

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**РИМАРЕВА ТЕТЯНА АНДРІЙВНА**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 332.142.4  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ**

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

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

Т. А. РИМАРЕВА  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
ХОДАКІВСЬКИЙ Євгеній Іванович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

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

за результатами попереднього захисту: **РИМАРЕВА Тетяна Андріївна**  
допущена до захисту

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

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти **РИМАРЕВА Тетяна Андріївна** захистила  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

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

Секретар ЕК

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

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Настасія ПУГАЧОВА  
(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

РИМАРЕВА Т.А. Публічне управління розвитком територіальних громад в умовах воєнно-політичної кризи.. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир 2023.

Досліджено теоретичні й методологічні засади системи публічного управління, його реформування на всіх рівнях України і архітектура самоврядування провідних країнах світу, які істотно відрізняються одна від одної за принципами формування органів місцевого самоврядування, де кожна з моделей має свої переваги та недоліки. Досліджено прогрес в реалізації децентралізації в особливих умовах війни. Акцентовано увагу на те, що внаслідок розширення повноважень місцевих органів управління покращуються якість життя мешканців громад. Підкреслено значущість сильних та стійких територіальних громад. Обґрунтовано факт щодалі більшої цементації української нації тісно пов'язаний з неоголошеною росією війною і кращі приклади у наслідуванні нашою державою фундації територіального самоврядування.

*Ключові слова: публічне управління, територіальні громади, реформування влади, самоврядування у світі, загарбницька війна, стійкість громад, укріплення нації, кращі практики децентралізації, розвиток.*

## SUMMARY

RYMAREVA T. Public management of the development of territorial communities in the conditions of a military and political crisis. – Qualifying work on obtaining an educational degree Bachelor in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The theoretical and methodological foundations of the public administration system, its reformation at all levels of Ukraine and the architecture of self-government in the leading countries of the world, which differ significantly from each other in the principles of formation of local self-government bodies, where each of the models has its advantages and disadvantages, have been studied. The progress in the implementation of decentralization in the special conditions of war is studied. Attention was focused on the fact that the quality of life of the residents of communities improves as a result of the expansion of the powers of local governing bodies. The importance of strong and stable territorial communities is emphasized. The fact of the increasingly cementing of the Ukrainian nation is closely related to the undeclared Russian war and the best examples in our state's imitation of the foundation of territorial self-government.

*Key words: public administration, territorial communities, power reform, self-governance in the world, war of aggression, resilience of communities, strengthening the nation, best practice of decentralization.*

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП  | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ | 9  |
| ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ  | 17 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ  | 18 |
| ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ  | 22 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПІД ЧАС ВІЙНИ   | 24 |
| ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ  | 30 |
| ВИСНОВКИ   | 31 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ   | 33 |
| ДОДАТКИ  | 35 |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Публічне управління розвитком територіальних громад є важливим елементом демократичних трансформацій суспільства. У контексті воєнно-політичної кризи, таке управління стає ще більш важливим і необхідним. У даній ситуації краще за все здійснити публічні обговорення та консультації з громадськістю, щоб зробити правильні та варіативні рішення. Досягнути цієї мети можливо тільки шляхом співучасті та тісної взаємодії між владою та громадами.

Найважливішим елементом публічного управління є здійснення системних та комплексних заходів, які спрямовані на поліпшення якості життя населення в умовах воєнної або політичної кризи. Це можливо здійснити лише через використання різних інструментів управління, включаючи планування розвитку територій, визначення основних пріоритетів, встановлення правил та стандартів для розвитку територіальних громад. Умови воєнно-політичної кризи потребують також активізації діяльності волонтерів, які беруть участь у реалізації соціальних програм місцевої влади для підтримки населення, особливо тих, хто потерпів від війни. Важливим елементом такої співпраці є взаємне повага та довіра між громадою та владою.

У воєнний період надзвичайна ситуація ставить завдання забезпечити безпеку населення та функціонування економіки. Тому, критичним завданням є збереження функціонування соціальної інфраструктури, зокрема шкіл, дитячих садків, лікарень, відпочинку тощо. У зв'язку з цим, публічне управління має бути спрямоване на зменшення впливу військово-політичної кризи на розвиток територіальних громад та населення.

Сьогодні Україна продовжує боротьбу за свою незалежність, територіальну цілісність та принципову позицію на міжнародній арені. Незважаючи на тяжкі втрати та руйнування, український народ не здається і продовжує чинити опір окупації та агресії з боку Росії. Єдність та міць нації в цих умовах стали необхідною умовою успішного захисту інтересів держави та

народу. Основна задача будь-якого громадянина України нині – це відстоювання своїх прав, свобод та інтересів на своїй землі. Це можливо лише за умови максимальної єдності та готовності до спільних дій, а також національної самовіддачі та патріотизму. Тільки так Україна зможе протистояти зовнішнім загрозам і долати внутрішні проблеми на шляху до процвітання та зміцнення своєї незалежності [1].

Отже, ефективне публічне управління розвитком територіальних громад є важливим елементом в умовах воєнно-політичної кризи та має бути здійснене з урахуванням потреб населення та основних принципів демократичного управління.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблемі безпосереднього управління місцевими громадами в Україні посвятили свої наукові праці ряд вчених, зокрема: Бедерак Д., Берданова О., Борденюк В., Вакуленко В., Войтенко Ю., Галяс В., Голосніченко І., Гордеєва Т., Гринчук Н., Далекорей О., Данилишин Б., Євдоченко О., Качний О., Кічера Н., Колодій О., Лендшел М., Крушельницька Т., Куйбіда В., Люта О., Мрінська О., Тищенко С., Ткачук А., Петровський П., Пігуль Н., Пилипів В., Плотнікова М., Присяжнюк О., Пустовойт Л., Роман В., Савченко Б., Семигуліна І., Стахурський М., Стройко Т., Сурніна- Колтун В., Федонюк С., Філіпенко С., Шамборовський Г., Шапран І., Якобчук В., Ярошенко І. та ряд інших.

*Метою кваліфікаційної роботи* є теоретичне та методологічне обґрунтування функціонування територіальних громад в умовах воєнно-політичної кризи та розробка практичних рекомендацій щодо конверсії державного управління розвитком територіальних громад, менеджменту місцевих органів влади у період докорінної трансформації публічної владної вертикалі в Україні.

*Завдання*, які було виконано згідно встановленої мети:

- *визначено* суть та дано теоретико-методологічне обґрунтування менеджменту розвитком територіальних громад в умовах воєнної агресії;

- встановлено головні відмінності антикризового управління територіальними громадами під час воєнно-політичної кризи;
- досліджено елементи, основні види, функції адміністрування територіальним розвитком ;
- дано оцінку механізмів управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану;
- визначено напрями удосконалення механізмів управління розвитком територіальних громад;

*Предметом* даного дослідження є сукупність теоретичних та методичних питань удосконалення антикризового менеджменту розвитку територіальних громад України під час воєнного стану.

*Об'єктом* дослідження є процес управління розвитком територіальних громад в умовах воєнної агресії.

*Методологічною основою* дослідження теоретичних і практичних аспектів управління розвитком територіальних громад під час воєнно-політичної кризи є ряд загально-наукових і спеціальних методів дослідження механізмів адміністрування, це елементи наукового абстрагування, діалектичні інструменти, прийоми аналізу і синтезу, індукції і дедукції, порівняльний та монографічний аналіз, структурно-логічне моделювання.

*Перелік публікацій автора за темою дослідження.* По темі кваліфікаційної роботи автором зроблено дві публікації та виступи на науково-практичних конференціях в Поліському національному університеті.

*Особистий внесок автора.* Кваліфікаційна робота носить завершений характер і включає елементи наукової новизни по удосконаленню антикризового управління розвитком територіальних громад в Україні.

*Практичне значення отриманих результатів.* У висновках і пропозиціях, що одержані автором при проведенні дослідження, є пропозиції по удосконаленню механізмів публічного управління ресурсним забезпеченням розвитку територіальних громад в умовах воєнної агресії .

*Кваліфікаційна робота* включає вступ, який відображає актуальність дослідження; теоретичний розділ 1, який визначає теоретико-методологічне підґрунтя функціонування механізмів управління розвитком територіальних громад; 2, який аналізує стан управління розвитком територіальних громад; розділі 3, в якому дано рекомендації по удосконаленню управління територіальними громадами; висновки; список використаних джерел.



## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ**

Досягнення істотного прогресу в реалізації децентралізації в Україні пов'язане з рядом позитивних змін, що відбулися в організації влади та управління. Регіони отримали більшу самостійність в управлінні власними територіями, доступ до фінансових ресурсів, можливості для розвитку власних економічних потенціалів. Місцеве самоврядування тепер має більше повноважень у прийнятті рішень, затвердженні бюджетів та розвитку соціальних проектів на місцевому рівні.

Реформування системи управління на всіх її рівнях повинно забезпечити зростання якості державного правління, забезпечення доступності та якіснішого надання послуг населенню, підвищення рівня соціальної захищеності громадян та зменшення корупції. Важливою умовою реалізації децентралізації є зміна менталітету громадян, побудову передумов з метою задіяння населення у прийнятті рішень на місцевому рівні та збільшення їх впливу на органи влади. Реформування системи управління та децентралізація влади є важливим кроком на шляху до зміцнення демократії та розвитку економіки в Україні. Продовження цієї роботи та підготовку діяльного механізму керівництва по усіх щаблях державної влади можуть привести до створення в Україні стійкої, демократичної та процвітаючої держави [5].

Децентралізація влади включає передачу кордонів контролю над управлінням та податками, а також права на розробку та здійснення рішень на місцевому рівні. Це означає, що місцеві органи влади отримують більше повноважень та відповідальності за життя та розвиток своїх територій, а громадяни мають більший контроль над рішеннями, які ухвалюються. Реалізація революційних змін, необхідних для досягнення сталого розвитку, потребує активного взаємодіяння між головними та локальними владними

органами, утворення нових форм та механізмів взаємодії та запровадження нових правил гри. Однак важливо розуміти, що децентралізація влади – це захід, який потребує значних тимчасових, фінансових та людських ресурсів, а також організаційних зусиль. Також у рамках децентралізації необхідно вирішити низку проблем, таких як нестача кадрових ресурсів, непродумана інфраструктура, управління бюджетними ресурсами .

Насамкінець, децентралізація влади – це хід як трансферу прав і звітності, а й зміни свідомості та поведінки громадян, владних структур і суспільства загалом. Метою децентралізації влади є створення ефективної та демократичної системи управління, яка зможе забезпечити розвиток та прогрес держави. Якщо держава оперуватиме на кількох рівнях і відповідні ресурси буде розподілено розумніше, це дозволить зміцнювати демократію та сталий соціально-економічне піднесення України.

Отже, децентралізація є однією з форм демократизації публічного правління і її метою є створення умов для підняття результативності функцій владних структур та забезпечення розвитку регіонів. Для цього важливо забезпечити права та повноваження місцевих органів влади, які повинні мати змогу самостійного прийняття рішень в рамках своєї компетенції і розробляти власні програми розвитку. При цьому важливо зберегти і забезпечити ефективність централізованих органів влади шляхом деконцентрації влади та створення урядових органів на місцях з адекватними правами. Отже, децентралізація державного управління утримує в собі значний запас для розросту країни та забезпечення її сталого розвитку [2].

Однією з основних переваг деконцентрації є можливість більш результативного керівництва на локальній ступені за рахунок глибшого знання місцевих реалій та потреб. Крім того, деконцентрація дозволяє скоротити витрати на перевезення документів та прийняття рішень на центральному рівні, оскільки місцеві органи набувають більше повноважень і можуть приймати більш автономні рішення.

Однак, слід зазначити, що деконцентрація не повинна призводити до утиску прав та інтересів меншин чи віддалених районів. Тому необхідно забезпечити контроль за діями місцевої влади зі сторони провідних урядових структур влади та створення механізмів для забезпечення задіяння людей у ході опрацювання ухвал на ендемічному шаблі.

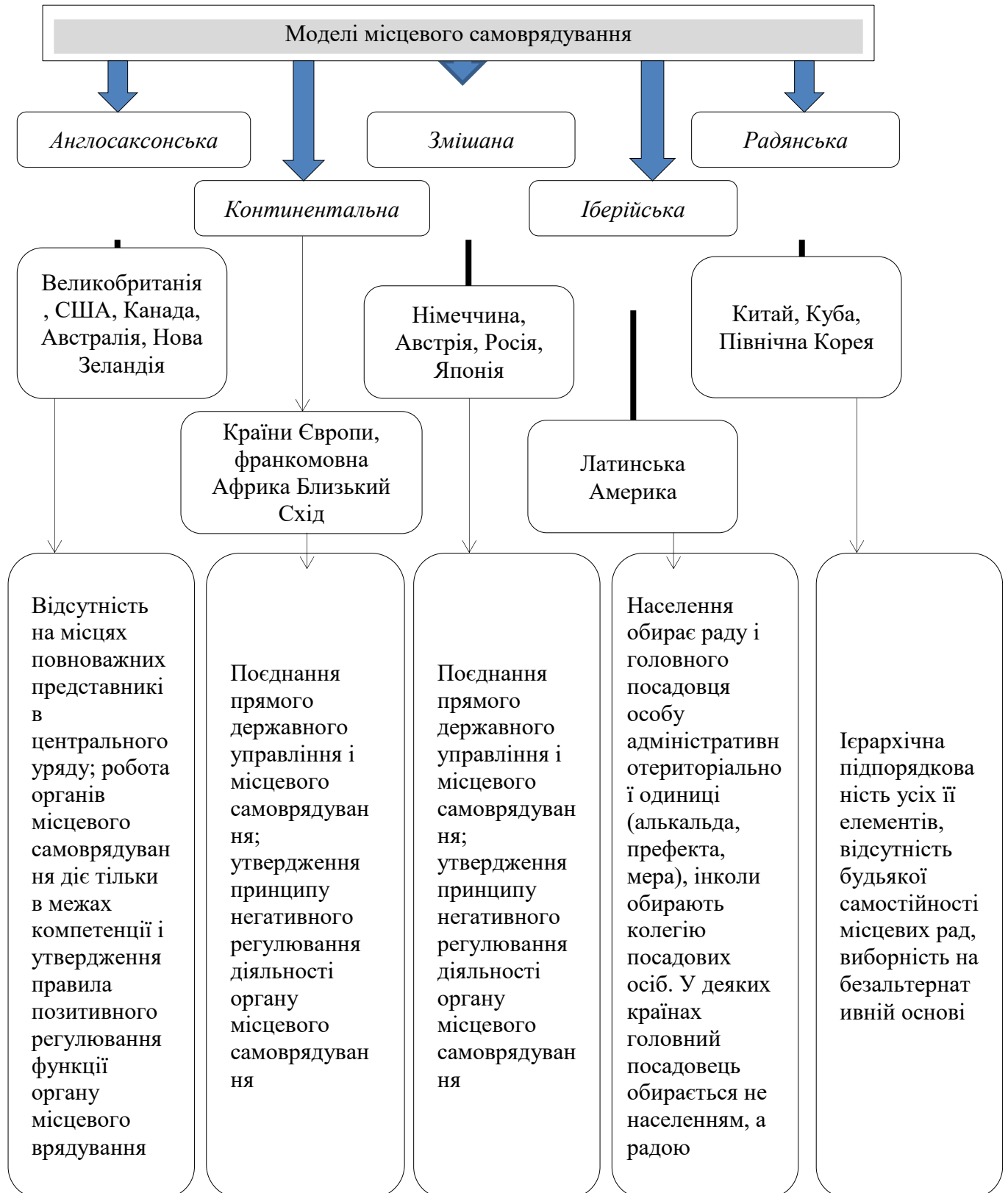
Таким чином, як децентралізація, так і деконцентрація є важливими інструментами створення умов для більш ефективного управління державою та суспільством. За умови правильної реалізації ці інструменти сприяють підвищенню рівня життя громадян та розвитку економіки на місцевому рівні [3].

Як видно з рис. 1, є ряд моделей, що вирізняються, відповідно принципів функціонування місцевих влад, їх взаємодії з центральними органами державної влади, у формах взаємодії представницьких і виконавчо-розпорядчих органів в системах муніципального управління. На різних історичних етапах чинники соціально-економічного розвитку забезпечили формування ряду моделей публічного управління на різних рівнях адміністрування, особливостями яких були тип та форма взаємодії та комунікації [4].

Особливостями англо-американської (англосаксонської) моделі, що визначається субнаціональністю рівнів управління є демократизація функцій органів місцевої влади та відсутність органів виконавчої інститутів. Характерною ця модель є у федеративних формах державного управління. Англо-американській моделі властива висока ступінь автономізації місцевих влад, вона вирізняється виборністю та контролем зі сторони громадянського суспільства, відсутністю на територіальному рівні державних виконавців, які виконували контрольні та наглядові функції над місцевими владами [3].

Континентально-європейська (романо-германська) будується на принципі поєднання місцевого самоврядування і місцевого державного управління, вона є ієрархічною системою адміністрування, яка визначає місцеві влади як ланку публічного управління. Вона обмежує автономію місцевих влад, передбачає присутність уповноважених, що здійснюють контроль за місцевими

органами [4]. Кожна модель має свої переваги та недоліки, і вибір структури устрою має на меті залежність від багатьох факторів, таких як історія розвитку країни, географічні, економічні та соціальні умови, а також політична система та культурні традиції [5].



**Рис. 1.1. Моделі місцевого самоврядування [5].**

Континентально-європейська (романо-германська) будується на принципі поєднання місцевого самоврядування і місцевого державного управління (більшість країн континентальної Європи). Певна ієрархія системи управління, в якій місцеве самоврядування є ланкою в системі державного управління. Обмежена автономія місцевого самоврядування, наявність на місцях спеціальних державних уповноважених, які контролюють органи місцевого самоврядування. Вона існує в Україні з деякими особливостями. Змішана – в деяких ланках місцевого самоврядування виборний орган може бути і ланкою муніципального управління, і представником державної адміністрації [4]. Кожна модель має свої переваги та недоліки, і вибір структури устрою має на меті залежність від багатьох факторів, таких як історія розвитку країни, географічні, економічні та соціальні умови, а також політична система та культурні традиції [5].

В Україні існує змішана модель місцевого самоврядування, де деякі місцеві органи самоврядування є ланкою муніципального управління, інші – представниками державної адміністрації. Це пов'язано з тим, що Україна є унітарною державою, де місцеве самоврядування організоване в межах державної адміністративної архітектури, та керується легітимно-нормативним ладом, що визначають статус, компетенцію та звітність органів місцевої влади.

Існуючі труднощі та проблеми в створенні місцевого державного устрою в Україні не стають на заваді тому, що ця модель дозволяє більш ефективно вирішувати проблеми на місцевому рівні з огляду на специфічні потреби та інтереси населення. Здійснення повноважень місцевого самоврядування та співробітництво з державними органами на регіональному та національному рівнях є важливим фактором в укріпленні демократичних засад розвитку суспільства громад.

В Італії, як і в багатьох європейських країнах, місцеві ради обираються народом через загальні вибори, а їх голови (мери) мають широкі повноваження в управлінні місцевими питаннями. Регіональна влада в Італії має великий

вплив на місцевість, оскільки вона відповідає за багато соціальних та економічних питань, як то здоровоохорона, освітня діяльність, транспорт, екологія та культура.

У Франції також існує трирівнева система організації влади на місцевому рівні: регіон – департамент – комуна. Французька модель передбачає рівномірний розвиток всіх регіонів країни, забезпечення рівного доступу до послуг та установа універсальних стандартів управління. Владна система Франції давно відома своєю централізацією, але за останні роки відбулися значні зміни, спрямовані на децентралізацію та трансфер прав на ступінь місцевого самоврядування.

У Німеччині децентралізаційні процеси зайняли важливе місце в законодавстві. Владну систему в Німеччині можна охарактеризувати як федеративну, яка передбачає владну діяльність держави, федеральних земель та місцевих органів влади. Кожен федеральний округ має свою раду, яка обирається місцевим населенням на загальних виборах. У більшості федеральних земель повноваження місцевого самоврядування достатньо широкі, вони охоплюють багато питань від освіти та культури до питань благоустрою та екології.

Децентралізація в публічному управлінні є важливим напрямом розвитку країн, дозволяє ефективно вирішувати місцеві проблеми та забезпечувати розвиток всіх регіонів країни. Однак, варто пам'ятати, що кожна модель має свої особливості, які потребують відповідного підходу до їх реалізації.

В Італії влада на регіональному рівні представлена регіональними комітетами та обраними регіональними президентами, на провінційному рівні – провінційними радами та провінційними президентами, на комунальному рівні – міськими та муніципальними радами та мерами. Однією з цілей децентралізації було посилення демократичної легітимності та участі громадян в ухваленні рішень на місцевому рівні.

У Німеччині також є трирівнева система організації влади: союзні землі – райони – міста/поселення. На кожному рівні існують відповідні представницькі

органи місцевого самоврядування та обрані голови [6]. У Франції має місце поділ повноважень між центральною та місцевою владою, представленими мерами та міськими радами. У той же час на регіональному рівні присутні регіональні органи уряду та обрані представники [7, 8, 9].

Таким чином, європейський досвід децентралізації публічного управління показує, що впровадження моделі місцевого самоврядування дозволяє посилити демократичну легітимність та ефективність вирішення місцевих проблем, забезпечити свободу та культурну різноманітність, а також сприяти економічній конкуренції на місцевому та регіональному рівнях [10].

Російська агресія викликала необхідність прийняття відповідних Указів Президента, які забезпечили формування обласних військових адміністрацій, а також спеціальних тероборонних органів на місцевому рівні при місцевих владах. Першочерговими завданнями було визначено максимальну підтримку військовим інститутам по запровадженню та здійсненню антикризових дій. Місцеві влади України, в умовах воєнно-політичної кризи, продемонстрували високу ефективність прийняття управлінських рішень та результативність антикризових ді на усіх рівнях адміністрування, ними було розв'язано цілий ряд надскладних питань забезпечення комунікації органів публічної влади з громадянським суспільством, керівним складом тергромад та громадськими і волонтерськими організаціями, що дозволило уникнути поглиблення кризових явищ та забезпечити життєдіяльність громад. Продовжувались заходи по покращенню нормативно-правового забезпечення, які сприяли ефективним регуляторним діям місцевих влад, так у законопроекті № 7283 «Про народовладдя на рівні місцевого самоврядування» розширено правови статус громадян і інститутів громадського суспільства по виробленню управлінських рішень. Посилилась підтримка місцевими владами ініціатив громадян, волонтерів, міжнародних та громадських організацій. Набуття досвіду управління в умовах воєнно-політичної кризи в Україні забезпечує переваги у прийнятті рішень, стимулює самоорганізацію громадянського суспільства [11].

Такий підхід дозволяє якісніше враховувати потреби конкретних громад та персоналізувати рішення щодо державних та соціальних проблем. Також важливою є політична відповідальність лідерів місцевого самоврядування, які мають слугувати інтересам своїх виборців та діяти у їхніх інтересах. Внаслідок розширення повноважень місцевих органів управління покращуються якість життя мешканців громад та підвищується ефективність управління.

Однак, необхідно враховувати, що реалізація децентралізації та довірчого управління потребує високого рівня соціальної та політичної активності учасників цього процесу, а також готовності мати справу з можливими складнощами. У цьому ключову роль відіграє освіта та активна участь місцевого населення у прийнятті рішень. Чим більша взаємодія між населенням та місцевими органами управління, тим ефективніша та практичніша децентралізація влади стає у справі посилення державності та суспільного життя.

З іншого боку, війна підкреслила значущість сильних та стійких ТГ для збереження мирного життя та управління в кризових ситуаціях. Принципи та реалізація місцевого самоврядування за умов війни змушують громаду діяти всіх трьох рівнях: здійснювати керівництво, здорово-соціальну роботу та зв'язок з населенням. Усе це вимагає від місцевого самоврядування якісного управління ресурсами, безперервного моніторингу ситуації, оцінки ризиків та розробки необхідних заходів для відвертання та знищення надзвичайних станів. З цією метою реформу децентралізації в Україні продовжать удосконалювати, запроваджувати нові формати співробітництва між державою та місцевими органами влади, зробити місцеву зміну смертності та життєвого рівня, врахувати інтереси різних соціальних груп та особливості регіонів. Крім того, вирішення проблем надзвичайних ситуацій має будуватися на плануванні та координації дій на всіх рівнях уряду та суспільства з урахуванням кращих практик міжнародного досвіду [12].



## ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ

Відтак, реформа децентралізації в Україні в умовах війни представляє собою складний та динамічний процес, який потребує успішної реалізації всіх принципів та стандартів місцевого самоврядування. Це дозволить не лише підвищити рівень добробуту населення у мирний час, а й зміцнити готовність територіальних громад до надзвичайних ситуацій та забезпечити ефективне взаємодія між державою та суспільством в умовах бойових дій

## РОЗДІЛ 2.

### ОЦІНКА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

Для повного розуміння оцінки роботи органів місцевого самоврядування на початку повномасштабного військового вторгнення це те, що Україна не була повністю готова до війни, звідси витікає і розуміння викликів, обмеження та ризиків для органів місцевого самоврядування у воєнний час. Але закон про мобілізаційну підготовку та мобілізацію визначив плани мобілізації для кожної громади. Однак, багато населених пунктів не мали актуальних документів і керівники місцевих органів влади мали різні погляди щодо дій у військовій ситуації. Тому, для реагування на кризу, стало необхідність створення добровольчих формувань територіальних громад, будівництво захисних споруд та блокпостів [12].

Більшість представників органів місцевого самоврядування залишилися на своїх посадах та забезпечували функціонування населених пунктів у воєнній зоні. Там, де не було бойових дій, вони залучалися до волонтерської допомоги і допомагали переселенцям.

Деякі політики та експерти спершу вважали, що прийняті під час війни закони і зміни у законодавстві спрямовані на централізацію влади. Але насправді зміни до закону "Про органи місцевого самоврядування" розширили повноваження місцевих органів та дозволили їм ефективніше реагувати на потреби населення в умовах воєнного часу. Таким чином, органи місцевого самоврядування в Україні виправдали свою роль у підтримці населення в складних умовах війни. Нагально потрібно вирішити питання забезпечення місцевих бюджетів необхідними коштами, особливо в умовах економічних викликів та воєнного стану. Ну і, звичайно, забезпечення прав громадян на місцеве самоврядування, що є однією із основних складових децентралізації.

На наш погляд, необхідно вдосконалити механізми моніторингу та оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, щоб уникнути зловживань та неефективних витрат бюджетних коштів.

Усі ці питання вимагають комплексного підходу та взаємодії різних владних та громадських структур. Тому потрібна співпраця між різними рівнями влади та активною участю громадян у процесі реформування місцевого самоврядування. Тільки так ми зможемо забезпечити успіх децентралізації та розвитку громад. Порядок здійснення фінансового контролю за використанням коштів місцевого бюджету та дотацій з державного бюджету також був змінений. Урядом було прийнято постанову №392, яка передбачає, що органи фінансового контролю повинні перевіряти витрати місцевих органів влади на обслуговування боргів та процентів за ними, а також на витрати, що пов'язані із забезпеченням споживачів житлово-комунальних послуг [12].

Загалом, в умовах воєнного стану та економічної нестабільності держава кардинально змінює свій підхід до управління фінансами органів місцевого самоврядування. Влада намагається відстежувати витрати та надавати пріоритетність тим, які допомагають задовольняти найважливіші потреби суспільства в цей складний час. Однак, багато з документів, прийнятих в цьому контексті, є досить суперечливими, що створює певні ризики управління владою та реалізацію її фінансових політик.

Однією з критичних проблем є те, що всі регіони розглядаються під спільним знаменником. Є окуповані території, місця активних бойових дій, тил. На мій погляд, у кожному регіоні повинні бути адаптовані правила. Нещодавно відбулося об'єднання деяких міністерств. Замість трьох окремих – Мінрегіонполітики, Мінреінтеграції та Мінінфраструктури – утворили одне Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури. Як це вплине на процеси децентралізації дати однозначну відповідь нелегко. Такий процес, як об'єднання трьох-двох міністерств в одне, впливає на швидкість і ефективність роботи.

Що можна зробити сьогодні для продовження реформи після перемоги?

Багато питань потрібно вирішити зараз, щоб мати підготовлену основу для роботи після перемоги. Наприклад, законопроект «Про місцеві державні адміністрації» очікує на друге читання у Верховній Раді. Територіальний устрій України лишається злободенним, позаяк ми досі користуємося Указом Президії УРСР від 1981 року. Також необхідно продовжувати процес трансферу прав до місцевих органів влади, зокрема фінансових, адміністративних та соціальних, а також реалізувати проект з розвитку громадського самоврядування. Далі важливо забезпечити належне фінансування місцевого самоврядування, включаючи перегляд формули розподілу доходів між державним та місцевим бюджетами. Також, потрібно вирішити питання з податковими надходженнями та механізмами їх розподілу між різними рівнями влади [13].

Крім того, важливим кроком є забезпечення ефективного контролю за діяльністю місцевих органів влади та запобігання корупції в цьому секторі. Потрібно розробити механізми залучення громадян до моніторингу практики місцевих органів влади та поліпшити механізми захисту прав місцевих громад.

У зв'язку з викликами, що сталися у 2020 році, також важливо передбачити механізми створення дійової інформаційного взаємодіяння між різними рівнями влади та громадськістю у випадку надзвичайних ситуацій та кризових ситуацій. Загалом, для досягнення значного рівня децентралізації потрібно проводити системну роботу з розробки та ухвалення необхідних законодавчих та нормативних актів, забезпечення фінансової та інституційної підтримки розвитку місцевих громад та місцевих органів влади, контролю за їх діяльністю та залученням громадян до процесу місцевого самоврядування.

Крім того, необхідно внести зміни до багатьох галузевих законів, тому що все, що ми наразі зробили, це підготовка до повноцінної децентралізації. Тому на черзі зміни до законів про землю, будівництво, просвіту, здоровоохорону, соцзахист та чимало других [13].

Стійкість громади розглядається як здатність органів виконавчої влади пристосуватися до чисельних потрясінь перших 9 місяців масштабної війни. Так,

ми враховуємо той факт, що повномасштабна війна – це не одиначне потрясіння, а джерело потрясінь різної інтенсивності, тривалості та складності на різних територіях для різних територіальних громад. Дослідниками економічної сталості вивчено передумови та дії у громадах. Умовно було виокремлено чотири категорії тергромад:

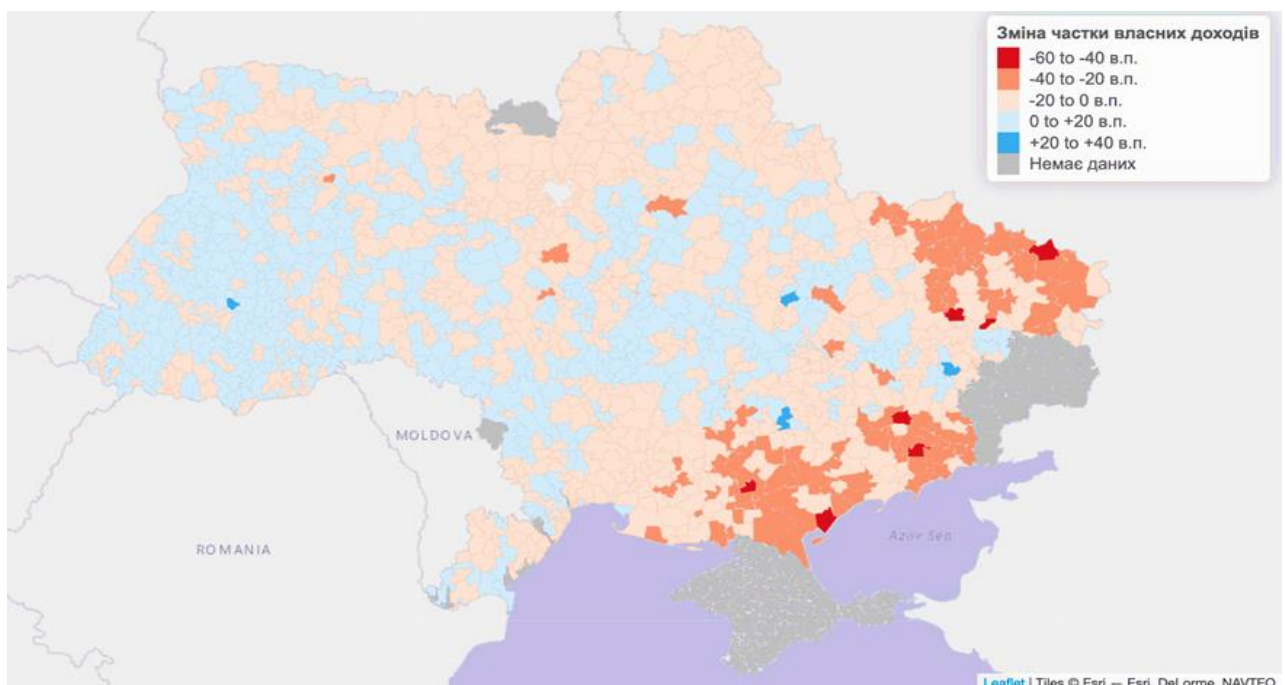
1. Громади, які були спочатку окуповані, а потім деокуповані в результаті успішних контрнаступальних дій Збройних Сил України.

2. Громади, жителі яких до загарбництва виїхали з цих громад.

3. Громади, що знаходились у тилу, у відносній близькості до передової.

4. Громади, що знаходяться далеко від лінії бойових дій.

Отримана інформація свідчить про те, що громади мають неоднозначну реакцію на потрясіння повномасштабного вторгнення. В абсолютній більшості громад загальний об'єм податків зменшився. Лише кілька десятків громад змогли зберегти його на довоєнному рівні або збільшити. Це громади, де є індустрія видобувного плану і які не постраждали від обстрілів, або галузі, виробничі ланцюжки яких не постраждали від обстрілів.



**Рис. 2.1. Переміна частини приватних прибутків громад (березень-липень 2022 року порівнюючи з аналогічним часом минулого року) з корекцією на інфляцію [14]**

При цьому частка власних доходів громади (усіх надходжень, крім надходжень з других бюджетів) у валових прибутках зменшується з наближенням до районів бойових дій. У прифронтових громадах частина особистих статків убула на 40-60 процентних пунктів (через зупинку підприємств та евакуацію частини населення), а в громадах, розташованих далі від активних бойових дій, частка власних доходів впала на 10-20 %, а в деяких з них навіть збільшилася (рис. 2.1).

Також бачимо значну варіативність серед територіальних громад у тилу. У деяких громадах впродовж березня-липня 2022 р. відносно до відповідного періоду (в.п.) минулоріччя року частина приватних вкладів до бюджету зменшилася до 20 в.п., а в деяких цей показник зріс на 20 в.п. Без ПДФО військовослужбовців різниця хоч і не така значна, але залишається. В межах однієї області в одних громадах частка власних доходів зросла на 5-10 в.п., а в інших – зменшилася на 3-7 в.п.

Податок на прибутки фізосіб військовослужбовців суттєво пом'якшили скорочення ресурсів у володінні тергромад. Коли у 2021 р. ВПДФО (військовий податок на доходи фізичних осіб) становив 4% від загальної суми власних доходів, то у 2022 році ця частка становитиме майже 29%. Відбулося зростання і в реальному вираженні – у 5 разів (рис. 2). Те, що розміщення військових формувань в Україні не у компетенції громад, ставить тергромади в нерівнозначну ситуацію для нового економічного прогресу, адже одні громади змушені докладати значно більше зусиль для наповнення бюджету, ніж інші.

## ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ

Стійкість України до загарбницької війни російської федерації була спочатку зустрінута з подивом, а згодом із захопленням серед мільйонів людей у всьому світі. Переважна кількість оглядачів поєднують успіх України здібностями Збройних Сил, підтримкою армії та господарства країнами, що стали на наш бік,

мобілізованістю нації та патріотизмом громадян, які самовіддано боронять державу. Проте є ще один фактор, який рідше згадується аналітиками. Це результативність установ, в тому числі в об'єднаних територіальних громадах. Це вони називають стійкістю. Саме цей фактор надав здатності органам місцевого самоврядування, волонтерам і місцевим мешканцям працювати разом, щоб подолати потрясіння, з якими стикаються місцеві громади.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Війна цементує націю щодалі більш тісно. Зараз Україна практично втратила розподіл за соціальними ознаками, зникли політичні верстви, профоб'єднання та ін. Рідкісний виняток становлять ті, хто в цільному запалі не роблять свій внесок задля досягнення загальної мети – геть звільнити від божевільного сусіди-загарбника кордони рідної держави для благополучного возз'єднання України з цивілізованим світом. Окрім цього, важливо приділяти увагу і забезпечити належні умови для розвитку інноваційних технологій та високих технологій в усіх галузях економіки, а також підтримку малого та середнього бізнесу, який є базою сталого економічного зростання країни.

Для кожної з цих категорій потрібні свої програми із забезпеченням необхідних гарантій їх соціального та економічного захисту. Наприклад, для транзитних осіб і груп тимчасового перебування може бути необхідним забезпеченням тимчасового житла, їжі та медичної допомоги, підтримка у працевлаштуванні та навчанні. Для переселенців же, на відміну від тимчасово переміщених осіб, доведеться розглядати питання надання житла (або узгодження договорів щодо оренди чи купівлі), працевлаштування, отримання різних видів допомоги (як юридичної, так і матеріальної) тощо [13].

До цього ж місцеві влади мусять навчитися ефективно працювати в нових умовах війни. Найбільше обмеження в цьому плані накладає на них владна реформа, яка призвела до зменшення кількості обласних та районних державних адміністрацій, з одночасним підвищенням відповідальності місцевих рад перед населенням. Зазначена реформа стала актуальною для країни ще до війни, проте вона набула найбільшої вагомості саме в контексті подій останніх років.

Зважаючи на вищевикладене, можна зробити висновок, що в умовах воєнного стану важливо не лише зосередитися на досягненні військової



перемоги, але й не забувати про необхідність підготовки до перемоги у майбутньому, а також – не тільки про координацію заходів на державному рівні, але й про ефективну роботу на місцях, тобто в межах місцевого самоврядування. Така робота потребує як ретельного аналізу викликів, що стоять перед місцевими владними структурами, так і наявності посиленого ресурсного потенціалу для їх вирішення [15].

Отже, враховуючи специфіку кожної категорії переселенців та підприємців, необхідно розробити і впровадити соціально-економічні програми, які сприятимуть успішній адаптації та інтеграції в нові громади. Це можуть бути різноманітні ініціативи, такі як створення тимчасових житлових приміщень, забезпечення безкоштовного або дешевого доступу до мережі Інтернет, організація навчання або підвищення кваліфікації, надання бізнес-підтримки чи підтримки зайнятості, а також багато іншого. Головним завданням місцевої влади є не лише забезпечення максимально комфортних умов перебування для переселенців та підприємців, а й створення сприятливої інвестиційної та бізнес-середовища в цілому, яке відповідатиме потребам та очікуванням різних цільових груп. Від цього залежить успішність усіх соціальних та економічних ініціатив нашої держави, які спрямовані на розвиток регіонів та всієї країни в цілому [16].

Таким чином, сьогоднішній час вимагає не лише бойової готовності, але й підвищеної розумової активності та зосередженості на вирішенні економічних завдань. Україна має достатній потенціал для того, щоб вже незабаром стати країною, яка здатна ефективно управляти власними ресурсами та забезпечувати стале й стабільне економічне зростання. Важливим завданням на даний момент є знайти оптимальний баланс між пріоритетами на бойовому фронті та в економіці для того, щоб зміцнити нашу країну та зробити її привабливішою для інвесторів та бізнесу.

Отже, громади мусять шукати інші джерела фінансування, такі як залучення інвестицій з приватного сектору, розвиток туризму, розширення місцевих підприємств та зменшення рівня корупції. Також важливо

активізувати місцеві ініціативи та залучення добровольців до реалізації проєктів. Усі ці механізми можуть допомогти громадам подолати бюджетну кризу та забезпечити якісні публічні послуги для своїх мешканців.

Надзвичайні події, що відбувались в Україні в останній рік, показали наскільки важливим є ефективне місцеве самоврядування. В такі складні часи, коли стабільність країни ставиться під загрозу, місцеві органи влади мають бути готові ухвалювати швидкі та рішучі рішення для захисту держави та її народу.

Також важливим є взаємодія між місцевими та державними органами влади, яка дозволяє досягати спільних цілей та успішно боротися зі складними викликами. Законопроект «Про функціонування місцевого самоврядування в під час військових дій є важливим кроком у цьому напрямку.

Україна встала на захист своєї незалежності та територіальної цілісності. І ми розуміємо, що тільки разом зможемо протистояти агресору та забезпечити мирний та процвітаючий розвиток нашої країни. Будьмо єдині в цьому складному, але важливому завданні.

Крім того, українській владі потрібно буде вирішувати важливі питання щодо корупції та правової системи. Прогрес досягнуто в цих сферах, але їхній повний розвиток потребує часу та зусиль. Останні події в Україні, пов'язані з тиском на НАБУ та САП, свідчать про те, що боротьба з корупцією не закінчена і потребує постійної уваги та дії.

Також варто звернути увагу на радикальну перебудову освіти, здравоохорони та цілком соціальної сфери. Останні події, пов'язані зі збільшенням мінімальної заробітної плати та пенсійних виплат, свідчать про успішний шлях у цих напрямках, але є ще багато проблем, які потребують вирішення.

Отже, хоча українці можуть бути пишаються досягненнями країни в останні роки, проблеми та виклики попереду мають бути прийняті і розв'язані на всіх рівнях влади. Для цього потрібно продовжувати впроваджувати реформи та змістовно працювати для розвитку країни [17].

Для досягнення успіху в цьому процесі необхідно забезпечити прозорість, відкритість, активну участь громадян та підтримку з боку влади на всіх рівнях. Розширення повноважень місцевих органів влади та надання їм достатніх ресурсів дозволить їм більш ефективно вирішувати проблеми своїх громад і сприятиме розвитку регіонів.

При цьому необхідно забезпечити рівноправність громад, зокрема враховуючи особливості етнічного складу та історичних традицій різних регіонів. Також важливо запроваджувати механізми демократичного контролю за діяльністю місцевих влад та забезпечення прозорості витрат на місцеве самоврядування.

У разі вдалого здійснення децентралізаційних механізмів можливим стане вирішення багатьох проблем, що стосуються питань місцевого розвитку, економічної та політичної стабільності і покращення якості життя українських громадян, що відбиватиметься на позитивному впливі на всю країну [18].

Однак, війна на Донбасі стала навіть більшим викликом для місцевих фінансів, ніж можна було очікувати. Зокрема, було знижено доходи від податків на власність, тому що багато підприємств перестали працювати. Також, зросла чисельність потребуючих соціальної допомоги.

Однак, місцева влада змогла діяти ефективніше, ніж централізована урядова влада, тому що вона була більш ближче до людей і знала їхні потреби краще. Багато місцевих влад з успіхом здійснили проекти із сприяння підприємствам, які зазнали удару від війни, і забезпечення соціальних потреб мешканців.

Проте, для розв'язання питань, що пов'язані з війною та його наслідками, необхідно удосконалювати механізми місцевої фінансової підтримки. Зокрема, необхідно забезпечити стабільне фінансування проектів малого та середнього бізнесу, які є головними джерелами зайнятості та зростання економіки в зоні конфлікту.

Також, важливо забезпечити додаткові ресурси для медичної допомоги та соціального забезпечення людей, які постраждали внаслідок війни. Це можна

зробити, залучаючи додаткові ресурси зі сторони держави, міжнародних організацій та приватного сектору.

Отже, війна на Сході України стала великим випробуванням для місцевих фінансів та вимагає додаткових зусиль для їх вирішення. Однак, місцева влада змогла діяти ефективніше, ніж централізована урядова влада, і змогла знайти шляхи розв'язання задач, поєднаних з війною та її наслідками.

Отже, з опитування видно, що падіння бюджетних доходів стало відчутним для більшості громад, особливо тих, що перебували в зоні бойових дій та постраждали від російської окупації. Багато громад (70%) зіткнулися з падінням доходів на 10% і більше. Це веде до скорочення обсягів фінансування важливих сфер, таких як освіта, медицина та ЖКГ.

Отже, громади мусять шукати інші джерела фінансування, такі як залучення інвестицій з приватного сектору, розвиток туризму, розширення місцевих підприємств та зменшення рівня корупції. Також важливо активізувати місцеві ініціативи та залучення добровольців до реалізації проєктів. Усі ці механізми можуть допомогти громадам подолати бюджетну кризу та забезпечити якісні публічні послуги для своїх мешканців.

Ефективне використання та оптимізація ресурсів також може допомогти зберегти фінансову стійкість громади. Наприклад, об'єднання деяких адміністративних одиниць може допомогти зменшити витрати на управління, а також забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Крім того, важливим інструментом є залучення в громадський процес. Чим більше громадян беруть участь в таких процесах, тим більше можливостей для залучення ресурсів та підтримки від інших організацій. Наприклад, громада може залучити волонтерів для розробки і впровадження проєктів з місцевого розвитку, які можуть привести до збільшення доходів громади.

Також важливо забезпечити ефективну комунікацію з місцевими підприємствами та іншими організаціями, які можуть мати інтерес у фінансовій підтримці громади. Наприклад, громада може пропонувати підприємствам пільги та інші стимули за умови їх підтримки проєктів місцевого розвитку.

Щоб вийти з бюджетної кризи (табл.1), громади також вдавалися до пошуку нових джерел прибутків. Один із таких механізмів – це притягнення вкладень та утворення придатних інвестиційних умов. Багато громад організовували презентації своїх проектів для залучення інвесторів, створювали бізнес-інкубатори, розвивали туризм тощо.

Таблиця 3.1.

### Доходи територіальних громад у травні 2022-го року

| Падіння бюджетних доходів відносно очікуваних значень? | ОТГ поза зоною бойових дій, % | ОТГ у зоні бойових дій, % | ОТГ, що постраждали від російської окупації, % |
|--|-------------------------------|---------------------------|--|
| упали на 0-9%  | 23%                           | 12%                       | 13%  |
| упали на 10-29%  | 21%                           | 26%                       | 17%  |
| упали на 30-49%  | 8%                            | 23%                       | 30%  |
| упали на 50-69%  | 3%                            | 20%                       | 22%  |
| знизились на 70%                                       | 1,2%                          | 3,1%                      | 4,2%   |
| не знизились   | 43,1%                         | 14%                       | 15%  |
| Нема відповіді   | 1,1%                          | 1%                        | 1%   |

Ще одним механізмом для вирішення кризи стало співробітництво з іншими громадами та регіонами. Громади можуть об'єднуватись для реалізації спільних проектів, що може дозволити їм суттєво знизити витрати.

Таким чином, громади намагаються подолати бюджетну кризу, використовуючи різні механізми: скорочення видатків, запит фінансової допомоги у центральній владі, залучення інвестицій, співробітництво з іншими громадами та регіонами. Однак, довгострокове скорочення фінансування на основні громадські послуги може призвести до серйозних негативних наслідків [19].

Для досягнення успіху в цьому процесі необхідно забезпечити прозорість, відкритість, активну участь громадян та підтримку з боку влади на всіх рівнях. Розширення повноважень місцевих органів влади та надання їм достатніх ресурсів дозволить їм більш ефективно вирішувати проблеми своїх громад і сприятиме розвитку регіонів.

При цьому необхідно забезпечити рівноправність громад, зокрема враховуючи особливості етнічного складу та історичних традицій різних

регіонів. Також важливо запроваджувати механізми демократичного контролю за діяльністю місцевих влад та забезпечення прозорості витрат на місцеве самоврядування.

У разі успішного проведення реформи децентралізації можливим стане вирішення багатьох проблем, що стосуються питань місцевого розвитку, економічної та політичної стабільності і покращення якості життя українських громадян, що відбиватиметься на позитивному впливі на всю країну.

### ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ

Громади мусять шукати інші джерела фінансування, такі як залучення інвестицій з приватного сектору, розвиток туризму, розширення місцевих підприємств та зменшення рівня корупції. Також важливо активізувати місцеві ініціативи та залучення добровольців до реалізації проєктів. Усі ці механізми можуть допомогти громадам подолати бюджетну кризу та забезпечити якісні публічні послуги для своїх мешканців.

## ВИСНОВКИ

Отже, збереження фінансової стійкості громади – це складний процес, який вимагає співпраці між усіма зацікавленими сторонами та ефективного управління ресурсами. Навички фінансового менеджменту, залучення внутрішніх та зовнішніх ресурсів, ефективне використання та оптимізація ресурсів, залучення громадян та місцевих підприємств – це деякі з інструментів, які можуть допомогти громадам зберегти свою фінансову стійкість під час воєнного конфлікту чи в будь-який інший період непевності

Якість процесів опрацювання, запровадження, постійного спостереження та розуміння державної політики в умовах військових дій значною мірою залежить від інформації, доступної для прийняття рішень у кожен момент часу. Така інформація має бути актуальною, своєчасною та інтегрованою, щоб не тільки забезпечити правильні вхідні дані на кожному етапі процесів державної політики, але також сприяти діалогу, взаємодії та синергії між цими процесами.

Країни мають впроваджувати, виробляти різноманітну багату ініціативами інформацію для територіального розвитку, прийняття рішень, прозорості та участі. Якщо ці численні ініціативи можуть подолати проблеми, пов'язані зі знаннями, характеристиками і інтегроване управління, вони можуть допомогти консолідувати екосистему політики територіального розвитку в країні регіону.

Світ перебуває на новому етапі історії своїх суспільств, який відкриває величезні можливості, але також великі виклики. Окрім вирішення самого технологічного виклику, важливо також захопити за можливість, яку пропонує цей момент, вивчити та закріпити соціальну цінність інформації.

Різні виміри суспільств, економік і поточних громадських організацій, включно з територіальним виміром все більше залежать від наявності, своєчасності, якості та використання інформації, яка, як частина різноманітних підходів, стала стратегічним внеском для розвитку процесу. Це призвело до появи таких концепцій, як інформаційна ера і суспільства знань, з ключовим

завданням використання їх потенціалу та мінімізації їхніх ризиків. Серед інших дій, щоб вирішити цю проблему, необхідно розробити інтелектуальні системи, які можуть узагальнювати інформацію та інформувати про аналіз і прийняття рішень.

У рамках цього процесу з'явилися нові масиви спеціалізованої інформації, які дозволяють більше комплексний підхід до чималих викликів, що пов'язані із Порядком денним сталого розвитку до 2030 року і проблеми, які необхідно вирішити для досягнення таких цілей, як покращення якості життя людей, розвиток територій і міст, підвищення конкурентоспроможності виробничих систем та просування стійкості екосистем.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.
2. Борденюк В. Децентралізація державної влади і місцеве самоврядування: поняття, суть та форми (види). Право України. 2005. № 1. С. 21–25.
3. Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування: навч. посібник. Київ : ПРООН / МПВСР. 2007. 269 с.
4. Пігуль Н.Г., Люта О.В. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 9. С. 684–688.
5. Іноземні моделі та досвід децентралізації публічного управління. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3\\_2020/29.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/29.pdf) (дата звернення: 29.03.2023).
6. Філіпенко С.С. Місцеве самоврядування: Федеративна Республіка Німеччина. URL : [http://tergromada.blogspot.com/2014/05blog-post\\_21.html](http://tergromada.blogspot.com/2014/05blog-post_21.html) (дата звернення: 21.03.2023).
7. Колодій О.М. Досвід децентралізації у Франції. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. Т. 29(68). № 1. С. 195–199.
8. Пустовойт Л.А. Система державного управління Республіки Франція: досвід для України. Київ : НАДУ, 2010. 56 с.
9. Савченко Б.Г. Адміністративно-територіальне реформування: досвід Франції. Актуальні проблеми державного управління. 2006. № 3. С. 410–417.
10. Данилишин Б.М., Пилипів В.В. Децентралізація у країнах ЄС: уроки для України. Регіональна економіка. 2016. № 1. С. 5–11.

11. Робота органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/205> (дата звернення: 03.04.2023).

12. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1221/ad-stiykist-gromad.pdf> (дата звернення: 01.04.2023).

13. On the challenges, limitations, and risks for local self-government bodies in the wartime. URL: <https://rpr.org.ua/en/news/on-the-challenges-limitations-and-risks-for-local-self-government-bodies-in-the-wartime/> (дата звернення: 03.04.2023).

14. What makes territorial communities resilient – the first lessons after February 24. URL: <https://voxukraine.org/en/what-makes-territorial-communities-resilient-the-first-lessons-after-february-24/> (дата звернення: 03.04.2023).

15. Успішна реформа під час війни. Приклад децентралізації. URL: <http://www.ucipr.org.ua/ua/med-a/research-updates/usp-shna-reforma-p-d-chas-v-yuni-priklad-decentral-zac> (дата звернення: 01.04.2023).

16. Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. URL: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-priorytetiv-povojennoho-rozvytku> (дата звернення: 01.04.2023).

17. Країна громад в умовах війни. Яким був 2022-й для децентралізації та місцевого самоврядування. URL: [https://lb.ua/news/2022/12/28/540561\\_kraina\\_gromad\\_umovah\\_viyuni\\_yakim\\_buv.html](https://lb.ua/news/2022/12/28/540561_kraina_gromad_umovah_viyuni_yakim_buv.html) (дата звернення: 31.03.2023).

18. Аналітичне забезпечення процесу децентралізації: результати, виклики, перспективи. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/3/5.pdf> (дата звернення: 30.03.2023).

19. Як змінилися бюджети громад під час війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/7/693539/> (дата звернення: 30.03.2023).