DSE DEMOGRAPHY AND SOCIAL ECONOMY

Cite: Sova, Olena (2026). Mizhsektoralna konsolidatsiia zadlia pryskorennia protsesiv zghurtuvannia hromad v Ukraini [Intersectoral Consolidation to Accelerate Community Cohesion Processes in Ukraine]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika — Demography and Social Economy*, 3 (65), 134—149. https://doi.org/10.15407/dse2026.03.134

https://doi.org/10.15407/dse2026.03.134
УДК 316.3:330.3:352
JEL Classification: H41, H70, I31, O15, O18, R58

ОЛЕНА СОВА, канд. екон. наук, доц., старш. наук. співроб.
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України
01032, Україна, м. Київ, бул. Т. Шевченка, 60
E-mail: sovy@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6386-6432
Scopus ID: 57225029294

МІЖСЕКТОРАЛЬНА КОНСОЛІДАЦІЯ ЗАДЛЯ ПРИСКОРЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗГУРТУВАННЯ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових дієвих механізмів адаптації українських територіальних громад до масштабних воєнних і соціально-економічних шоків. Традиційні вертикально-ієрархічні та моносекторальні підходи до управління спільнотами втрачають ефективність через надмірну централізацію прийняття рішень і недостатнє залучення внутрішніх ресурсів, що потребує об'єднання зусиль усіх місцевих зацікавлених сторін (органів влади, бізнесу та громадськості). Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних засад міжсекторального співробітництва та розробка покрокового механізму узгоджених дій публічного сектору, приватного підприємництва та інститутів громадянського суспільства для прискорення згуртування територіальних громад і збереження їхнього людського потенціалу.

Оцінка фінансової спроможності вибірки громад Київської області підтвердила поглиблення структурної поляризації та міжрегіональних диспропорцій вітчизняних територій. Виявлено глибокий розрив між високоспроможними спільнотами, які акумулюють кадровий потенціал і здійснюють капітальну відбудову середовища, та вразливими територіями, де ключовим деструктивним елементом стає «проїдання» ресурсів і витрачання основної частки бюджету на утримання управлінського апарату. Попри поступове пожвавлення підприємницької активності та зростання власних

© Видавець ВД «Академперіодика» НАН України, 2026. Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)
© Publisher PH «Akademperiodyka» of the NAS of Ukraine, 2026. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

надходжень місцевих бюджетів, фінансова стабільність на місцях залишається хиткою через деформацію структури бюджетування, критичну залежність від міжбюджетних трансфертів та розбалансування бюджетного механізму в умовах масштабних руйнувань і високого рівня безробіття. У статті обґрунтовано концептуальні засади узгодженого співробітництва, спрямованого на підвищення стійкості територіальних громад в умовах безпекових, демографічних та економічних викликів. На основі інституційного аналізу розмежовано компетенції чотирьох ключових суб'єктів: органів місцевого самоврядування (управлінський центр), суб'єктів господарювання (економічна база), наукових установ (аналітична експертиза) й мешканців (джерело соціального капіталу). Сформовано покрокову схему спільних дій, що забезпечує послідовне проходження шляху від діагностики локальних проблем до реалізації спільних проєктів і підсумкової оцінки їх впливу на добробут населення. Практична цінність запропонованого підходу полягає в оптимізації використання внутрішнього потенціалу громад та усуненні суперечностей між учасниками управління.

Ключові слова: *територіальні громади, соціально-економічний розвиток, органи влади, комерційний сектор, науковий осередок, населення, координація, взаємодія, соціальний капітал, резильєнтність.*

Постановка проблеми й актуальність дослідження. Тривалі воєнні дії на території України суттєво впливають на соціально-економічний розвиток вітчизняних громад, що зумовлено не лише руйнуванням матеріальної бази, але й змінами у внутрішній організації місцевого ритму життя. Йдеться передусім про трансформацію складу населення, переорієнтацію економічної активності, а також про ускладнення взаємодії між стейкхолдерами. За цих умов здатність усіх членів громади до узгоджених дій, спільного вирішення локальних проблем і підтримання стабільних соціальних зв'язків стає одним із ключових чинників її повоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний науковий дискурс засвідчує, що згуртування та життєстійкість територіальних громад забезпечуються міжсекторальною взаємодією ключових суб'єктів: місцевої влади, бізнесу, науки та громадськості. Зокрема, інструменти підтримки місцевого підприємництва розглянуто у працях С. Трохимишина та О. Булуя (S. Trokhymyshyn, O. Bului) [1], а безпекові підходи до управління та відновлення території деталізовано В. Бондарем (V. Bondar) [2]. Роль людського капіталу як базису повоєнного відродження обґрунтовує Е. Лібанова (E. Libanova) [3], Т. Заяць та співавтори (T. Zaiats, O. Diakonenko, O. Sova) [4] емпірично доводять внесок неурядових організацій у зміцнення потенціалу резильєнтності громад. Практичні засади формування соціального капіталу та міжсекторальної довіри висвітлено Д. Герасик і О. Матвеєвою (D. Herasyk, O. Matvieieva) [5].

У зарубіжних дослідженнях особливу увагу приділено інклюзивному врядуванню (M. Sánchez-Soriano et al.) (М. Санчес-Соріано та ін.) [6], залученню мешканців до управління спільними ресурсами (A. Feinberg et al.) (А. Файнберг та ін.) [7] та забезпеченню рівності під час реагування на кризи (T. Thornton et al.) (Т. Торнтон та ін.) [8]. Окремим інституційним інстру-

ментом виступає державно-приватне партнерство, стратегії якого для розбудови стійкості міст визначено R. Osei-Kyei et al. (Р. Осей-Кьєй та ін.) [9]. Водночас залучення наукового співтовариства та вищої освіти як чинників соціальної згуртованості та взаємодії зі спільнотами розкрито у працях A. Koekkoek et al. (А. Куккук та ін.) [10] і P. Ilieva-Trichkova et al. (П. Ілієва-Трічкова та ін.) [11]. Попри наявність ґрунтовних досліджень, у науковій літературі досі бракує цілісного покрокового алгоритму, який би об'єднував операційні функції всіх учасників місцевого розвитку для прискорення процесів згуртування українських громад, що й зумовлює актуальність цього дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних засад і розроблення практичного алгоритму консолідованих дій органів місцевого самоврядування, суб'єктів підприємництва, місцевого наукового осередку та членів громади, спрямованого на вирівнювання внутрішньо-регіональних фінансово-економічних диспропорцій і прискорення процесів соціальної згуртованості територіальних громад в Україні. **Наукова новизна** отриманих результатів полягає у визначенні соціальної згуртованості як центральної цільової функції локальної екосистеми, підпорядковану подоланню просторових і фінансових диспропорцій громад. Покроковий алгоритм дій суб'єктів місцевого розвитку (влада — бізнес — наука — громада), на відміну від наявних декларативних концепцій, формалізує процес консолідації через послідовний перехід від створення інституційної платформи діалогу до спільного аудиту ресурсів, реалізації кадрових програм і прозорого моніторингу, що безпосередньо забезпечує прискорення процесу згуртування громад України.

Матеріали та методи. За допомогою змістового та систематичного аналізу фахових вітчизняних і зарубіжних публікацій узагальнено сучасні підходи до оцінки соціального капіталу, людського потенціалу та механізмів державно-приватного партнерства на місцевому рівні. На основі інституційного та процесного підходів розроблено покроковий алгоритм консолідованих дій стейкхолдерів. Алгоритм побудовано за фазовим принципом, що передбачає послідовний перехід від діагностики локальних потреб і розбудови міжсекторальної довіри до розроблення спільних проєктів, їх ресурсного забезпечення та підсумкового оцінювання соціально-економічного ефекту.

Виклад основного матеріалу. За оцінками *OECD,* упродовж 2022—2025 рр. в Україні зберігається значний масштаб внутрішнього переміщення населення — понад 4,6 млн осіб [12]. Це спричинило відчутне навантаження на спільноти-реципієнти, де зросла потреба у житлі, медичних і освітніх послугах, а також у робочих місцях. Водночас у частині громад, розташованих ближче до зони бойових дій, відбулося скорочення чисельності населення, що позначилося на місцевих ринках праці та доходній базі місцевих

бюджетів. Сформувалися різні стартові умови функціонування громад, що ускладнює вироблення універсальних підходів до їх відбудови.

Можна виокремити деокуповані територіальні громади, для яких характерним є поєднання втрат енергетичної, транспортної, комунальної та соціальної інфраструктури з дезорганізацією комунікаційних зв'язків між мешканцями, інститутами громадянського суспільства та владою. Часткове або повне руйнування об'єктів життєзабезпечення, обмежений доступ до адміністративних послуг, безпекові ризики істотно погіршують якість життя й ускладнюють самоорганізацію населення. Тривалий період ізоляції або перебування в різних умовах під час окупації формує неоднорідний соціальний досвід, що потребує пильної уваги органів місцевого самоврядування у процесі розбудови спільних практик участі у житті громади.

Не менш важливим є те, що у значній кількості громад взаємодія між різними групами населення залишається обмеженою у зв'язку зі структурними протиріччями (між резидентами та ВПО, мешканцями різних населених пунктів громади, різновіковими особами тощо). Це проявляється не стільки у відкритих конфліктах, скільки у низькій інтенсивності згуртованої діяльності, слабкому залученні мешканців до громадських ініціатив та обмеженому використанні механізмів участі. Формально такі інструменти, як громадські слухання або партисипативний бюджет, існують, проте їх практичне застосування часто не забезпечує реального впливу населення на прийняття рішень. Це формує ситуацію, коли рішення, навіть обґрунтовані з управлінської точки зору, не отримують належної підтримки або сприймаються як такі, що нав'язані «згори». У результаті знижується зацікавленість фізичних осіб у колективних діях, що безпосередньо позначається на здатності громад до самоорганізації.

Економічний вимір також суттєво впливає на рівень згуртованості. В умовах нерівномірного відновлення частина громад демонструє поступове пожвавлення підприємницької активності, натомість інші залишаються залежними від зовнішньої підтримки та гуманітарного фінансування. Руйнування виробничих потужностей, обмежений доступ до фінансових ресурсів і скорочення зайнятості знижують можливості для реалізації спільних проєктів, які зазвичай є важливим інструментом налагодження взаємодії між стейкхолдерами. Відповідно фінансова неспроможність окремих територій перетворюється на фактор, що стримує формування стійких форм співпраці на місцевому рівні.

Перераховані вище виклики, пов'язані з демографічними змінами, економічною нерівномірністю та особливостями функціонування деокупованих територій, значною мірою посилюються інституційними обмеженнями на локальному рівні. Органи місцевого самоврядування опиняються перед необхідністю виконання розширеного кола функцій, що виходять за межі традиційного публічного управління. Водночас їх можливості поде-

куди обмежені кадровими ресурсами, відсутністю достатньої аналітичної підтримки та незлагодженістю дій між учасниками місцевого розвитку.

Зокрема, практика функціонування територіальних громад у 2022—2025 рр. свідчить, що взаємодія між владними органами, суб'єктами підприємництва, громадськими організаціями та освітньо-науковими установами не має системного характеру. В більшості випадків вона обмежується підтримкою окремих проєктів або реагуванням на поточні виклики без формування довгострокових механізмів співпраці. Органи місцевого самоврядування через дефіцит бюджетів та вилучення «військового ПДФО» зосереджувалися суто на фінансуванні захищених статей видатків (зарплати, комунальні послуги) та ліквідації наслідків обстрілів, не маючи ресурсів для стратегічного планування. Суб'єкти підприємництва функціонували в умовах високого рівня безробіття та значного фінансового тиску, що змушувало їх адаптуватися до ризиків автономно, без системної координації з програмами регіонального розвитку. Громадський сектор і наука залучалися переважно епізодично — для реагування на критичні гуманітарні запити або точкового розроблення планів відновлення, бо налагоджена взаємодія між усіма чотирма секторами на місцях була відсутня.

Відсутність сталих координаційних форматів призводить до дублювання функцій, неефективності рішень і втрати частини потенційних результатів. Тимчасовий характер співпраці не дає змоги повною мірою використовувати потенціал громад для вирішення поточних і стратегічних завдань відновлення.

Оцінка стану соціальної згуртованості територіальних громад в Україні потребує розгляду кількісних показників, що відображають масштаби трансформацій, спричинених війною, а також їх вплив на місцевий соціально-економічний розвиток (табл. 1).

Наведені дані є емпіричним обґрунтуванням для розробки подальших кроків і консолідації зусиль усіх ключових учасників місцевого розвитку — влади, бізнесу, науки та членів громади. Кожен із наведених індикаторів формує чіткий запит на мобілізацію внутрішнього потенціалу територій: економічний та інфраструктурний блоки (динаміка ВВП, безробіття, обсяги руйнувань та прямих збитків) визначають межі спроможності місцевого підприємництва та органів влади; фінансові параметри (дефіцитність бюджетів) актуалізують потребу в аналітичному та експертному супроводі для аудиту й оптимізації локальних ресурсів; а соціальні показники (кількість ВПО та критичне скорочення обсягів міжнародного гуманітарного фінансування) доводять, що період «зовнішнього утримання» вичерпано, і єдиним механізмом виживання спільнот стає прискорення процесів їх внутрішньої солідаризації та згуртування.

Попри поступове відновлення реального ВВП до 79 % від рівня 2021 р. та зростання власних доходів місцевих бюджетів до 514,1 млрд грн у 2025 р.,

фінансова стабільність на місцях залишається під загрозою. Зокрема, спостерігається стрімке погіршення ситуації з дефіцитом місцевих фінансів: кількість дефіцитних громад зросла з 291 у 2022 р. до 742 у 2025 р., що становить 51 % від їх загальної кількості. Рівень безробіття після початкового зниження знову продемонстрував тенденцію до зростання у 2025 р., досягнувши позначки 15,8 %. Критичним деструктивним чинником виступає невпинне збільшення кількості пошкоджених або зруйнованих об'єктів, яка на кінець аналізованого періоду сягнула 211 тис. одиниць. Фінансовий еквівалент цих руйнувань також демонструє висхідний тренд, а сума прямих збитків у 2025 р. оцінюється у 165,2 млрд дол. США. Соціальна напруженість у громадах підсилюється значними масштабами внутрішнього переміщення населення, чисельність якого у 2025 р. стабілізувалася на рівні понад 4,6 млн осіб. На тлі цих тривалих викликів особливе занепокоєння викликає різке скорочення міжнародного гуманітарного фінансування — як за кількістю охоплених осіб (до 4,7 млн), так і за грошовим обсягом, який у 2025 р. зменшився до 1,86 млрд дол. США.

Наведені показники демонструють, що основні фактори, які впливають на розвиток територіальних громад, мають виражений нерівномірний характер. У 2022—2025 рр. фінансова спроможність територіальних громад України трансформувалась у напрямі посилення структурної поляризації, що проявляється одночасним зростанням частки фінансово сильних громад (до 34 %) та збереженням значного сегмента проблемних (близько 28 %), за поступового скорочення середнього рівня спроможності. Зміни чисельності населення, різний рівень економічної активності та

Таблиця 1. **Комплексні індикатори функціонування та середовища розвитку територіальних громад України,** *2022—2025 рр.*

Показник	2022	2023	2024	2025
Реальний ВВП (зміна до 2021 р.), %	71	75	77	79
Рівень безробіття, %	22,3	16,1	14,2	15,8
Доходи загального фонду місцевих бюджетів (без урахування трансфертів), млрд грн	398,1	441,9	451,1	514,1
Кількість громад із дефіцитом бюджету, од.	291	539	711	742
Частка громад із дефіцитом бюджету, %	20	36	48	51
Кількість пошкоджених/зруйнованих об'єктів, тис. од.	143,8	167,2	190,5	211,0
Сума прямих збитків, млрд дол США	138,3	155,7	161,3	165,2
Внутрішньо переміщені особи, млн осіб	5,914	3,689	4,647	4,621
Гуманітарне фінансування, млн осіб	11,5	11,0	8,0	4,7
Гуманітарне фінансування, млрд дол США	4,550	3,614	2,351	1,860

Джерело: побудовано за даними [13—21].

відмінності у ресурсному забезпеченні формують неоднакові умови функціонування громад навіть у межах однієї області (табл. 2). Це ускладнює застосування уніфікованих підходів до оцінювання реального стану розвитку спільнот і потребує більш гнучких механізмів організації взаємодії на місцевому рівні.

Значна частина соціальних викликів має не ізольований, а взаємопов'язаний характер. Зокрема, демографічні зміни впливають на ринок праці та бюджетні можливості громад, що визначає їх здатність забезпечувати належний рівень послуг і підтримувати участь населення в місцевому

Таблиця 2. **Оцінка фінансової спроможності територіальних громад України,** *2024 р.*

Області України	Високий рівень	Оптимальний рівень	Задовільний рівень	Низький рівень	Критичний рівень	Загальна кількість громад
Вінницька	19	22	12	9	1	63
Волинська	9	9	10	13	13	54
Дніпропетровська	46	24	13	3	—	86
Донецька*	5	5	8	12	4	34
Житомирська	16	13	24	10	3	66
Закарпатська	9	2	13	16	24	64
Запорізька*	3	5	5	9	3	25
Івано-Франківська	11	4	7	23	17	62
Київська	58	8	3	—	—	69
Кіровоградська	34	8	5	2	—	49
Луганська*	—	—	—	3	1	4
Львівська	30	15	10	14	4	73
Миколаївська	20	18	12	2	—	52
Одеська	32	26	23	10	—	91
Полтавська	42	16	—	2	—	60
Рівненська	9	8	14	14	19	64
Сумська	14	16	11	8	2	51
Тернопільська	8	10	13	15	9	55
Харківська	16	18	15	7	—	56
Херсонська*	—	1	4	12	1	18
Хмельницька	14	17	17	7	5	60
Черкаська	34	18	8	6	—	66
Чернівецька	2	3	6	17	24	52
Чернігівська	25	18	9	4	1	57
Разом	456	284	242	218	131	1331

Джерело: [22]; * без урахування тимчасово окупованих територій.

управлінні. За відсутності узгоджених дій це призводить до накопичення дисбалансів, які ускладнюють процеси відновлення.

Аналіз динаміки фінансової спроможності вибірки громад здійснено за авторською методикою Я. Казюк і В. Венцеля, базованої на адаптованому 10-бальному тесті К. Брауна [23]. По Київській області налічується 69 територіальних громад, із яких 58 мають високий рівень фінансової спроможності, вісім — оптимальний рівень, три — задовільний (табл. 3). Це єдина область України, де відсутні громади з низьким і критичним рівнями фінансової спроможності.

Статистичний аналіз дає змогу диференціювати громади за рівнем їх автономії та готовності до автономного розвитку. Зокрема, група високоспроможних громад *(Бучанська, Дмитрівська, Макарівська)* володіє потужним внутрішнім фінансовим ресурсом, де обсяг власних доходів загального фонду на одного мешканця (від 13 213 грн до 17 052 грн) суттєво перевищує загальнонаціональний показник (8 183 грн). Повна відсутність дотаційності бюджетів (0 %) свідчить про стійку інтеграцію місцевого підприємницького сектору, а значний обсяг капітальних видатків у Бучанській (8 684 грн) та Макарівській (7 098 грн) громадах формує матеріальне підґрунтя для соціальної згуртованості через капітальну відбудову простору та інфраструктури.

Таблиця 3. **Фінансові диспропорції вибіркових територіальних громад Київської області,** *2024 р.*

Територіальна громада, вид	Рівень фінансової спроможності	Доходи загального фонду на мешканця, грн	Видатки загального фонду на мешканця, грн	Видатки на утримання апарату управління на мешканця, грн	Капітальні видатки на мешканця, грн	Рівень дотаційності бюджетів, %
Бучанська *міська*	*високий*	13 213	14 509	1 873	8 684	0
Дмитрівська *сільська*	*високий*	13 774	14 013	2 234	2 849	0
Макарівська *селищна*	*високий*	17 052	18 924	2 159	7 098	0
Вороньківська *сільська*	*оптимальний*	10 574	13 524	2 553	770	0
Коцюбинська *селищна*	*оптимальний*	7 408	8 871	1 959	2 269	11
Узинська *міська*	*оптимальний*	7 499	11 324	1 226	334	13
Калитянська *селищна*	*задовільний*	5 514	11 834	2 126	1 170	13
Медвинська *сільська*	*задовільний*	8 572	10 930	2 278	202	0
Поліська *селищна*	*задовільний*	6 451	13 382	3 000	2 276	5
Усереднене значення по Україні		8 183	11 652	2 025	2 076	12

Джерело: побудовано за даними [16; 23; 24].

На противагу лідерам, громади із задовільним рівнем спроможності *(Калитянська, Медвинська, Поліська)* уособлюють зону високої фінансової вразливості, де ключовим деструктивним трендом є проблема «проїдання» наявних ресурсів. Яскравим прикладом є Поліська селищна громада: за низьких доходів загального фонду на одну особу (6 451 грн), видатки на утримання управлінського апарату на мешканця тут досягають абсолютного максимуму — 3 000 грн, що значно перевищує середній рівень по країні (2 025 грн) та показники високоспроможних спільнот. За таких умов, коли левова частка бюджету витрачається на адміністрування базової життєдіяльності, а капітальний потенціал розвитку (як у Медвинській громаді — лише 202 грн) наближається до критичного мінімуму, громади опиняються у стані хронічної депресії та втрачають внутрішні стимули до згуртованості.

Очевидно, що подолання такого жорсткого розшарування та прискорення процесів згуртування громад в Україні неможливе суто через механізми державного фінансового вирівнювання (субвенції чи дотації). Виявлена полярність вимагає запуску внутрішніх соціально-економічних драйверів, що й забезпечується консолідацією зусиль усіх стейкхолдерів.

Саме для Поліської селищної громади міжсекторальна взаємодія має вирішальне практичне значення, забезпечуючи послідовне подолання виявлених диспропорцій. Аналіз Програми розвитку Поліської ТГ на 2025 р. виявив суперечності між декларованими цілями та реальними можливостями місцевого бюджету [25]. Документ формально визначає три ключові орієнтири: покращення якості життя мешканців, сталий розвиток економіки й підтримка інфраструктури, екологічна безпека. Проте якість життя в громаді сьогодні безпосередньо залежить не від кількості балансових об'єктів, а від доступності та належного рівня базових послуг. Утримання надмірної мережі закладів (11 шкіл на 515 учнів, 8 садків на 107 дітей, 13 клубів і 13 бібліотек) виснажує бюджет, не забезпечуючи сучасної якості освіти й ефективного дозвілля. Водночас економічна база залишається вразливою: власний ресурс громади — земельний податок й оренда — дає лише 9,7 % доходів за критичної залежності від ПДФО (74,5 %).

Для реального досягнення визначених цілей місцевій владі доцільно змістити фокус дій на практичні точки зростання. Покращення якості життя потребує не утримання напівпорожніх будівель, а реорганізації освітнього та культурного сектору: створення 3—4 потужних, якісно оснащених опорних шкіл і консолідації клубів у сучасні багатофункціональні Центри культурних послуг. Сталий економічний розвиток можливий завдяки інвентаризації земель, проведенню прозорих аукціонів оренди (що дасть можливість підвищити частку земельних доходів до 20—25 %) та стимулюванню первинної переробки місцевої сільськогосподарської та лісової сировини.

Вектор безпечного довкілля та інфраструктурної резильєнтності має вирішуватись шляхом забезпечення автономності критичних об'єктів

(встановлення сонячної електростанції для лікарні й водоканалу, перехід котелень на місцеву біомасу й відходи деревообробки), а також впровадження системного вивозу твердих побутових відходів та встановлення локальних станцій доочищення питної води. Зрештою, саме такий прагматичний перехід від утримання збиткової інфраструктури до акумуляції ресурсів на базових послугах і залучення грантів сприятиме перетворенню декларативного «покращення якості життя» на вимірювану практичну цінність для мешканців Поліської громади.

Проілюструємо ключові чинники та тенденції, які ми вбачаємо причинами поглиблення внутрішньорегіональних диспропорцій розвитку вітчизняних громад (табл. 4).

Нерівномірний перерозподіл людського капіталу внаслідок міграційних хвиль безпосередньо зумовив деформацію податкової бази, де одні громади акумулювали значний кадровий та інвестиційний потенціал, а інші — втратили критичну масу платників податків. Це призвело до формування замкненого кола фінансової депресії для вразливих громад: скорочення доходів загального фонду змушує їх витрачати майже всі наявні ресурси на фінансування захищених статей та утримання базового апарату управління. Тому за відсутності інструментів консолідації та зовнішньої підтримки такі території позбавляються будь-яких перспектив для самостійного виходу з кризи, що сильніше закріплює їх відставання навіть у межах одного регіонального простору.

Таблиця 4. **Вплив структурних чинників на поляризацію фінансової спроможності громад**

Чинник диспропорцій	Тенденція у спроможних громадах	Тенденція у вразливих громадах	Наслідки для місцевого розвитку
Демографічні зміни та міграція	Концентрація ВПО, збереження або зростання кадрового потенціалу	Відтік працездатного населення, скорочення чисельності постійних мешканців	Стрімке розшарування громад за обсягами надходжень ПДФО на одного мешканця
Економічна активність	Релокація підприємств, формування нових логістичних та індустріальних вузлів	Призупинення діяльності бізнесу, руйнування активів, зниження ділової інтеграції	Поглиблення розриву між громадами за рівнем фінансової спроможності
Структура видатків бюджету	Оптимальна питома вага витрат на управління, наявність ресурсу для капітальних інвестицій	Критичне зростання видатків на утримання апарату (понад 25—30 % від власних доходів)	Фіксування депресивного стану: кошти витрачаються на «виживання», а не на розвиток

Джерело: складено автором.



Рис. 1. Модель згуртованості суб'єктів місцевого розвитку в громадах
Джерело: авторська розробка.

Ключовою проблемою залишається не відсутність окремих ініціатив чи ресурсів, а недостатня узгодженість дій між основними учасниками місцевого розвитку. За таких умов доцільним є формування моделі взаємодії, спроможної поєднати функції різних суб'єктів у межах єдиного процесу, орієнтованого на досягнення спільного результату (рис. 1).

Теоретичним фундаментом для розробки авторської моделі є концепція чотирикратної спіралі (*Quadruple Helix*), обґрунтована у фундаментальній праці Е. Караяніса та Д. Кемпбелла (E. Carayannis, D. Campbell) [26], які довели необхідність трансформації класичних тристоронніх інноваційних систем шляхом інтеграції громадянського суспільства як четвертого рівноправного елемента сталого розвитку. Розвиваючи ці положення, у спільному дослідженні М. Роман (M. Roman) та ін. [27] детально проаналізували практичні інструменти та механізми безпосереднього залучення і фасилітації участі членів громади у процесах регіонального відновлення й модернізації. Синтез цих наукових підходів здатен адаптувати світові практики інституційної взаємодії до специфіки повоєнного згуртування українських

територіальних громад, де консолідація зусиль влади, бізнесу, науки та мешканців є базовою умовою виживання і розвитку спільнот.

Органи місцевого самоврядування в цій моделі виконують функцію організації процесу, визначення пріоритетів та забезпечення інституційних умов для взаємодії. Їх роль полягає не лише в ухваленні рішень, але й у створенні середовища, де різні групи населення та організації можуть бути залучені до реалізації спільних завдань. Це передбачає перехід від адміністративного управління до координаційної функції, що включає налагодження комунікації, забезпечення прозорості процесів та підтримку ініціатив на місцевому рівні.

Суб'єкти підприємництва у межах цієї моделі є не лише економічними агентами, але й учасниками формування місцевих зв'язків. Їхня участь полягає у створенні робочих місць, підтримці локальних проєктів, а також у включенні до партнерських ініціатив, спрямованих на розвиток громади. Важливим є те, що бізнес може виступати платформою для об'єднання різних груп населення у спільній економічній діяльності, що підсилює взаємодію на практичному рівні.

Наукове та освітнє середовище у запропонованій моделі виконує функцію аналітичного та методичного забезпечення. Йдеться про участь у дослідженні проблем спільнот, підготовці обґрунтованих рішень, розробленні програм розвитку та оцінці їх ефективності. Залучення цього сегмента уможливлює підвищення якості управлінських рішень і забезпечення їх відповідності реальним потребам громади.

Мешканці громади, зі свого боку, виступають не лише як отримувачі послуг, а як повноцінні учасники процесу розвитку. Їхня роль полягає у формуванні запиту на зміни, участі у реалізації проєктів та оцінці результатів діяльності органів місцевого самоврядування. Важливо забезпечити залучення різних соціальних груп, що дає змогу уникнути концентрації активності у вузькому колі осіб та підвищити репрезентативність ухвалених рішень.

Сутність запропонованої моделі полягає у переході від паралельного існування зазначених суб'єктів до їх взаємодії в межах узгодженого циклу дій. Такий цикл передбачає визначення проблем, спільне планування, реалізацію заходів та оцінку результатів із подальшим коригуванням дій. Важливою характеристикою цієї взаємодії є її безперервність, спроможна забезпечити накопичення результатів і поступове зміцнення внутрішніх зв'язків у громаді. Прискорення інтеграційних процесів безпосередньо залежить від дотримання принципу взаємодоповнюваності інтересів влади, бізнесу, науки та суспільства, розподілу ролей, встановлення послідовності дій та відповідальності учасників за результати програм.

Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що прискорення процесів згуртування та забезпечення життєстійкості українських територіальних громад в умовах сучасних викликів потребує відходу від фрагментар-

них рішень на користь міжсекторальної консолідації. Головним ресурсом і водночас метою локального розвитку постає збереження та відновлення людського капіталу. Для досягнення цієї мети у роботі сформовано цілісну систему взаємодії між основними суб'єктами громади, втілену у відповідному алгоритмі дій.

Визначено функціональну роль учасників: органам місцевого самоврядування відведено роль координатора та інституційного фасилітатора, бізнесу — фінансово-економічного ядра, науково-освітньому осередку — центру сценарного моделювання та експертизи, а громадянському суспільству — носія соціального капіталу та ініціатив. Розроблено покрокову послідовність дій, що охоплює етапи від первинної діагностики потреб і побудови міжсекторальної довіри до реалізації спільних проєктів (зокрема через інструменти державно-приватного партнерства) та підсумкового оцінювання їх соціально-економічного ефекту. Запропонований механізм усуває дублювання функцій між владою, підприємництвом, наукою та мешканцями, що підвищує ефективність використання внутрішніх ресурсів громади.

Отже, впровадження розробленого алгоритму уможливить формування згуртованого соціального середовища, здатного ефективно реагувати на зовнішні шоки й забезпечувати високу якість життя населення на основі сталого внутрішнього розвитку.

REFERENCES / ЛІТЕРАТУРА

1. Trokhymyshyn, S., & Bului, O. (2024). The instruments of business support in territorial communities. *Economy and Society*, 65. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-106 [Трохимишин, С., Булуй, О. (2024). Інструменти підтримки бізнесу в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*, 65].
2. Bondar, V. (2025). Resilience of territorial communities in Ukraine: a security approach. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok,* 9. https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.9.14 [Бондар, В. Д. (2025). Стійкість територіальних громад в Україні: безпековий підхід. *Державне управління: удосконалення та розвиток,* 9].
3. Libanova, E. (2023). On the post-war revival of Ukraine. *Visn. Nac. Akad. Nauk Ukr.*, 2, 55—61. https://doi.org/10.15407/visn2023.02.055 [Лібанова, Е. М. (2023). Щодо повоєнного відродження України. *Вісник НАН України*, 2, 55—61].
4. Zaiats, T., Diakonenko, O., & Sova, O. (2024). The impact of non-governmental organizations on the resilience potential of territorial communities in Ukraine. In: *Development through Research and Innovation — 2024: Proceedings of the 5th International Scientific Conference.* SEP ASEM. P. 367—378. https://doi.org/10.53486/dri2024.42
5. Herasyk, D., & Matvieieva, O. (2024). The Formation of Social Capital as a Key Factor in Implementing the Concept of Sustainable Development for Territorial Communities in Ukraine During Wartime. *Public Administration Aspects*, 12 (4), 5—12. https://doi.org/10.15421/152442

[Герасик, Д., & Матвеєва, О. (2024). Формування соціального капіталу як ключовий фактор реалізації концепції сталого розвитку територіальних громад України в умовах війни. *Аспекти публічного управління*, 12 (4), 5—12].
6. Sánchez-Soriano, M., Arango-Ramírez, P. M., Pérez-López, E .I., & García-Montalvo, I. A. (2024). Inclusive governance: empowering communities and promoting social justice. *Front. Polit. Sci.*, 6, 1478126. https://doi.org/10.3389/fpos.2024.1478126
7. Feinberg, A., Ghorbani, A., & Herder, P. M. (2023). Commoning toward urban resilience: The role of trust, social cohesion, and involvement in a simulated urban commons setting. *Journal of Urban Affairs*, 45(2), 142—167. https://doi.org/10.1080/07352166.2020.1851139
8. Thornton, T. E., Knox, C. C., Lopez-Littleton, V., & Hall, J. L. (2023). The nexus between emergency management, public health, and equity: Responding to crisis, and mitigating future hazards. *Public Admin Rev*, 83, 1166—1169. https://doi.org/10.1111/puar.13712
9. Osei-Kyei, R., Narbaev, T., Ampratwum, G., & Ke, Y. (2026). Critical strategies for building urban community resilience through public-private partnerships: a system dynamics modelling. *International Journal of Construction Management*, 1—19. https://doi.org/10.1080/15623599.2026.2641179
10. Koekkoek, A., Kleinhans, R., & van Ham, M. (2024). University-community engagement in the Netherlands: blurring the lines between personal values, societal expectations, and marketing. *Front. Educ.*, 9, 1005693. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1005693
11. Ilieva-Trichkova, P., Boyadjieva, P., & Dimitrova, R. (2024). Higher education as a public good and social cohesion: an exploratory study from a European comparative perspective. *European Journal of Higher Education*, 14 (sup1), 69—87. https://doi.org/10.1080/21568235.2024.2403605
12. OECD (2026). Ukraine's Strategic Response to the Displacement Crisis: Return, Reintegrate, Reconnect. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9b773da4-en
13. ICC Ministry of Social Policy. (2026). Internally displaced persons. https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo
[ІОЦ Мінсоцполітики (2026). Внутрішньо переміщені особи].
14. International Organization for Migration. (2023). Internal Displacement Report: General Population Survey. Round 15. https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1461/files/reports/IOM_Gen%20Pop_R15_IDP_ENG-UKR_translation_v3.pdf
[Міжнародна організація з міграції (2023). Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні. Раунд 15].
15. Centre for Economic Strategy. (2026). Ukraine War Economy Tracker. https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war
[Центр економічної стратегії (2026). Трекер економіки України під час війни].
16. Onyshchuk, I. (2026). Analysis of local budget execution in 2025: key trends and fiscal capacity of communities. *Decentralization*. https://decentralization.gov.ua/news/20555
[Онищук, І. (2026). Бюджети громад у 2025 році: стійкість, адаптація, розвиток. *Децентралізація*].
17. Accounting Chamber of Ukraine (2025). Report on the results of the analysis of the execution of main local budget indicators for 2022—2024. https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/28-6_2025/Zvit_28-6_2025.pdf
[Рахункова палата України (2025). Звіт про результати аналізу виконання основних показників місцевих бюджетів за 2022—2024 роки].
18. Ministry of Finance of Ukraine (2026). Local budgets. https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetiv
[Міністерство фінансів України (2026). Місцеві бюджети].
19. Kyiv School of Economics (2026). "Russia Will Pay". https://kse.ua/ua/russia-will-pay
[Київська школа економіки (2026). «Росія заплатить»].

20. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (2026). Ukraine: Humanitarian Situation Snapshot. https://www.unocha.org/results?q=ukraine+humanitarian+situation+snapshot
[Управління ООН з координації гуманітарних справ (2026). Огляд гуманітарного реагування та фінансування].
21. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. (2026). Ukraine Humanitarian Needs and Response. https://fts.unocha.org/countries/234/summary/2024
[Управління ООН з координації гуманітарних справ (2026). Ukraine Humanitarian Needs and Response].
22. Kaziuk, Y., & Ventsel, V. (2025). Financial capacity of communities in 2024 by region. *Decentralization*. https://decentralization.ua/news/19512
[Казюк, Я. & Венцель, В. (2025). Фінансова спроможність громад у 2024 році у розрізі областей. *Децентралізація*].
23. Kaziuk, Y., & Ventsel, V. (2026). Dynamics of financial capacity of territorial communities in 2021—2025: trends, structural changes, and state policy directions. *Decentralization*. https://decentralization.gov.ua/news/20685
[Казюк, Я., & Венцель, В. (2026). Динаміка фінансової спроможності територіальних громад у 2021—2025 роках: тенденції, структурні зміни та напрями державної політики. *Децентралізація*].
24. Dashboard "Budgets of territorial communities of Ukraine" (2026). *Decentralization*. https://decentralization.gov.ua/finance/dashboard
[Дашборд «Бюджети територіальних громад України» (2026). *Децентралізація*].
25. Polissya territorial community (2024). "On the Program of Socio-Economic and Cultural Development of the Polissya Settlement Territorial Community for 2025". https://poliska-gromada.gov.ua/docs/1890825
[Поліська територіальна громада (2024). Програма соціального і економічного розвитку Поліської селищної територіальної громади на 2025 рік].
26. Carayannis, E. G., & Campbell, D.F. (2009). "Mode 3" and "Quadruple Helix": toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46 (3—4), 201—234. https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374
27. Roman, M., Varga, H., Cvijanovic, V., & Reid, A. (2020). Quadruple Helix Models for Sustainable Regional Innovation: Engaging and Facilitating Civil Society Participation. *Economies*, 8 (2), 48. https://doi.org/10.3390/economies8020048

Стаття надійшла до редакції журналу: 30.07.2026
Стаття прийнята до друку після рецензування: 09.09.2026
Дата публікації: 31.10.2026

Olena Sova, PhD (Economics), Assistant Prof., Senior Research Fellow
Mykhailo Ptoukha Institute for Demography and Life Quality Research of the NAS of Ukraine
01032, Ukraine, Kyiv, Blvd Tarasa Shevchenka, 60
E-mail: sovy@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6386-6432
Scopus ID: 57225029294

INTERSECTORAL CONSOLIDATION TO ACCELERATE
COMMUNITY COHESION PROCESSES IN UKRAINE

The relevance of the study is driven by the need to search for new effective mechanisms for adapting Ukrainian territorial communities to large-scale military and socio-economic shocks. Traditional approaches to community management are losing their effectiveness,

requiring the consolidation of efforts of all local stakeholders. The aim of the article is to substantiate the theoretical and practical foundations of intersectoral cooperation and to develop a step-by-step mechanism of coordinated actions by local development actors to accelerate community cohesion and preserve their human potential.

An assessment of the financial capacity of a sample of communities in the Kyiv region confirmed the deepening of structural polarization and interregional disparities among domestic territories. A deep gap was identified between high-capacity communities that accumulate human capital and carry out capital reconstruction of the environment, and vulnerable territories where the consumption ("eating up") of resources and spending the bulk of the budget on maintaining the administrative apparatus become the key destructive elements. Despite the gradual revival of entrepreneurial activity and the growth of local budgets' own revenues, local financial stability remains precarious due to the rapid spread of budget deficits, the scale of destruction, and high unemployment rates. The article substantiates the conceptual foundations of coordinated cooperation aimed at increasing the resilience of territorial communities amid security, demographic, and economic challenges. Based on institutional analysis, the competencies of four key actors are delineated: local government bodies (management center), business entities (economic base), scientific institutions (analytical expertise), and residents (source of social capital). A phased framework for joint actions has been developed, ensuring a consistent path from diagnosing local problems to implementing joint projects and conducting a final assessment of their impact on public well-being. The practical value of the proposed approach lies in optimizing the use of internal community potential and eliminating contradictions among management participants.

Keywords: territorial communities, socio-economic development, public authorities, commercial sector, scientific community, population, coordination, interaction, social capital, resilience.