

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

№ 4 (41) – грудень 2024



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

Публічне урядування
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення
і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року.
Мови розповсюдження: українська, англійська,
польська, німецька, французька.
Видається з листопада 2015 року
Періодичність: 1 раз на квартал + 1 на рік
Друкується за рішенням Вченої ради
Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 12 від 26.12.2024)
Видання є таким, що реферується в міжнародних
та вітчизняних наукометричних базах:
Index Copernicus, ResearchBib,
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,
Google Scholar, "Україніка наукова", "Джерело".
Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України
від 07.11.2018 № 1218 збірник "Публічне урядування"
внесено до Списку друкованих періодичних видань,
що включаються до Переліку наукових фахових видань
України, яким присвоєно категорію "Б".
Статті у виданні перевірені на наявність плагіату
за допомогою програмного забезпечення
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.
Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат,
цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за
собою право на незначне редагування і скорочення
(зі збереженням авторського стилю та головних
висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів
та не несе відповідальності за надану ними інформацію.
Матеріали подано в авторській редакції.
Передрук — тільки з дозволу редакції.
Адреса редакційної колегії:
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія
управління персоналом"
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039
Офіційний сайт видання:
www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Public management
Registration of Print media entity:
Decision of the National Council of Television and Radio
Broadcasting of Ukraine: Decision No. 1173 as of 11.04.2024.
Languages: Ukrainian, English, Polish, German, French.
Published from november 2015
Pereodisity: 4 times on a year + one
Published by the decision of Academic council
of Interregional Academy of Personnel Management
(Protocol № 12 from December 26, 2024)
Collection is included to the international
and domestic scientometrics databases Index
Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education
Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar,
"Україніка наукова", "Джерело".
According to the Order of the Ministry of Education
and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218,
the collection "Public management"
is included in the List of printed periodicals, which are included
in the List of scientific professional editions of Ukraine, which
have been assigned the category "B".
The articles were checked for plagiarism
using the software StrikePlagiarism.com developed
by the Polish company Plagiat.pl.
The authors are responsible for the content,
accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves
the right for a little change and reduction
(with preservation of the author's style and main
conclusions). Editors can not share the world views of the
authors and are not responsible for the information provided.
Materials filed in the author's edition.
Reprinting — with the editorial's permission strictly.
Address of the editorial board:
Interregional Academy of Personnel Management
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039
Official site:
www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Публічне урядування : збірник. № 4 (41) — грудень 2024. Київ : ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", 2024. 86 с.

Вожол О. В.

Бюрократія як позитивне та негативне явище
в контексті модернізації державного правління6

Джегур Г. В., Стілл А. В.

Особливості публічного управління
соціально-економічним розвитком громад
в умовах сучасних викликів13

Дмитренко Р. М.

Цілі та напрями державної підтримки розвитку
аграрного бізнесу27

Лисенко С. О., Кузик П. М.

Теоретико-методологічні засади руйнування
російської федерації34

Лях В. М., Жулан Д. Б.

Стратегічне планування кадрової безпеки
в державному управлінні41

Салюк-Кравченко О. О.

Російсько-українське протистояння
в енергетичній сфері: управлінський аспект47

Сопроненков І. Г., Холащинський К.

Теоретичні аспекти формування механізмів
ефективної взаємодії бізнесу та органів влади57

Толмачов О. А., Чайковський А. Р.

Психологічні аспекти лідерства у військових
підрозділах: державне управління
як фактор формування ефективного лідерства69

Слобожан О. В.

Особливості діяльності асоціацій органів
місцевого самоврядування в країнах ЄС.....76

Джегур Геннадій Васильович,

кандидат економічних наук, асистент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки, Білоцерківський національний аграрний університет; доцент кафедри публічного управління та адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0001-5955-3687>

Dzhegur Gennadii Vasylovych,

Candidate of Economic Sciences, Assistant at the Department of Public Management, Administration and International Economy, Bila Tserkva National Agrarian University; Associate Professor at the Department of Public Management and Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., <https://orcid.org/0000-0001-5955-3687>



Стілл Артем Васильович,

аспірант кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0002-1355-2539>

Still Artem Vasylovych,

Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., <https://orcid.org/0000-0002-1355-2539>



ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. Метою дослідження є аналіз особливостей публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах сучасних викликів, що зумовлено дослідженням сучасних особливостей та подальших напрямів розвитку.

Методологія. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові документи з питань дослідження соціально-економічного розвитку громад; наукові праці дослідників, де з'ясовано сучасні підходи

до соціально-економічного розвитку територіальних громад, напрями й ризики місцевого економічного розвитку в умовах війни, проаналізовано сучасні механізми розвитку громад та інструменти відновлення територій, соціально-економічний потенціал громад в умовах режиму воєнного стану. Отримання результатів вибудовується на основоположних положеннях із державного управління, економіки, досягненнях сучасної наукової думки. У процесі дослідження використано: діалектичний метод (надав змогу дослідити динаміку соціально-економічного розвитку, його інструментів), метод систематизації (дозволив згрупувати наукові підходи до головних проблем досліджуваного явища в сучасних умовах), метод аналізу та синтезу (для встановлення складових ресурсного потенціалу й ризиків соціально-економічного розвитку громад), метод узагальнення (надав можливість побудувати концептуальну блок-схему напрямів соціально-економічного розвитку громад в умовах сучасних викликів).

Наукова новизна. Визначено, що умови воєнного стану зумовили присутність нових учасників процесу місцевого соціально-економічного розвитку громад – внутрішньо переміщених осіб та релокованого бізнесу, формування нових типів взаємодії та формування ефективної підприємницької інфраструктури враховуючи безпекову складову.

Релокація бізнесу й внутрішньо переміщені особи змінили соціально-економічний розвиток громад, що обґрунтовано новими можливості нарощування їх потенціалу на основі активізації ділової активності, створення нових робочих місць, можливість зменшити навантаження на місцевий бюджет та підтримати відповідний рівень споживчого попиту населення. Виокремлено низку проблем громад в умовах режиму воєнного стану та визначено пріоритетні заходи в цьому напрямі, які мають універсальний характер для всіх громад.

Зміна управлінських підходів органів місцевого самоврядування зумовлена внутрішньо переміщеними особами, де найскладнішим завданням виявилася їх інтеграція в соціально-економічне життя громад та зумовило зростання навантаження на місцеву соціальну інфраструктуру, збільшення видатків місцевих бюджетів, реалізацію програм і проєктів їх підтримки та надання додаткових соціальних послуг.

Результати. Встановлено детермінанти порушення фінансової стійкості громад (руйнування інфраструктури, житла, зниження економічної активності, падіння рівня реальних доходів населення, демографічна криза), що обумовило низку заходів на різних рівнях управління для стабілізації ситуації.

Залежність місцевих бюджетів від цільових трансфертів із державного бюджету свідчить про недостатню автономність розпорядження коштами, які отримані від держави. До шляхів вирішення проблеми віднесено удосконалення механізму місцевого фінансування (податкова реформа), що сприятиме повній фінансовій самостійності органів місцевого самоврядування. Обґрунтовано важливість формування системи фінансового забезпечення конкурентоспроможності громад, яка передбачає наявність достатнього обсягу фінансування щодо реалізації проєктів, програм розвитку територій для підвищення якості життя населення, формування привабливих умов для розвитку бізнесу, залучення інвесторів.

Ключові слова: механізм, публічне управління, соціально-економічний розвиток, територіальні громади, органи місцевого самоврядування, регіон, територія, децентралізація, внутрішньо переміщені особи, релокація бізнесу, ресурси, місцеві податки.

FEATURES OF PUBLIC MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Abstract. The purpose of the study is to analyze the features of public management of socio-economic development of communities in the conditions of modern challenges, which is due to the study of modern features and further development directions.

Methodology. The materials of the study are: regulatory and legal documents on the study of socio-economic development of communities; scientific works of researchers, which clarify modern approaches to the socio-economic development of territorial communities, directions and risks of local economic development in war conditions, analyze modern mechanisms of community development and tools for the restoration of territories, socio-economic potential of communities in the conditions of martial law. Obtaining results is built on the fundamental provisions of public administration, economics, and achievements of modern scientific thought. The following methods were used in the research process: the dialectical

method (made it possible to study the dynamics of socio-economic development, its tools), the systematization method (made it possible to group scientific approaches to the main problems of the phenomenon under study in modern conditions), the analysis and synthesis method (to establish the components of the resource potential and risks of socio-economic development of communities), the generalization method (made it possible to build a conceptual flowchart of the directions of socio-economic development of communities in the conditions of modern challenges).

Scientific novelty. It was determined that the conditions of martial law led to the presence of new participants in the process of local socio-economic development of communities – internally displaced persons and relocated businesses, the formation of new types of interaction and the formation of an effective business infrastructure taking into account the security component.

The relocation of business and internally displaced persons changed the socio-economic development of communities, which is justified by new opportunities for building their potential based on the activation of business activity, the creation of new jobs, the ability to reduce the burden on the local budget and support the appropriate level of consumer demand of the population. A number of problems of communities under martial law have been identified and priority measures in this direction have been identified, which are universal for all communities.

The change in management approaches of local governments is due to internally displaced persons, where the most difficult task was their integration into the socio-economic life of communities and led to an increase in the burden on local social infrastructure, an increase in local budget expenditures, the implementation of programs and projects to support them, and the provision of additional social services.

Results. The determinants of the violation of the financial sustainability of communities (destruction of infrastructure, housing, reduction of economic activity, fall in the level of real incomes of the population, demographic crisis) have been established, which has led to a number of measures at different levels of government to stabilize the situation.

The dependence of local budgets on targeted transfers from the state budget indicates insufficient autonomy in the management of funds received from the state. The ways to solve the problem include improving the local financing mechanism (tax reform), which will contribute to the full financial independence of local governments. The importance of forming a system of financial support for the competitiveness of communities, which provides for the availability of sufficient funding for the implementation of projects, territorial development programs to improve the quality of life of the population, the formation of attractive conditions for business development, and the attraction of investors, is substantiated.

Key words: mechanism, public administration, socio-economic development, territorial communities, local governments, region, territory, decentralization, internally displaced persons, business relocation, resources, local taxes.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Підвищення рівня участі територіальних громад у соціально-економічному розвитку країни, поширення нормативно-правових управлінських механізмів на місцевому рівні віддзеркалюють сучасний період трансформаційних перетворень в Україні. Гарантування територіальними громадами стратегічних цілей сталого розвитку зумовлює до активного пошуку дієвого та ефективного інструментарію їхнього впровадження.

В Україні здійснення процесу публічного управління відбувається за допомогою розроблення і реалізації відповідних механізмів управління, які гарантують своєчасне й ефективне вирішення існуючих в цій сфері протиріч. Механізмами публічного управління є практичні засоби, заходи, важелі й стимули, через які органи державної влади, місцевого

самоврядування мають вплив на суспільство, виробництво й будь-яку соціальну систему із метою досягнення поставлених цілей. В демократичній державі це спеціальні засоби, які повинні забезпечувати здійснення управлінського впливу народу цієї держави безпосередньо й через органи державної влади, органи місцевого самоврядування на стан і розвиток країни, її регіонів і територіальних громад сіл, селищ, міст як складної соціально-економічної територіальної системи задля створення належних умов життєдіяльності людей, що проживають в державі (незалежно від їх громадянства), й громадян держави, які перебувають тимчасово поза її межами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти, присвячені механізмам публічного управління, що дотичні до соціально-економічного розвитку громад в сучасних умовах невизначеності простежуються в ряді наукових

досліджень, зокрема Л. Бенівської, В. Дементова (Дементов, 2023), О. Димченка, В. Смачила, О. Рудаченко, А. Дуб (Дуб, 2023), Т. Заяць, Т. Кравцової та В. Заяць (Заяць, 2022), С. Коваль (Коваль, 2024) та І. Сидор, П. Лопушинського, Д. Філіппової і М. Плющ, О. Лук'янихіної, В. Дементова, Л. Парфентія, А. Максименко, О. Подзізей і Т. Коробчук, Д. Режко (Режко, 2024), І. Сторонянської (Сторонянська, 2023) та інших. У працях цих дослідників акцент зроблено на формуванні організаційно-економічного механізму розвитку територіальних громад в умовах економічної невизначеності (Подзізей, 2023); механізмах забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні [8]; регіональних особливостях фінансової поведінки населення (Режко, 2024) та соціально-економічному потенціалі громад України в умовах ведення воєнних дій та місцевому оподаткуванні (Дуб, 2023; Сторонянська, 2023); економіці територіальних громад в умовах війни й стратегуванні повоєнного відновлення (Дорожня карта, 2024), а також антикризових інструментах відновлення і розвитку громад в воєнний та повоєнний час (Лопушинський, 2022); фінансовому забезпеченні відновлення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні (Лук'янихіна, 2023); підтримці підприємництва як одного з дієвих інструментів відновлення та розвитку громад в умовах воєнного стану (Ващенко, 2011; Дементов, 2023); бюджетній стійкості територіальних громад України (Струк, 2020) та ролі місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальної громади в умовах війни й післявоєнний період (Заяць, 2022) та ін.

Метою даного дослідження є аналіз особливостей публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. озвиток територій є основним рушієм щодо гарантування економічного піднесення і підвищення якості життя жителів територіальної громади. Соціально-економічний розвиток громад визначається нелегким процесом, що зачіпає значний масив питань, зокрема таких як економічна активність, охорона здоров'я і забезпечення соціальних потреб, розвиток інфраструктури, освіта й багато ін. Зважаючи на індивідуальні особливості й резерви кожної громади, необхідно провести діагностику сучасного стану й в подальшому розробити стратегічні напрями, що були б спроможні відповідати б її індивідуальним потребам та можливостям.

Зазначене допоможе вдосконаленню механізмів публічного управління, а також буде сприяти сталому розвитку й підвищенню якості життя мешканців територіальних громад.

Війна зумовила до нових умов невизначеності й нових потреб людей, а також життєдіяльності населення територіальних громад для збереження оптимального соціально-економічного стану на місцях, переключення на відновлення й соціально-економічний розвиток постраждалих від війни територіальних громад, на відносно нові форми (рівні) співробітництва й взаємодії задля забезпечення безпеки й захисту життя людей, збереження і підвищення якості життя жителів громад.

В сучасних умовах військова агресія сусідньої федерації проти України зумовили присутність нових учасників процесу місцевого економічного розвитку в громадах, зокрема мова йде про внутрішньо переміщених осіб і релокованого бізнесу та формування нових типів взаємодії й комунікаційних мереж. До того, зростання ролі безпекової складової зумовило зміну інтересів стейкхолдерів місцевого економічного розвитку.

Першочергово, розглядаючи питання механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад, варто фокус уваги зосередити на проблемних аспектах релокації бізнесу й переміщення населення з східних регіонів держави до її західних й центральних. Зокрема в цих регіонах органи місцевого самоврядування зіштовхнулися із викликами, що пов'язані з військовим станом: необхідність вибудовування спільно злагодженої роботи з обласними й районними ВА з приводу забезпечення тимчасового розміщення релокованих підприємств та ВПО. Якщо вести мову про найближчу перспективу, то може виникнути питання щодо створення гідних умов задля довготривалого перебування тих, хто зробив вибір лишитися у місцях релокації на значний час, а то й назавжди.

Реалії війни зумовили специфіку соціально-економічного відновлення і розвитку територіальних громад, що передбачає в цих процесах участь не лише соціально/економічно активних мешканців громад, але й ВПО та, в деяких громадах, – релокованого бізнесу, який потребує нового типу взаємодії і побудови комунікації, а також формування ефективної підприємницької інфраструктури із врахуванням безпекового фактора.

Релокація бізнесу й переміщення значної чисельності населення до територіальних гро-

мад західних регіонів України значно змінило їхній потенціал соціально-економічного розвитку. Виникли нові можливості нарощування їх потенціалу на засадах активізації ділової активності, а також створення нових робочих місць. Зокрема, це не тільки можливості працевлаштування, в тому числі ВПО, але й можливість зменшити навантаження на місцевий бюджет і підтримати відповідний рівень споживчого попиту населення. До певної межі це стримуватиме формування нових потоків виїзду активного економічно населення держави за її межі. За обставин активної позиції місцевої влади з приводу питань місцевого розвитку будуть створюватися пригожі умови задля розширення сфери підприємницької діяльності, розвитку місцевих ринків, що буде надавати нових імпульсів для соціально-економічного розвитку цих громад та територій.

Щодо громад, то релокація підприємств може стати гарантією місцевого економічного розвитку.

З огляду на необхідність повноцінної інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад, варто виокремити ряд пріоритетних заходів, що мають для всіх громад універсальний характер, адже спрямовані на подолання тих проблем, із якими здебільшого стикаються релоковані підприємства в будь-якій громаді, не залежно від специфічних особливостей її соціально-економічного розвитку й просторового розташування. До таких проблем відносять:

- пошук вільних приміщень та земельних ділянок задля релокації підприємства;

- додаткові фінансові видатки на релокацію, що зумовлені втратою частини обладнання й зумовлені вартістю транспортування/розгортання бізнесу на новому місці;

- вирішення ряду юридичних й адміністративних питань, пов'язаних із організаційно-правовими аспектами релокації;

- налагодження ділових контактів із місцевим бізнесом приймаючих громад та переорієнтація на нові ринки збуту;

- перевезення персоналу й його розташування у місцях релокації бізнесу, чи ж залучення до роботи місцевих мешканців або працевлаштування внутрішньо переміщених осіб;

- необхідність адаптації до місцевих традицій (звичаїв), способу життя, інтеграції у соціальне середовище приймаючих громад, а також установлення довірливих стосунків із місцевим населенням;

- створення ефективної системи ділових комунікацій із іншими релокованими підпри-

ємствами, а також об'єднання зусиль щодо вирішення спільних проблем.

Проте поява великої кількості внутрішньо переміщених осіб в громадах, що приймають, вимагала також і зміни підходів щодо управління зі сторони органів місцевого самоврядування, й налагодження комунікації із боку місцевих мешканців та ін. Найскладнішим завданням для громад стала інтеграція ВПО в соціально-економічне життя. Поява у громадах нових жителів (навіть тимчасових) в кількості, що становить 10–20% мешканців, потребувало від представників місцевого самоврядування допомоги в пошуку житла й гуманітарної допомоги, роботи на місцевому ринку праці. Поміж тим, це спричинило зростання навантаження на місцеву соціальну інфраструктуру, зумовило до збільшення видатків місцевих бюджетів щодо облаштування місць проживання ВПО, реалізацію програм і проєктів із підтримки ВПО та надання додаткових соціальних послуг.

Виявилось складним для вирішення питання працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. Із однієї сторони, ВПО зіштовхнулися із висококонкурентним й обмеженим ринком праці в місцях переміщення (західні регіони України були завжди працenaдлишковими й із нижчим рівнем оплати праці), високим рівнем тіньової зайнятості, відсутністю вакансій, які відповідають їхнім професійним навичкам або рівню їхньої кваліфікації. Із іншої сторони, частина ВПО не демонструє направленість на пошук місця роботи, не є схильною до перекваліфікації у відповідності до потреб місцевого ринку праці й свою ситуацію розглядає як тимчасову, що можна «перечекати», одержавши тимчасове житло, а також соціальні виплати й гуманітарну допомогу. Практично мова йде про формування моделі «споживацької поведінки» зі сторони внутрішньо переміщених осіб, що передбачає на новому місці перекладання відповідальності за свою життєдіяльність на інших, чекаючи допомоги від держави, благодійних фондів і громадських організацій. Вихід з даної ситуації полягає у максимальній інтеграції внутрішньо переміщених осіб в економічне життя громади шляхом сприяння їх працевлаштування і залучення до суспільного життя, стимулювання до навчання у місцевих школах дітей ВПО, відвідування дошкільних закладів освіти та інше.

Підприємництво, як основний фактор, окреслює не лише економічну динаміку, проте й соціокультурні та інфраструктурні перетворення у територіальних громадах. Забезпечення робочих місць і створення нових інноваційних про-

дуктів й послуг, активна участь в місцевому соціальному й благодійному житті роблять підприємницьку діяльність рушійною силою щодо зміцнення соціально-економічного розвитку громад. Поміж тим, підприємницька діяльність зумовлює позитивні ефекти на податкову базу, забезпечуючи додаткові ресурси для місцевих бюджетів, а також сприяє створенню сприятливого середовища щодо зростання інших економічних секторів.

Війна зумовила загострення викликів розвитку місцевої економіки в громадах, що пов'язані з веденням підприємницької діяльності суб'єктами господарювання, зокрема серед них можна визначити: а) нестачу кваліфікованого трудового потенціалу; б) низьку підприємницьку активність поміж місцевих мешканців в більшості громад; в) втрата налагоджених логістичних ланцюгів і потреба в побудові нових комунікацій; г) декларативний характер щодо підтримки бізнесу органами місцевого самоврядування та ін.

Представники органів місцевого самоврядування громад в Україні вказують на зна-

чне зниження підприємницької активності суб'єктів господарювання на їх території в 2022–2023 роках у порівнянні з довоєнним періодом. Падіння економічної активності найбільше простежується у територіальних громадах в прифронтових регіонах.

Головним чином великі територіальні громади (переважно, але не виключно ті, які утворились на основі обласних центрів), на зразок Дніпровської міської територіальної громади, Вінницької міської територіальної громади й схожих, заклали в свої стратегії розвитку інвестиційні інструменти, що передбачають розвиток інноваційної складової місцевої економіки шляхом сприяння створенню креативних індустрій, бізнес-інкубаторів, інноваційно-технологічних парків і програм підтримки стартапів, у тому числі через залучення венчурних інвестицій, а також стимулювання розвитку інноваційно-орієнтованих промислових підприємств та інше. Зазначене зумовлено значно вищою фінансовою спроможністю таких громад стосовно фінансування місцевого економічного розвитку на фоні переважної більшості громад України.

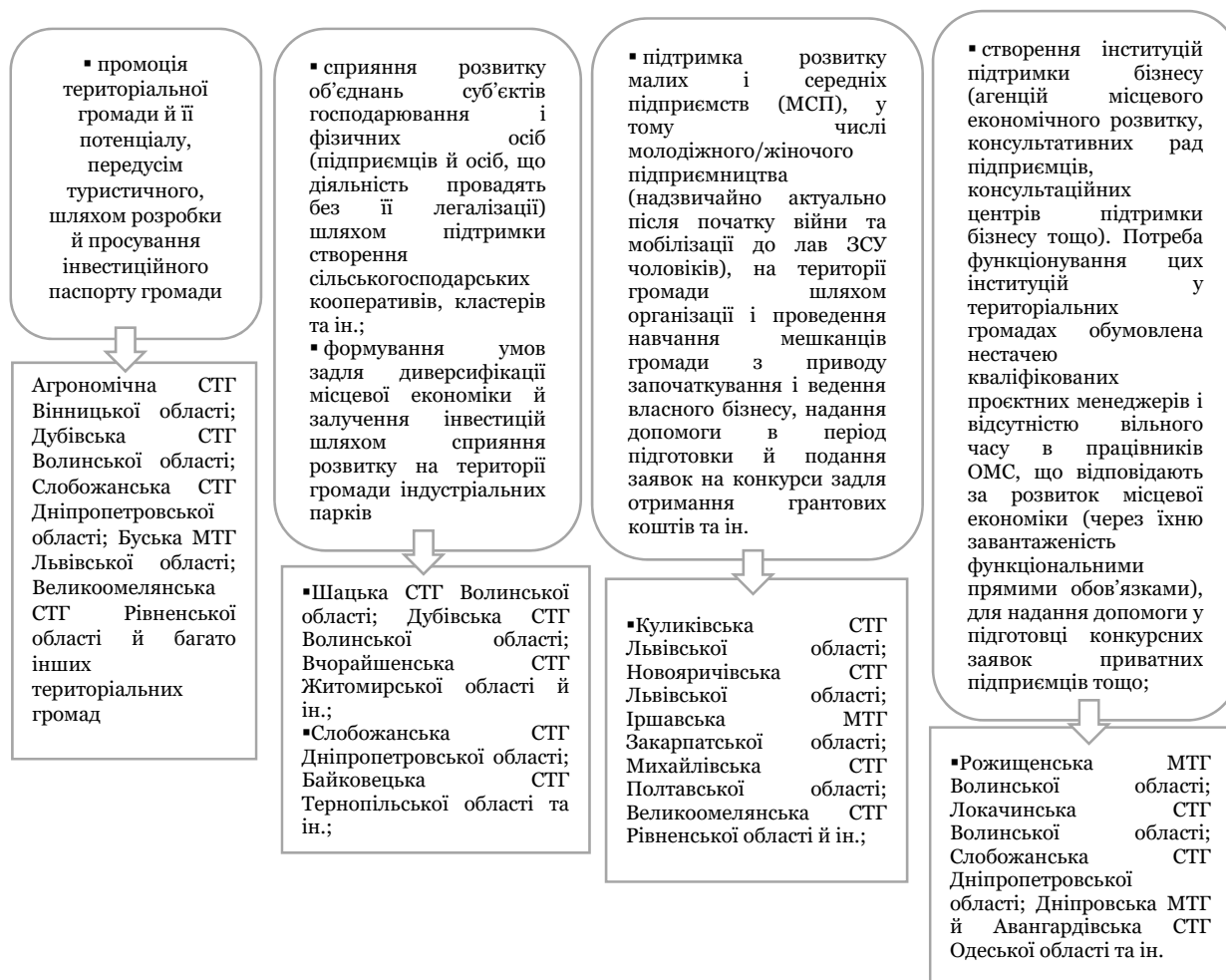


Рис. 1. Інструменти місцевого економічного розвитку

Джерело: сформовано автором

Що стосується питання використання органами місцевого самоврядування інструментів соціальної підтримки, варто відзначити, що переважно вони втілюються через програми місцевого розвитку з виростанням фінансових ресурсів із регіонального рівня. Представники органів місцевого самоврядування наголошують на тому, що задля релокації підприємства обирають громади, де є вже готові виробничі площі з підведеними комунікаціями й близькість до логістичних розв'язок, шляхів сполучення міжнародного значення, а також виходячи з особливостей самого виробництва і наявності сировини для нього.

Після запуску в приймаючій громаді виробництва переміщені підприємства працюють не на повну потужність. Проблеми функціонування місцевого бізнесу, як й релокованого, зв'язані з замороженням діяльності в перший місяць повномасштабного вторгнення російської федерації, втрати ринків збуту (внутрішні/зовнішні), порушенням ланцюгів постачання, проблемами з сировиною, експортом продукції і дорожчанням енергоносіїв, втратою працівників у зв'язку з мобілізацією, виїзд за кордон та з безпекових питань.

Відносини між бізнесом та органами влади регіонального й державного рівня визначаються високим рівнем недовіри. Зазначене є свідченням того, що потрібно поглиблювати комунікаційну складову між бізнесом та органами державної влади, створювати такий майданчик довіри, що буде мати зокрема позитивний соціально-економічний ефект на розбудову й розвиток громад та держави в цілому.

В аспекті впровадження тих завдань, що визначають збереження економічного потенціалу територіальної громади й робочих місць в цих громадах, створення сприятливого середовища стосовно функціонування релокованих підприємств вбачається вагомим сприяти експорту орієнтованих підприємств і тих, які займаються виробництвом продукції першої необхідності й товарів військової необхідності.

Одночасно, на фоні зниження рівня фінансової спроможності громад запропоновано органам місцевого самоврядування нові інструменти стосовно збереження їх економічної, інституційної і фінансової стійкості, надання жителям й внутрішньо переміщеним особам соціальних (адміністративних) послуг, виконання ряду додаткових функцій, що стали обов'язковими й набули в умовах активної фази війни актуальності. Це зокрема донорська підтримка (грантові проекти, між-

народна технічна допомога, допомога від урядів держав та ін.).

Однією з важливих функцій громад й органів місцевого самоврядування, що набула особливої ваги в умовах режиму воєнного стану в Україні вважається посилення співробітництва з донорськими організаціями європейських країн стосовно розвитку й розбудови інфраструктури територіальних громад, їх модернізації та підготовка щодо втілення проєктів з соціального-економічного розвитку в повоєнний період.

В умовах ведення бойових дій на півдні й сході України, європейські партнери переважно переорієнтувалися на військову підтримку нашої країни й надання допомоги біженцям, які змушені були покинути власний дім (державу). Це створило відповідний «інституційний вакуум» у площині формування основ повоєнного соціально-економічного розвитку Української держави, передусім у контексті інтеграційних процесів й адаптації на національний суспільний ґрунт сучасних європейських цінностей. Після завершення активної фази війни, особливо коли вона затягнеться на відповідний період, ми можемо опинитися у ситуації, коли значна частина нашого суспільства й представників влади виявляться не готовими щодо переходу на «мирні рейки». Зазначене становить загрозу, коли для багатьох людей життя за умов постійної небезпеки й активних бойових дій, підготовки до чергових військових операцій виявляється більш природним, аніж мирне існування, із всіма його фінансовими, соціальними й побутовими проблемами (особливо коли влада не спроможна своєчасно налагодити безболісного переходу до повоєнного життя).

Що стосується донорської підтримки, то її можна охарактеризувати як таку, що має цільову спрямованість: по-перше, на поліпшення безпечної обстановки та задоволення потреб нагального характеру, що спрямовано на гуманітарні потреби громадян, населення незахищених верств із обмеженими можливостями, забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб й осіб, які втратили житло, а також надання допомоги на реальні потреби за зверненням громад; по-друге, пряму підтримку місцевих бюджетів; по-третє, розв'язання проблем економічного характеру, зокрема забезпечення територіальних громад джерелами альтернативної енергії, створення робочих місць, а також стимулювання їхнього економічного розвитку.

Із вищезазначеного можемо підсумувати, що нашій державі вже сьогодні потрібно посилювати співпрацю з європейським партне-

рами, зокрема як із владними інституціями так і з інститутами громадянського суспільства. Ця співпраця має базуватися на розгортанні нових проєктів і програм, які націлені на підготовчий етап повоєнного соціально-економічного відновлення і подальшого розвитку. На територіальні громади й ОМС покладено важливу місію бути ініціаторами в означеному питанні, особливо коли стосується громад та регіонів, що є віддаленими від зони бойових дій проте розташовані неподалік з кордоном Європейського Союзу.

Прийнята «Програма економічного та соціального розвитку Сумської області на 2024 рік» визначає продовження відновлення економіки області, відбудову соціальної, виробничої і транспортної, інфраструктури та подолання безробіття, забезпечення гідного рівня життя населення.

У 2024 році в області безпекова ситуація погіршилась, що знову зумовлює загрозу соціально-економічного розвитку регіону. В зв'язку з посиленням обстрілів та збільшенням кількості ворожих диверсійно-розвідувальних груп у частині громад здійснюється евакуація населення.

Від початку повномасштабного вторгнення почались процеси активного перерозподілу фінансових, людських і матеріальних ресурсів на території держави, що не могло не віддзеркалитися на потенціалі громад й рівномірності їхнього розвитку. Через значні руйнування, пошкодження виробничих об'єктів й об'єктів інфраструктури активізувалася надмірна диференціація соціально-економічного розвитку різних типів громад. У зв'язку з скороченням доходів місцевих бюджетів і звуження їхньої податкової бази звузилися й можливості нарощування соціальної частини потенціалу більшості територіальних спільнот. Місцеві бюджети як ключове джерело фінансових ресурсів місцевого самоврядування, що потрібні для втілення місцевих соціально-економічних програм, не отримали значних надходжень у зв'язку зі згоранням діяльності суб'єктів підприємництва, поширення різних форм безробіття, а також зростання масштабів міграції.

Таким чином, війна негативно вплинула на здатність громад акумулювати свої власні фінансові ресурси. У сьогоденних обставинах прослідковується значна залежність місцевих бюджетів від цільових трансфертів із державного бюджету. Зазначене засвідчує про недостатню автономність в розпорядженні коштами, що одержані від держави, адже субвенції мають

цільовий характер. Субвенції не надають змоги громадам вільно використовувати ці кошти у відповідності до своїх потреб та пріоритетів. Така ситуація ускладнює процес стратегічного планування і впровадження на місцевому рівні власних ініціатив.

Одним із аспектів вирішення означеної проблеми є удосконалення механізму місцевого фінансування, що буде сприяти повній фінансовій самостійності органів місцевого самоврядування. Засадою цього механізму повинна стати податкова реформа, що передбачатиме розширення бази місцевих податків та зборів. Цей підхід надасть можливість збільшити обсяг власних доходів територіальних громад та зменшити їхню залежність від державного фінансування.

Специфіка функціонування громад полягає в формуванні їх фінансової самодостатності, що виступає основною конкурентною перевагою в економічній системі й основою щодо забезпечення їх сталого розвитку. Водночас з'являється потреба формування системи фінансового забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад. Означена система має передбачати наявність достатнього обсягу фінансування задля реалізації проєктів/програм розвитку територій й які мають бути направлені на підвищення якості життя населення і формування привабливих умов задля розвитку бізнесу й залучення інвесторів. Так, головні напрями фінансового забезпечення конкурентоспроможності громад включають:

- залучення інвестицій, коли громади мають активно співпрацювати з інвесторами, які мають намір вкладати кошти у розвиток території. Це зумовлює необхідність створювати сприятливі умови щодо ведення бізнесу й інвестицій та розробляти й реалізовувати інвестиційні проєкти на основі приватно-державного партнерства;
- забезпечення ефективного використання бюджетних коштів – громади мають максимально ефективно використовувати існуючі бюджетні ресурси, гарантуючи за таких умов якість і доступність адміністративних послуг для населення;
- розвиток системи місцевих податків і зборів – передбачається, що громади мають активно розвивати систему місцевих податків/зборів, передусім, в сфері оподаткування нерухомості, транспорту, землі тощо. Зазначене надасть можливість збільшити доходи бюджету територіальної громади й забезпечити її фінансову стабільність у довгостроковому періоді;
- залучення додаткових джерел фінансування, яке передбачає що громади мають

активно залучати додаткові джерела фінансування свого соціально-економічного (зокрема такі як гранти, дотації, кредити тощо);

- розвиток місцевих підприємств і підтримка малого та середнього бізнесу – розвиток місцевих підприємств надає можливість забезпечити розвиток економіки території і збільшити її конкурентоспроможність. Отже, громади мають підтримувати малі/середні підприємства, надаючи їм відповідні пільги, а також допомогу в отриманні кредитів, консультування й інші види підтримки;

- розробка й реалізація інноваційних проєктів – інноваційні проєкти надають можливість забезпечити конкурентні переваги громаді. Головну увагу при цьому потрібно приділити проєктам інноваційного характеру (наприклад в сфері енергоефективності, транспортної інфраструктури, інформаційних технологій та ін.) (Димченко, 2024).

За умов війни, коли відбувається значне скорочення економічної активності й падіння попиту, а також загальна переорієнтація всіх фінансових ресурсів на забезпечення обороноздатності держави, громади потрапляють у пастку недостатності ресурсів щодо впровадження планів довгострокового розвитку. Водночас військові ризики унеможливають це планування з належним рівнем достовірності прогнозів стосовно необхідних ресурсів і часу реалізації проєктів. Тому, на цьому етапі основним завданням громад постає підтримка поточної їх конкурентоспроможності шляхом доступних ресурсів.

Для громад найбільш проблемними стали перші місяці війни, коли обсяг з надходжень загального фонду бюджету значно скоротився й в абсолютному розмірі й в порівнянні з попереднім роком. Поміж тим, в другій половині року відбувалися значні коливання надходжень загального фонду, що теж відобразилося й у їх порівнянні з попереднім періодом. Зазначене є свідченням того, що громади загалом відчували проблеми з наповнюваністю бюджетів, що від них вимагало корегування обсягу видатків на певні статті, як наслідок знижувався рівень конкурентоспроможності територіальних громад [6].

Основним наслідком війни для громад стало скорочення обсягу фінансових ресурсів, що доступні для фінансування інвестиційних проєктів і зменшення наповнюваності бюджетів. До загальних наслідків щодо функціонування громад у такій ситуації стає зниження рівня їхньої ефективності, як суб'єктів економічної системи, яку можна тлумачити як зниження конкуренто-

спроможності громади. Тож, з'являється об'єктивна потреба виправлення існуючих диспропорцій у майбутньому з ціллю відновлення їх конкурентоспроможності й гарантування можливостей по соціально-економічному розвитку території.

Важливою умовою для забезпечення економічного розвитку й високого рівня розв'язання соціальних потреб громад відноситься фінансова автономність місцевих органів влади й достатність фінансових ресурсів. Так, посилення фінансової автономії громад на сьогодні є можливим за умови підвищення ролі місцевих податків/зборів та збільшення їх частки в складі власних фінансових ресурсів. У цьому аспекті важливим постає ефективне функціонування податкового механізму на рівні окремих територіальних громад, тобто налагодження відносин, що на практиці формують взаємовигідне співробітництво громади, органів державної влади й місцевого самоврядування та підприємницьких структур, шляхом вироблення спільних рішень (з приводу оподаткування), стимулювання пріоритетних заходів, які впливають на соціально-економічний розвиток відповідної території.

Ефективне й оптимальне застосування фінансових ресурсів територіальної громади (бюджетних коштів і міжнародної фінансової допомоги) набуває особливої актуальності в умовах військового стану. Переважно кошти місцевих бюджетів направляють на забезпечення життєдіяльності громад в умовах воєнного стану. Тоді як міжнародна фінансова допомога в період війни зокрема спрямовується на гуманітарні потреби (їжа, медикаменти, вода, притулок для населення), що постраждало від військових дій (в тому числі ВПО). Використання цих коштів не ефективно може зумовити розчарування і демотивацію донорів в майбутньому, саме тому важливо, аби фінансова допомога міжнародних партнерів була гідним чином контролювана зі сторони уповноважених органів.

Перед органами місцевого самоврядування з'являється потреба в пошуку фінансових ресурсів (бюджетні й зовнішні), що зумовлять до реалізації наступних завдань: 1) формування для жителів громади й ВПО безпечних умов; 2) збереження економічного потенціалу громади через адаптації економічних суб'єктів щодо функціональних завдань тилу за умов війни; 3) створення умов задля релокації підприємств з територій, що постраждали від активних бойових дій, а також їх розміщення на виробничих вільних площах; 4) створення умов щодо мінімізації

можливих наслідків військових дій; 5) реалізація програм зайнятості та надання гуманітарної підтримки для ВПО; 6) координація логістики при транспортуванні гуманітарних ресурсів; 7) розробка стратегічних орієнтирів і цілей, що забезпечуватимуть соціально-економічне відновлення в післявоєнний період.

Резюмуючи вищевикладене, поміж найактуальніших завдань соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах війни є: збереження чи відновлення темпів соціально-економічного розвитку; соціально-економічна підтримка місцевого населення і бізнес-ініціатив (як місцевих мешканців так й внутрішньо переміщених осіб); ефективна інтеграція внутрішньо переміщених осіб. Отже, мова йде про перехід поступовий від практики оперативного (інколи екстреного) реагування на виклики до практики стратегічного планування відновлення, розвитку із врахуванням можливих викликів, ризиків і можливостей, прагнення щодо досягнення деталізованих стратегічних цілей із застосуван-

ням усього арсеналу антикризового соціально-економічного інструментарію й ефективним використанням усіх можливостей одержання відповідної цільової підтримки й допомоги як від держави (у межах відповідних урядових програм) так й від гуманітарних міжнародних організацій (у межах відповідних проєктів і місій).

За період війни в українському суспільстві постало чітке усвідомлення того, що всі територіальні громади перебувають в різному соціально-економічному становищі зумовленою безпековими викликами та межею, що визначає лінію фронту й активністю бойових дій. Тому, загроза порушення стійкості для різних типів громад буде різнитися й тож підходи до управління розвитком територій, гарантування їхньої стійкості також будуть відрізнятися.

Так, до негативних тенденцій функціонування та розвитку громад в умовах війни відносять: а) збільшення кількості територіальних громад, що потребують фінансової підтримки із державного бюджету; б) зростання диспропо-

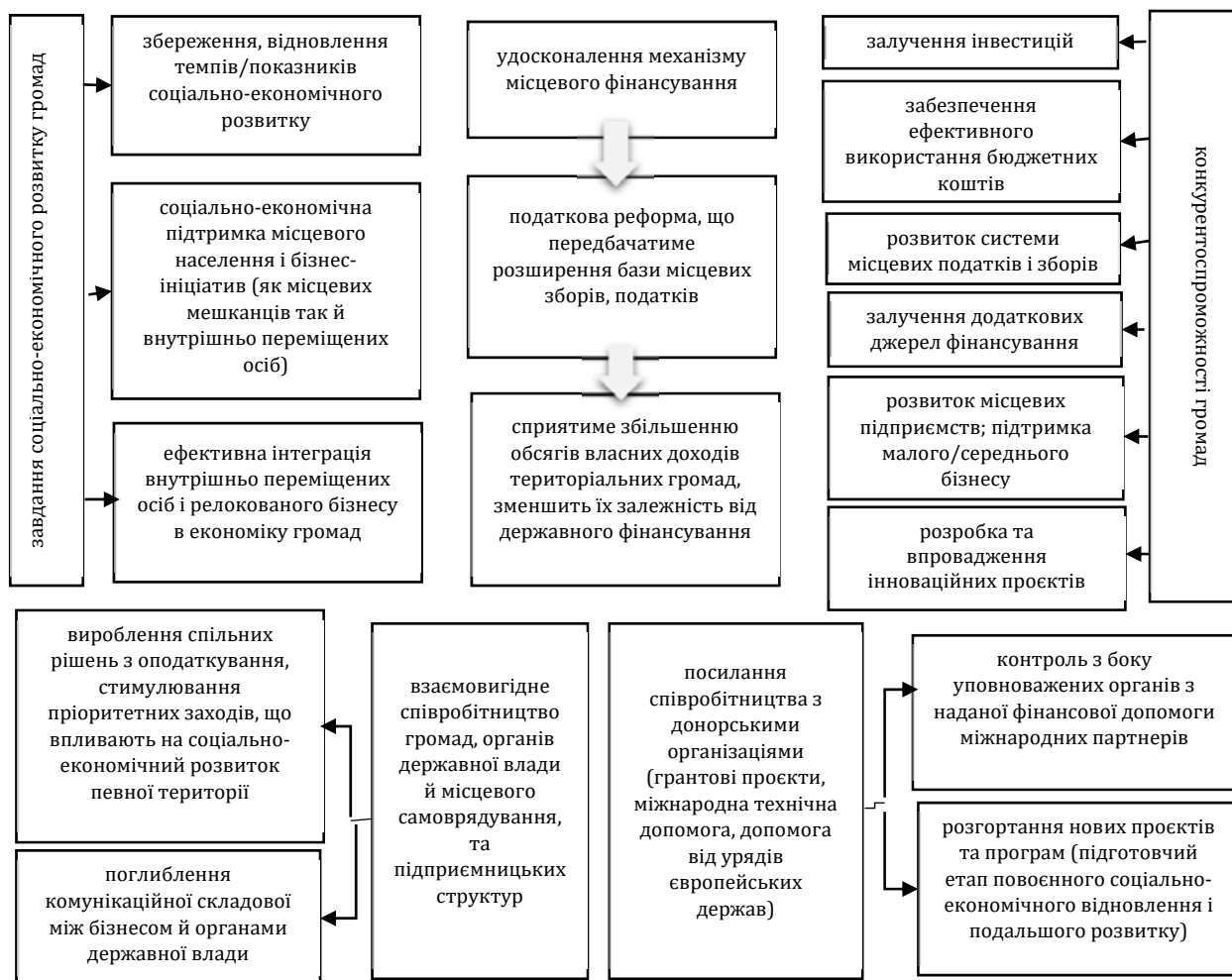


Рис. 2. Блок-схема соціально-економічного розвитку громад в умовах сучасних безпекових викликів

Джерело: розробка автора

рцій за індексом податкової спроможності громад (2021 рік – 4–5 разів, 2022 рік – 25 разів); с) втрата економічного потенціалу територіальними громадами в економічно розвинених регіонах, де в довоєнний період сконцентровувалися громади із високим рівнем податкової спроможності й фінансової стійкості.

Як відзначається, «саме тилові регіони й частково центральні можуть й повинні стати територіями швидкого економічного зростання, розміщення нових виробництв, в тому числі оборонних. Звідси має поширюватись економічне зростання на схід разом з покращенням там безпекової ситуації».

На підставі даного дослідження, на рисунку 2 сформовано власне бачення напрямів соціально-економічного розвитку територіальних громад зважаючи на сучасну ситуацію та невизначеність.

Війна зачепила й вплинула на усі сфери суспільного життя людей, можливості майбутнього функціонування громад. Нині вбачається надскладним визначити тривалість війни й наслідки військової агресії. Тому, виникає необхідність в подальшій адаптації громад до умов воєнного стану й створення фундаменту задля відповідних заходів, що забезпечать соціально-економічний розвиток громад в період післявоєнного відновлення й відбудови.

В умовах воєнного стану соціально-економічний розвиток громад може бути забезпечений через визначення і розв'язання органами місцевого самоврядування ряду пріоритетних завдань, зокрема: по-перше, максимально можлива оптимізація управління ресурсним потенціалом певних територій (фінансово-інвестиційний потенціал, людський капітал та ін.); по-друге, сприяння створенню, відновленню і сталому функціонуванню, а також розвитку мікро-, малого й середнього бізнесу з цілю створення робочих місць; по-третє, наповнення місцевих бюджетів; по-четверте, ефективне виконання соціально-захисних функцій стосовно забезпечення потреб мешканців громад в відповідних, зокрема основних, соціально критичних товарах та послугах.

Таким чином, можливий варіант продовження війни на виснаження пророкує розроблення виважених кроків вже сьогодні як на державному рівні, так й на місцевому. Основні напрями будуть різнитися для кожної громади, регіону в залежності від лінії ведення бойових дій, що потрібно обов'язково враховувати. Це потребує розроблення подальшого комплексу обґрунтованих ефективних інструментів

(рішень) для соціального й економічного розвитку громад.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Встановлено, що органи місцевого самоврядування для підтримки розвитку місцевої економіки використовують обмежений інструментарій місцевого економічного розвитку, а інструменти фінансової та кредитної підтримки практично не застосовуються. Інструменти соціальної підтримки здебільшого запроваджуються через програми місцевого розвитку з виростанням фінансових ресурсів регіонального рівня.

Акцентовано, відносини між органами влади регіонального та державного рівня і бізнесом характеризуються високим рівнем недовіри, що обумовлює до налагодження їх комунікації.

Серед нових інструментів для збереження інституційної та фінансово-економічної стійкості громад визначено посилення донорської підтримки (співробітництва) європейських держав для розвитку та розбудови інфраструктури громад, їх модернізації, підготовка й впровадження проєктів соціально-економічного розвитку в повоєнний період.

Обумовлено зниження підприємницької активності суб'єктів господарювання порівняно з довоєнним періодом, де найбільше падіння економічної активності простежується в громадах прифронтових регіонах. До факторів зниження відносять брак кваліфікованих кадрів; низьку підприємницьку активність місцевих мешканців у більшості громад; втрату вбудованих логістичних ланцюгів й необхідність налагодження нових комунікацій; формальний характер підтримки бізнесу органами місцевого самоврядування тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Борщевський В., Матвеев Є., Куропась І., Микита О. Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. Громадський простір. 29 квітня 2022 р. URL: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-priorytetiv-povojennoho-rozvytku> (дата звернення: 10.09.2024).
2. Ващенко К. О. Політологія для вчителя. К. О. Ващенко, В. О. Корнієнко. Київ : Вид. ім. М. П. Драгоманова, 2011. 406 с.
3. Дементов В. О. Підтримка підприємництва як один із дієвих інструментів відновлення та розвитку громад в умовах воєнного стану. Правова наука і державотворення в Україні у контексті інтеграційних

- процесів. Суми. 2023. С. 254–256. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ed261b07-34c8-4d6f-ba13-607c4c756367/content> (дата звернення: 09.09.2024).
4. Димченко О. В., Смачило В. В., Рудаченко О. О. Вплив підприємницької активності на розвиток територіальних громад харківського регіону під час війни. *Ефективна економіка*. № 1. 2024. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2852/2888> DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.6>.
 5. Дорожня карта впровадження заходів міжсекторного партнерства для інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад. АМЕР. Львів. 2024. 25 с.
 6. Дуб А. Р. Економіка територіальних громад: тенденції в умовах війни та стратегування повоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. № 4 (58). 2023. С. 105–111.
 7. Заяць Т. А., Кравцова Т. Г., Заяць В. С. Соціально-економічний потенціал громад України в умовах ведення воєнних дій. *Ефективна економіка*. № 7. 2022. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/144/144> DOI: [10.32702/2307-2105.2022.7.5](https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.5).
 8. Коваль С. Л., Сидор І. П. Роль місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальної громади в умовах війни та у післявоєнний період. *Інвестиції: практика та досвід*. № 6. 2024. С. 96–102.
 9. Лопушинський П., Філіппова Д., Плющ М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. № 4(83). 2022. С.154–160. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.22>.
 10. Лук'янихіна О. А., Дементов В. О., Парфентій Л. А. Антикризові інструменти відновлення та розвитку громад у воєнний і повоєнний час. *Бізнесінформ*. № 11. 2023. С. 61–69. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-61-69>.
 11. Подзізей О. О., Коробчук Т. І. Фінансове забезпечення відновлення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. № 48. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2188/2115>.
 12. Режко Д. С. Формування організаційно-економічного механізму розвитку територіальних громад в умовах економічної невизначеності. *Ефективна економіка*. № 8. 2024. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4513/4548>.
 13. Семенець-Орлова І. А. Актуальні стратегії подолання супротиву освітнім змінам. *Ефективність державного управління*, 2016. (3), 60–75..
 14. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. Фінансова поведінка населення в умовах війни: регіональні особливості. *Економіка та право*. 2023. № 1. С. 71–83. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.01.071>.
 15. Сторонянська І., Максименко А. Тенденції та ризики місцевого економічного розвитку в умовах війни: звіт за результатами соціологічного дослідження (методом фокус-групових інтерв'ю) у територіальних громадах Львівської області : Львів. 2022. 59 с.
 16. Струк Н. П. Соціально-економічний розвиток територіальних громад і місцеве оподаткування: взаємозв'язок та взаємовплив. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7864> (дата звернення: 09.09.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.55](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.55).
 17. Ткачук А. Про територіальні підходи до реалізації державної регіональної політики (вимушені макрорегіони). USAID. Інститут Громадянського Суспільства. 14.03.2024. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-terytorialni-pidhody-do-realizacziy-derzhavnoyi-regionalnoyi-polityky-vymusheni-makroregiony/> (дата звернення: 12.09.2024).
 18. Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності: погляд крізь призму поведінкової економіки: монографія / за ред. Возняк Г.В. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2023. 557 с.
 19. Chorna O., Orlova I. S., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 2023. 8(5), 90.
 20. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature. 2023.
 21. Shmalenko I., Yeftieni N., Semenets-Orlova I. Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation 2021, December*. (SPL 2021) (pp. 88–93). Atlantis Press.

REFERENCES:

1. Borshchevskiy, V., Matvieiev, Ye., Kuropas, I., & Mykyta, O. (2022, April 29). Terytorialni hromady v umovakh voiennoho stanu: yak zabezpechyty efektyvne upravlinnia v konteksti priorytetiv povoiennoho rozvytku [Territorial communities under martial law: how to ensure effective management in the context of post-war development priorities]. *Hromadskyi prostir*. Retrieved from: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-voiennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-priorytetiv-povoiennoho-rozvytku> [in Ukrainian] (Mode to access: 10.09.2024).
2. Vashchenko, K. O. (2011). Politolohiia dlia vchyte-lia [Politology for teachers]. K. O. Vashchenko, V. O. Korniienko. Kyiv : Vyd. im. M. P. Drahomanova. [in Ukrainian].

3. Dementov, V. O. (2023). Pidtrymka pidpriemnytstva yak odyin iz diievykh instrumentiv vidnovlennia ta rozvytku hromad v umovakh voiennoho stanu. [Support of entrepreneurship as one of the effective tools for the recovery and development of communities in the conditions of martial law]. *Pravova nauka i derzhavotvorenna v Ukraini u konteksti intehratsiinykh protsesiv*. Sumy. Retrieved from: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ed261b07-34c8-4d6f-ba13-607c4c756367/content> [in Ukrainian] (Mode to access: 09.09.2024).
4. Dymchenko, O. V., Smachylo, V. V., & Rudachenko, O. O. (2024). Vplyv pidpriemnytstoi aktyvnosti na rozvytok terytorialnykh hromad kharkivskoho rehionu pid chas viiny [The influence of entrepreneurial activity on the development of territorial communities of the Kharkiv region during the war]. *Efektyvna ekonomika*, 1. Retrieved from: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2852/2888> DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.6> [in Ukrainian].
5. Dorozhnia karta vprovadzhennia zakhodiv mizhsektornoho partnerstva dlia intehratsii relokovanooho biznesu v ekonomichnyi prostir pryimaiuchykh hromad. (2024). [Roadmap for the implementation of intersectoral partnership measures for the integration of relocated businesses into the economic space of host communities] AMER. Lviv. [in Ukrainian].
6. Dub, A. R. (2023). Ekonomika terytorialnykh hromad: tendentsii v umovakh viiny ta stratehuvannia povoiennoho vidnovlennia [Economics of territorial communities: trends in war conditions and strategizing post-war recovery]. *Problemy ekonomiky*, 4 (58), pp. 105–111. [in Ukrainian].
7. Zaiats, T. A., Kravtsova, T. H., & Zaiats, V. S. (2022). Sotsialno-ekonomichnyi potentsial hromad Ukrainy v umovakh vedennia voiennykh dii [Socio-economic potential of Ukrainian communities in the conditions of military operations]. *Efektyvna ekonomika*, 7. Retrieved from: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/144/144> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.5> [in Ukrainian].
8. Koval, S. L., & Sydor, I. P. (2024). Rol mistsevykh biudzhetyv u zabezpechenni sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnoi hromady v umovakh viiny ta u pisliavoiennnyi period [The role of local budgets in ensuring the socio-economic development of the territorial community in the conditions of war and in the post-war period]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 6, pp. 96–102. [in Ukrainian].
9. Lopushynskyi, P., Filippova, D., & Pliushch, M. (2022). Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [Mechanisms for ensuring the sustainable development of territorial communities in the conditions of decentralization of power in Ukraine]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 4(83), pp. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.22> [in Ukrainian].
10. Lukianychina, O. A., Dementov, V. O., & Parfentii, L. A. (2023). Antykryzovi instrumenty vidnovlennia ta rozvytku hromad u voiennyi i povoiennnyi chas [Anti-crisis tools for community recovery and development in war and post-war times]. *Biznesinform*, 11, pp. 61–69. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-61-69> [in Ukrainian].
11. Podzizei, O. O., & Korobchuk, T. I. (2023). Finansove zabezpechennia vidnovlennia konkurentospromozhnosti terytorialnykh hromad v Ukraini [Financial support for restoring the competitiveness of territorial communities in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2188/2115> [in Ukrainian].
12. Rezhko, D. S. (2024). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh ekonomichnoi nevyznamenosti [Formation of the organizational and economic mechanism for the development of territorial communities in conditions of economic uncertainty]. *Efektyvna ekonomika*, 8. Retrieved from: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4513/4548> [in Ukrainian].
13. Семенець-Орлова, І. А. (2016). Актуальні стратегії подолання супротиву освітнім змінам. *Ефективність державного управління*, (3), 60–75.
14. Storonianska, I. Z., & Benovska, L. Ya. (2023). Finansova povedinka naselennia v umovakh viiny: rehionalni osoblyvosti [Financial behavior of the population in war conditions: regional features]. *Ekonomika ta pravo*, 1, pp. 71–83. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.01.071> [in Ukrainian].
15. Storonianska, I., & Maksymenko, A. (2022). Tendentsii ta ryzyky mistsevooho ekonomichnoho rozvytku v umovakh viiny: zvit za rezultatamy sotsiolohichnoho doslidzhennia (metodom fokus-hrupovykh intervju) u terytorialnykh hromadakh Lvivskoi oblasti [Trends and risks of local economic development in the conditions of war: a report based on the results of a sociological study (by the method of focus group interviews) in the territorial communities of the Lviv region]. Lviv. [in Ukrainian].
16. Struk, N. P. (2020). Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok terytorialnykh hromad i mistseve opodatkovannia: vzaïmozv'язok ta vzaïmoplyv [Socio-economic development of territorial communities and local taxation: relationship and mutual influence]. *Efektyvna ekonomika*, 5. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7864> (data zvernennia: 09.09.2024). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.55> [in Ukrainian].
17. Tkachuk, A. (2024, March 14). Pro terytorialni pidkhody do realizatsii derzhavnoi rehionalnoi polityky (vymusheni makrorehiony) [On territorial approaches to the implementation of state regional policy (forced macro-regions)]. USAID. Instytut Hromadianskoho Suspilstva. Retrieved from <https://www.csi.org.ua/news/pro-terytorialni-pidhody-do-realizatsiyi-derzhavnoyi-regionalnoyi-pol>

- ityky-vymusheni-makroregiony/ (Mode to access: 12.09.2024) [in Ukrainian].
18. Vozniak, H. V. (Ed.) (2023). Finansovi determinanty ekonomichnoho zrostantia rehioniv i hromad Ukrainy v umovakh nestabilnosti: pohliad kriz pryzmu povedinkovoi ekonomiky [Financial determinants of economic growth of regions and communities of Ukraine in conditions of instability: a view through the prism of behavioral economics]. Lviv: DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy. [in Ukrainian].
 19. Chorna, O., Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. (2023). Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. International Journal of Professional Business Review: *Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 90.
 20. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature.
 21. Shmalenko, I., Yeftieni, N., & Semenets-Orlova, I. (2021, December). Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021) (pp. 88–93). Atlantis Press.