я – Маріуполь» свідчить про послідовне нарощування обсягів гуманітарної допомоги, консультаційних послуг, працевлаштування переселенців та організації культурно-освітніх заходів, що забезпечує соціальну стабільність та згуртованість громади. Позитивні результати міжнародної та партнерської підтримки через проєкт «Mariupol Reborn», включно з розширенням мережі міст-партнерів, збільшенням фінансової допомоги та реалізацією соціальних проєктів, підтверджують ефективність інтегрованого підходу до відновлення міста та зміцнення інституційної спроможності муніципальних підприємств. Узгоджені дії муніципальних структур, спрямовані на збереження кадрів, матеріальних ресурсів та соціальної взаємодії з громадою, забезпечують

готовність до подальшого відновлення міста, підвищують адаптивність та стійкість місцевого самоврядування, а також формують основу для довгострокового розвитку та підтримки населення у складних кризових умовах.

Запропоновані рекомендації на основі досвіду Маріуполя щодо удосконалення управління ресурсами можуть бути використані для інших тимчасово окупованих громад України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. Академічні візії. 2023. № 16. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/403/372> (дата звернення: 20.10.2025)
2. Адміністративне управління територіальними громадами : навч. посіб. / В. М. Бабаєв та кол. авт. ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 292 с.
3. Батанова Н. М. Конституційне забезпечення децентралізації влади в Україні у контексті європейського досвіду. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2021. Вип. 90. С. 19-29.
4. Безверхнюк Т. М., Азарова І. Б. Проблемні питання планування відновлення територіальних громад і регіонів у контексті євроінтеграції України і викликів воєнного стану. *Вісник ХНТУ. Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 2. С. 273-279.
5. Беялов Т. Є., Колесник Т. В., Мацієвич Т. О., Козенко А. О. Управління фінансами територіальних громад в умовах безпекових викликів, розвитку інноваційного підприємництва і startup. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1 (283). С. 291–312.
6. Бондарчук Н., Поденко О. Ресурсне забезпечення місцевого самоврядування в Україні: стан, проблеми, перспективи. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 6 (46). С. 23-33.
7. Борщ Г. А., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Дехтяренко Ю .Ф., Ігнатенко О. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф., Юзефович В. В. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навч. посіб. К., 2017. 107 с.
8. Булавинець В., Карпишин Н. Фінансовий потенціал територіальних громад: сучасний стан і перспективи. *Світ фінансів*. 2019. № 4 (61). С. 96-110.

9. Варченко О., Крисанов Д., Варченко О. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 473-482.
10. Вишневенко О.М. Політичні фактори економічного розвитку міських підприємств: дис. ... д-ра екон. наук. Київ, 2021. 344 с.
11. Волинець Т. В. Власність об'єднаної територіальної громади. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. *Юридичні науки*. 2018. Вип. 6. С. 202-209.
12. Габрель М., Космій М., Габрель Т. Духовний комфорт і дух міста як урбаністичний феномен. *Просторовий розвиток*. 2023. № 3. С. 173-196.
13. Глазов О. М. Практика співробітництва територіальних громад України в умовах децентралізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 74-78.
14. Голик Ю. Ю. Підзвітність органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: теоретико-правові аспекти. *Аналіт.-порівн. правознавство*. 2022. № 5. С. 17-22.
15. Гордон М. В., Оленцевич Н. В., Колісник І. О. Моделі публічного управління: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2018\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_3_15) (дата звернення: 20.10.2025)
16. Горошкова Л. А. Багатовекторна модель управління програмою децентралізації управління в Україні. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 55. С. 83-97.
17. Дмитренко Т. Л. Децентралізовані фінанси в сучасній фінансовій системі: розвиток та ризики. *Наукові праці НДФІ*. 2022. Вип. 1. С. 55-68.
18. Дука А. П., Старченко Г. В. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: уроки для України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-06> (дата звернення: 20.10.2025)

19. Євсюкова О. В. Відновлення та розвиток територіальних громад в Україні: проблематика та процесуальна специфіка. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 4 (82). С. 110-118.
20. Капліна Ю. І., Архипенко С. В. Методика оцінки системи управління якістю органів публічної влади. *Public administration and ecology*. 2019. № 4. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.04.18.html> (дата звернення: 20.10.2025)
21. Карповець М. Місто як світ людського буття. Острог: НУ «Острозька академія». 2014. 258 с.
22. Кириленко О., Малиняк Б., Письменний В., Горин В. та ін. Управління фінансами територіальних громад: теорія і практика; за заг. ред. О. Кириленко. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 280 с.
23. Козак І. П. Пріоритети урбаністичної політики щодо підприємницької діяльності. *Журнал міського розвитку*. 2022. № 2. С. 30-45.
24. Колвілл-Андерсен М. 45 ідей для українських міст. Київ: Друкарня «Інфопринт», 2023. 239 с.
25. Косаревич Н. Б. Інституційні засади управління фінансами територіальних громад: тенденції, загрози та імперативи державної політики. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 372–384.
26. Костишин О. О. Управління земельними ресурсами територіальних громад. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2018. Випуск 49. С. 17-25.
27. Коханій М. С. Стан та напрями удосконалення нормативно-правового регулювання управління комунальною власністю територіальних громад в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 17. С. 135-143.
28. Круглашов А. Здобутки і труднощі в реалізації децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 2. Том 9. С. 68-76.
29. Круглашов А. М. Нормативно-правові та концептуальні засади процесів децентралізації влади в Україні (2014-2020 рр.). *Медіафорум: аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент*. 2022. Т. 10. С. 64-83.

30. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. К. : 2017. 110 с.
31. Лучко М. Р. Децентралізація: окремі питання методики аналізу ефективності управління коштами місцевих бюджетів. *Галицький економічний вісник*. 2018. № 2. С. 121-128.
32. Лях Т. Л. Методи оцінки територіальною громадою власних потреб. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота*. 2022. Вип. 1. С. 178-181.
33. Маковецький А. Окремі питання здійснення права власності територіальними громадами в умовах воєнного стану. *Юридичний вісник*. 2022. № 3. С. 181-187.
34. Монастирський Г. Л., Волосюк М. В. Гармонізація соціальних та економічних складових розвитку інфраструктури територіальних громад. *Проблеми економіки*. 2023. № 1 (55). С. 86-95.
35. Моргун В. В. Проблеми управління майном територіальної громади. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2018. № 3. С. 145-152.
36. Мулеса Е. В. Соціальна відповідальність органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 1. С. 67-72.
37. Офіційний сайт міської ради Маріупольської міської ради. URL: <https://mariupolrada.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2025)
38. Павлюк А. П. Економічні аспекти формування спроможних територіальних громад в Україні. *Стратегічні пріоритети. Серія: Економіка*. 2016. № 1. С. 137-146.
39. Павлов Н. С. Концепція «належного урядування»: сучасне розуміння та стан її реалізації в Україні. *Проблеми становлення правової демократичної держави*. 2022. № 4. Ч. 3. С. 3–7.



40. Перевозова І.В., Поленкова М.В. Сталий розвиток сільських територій: сучасний стан проблеми. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 59-1. С. 68-75.

41. Петрушенко Ю.М., Кубатко О.В., Пономаренко О.С. (Дуванова) Соціально-економічні фактори створення об'єднаних територіальних громад в Україні. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Вип. 4. № 31. С. 527-535.

42. План відновлення міста Маріуполь «Mariupol Reborn-2040». URL: <https://www.remariupol.com/> (дата звернення: 20.10.2025)

43. Пожидаєва М. А. Сучасний стан і перспективи вдосконалення правового забезпечення матеріальної та фінансової основ місцевого самоврядування. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2022. №2(24). С.112-114.

44. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170. Документ 280/97-ВР, чинний, поточна редакція – Редакція від 12.09.2025, підстава – 4574-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.10.2025)

45. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст.91. Документ 157-VIII, чинний, поточна редакція – Редакція від 14.05.2020, підстава – 562-ІХ.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 20.10.2025)

46. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 № 713. Офіційний вісник України. 2023. №72. Документ 731-2023-п, чинний, поточна редакція – Редакція від 22.02.2025, підстава – 181-2025-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.10.2025)

47. Про засади державної регіональної політики: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст.90. Документ 156-VIII, чинний, поточна редакція – Редакція від 01.01.2025, підстава – 4059-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 20.10.2025)

48. Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.05.2017 р. № 415-р. Документ 415-2017-р, чинний, поточна редакція – Редакція від 25.04.2018, підстава – 267-2018-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/415-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.10.2025)

49. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.02.2017 р. № 142-р. Документ 142-2017-р, чинний, поточна редакція – Прийняття від 08.02.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.10.2025)

50. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки та плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 р. № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.10.2025)

51. Порядок розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 14.10.2022 № 1159. Офіційний вісник України. 2022. № 83. Документ 1159-2022-п, чинний, поточна редакція – Прийняття від 14.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.10.2025)

52. Сахно Т. А. Економічні основи життєдіяльності територіальних громад у регіональному розвитку: механізми формування та функціонування:

монографія / Т. А. Сахно; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : видавець Пономаренко Р.В., 2023. 250 с.

53. Свірко С. В., Дика О. С., Тростенюк Т. М., Сидоренко О. П., Загурський В. Ф. Принципи належного урядування на сучасному етапі розвитку людства: категоризація та концептуалізація. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 3(109). С. 74–90.

54. Стеценко Б. С. Інституційна фінансова інфраструктура: глобальні імперативи та українські реалії : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 247 с.

55. Стратегія розвитку міста Маріуполь «Маріуполь-2030». URL: [https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/Strategy\\_2030\\_Mariupol\\_compressed.pdf](https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/Strategy_2030_Mariupol_compressed.pdf) (дата звернення: 20.10.2025)

56. Тимошенко М. Середньострокове планування державного бюджету та повоєнне відновлення. Трансформаційна економіка. 2023. Вип. 3(03). С. 50–55.

57. Ткачук А. Ф., Третяк Ю. І. Про відновлення та регіональний розвиток після війни. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-taregionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/> (дата звернення: 20.10.2025).

58. Ткачик Ф. Імплементация фискального федерализма в систему межбюджетных отношений в Украине. Економіка та суспільство. 2023 Вип. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-54> (дата звернення: 20.10.2025)

59. Токаренко О., Матвієнко Г. Стратегічне управління фінансами територіальних громад. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-5> (дата звернення: 20.10.2025)

60. Усюк Т. В., Фаріон Л. В. Методичні підходи до оцінки ефективності розвитку сільських територій за умов сталості. *Економіка АПК*. 2018. № 2. С. 64-70.

61. Філіпенко Т., Рєпін М. Вплив фінансової децентралізації на формування територіальних громад в Україні. *Право та державне управління*. 2020. № 4. С. 307–312.

62. Фурман І. В., Дмитрик О. В. Формування стратегічних напрямів розвитку сільських територій. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Випуск 13. С. 46–53.

63. Фурман І. В., Камінний Д. В. Особливості розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану. 2023. Випуск 9(09). С. 119-126. *Цифрова економіка та економічна безпека*.

64. Concept of recovery of local self-government in Ukraine. Об'єднання громад. URL: [https://auc.org.ua/sites/default/files/concept\\_of\\_recovery\\_of\\_lsg\\_final\\_print.pdf](https://auc.org.ua/sites/default/files/concept_of_recovery_of_lsg_final_print.pdf) (дата звернення: 20.10.2025)

65. Hromada Інтегроване просторове планування для об'єднаних територіальних громад. URL: <https://hromada.canactions.com/> (дата звернення: 20.10.2025)

## ДОДАТКИ



**Марія КАЙРЯК**

*магістриня за ОПП «Політика врядування в місті»  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
(м. Київ, Україна)*

*Наукова керівниця — Тетяна НАГОРНЯК*

*докторка політичних наук, професорка, деканка факультету  
«Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти»  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
(м. Київ, Україна)*

### **ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ГРОМАД В ЕКЗИЛІ ПІД ЧАС ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ: СВІТОВИЙ ДОСВІД**

**Ключові слова:** людський капітал, збройні конфлікти, ресурси громади.

Збереження людського капіталу громад є критично важливим чинником стійкості, розвитку та відновлення суспільств, особливо в умовах кризи чи збройного конфлікту. Саме люди — носії знань, досвіду, культури, взаємної довіри та ініціатив — формують основу життєздатної громади. Втрата або розпорошення цього капіталу загрожує не лише економічними втратами, а й руйнуванням соціальних зв'язків, що є серцевиною будь-якої громади. Тому політики, спрямовані на підтримку, згуртування та залучення людського ресурсу, є ключовими для збереження ідентичності та майбутнього цілих поколінь.

Станом на 09.10.2024, за даними [1], кількість людей, які були змушені залишити свої оселі, досягла рекордного показника — 122,6 млн осіб, із них: 44,7 млн біженців, 5,8 млн шукачів притулку, 72,1 млн внутрішньо переміщених осіб. Це означає, що кожна 66 людина у світі є примусово переміщеною особою. За даними

Міжнародної організації з міграції (ІОМ) [2], станом на кінець 2023 р. кількість внутрішньо переміщених осіб у світі становила 75,9 млн. Основною причиною переміщення залишаються конфлікти.

Світовий досвід демонструє, що громада, яка зберегла свій людський капітал, здатна не лише вижити, а й розвиватися — навіть за межами своєї території. Людський капітал громади охоплює освітній потенціал, професійні навички, культурний капітал і соціальний капітал. В екзилі ці елементи можуть бути під загрозою розпаду. Утім, варто згадати позитивний досвід інших країн, як цьому запобігти.

Наприклад, діяльність польського уряду в екзилі (1939–1990) з організації шкіл, культурних центрів, військових формувань та дипломатичних місій дала змогу зберегти політичну суб'єктність. Вірменська діаспора після геноциду 1915 р. започаткувала створення шкіл, церков, наукових і мистецьких центрів у Франції, Лівані, США; діаспора стала носієм і зберігачем ідентичності.

У сучасних умовах багато країн також змогли зберегти свою ідентичність через збереження людського капіталу. Зокрема, у Туреччині понад 1,1 млн сирійських дітей здобувають освіту, діють недержавні «Community schools» для збереження мови, культури, професійної підготовки, а також цифрові платформи «Karam Foundation», «Syrian Women's Network». Афганські жінки в екзилі (Іран, Пакистан, Європа) зберігають власну ідентичність через освітні програми, онлайн-університети, стипендії для лідерок, створення «афганських жіночих домів» як центрів знань і підтримки.

Найяскравішим прикладом збереження людського капіталу в Україні є кейс Маріуполя. Після 2022 р. понад 250 тис. маріупольців опинилися в екзилі по всій Україні та світу. Маріупольська міська рада в екзилі працює через 38 центрів «ЯМаріуполь» у 21 місті України, відкриваються центри «ЯМаріуполь Турбота», «ЯМаріуполь Здоров'я»; проєкти «Маріуполь Reborn» [3], «Школа відновлення громад» [4].

Отже, основними інструментами збереження людського капіталу є освіта рідною мовою, підтримка малого бізнесу (зокрема релокованих підприємств), цифрові платформи самоорганізації (наприклад, «Karam Foundation» [5]), політичне представництво.



Збереження людського капіталу громад в екзилі потребує активної участі міжнародних партнерів, включно з підтримкою освіти, підприємництва та культурної ідентичності через реалізацію різних програм, зокрема: програми «місто-побратим» між громадами України та ЄС; підтримка українських переселенців з боку муніципалітетів Кракова, Берліна [6], Гданська; міграційні програми (ІОМ, ICMPD), підтримка ВПО в Україні (UNDP, U-LEAD); програми стипендій для студентів із зони конфлікту, участь університетів у документації досвіду громад.

Отже, громада в екзилі — це не втрата, а тимчасова трансформація. Історичні й сучасні приклади демонструють: громада може бути сильним суб’єктом навіть без контролю над територією, а її людський капітал — це ресурс не лише для повернення, а й для побудови нової моделі міста: відкритого, інклюзивного, європейського.

#### *Список використаних джерел*

1. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR). URL: <https://www.unhcr.org/> (дата звернення: 05.05.2025).
2. Міжнародна організація з міграції (ІОМ). URL: <https://www.iom.int/> (дата звернення: 05.05.2025).
3. Маріуполь Reborn. URL: <https://remariupol.com/> (дата звернення: 05.05.2025).
4. Школа відновлення громад. URL: <https://www.youtube.com/@community.recovery.academy> (дата звернення: 05.05.2025).
5. Цифрова платформа «Karam Foundation». URL: <https://karamfoundation.org/> (дата звернення: 05.05.2025).
6. Аверчева Н. О., Єфремов Н. О. Досвід повоєнної відбудови та модернізації економіки Німеччини: можливість імплементації в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.56>.

**Економічний зміст та види ресурсів територіальної громади**

| <b>№ з/п</b> | <b>Вид ресурсу</b>                | <b>Зміст ресурсу</b>                                                                 | <b>Економічне значення</b>                                                                                                        | <b>Приклади використання</b>                                                    |
|--------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1            | Природно-ресурсні                 | Земельні, водні, лісові, мінеральні та рекреаційні ресурси території                 | Забезпечують матеріальну основу виробництва, сільського господарства, туризму; формують базу для інвестицій у природокористування | Використання земель під забудову, розвиток агробізнесу, рекреаційні зони        |
| 2            | Трудові ресурси                   | Економічно активне населення, рівень зайнятості, професійно-кваліфікаційна структура | Забезпечують функціонування господарського комплексу, впливають на продуктивність праці та доходи населення                       | Розвиток ринку праці, професійне навчання, підвищення кваліфікації              |
| 3            | Фінансові ресурси                 | Бюджет громади, власні надходження, податки, інвестиції, кредити                     | Формують фінансову базу місцевого розвитку, забезпечують реалізацію програм і проєктів                                            | Бюджетне планування, залучення грантів, інвестування у соціальну інфраструктуру |
| 4            | Інфраструктурні ресурси           | Транспортна, комунальна, енергетична, інформаційна інфраструктура                    | Забезпечують умови для економічної активності, мобільність населення та підвищення якості життя                                   | Розвиток доріг, модернізація комунальних систем, цифровізація послуг            |
| 5            | Інноваційно-технологічні ресурси  | Науково-технічний потенціал, підприємства з інноваційною діяльністю, IT-сектор       | Сприяють модернізації економіки, підвищенню конкурентоспроможності території                                                      | Впровадження смарт-технологій, розвиток стартапів, цифрове управління           |
| 6            | Соціально-культурні ресурси       | Заклади освіти, культури, спорту, охорони здоров'я; культурна спадщина               | Підвищують людський капітал, формують соціальну згуртованість і привабливість території                                           | Розвиток освітніх програм, культурних ініціатив, туризму                        |
| 7            | Інституційно-управлінські ресурси | Органи місцевого самоврядування, комунальні підприємства, система управління         | Забезпечують ефективне прийняття рішень, реалізацію стратегій розвитку                                                            | Оптимізація структури управління, прозорість бюджету                            |
| 8            | Підприємницькі ресурси            | Малі, середні та великі підприємства, підприємницька ініціатива, бізнес-асоціації    | Формують основу економічного потенціалу громади, забезпечують зайнятість і податкові надходження                                  | Стимулювання підприємництва, створення бізнес-інкубаторів,                      |



**Етапи процесу управління ресурсами територіальної громади  
(побудовано на основі [52, с. 114])**

| <b>№ з/п</b> | <b>Етап</b>                        | <b>Зміст етапу</b>                                                    | <b>Ключові завдання</b>                          | <b>Відповідальні суб'єкти</b>                          |
|--------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1            | Діагностика ресурсного потенціалу  | Аналіз наявних видів ресурсів, їх обсягу та стану використання        | Виявлення резервів розвитку                      | Економічні відділи ОМС, аналітичні служби              |
| 2            | Планування                         | Визначення цілей і пріоритетів використання ресурсів                  | Розробка програм розвитку                        | Виконавчі органи місцевих рад                          |
| 3            | Організація управління             | Формування системи управлінських структур і розподіл повноважень      | Забезпечення взаємодії між суб'єктами управління | Керівники структурних підрозділів                      |
| 4            | Мотивація та стимулювання          | Створення умов для активної участі громади у використанні ресурсів    | Розробка механізмів заохочення                   | Органи місцевого самоврядування, громадські об'єднання |
| 5            | Контроль і оцінювання ефективності | Аналіз результатів використання ресурсів, моніторинг досягнення цілей | Коригування стратегій та програм                 | Аудиторські служби, громадські ради                    |