

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
Навчально-науковий інститут неперервної освіти  
Кафедра публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В.о. завідувача кафедри  
Кожина Алла Василівна

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ “МАГІСТР”  
спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” освітньо-  
професійної програми «Менеджмент в органах публічного управління»

**Тема: “УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЮ ВЕЛИКИХ МІСТ  
УКРАЇНИ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ ”**

**Виконавець:** студент групи М-281-23-1-МУ Кучма Дмитро Олександрович

**Керівник:** д. держ.упр., професор Кожина Алла Василівна

**Нормоконтролер:** \_\_\_\_\_ Кожина А. В.

Київ, 2024

код  
2686200868

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»

Навчально-науковий інститут неперервної освіти  
Кафедра публічного управління та адміністрування  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

В.о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Алла КОЖИНА

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на виконання кваліфікаційної роботи (проєкту)**

*Кучми Дмитра Олександровича*

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту): «УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЮ ВЕЛИКИХ МІСТ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ» затверджена наказом ректора від 15.10.2024 року №2241/ст.

2. Термін виконання роботи (проєкту): з 15.10.2024 р. по 25.11.2024 р.

3. Вихідні дані по роботі (проєкту):

- Теоретико-методологічні засади управління життєдіяльністю великих міст в умовах воєнного стану

- Аналіз системи управління життєдіяльністю великих міст України в умовах воєнного стану

- Економічний блок та відновлення інфраструктури

• 4. Зміст пояснювальної записки: Визначити сутність та особливості поняття "життєдіяльність великого міста" в мирний та воєнний час, а також специфіку управління великими містами в умовах воєнного стану. Дослідити основні виклики та проблеми, з якими стикаються органи місцевого самоврядування у забезпеченні життєдіяльності великих міст під час війни.



## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Управління життєдіяльністю великих міст України в умовах дії воєнного стану»: 63 с., 50 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: система управління життєдіяльністю великих міст України в умовах воєнного стану

Мета роботи: теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління життєдіяльністю великих міст України в умовах воєнного стану

Методи дослідження: аналітичний - для вивчення теоретичних засад управління життєдіяльністю великих міст в умовах війни, аналізу нормативно-правової бази, виявлення викликів та проблем. Порівняльний - для зіставлення особливостей управління великими містами в Україні та інших країнах в подібних умовах. Системний підхід - для комплексного дослідження всіх аспектів управління життєдіяльністю міст в умовах воєнного стану як єдиної системи. Статистичний аналіз - для обробки емпіричних даних з метою оцінки ефективності управлінських рішень та розробки рекомендацій.

Результати магістерської роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень та в практичній діяльності фахівців з публічного управління та адміністрування.

МІСТО, МЕГАПОЛІС, ВЕЛИКЕ МІСТО, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ЕКОЛОГІЧНИЙ СТАН, СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ.

## ПЛАН

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЮ ВЕЛИКИХ МІСТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b> .....	9
1.1. Поняття та сутність життєдіяльності великого міста.....	9
1.2. Особливості управління великими містами в умовах воєнного стану.....	16
1.3. Юридичні та організаційні засади управління містами в умовах воєнного стану.....	28
1.4. Повноваження місцевої влади під час воєнного стану .....	33
Висновки до розділу 1 .....	35
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЮ ВЕЛИКИХ МІСТ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b> .....	37
2.1. Виклики та проблеми в управлінні життєдіяльністю під час війни .....	37
2.2. Заходи цивільного захисту критичної інфраструктури .....	40
2.3. Забезпечення правопорядку та протидія диверсійним групам .....	42
Висновки до розділу 2 .....	43
<b>РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНИЙ БЛОК ТА ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ</b> .....	45
3.1. Гармонізація та оптимізація стратегічного планування в умовах воєнного стану.....	45
3.2. Підвищення ефективності публічного управління в умовах воєнного стану.....	47
3.3. Досвід управління великими містами в умовах війни в інших країнах ....	50
Висновки до розділу 3 .....	52
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	54
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	57

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Воєнний стан в Україні, що розпочався 24 лютого 2022 року внаслідок повномасштабного вторгнення Російської Федерації, кардинально змінив умови функціонування великих міст нашої держави. Забезпечення життєдіяльності населених пунктів в умовах бойових дій, руйнувань критичної інфраструктури, масових вимушених переміщень громадян та зростання гуманітарних потреб стало одним з ключових завдань органів публічної влади. Ефективне управління життєдіяльністю великих міст в умовах воєнного стану має вирішальне значення для збереження життя та здоров'я мешканців, забезпечення належного рівня безпеки, підтримки критично важливих послуг та мінімізації негативних наслідків війни. Відтак, дослідження особливостей та напрямів вдосконалення управління життєдіяльністю великих міст в умовах воєнного стану є вкрай актуальним.

Дану тему вже дослідили такі відомі вчені як: Л. М. Черенько, А. А. Бернацький, А. С. Ліхоносова, Д. С. Бірюков, М. О. Боровик, В. В. Ткаченко тощо.

Теоретичну основу дослідження складають праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сферах публічного управління, муніципального менеджменту, безпекознавства та цивільного захисту. Емпіричну базу становлять нормативно-правові акти, статистичні дані, аналітичні звіти, матеріали засобів масової інформації.

**Мета дослідження:** теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління життєдіяльністю великих міст України в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких **завдань:**

- Визначити сутність та особливості поняття "життєдіяльність великого міста" в мирний та воєнний час, а також специфіку управління великими містами в умовах воєнного стану;

- Дослідити основні виклики та проблеми, з якими стикаються органи місцевого самоврядування у забезпеченні життєдіяльності великих міст під час війни;
- Вивчити заходи цивільного захисту критичної інфраструктури міст та механізми забезпечення правопорядку і протидії диверсійним групам ворога;
- Обґрунтувати необхідність гармонізації та оптимізації стратегічного планування розвитку міст відповідно до вимог воєнного стану, а також розробити рекомендації з підвищення ефективності публічного управління в цих умовах;
- Проаналізувати досвід управління великими містами в умовах війни в інших країнах світу та визначити можливості його адаптації до української практики.

**Предмет дослідження:** процес управління життєдіяльністю великих міст України в умовах воєнного стану.

**Об'єкт дослідження:** система управління життєдіяльністю великих міст України в умовах воєнного стану.

**Методи дослідження:** аналітичний - для вивчення теоретичних засад управління життєдіяльністю великих міст в умовах війни, аналізу нормативно-правової бази, виявлення викликів та проблем. Порівняльний - для зіставлення особливостей управління великими містами в Україні та інших країнах в подібних умовах. Системний підхід - для комплексного дослідження всіх аспектів управління життєдіяльністю міст в умовах воєнного стану як єдиної системи. Статистичний аналіз - для обробки емпіричних даних з метою оцінки ефективності управлінських рішень та розробки рекомендацій.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в тому, що в магістерській роботі розроблено наукові положення та сформульовано практичні рекомендації, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання з теоретичного та практичного обґрунтування сутності, особливостей та пріоритетних напрямів реалізації управління життєдіяльністю великих міст

України в умовах дії воєнного стану та післявоєнного відновлення постраждалих міст в Україні в наслідок війни.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що сформульовані теоретичні положення, висновки і практичні рекомендації можуть бути корисними фахівцям та науковцям, органам державної влади, місцевого самоврядування, представникам громадських організацій, які в галузі знань “Публічне управління та адміністрування”, вирішують комплексну проблему реалізації управління життєдіяльністю великих міст України в умовах дії воєнного стану та післявоєнного відновлення постраждалих міст в Україні в наслідок війни.

**Структура кваліфікаційної роботи** зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 63 сторінк4, із них 59 сторінок основного тексту. Список використаних джерел налічує 50 найменування.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЮ ВЕЛИКИХ МІСТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

## 1.1 Поняття та сутність життєдіяльності великого міста

Управління життєдіяльністю великих міст в умовах воєнного стану - це складна та багатогранна проблема, яка вимагає глибокого теоретичного осмислення та розробки ефективних методологічних підходів. У цьому контексті важливо розглянути ключові аспекти, які формують основу для розуміння та вирішення цієї проблеми.

Перш за все, необхідно усвідомити, що традиційні теорії міського управління в умовах воєнного стану часто виявляються неефективними. Вони розроблялися для мирного часу і не враховують специфіку кризових ситуацій, пов'язаних з військовими діями. Тому виникає потреба в розробці нових теоретичних концепцій, які б інтегрували елементи кризового менеджменту, теорії стійкості міст та стратегічного планування в умовах невизначеності.

Одним з ключових теоретичних підходів, який заслуговує на увагу, є концепція "резильєнтності" або стійкості міст. Ця теорія розглядає місто як складну адаптивну систему, здатну відновлюватися після шоків і стресів. При цьому, результатом резильєнтності є позитивна адаптація до травматичних подій, тобто усвідомлення нових можливостей, які з'явилися у людини завдяки психотравмі [15, ст. 8]. З 2010-х років термін «резильєнтність» все частіше зустрічається в стратегічних та програмних документах міжнародних організацій (ООН, ОЄСР, ЄС та ін.) як новий підхід до вирішення проблем безпеки в умовах несподіваних шоків, зокрема, стихійних лих, політичних конфліктів, міжнародного тероризму чи економічних потрясінь [21, ст. 81]. У контексті воєнного стану, ця концепція набуває особливого значення, оскільки дозволяє розробити стратегії, спрямовані на підвищення здатності міста протистояти військовим загрозам та швидко відновлюватися після атак.

Інший важливий теоретичний аспект - це переосмислення ролі громади в управлінні містом. Традиційні моделі часто розглядають населення як пасивних отримувачів послуг. Однак досвід багатьох міст у зонах конфлікту показує, що активне залучення громади може суттєво підвищити ефективність управління в кризових ситуаціях [20]. Це вимагає розробки нових теоретичних моделей партисипативного управління в умовах воєнного стану.

Методологічні засади управління життєдіяльністю міст в умовах війни також потребують суттєвого переосмислення. Традиційні методи стратегічного планування, які базуються на довгострокових прогнозах, стають менш ефективними в умовах високої невизначеності [16, ст. 134]. Натомість, більшої ваги набувають методи сценарного планування та адаптивного управління.

Важливим методологічним аспектом є розробка систем раннього попередження та реагування на загрози. Це вимагає інтеграції різноманітних джерел даних, включаючи як традиційні системи моніторингу, так і інноваційні підходи, такі як аналіз соціальних медіа та краудсорсинг інформації від громадян [6].

Окремої уваги заслуговує методологія управління критичною інфраструктурою міста в умовах воєнного стану. Це включає не лише забезпечення фізичного захисту об'єктів, але й розробку резервних систем, планів швидкого відновлення та алгоритмів перерозподілу ресурсів у кризових ситуаціях.

Важливим методологічним викликом є розробка підходів до управління економікою міста в умовах війни. Це вимагає балансування між забезпеченням базових потреб населення, підтримкою критично важливих секторів економіки та створенням умов для майбутнього відновлення та розвитку.

Нарешті, не можна ігнорувати психологічний аспект управління містом у воєнний час. Методологія роботи з населенням повинна включати не лише інформаційну підтримку, але й розробку програм психологічної допомоги, підтримки громадського духу та соціальної згуртованості [9, ст. 123].

У своїй сутності, життєдіяльність великого міста можна порівняти з функціонуванням живого організму. Подібно до того, як біологічний організм потребує постійного обміну речовин для підтримки життя, так і місто вимагає безперервного потоку ресурсів, інформації та енергії для свого існування та розвитку.

Ключовим компонентом життєдіяльності міста є його інфраструктура. Це включає транспортні системи, які забезпечують мобільність населення та товарів; комунальні мережі, що постачають воду, електроенергію, тепло; системи зв'язку, які підтримують комунікацію та обмін інформацією. Ці елементи формують "скелет" міста, без якого неможливе його функціонування.

Економічна складова життєдіяльності міста не менш важлива. Великі міста є центрами економічної активності, де концентруються фінансові потоки, виробництво, торгівля та послуги. Економічна діяльність не лише забезпечує матеріальні потреби населення, але й створює робочі місця, генерує інновації та стимулює розвиток.

Соціальна сфера - ще один критичний аспект життєдіяльності міста. Вона включає освіту, охорону здоров'я, культуру, соціальний захист. Ці елементи формують "м'яку" інфраструктуру міста, яка забезпечує якість життя населення та створює умови для особистісного розвитку кожного мешканця [10].

Екологічна складова життєдіяльності міста набуває все більшого значення в сучасному світі. Це не лише питання збереження зелених зон та чистоти повітря, але й загальна екологічна стійкість міської системи, її здатність мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та адаптуватися до кліматичних змін.

Управління та адміністрування є важливим аспектом життєдіяльності міста. Ефективне міське управління забезпечує координацію всіх міських систем, планування розвитку, вирішення проблем та конфліктів, які неминуче виникають у складному міському середовищі[43].

Культурне життя - це те, що надає місту його унікальний характер та ідентичність. Воно включає не лише мистецтво та розваги, але й загальну

атмосферу міста, його традиції, звичаї, спосіб життя мешканців. Культурна складова життєдіяльності міста часто стає ключовим фактором його привабливості та конкурентоспроможності на глобальній арені.

Інноваційна діяльність та технологічний розвиток стають все більш важливими аспектами життєдіяльності сучасних міст. Великі міста часто виступають як центри інновацій, де концентруються наукові установи, технологічні компанії, стартапи. Ця інноваційна екосистема не лише стимулює економічний розвиток, але й трансформує всі аспекти міського життя, від транспорту до охорони здоров'я.

Важливо розуміти, що всі ці аспекти життєдіяльності міста тісно взаємопов'язані та взаємозалежні. Зміни в одній сфері неминуче впливають на інші. Наприклад, розвиток транспортної інфраструктури може стимулювати економічну активність, але одночасно створювати екологічні виклики. Тому сутність життєдіяльності великого міста полягає не просто в сумі окремих елементів, а в їх складній взаємодії та балансі.

Організація структури передбачає поділ виробничого процесу на окремі елементи, керуючись принципом розподілу праці, а також узгодження цих елементів як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямках. Організація роботи означає впорядкування трудового процесу і дій у рамках визначеної системи управління. У реальних умовах ці поняття тісно пов'язані між собою: діяльність відбувається в межах певної системи управління, а будь-яка система управління вимагає впорядкування процесу праці. [1, с.27].

Крім того, життєдіяльність міста - це не статичний стан, а динамічний процес. Міста постійно змінюються, адаптуються до нових викликів, трансформуються під впливом глобальних трендів та локальних факторів. Здатність до адаптації та розвитку є ключовою характеристикою життєдіяльності сучасного міста.

У підсумку, теоретико-методологічні засади управління життєдіяльністю великих міст в умовах воєнного стану вимагають комплексного, міждисциплінарного підходу. Вони повинні поєднувати елементи урбаністики,

кризового менеджменту, психології, економіки та соціології. Важливо також враховувати, що ці засади не можуть бути статичними - вони повинні постійно еволюціонувати, враховуючи новий досвід та зміни в характері загроз[11, ст. 124].

Розробка ефективних теоретико-методологічних засад у цій сфері не лише допоможе українським містам краще протистояти викликам війни, але й може стати важливим внеском у глобальну теорію та практику міського управління в кризових ситуаціях. Цей досвід, хоч і здобутий у трагічних обставинах, може виявитися безцінним для підвищення стійкості міст у всьому світі перед обличчям різноманітних загроз та викликів майбутнього.

Поняття життєдіяльності великого міста охоплює всі аспекти функціонування міської системи - від базової інфраструктури до складних соціально-економічних процесів. Сутність цього явища полягає в забезпеченні стабільного функціонування та розвитку міста як цілісного організму, задоволенні потреб його мешканців та створенні умов для їхнього благополуччя та самореалізації [39]. Розуміння складності та взаємозв'язку різних аспектів життєдіяльності міста є критично важливим для ефективного міського управління та планування, особливо в контексті глобальних викликів, з якими стикаються сучасні мегаполіси.

Управління великими містами в умовах воєнного стану є надзвичайно складним та відповідальним завданням, яке вимагає швидкої адаптації, інноваційних підходів та ефективної координації. Ця ситуація створює унікальний набір викликів, які суттєво відрізняються від тих, з якими стикаються міста у мирний час.

Перша і, можливо, найважливіша особливість - це необхідність забезпечення безпеки населення. У воєнний час міська влада повинна розробити та впровадити ефективні системи оповіщення про повітряні тривоги, організувати укриття, провести навчання населення щодо дій у надзвичайних ситуаціях, утворити місцеві комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій для координації діяльності, утворити органи з евакуації,

планування, підготовки та проведення на відповідній території у разі виникнення або загрози виникнення надзвичайної ситуації, пожежі, іншої небезпечної події евакуації населення, культурних і матеріальних цінностей, їх розміщення та життєзабезпечення населення[32]. Це вимагає тісної співпраці з військовими та службами цивільного захисту, а також значних ресурсів для створення відповідної інфраструктури.

Друга особливість - управління критичною інфраструктурою міста. В умовах воєнного стану зростає ризик пошкодження або знищення ключових об'єктів: електростанцій, водоочисних споруд, лікарень. Міська влада повинна розробити плани захисту цих об'єктів, створити резервні системи та забезпечити можливість швидкого відновлення у разі пошкоджень. Це також включає розробку сценаріїв функціонування міста при частковій або повній втраті окремих елементів інфраструктури [13].

Третя особливість пов'язана з економічним управлінням. Воєнний стан часто призводить до економічної кризи, зміни структури економіки міста. Міська влада повинна зосередитися на підтримці критично важливих секторів економіки, забезпеченні базових потреб населення, створенні умов для функціонування підприємств в нових реаліях. Це може включати перепрофілювання виробництв для потреб оборони, організацію логістики в умовах порушених транспортних зв'язків, підтримку малого бізнесу[8].

Четверта особливість - управління соціальною сферою. В умовах війни зростає кількість вразливих груп населення, з'являються нові категорії, які потребують підтримки (внутрішньо переміщені особи, сім'ї військовослужбовців). Міська влада повинна адаптувати системи соціального захисту, забезпечити функціонування закладів освіти та охорони здоров'я в нових умовах, організувати психологічну підтримку населення.

П'ята особливість - інформаційне управління. В умовах війни критично важливо забезпечити населення достовірною інформацією, протидіяти паніці та дезінформації[31]. Міська влада повинна створити ефективні канали комунікації з населенням, організувати роботу кризових інформаційних

центрів, координувати свої дії з державними органами та військовим командуванням у сфері інформаційної політики.

Шоста особливість - управління людськими ресурсами. Війна може призвести до значних змін у складі населення міста: частина мешканців може евакуюватися, натомість місто може прийняти велику кількість внутрішньо переміщених осіб. Це створює нові виклики у сфері житлового забезпечення, працевлаштування, соціальної інтеграції.

Сьома особливість - фінансове управління. В умовах воєнного стану суттєво змінюються джерела та обсяги фінансування міста. Зменшуються надходження від місцевих податків, натомість зростає роль державної підтримки та міжнародної допомоги. Міська влада повинна навчитися ефективно управляти обмеженими ресурсами, шукати нові джерела фінансування, оптимізувати витрати [45].

Восьма особливість - управління транспортною системою. Війна може призвести до руйнування транспортної інфраструктури, зміни пасажиропотоків, необхідності забезпечення евакуації населення. Міська влада повинна бути готова швидко адаптувати транспортну систему до нових умов, забезпечити її функціонування в умовах обмежень та загроз.

Дев'ята особливість - координація з військовим командуванням. В умовах воєнного стану частина повноважень міської влади може перейти до військової адміністрації [25]. Ефективна співпраця та координація дій між цивільною та військовою владою стає критично важливою для забезпечення життєдіяльності міста.

Десята особливість - планування післявоєнного відновлення. Навіть в умовах активних бойових дій міська влада повинна думати про майбутнє. Це включає розробку планів відбудови зруйнованої інфраструктури, стратегій економічного відновлення, програм соціальної реабілітації населення.

Підсумовуючи, можна сказати, що управління великими містами в умовах воєнного стану вимагає комплексного, гнучкого та інноваційного підходу. Міська влада повинна бути готова до швидкої адаптації, прийняття

складних рішень в умовах невизначеності, ефективної координації різних служб та структур. При цьому важливо не лише реагувати на поточні виклики, але й зберігати стратегічне бачення майбутнього розвитку міста. Досвід українських міст в умовах російської агресії демонструє, що при правильному підході навіть в таких складних умовах можливо не лише забезпечити базове функціонування міста, але й створити основу для його подальшого розвитку та відновлення.

## **1.2. Особливості управління великими містами в умовах воєнного стану**

Управління великими містами в умовах воєнного стану є надзвичайно складним та відповідальним завданням, яке вимагає швидкої адаптації, інноваційних підходів та ефективної координації. Ця ситуація створює унікальний набір викликів, які суттєво відрізняються від тих, з якими стикаються міста у мирний час.

На мою думку, найважливіша особливість - це необхідність забезпечення безпеки населення. У воєнний час міська влада повинна розробити та впровадити ефективні системи оповіщення про повітряні тривоги, організувати укриття, провести навчання населення щодо дій у надзвичайних ситуаціях. Це вимагає тісної співпраці з військовими та службами цивільного захисту, а також значних ресурсів для створення відповідної інфраструктури.

Окремо слід звернути увагу на управління критичною інфраструктурою міста. В умовах воєнного стану зростає ризик пошкодження або знищення ключових об'єктів: електростанцій, водоочисних споруд, лікарень. Міська влада повинна розробити плани захисту цих об'єктів, створити резервні системи та забезпечити можливість швидкого відновлення у разі пошкоджень [29]. Це також включає розробку сценаріїв функціонування міста при частковій або повній втраті окремих елементів інфраструктури.

Воєнний стан часто призводить до економічної кризи, зміни структури економіки міста. Міська влада повинна зосередитися на підтримці критично

важливих секторів економіки, забезпеченні базових потреб населення, створенні умов для функціонування підприємств в нових реаліях. Це може включати перепрофілювання виробництв для потреб оборони, організацію логістики в умовах порушених транспортних зв'язків, підтримку малого бізнесу.

Управління соціальною сферою в умовах війни зростає кількість вразливих груп населення, з'являються нові категорії, які потребують підтримки (внутрішньо переміщені особи, сім'ї військовослужбовців). Міська влада повинна адаптувати системи соціального захисту, забезпечити функціонування закладів освіти та охорони здоров'я в нових умовах, організувати психологічну підтримку населення.

У свою чергу інформаційне управління в умовах війни критично важливо забезпечити населення достовірною інформацією, протидіяти паніці та дезінформації. Міська влада повинна створити ефективні канали комунікації з населенням, організувати роботу кризових інформаційних центрів, координувати свої дії з державними органами та військовим командуванням у сфері інформаційної політики.

Щодо ж людського ресурсу, війна може призвести до значних змін у складі населення міста: частина мешканців може евакуюватися, натомість місто може прийняти велику кількість внутрішньо переміщених осіб. Це створює нові виклики у сфері житлового забезпечення, працевлаштування, соціальної інтеграції.

Фінансове управління в умовах воєнного стану суттєво змінюються джерела та обсяги фінансування міста. Зменшуються надходження від місцевих податків, натомість зростає роль державної підтримки та міжнародної допомоги. Міська влада повинна навчитися ефективно управляти обмеженими ресурсами, шукати нові джерела фінансування, оптимізувати витрати [23, ст. 182].

Щодо координації з військовим командуванням, в умовах воєнного стану частина повноважень міської влади може перейти до військової адміністрації.

Ефективна співпраця та координація дій між цивільною та військовою владою стає критично важливою для забезпечення життєдіяльності міста.

Військова адміністрація, маючи специфічні знання та досвід у питаннях безпеки та оборони, здатна швидко реагувати на виникаючі загрози. Водночас, цивільна влада має незамінний досвід у питаннях життєзабезпечення міста, розуміння його інфраструктури та потреб населення. Саме тому ефективна співпраця між цими двома гілками влади стає не просто бажаною, а критично необхідною.

Уявімо собі місто, яке опинилося в зоні бойових дій. Кожен день приносить нові виклики: від забезпечення населення водою та електроенергією до організації евакуації з небезпечних районів. У такій ситуації військова адміністрація може взяти на себе питання безпеки, організації оборони міста, координації з армійськими підрозділами. Натомість, цивільна влада зосереджується на підтримці життєдіяльності міста: роботі комунальних служб, забезпеченні продовольством, наданні медичної допомоги.

Проте, ця співпраця не може бути ефективною без чіткого розподілу обов'язків та налагодженої системи комунікації. Необхідно створювати спільні координаційні центри, де представники обох гілок влади могли б оперативно обмінюватися інформацією та приймати спільні рішення. Важливо також розробити чіткі протоколи взаємодії, які б визначали алгоритми дій у різних кризових ситуаціях.

Дане питання регулюється Законом України «Про військово-цивільні адміністрації». Даний Закон визначає організацію, повноваження і порядок діяльності військово-цивільних адміністрацій, що утворюються як тимчасовий вимушений захід з елементами військової організації управління для забезпечення безпеки та нормалізації життєдіяльності населення в районі відсічі збройної агресії Російської Федерації, зокрема в районі проведення антитерористичної операції, що не має на меті зміни та/або скасування конституційно закріпленого права територіальних громад на місцеве самоврядування.

Військово-цивільні адміністрації - це тимчасові державні органи у селах, селищах, містах, районах та областях, що діють у складі Антитерористичного центру при Службі безпеки України (у разі їх утворення для виконання повноважень відповідних органів у районі проведення антитерористичної операції) або у складі Об'єднаного оперативного штабу Збройних Сил України (у разі їх утворення для виконання повноважень відповідних органів у районі здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях) і призначені для забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення безпеки і нормалізації життєдіяльності населення, правопорядку, участі у протидії актам збройної агресії, диверсійним проявам і терористичним актам, недопущення гуманітарної катастрофи в районі відсічі збройної агресії Російської Федерації, зокрема проведення антитерористичної операції.

Військово-цивільні адміністрації району, області - це тимчасові державні органи, що здійснюють на відповідній території повноваження районних, обласних рад, державних адміністрацій та інші повноваження, визначені цим Законом [24].

І заключним є планування післявоєнного відновлення. Навіть в умовах активних бойових дій міська влада повинна думати про майбутнє. Це включає розробку планів відбудови зруйнованої інфраструктури, стратегій економічного відновлення, програм соціальної реабілітації населення [38].

Підсумовуючи, можна сказати, що управління великими містами в умовах воєнного стану вимагає комплексного, гнучкого та інноваційного підходу. Міська влада повинна бути готова до швидкої адаптації, прийняття складних рішень в умовах невизначеності, ефективної координації різних служб та структур. При цьому важливо не лише реагувати на поточні виклики, але й зберігати стратегічне бачення майбутнього розвитку міста. Досвід українських міст в умовах російської агресії демонструє, що при правильному підході навіть в таких складних умовах можливо не лише забезпечити базове

функціонування міста, але й створити основу для його подальшого розвитку та відновлення.

Введення воєнного стану спричиняє різкі зміни у всіх аспектах життя країни та її громадян. Це явище пов'язане не лише з юридичними та інституційними перетвореннями, але й з самою причиною запровадження такого режиму - зовнішньою військовою агресією. Як наслідок, відбувається стрімка трансформація багатьох неформальних суспільних інститутів[50, ст. 297].

Аналізуючи міжнародний досвід, можна виділити ключові проблеми, з якими стикаються держави під час збройних конфліктів на своїй території:

1. Порушення звичних механізмів державного управління.
2. Кардинальні зміни в структурі економіки.
3. Суттєве скорочення бюджетних надходжень.
4. Загострення соціальних та демографічних викликів.
5. Зростання рівня бідності.
6. Інфляційні процеси.
7. Падіння інвестиційної активності.

Однак, варто зазначити, що ситуація в Україні має свої особливості, які ускладнюють пряме застосування закордонного досвіду. Насамперед, це пов'язано з тим, що країна вже знаходиться в стані активних бойових дій. Крім того, існує ряд інституційних проблем, які перешкоджають ефективному переходу до нових стандартів публічного управління в контексті посилення обороноздатності держави.

Серед основних викликів можна виділити:

1. Незавершеність адміністративно-територіальної реформи, що може призвести до дисбалансу у взаємодії між різними рівнями державної влади та місцевого самоврядування[3].
2. Недостатньо чіткий розподіл повноважень між органами державної влади, місцевого самоврядування та громадськими організаціями у сфері публічного управління, економічної діяльності та безпеки.

3. Застарілість системи військового обліку та формування мобілізаційного резерву, які не зазнали суттєвих змін з радянських часів. Це призводить до недостатнього залучення різних гілок влади та громадянського суспільства до цих процесів.

4. Неповна регламентація функціонування територіальної оборони, формування якої розпочалося безпосередньо перед повномасштабним вторгненням Росії. Це зумовило необхідність прийняття нових нормативно-правових актів вже в умовах діючого воєнного стану, задля проведення комплексу заходів, які організуються та здійснюються з метою сприяння обороні України шляхом максимально широкого залучення громадян України до дій, спрямованих на забезпечення воєнної безпеки, суверенітету і територіальної цілісності держави, стримування і відсіч агресії та завдання противнику неприйнятних втрат, з огляду на які він буде змушений припинити збройну агресію проти України [33].

Для підвищення ефективності управління державою в умовах воєнного стану доцільно зосередитися на трьох ключових механізмах інституційних змін.

Фінансовий механізм, що передбачає створення надійної системи фінансування заходів, визначених у стратегічних документах та планах розвитку територій і громад. Це забезпечить стабільну матеріальну базу для реалізації необхідних змін.

Соціальний механізм, який спрямований на трансформацію соціальних інститутів, особливо неформальних. Мета - подолання існуючих інституційних дисфункцій та обмежень, які стримують розвиток держави та її регіонів.

Ринковий механізм, орієнтований на підвищення ефективності використання наявних ресурсів (людських, природних, матеріальних) шляхом впровадження відкритої конкуренції, демонополізації ринків та оптимізації використання державного і комунального майна [26].

В умовах воєнного стану особливо гостро постає питання оптимізації процесів управління державою та її регіонами. Це створює нові виклики для системи публічного управління в Україні. Першочерговим завданням є

налагодження ефективної взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства. Така співпраця необхідна для подолання наявних інституційних проблем, які ускладнюють адаптацію країни до умов воєнного стану та обмежують перспективи її економічного відновлення у повоєнний період.

Серед ключових проблем можна виділити:

- недосконалість нормативно-правового забезпечення адміністративно-територіальної реформи;
- опортуністична поведінка значної частини населення, тобто поведінка суб'єктів, які ухиляються від виконання умов контракту[12].

У сучасних реаліях критичного значення набуває формування нової системи стратегічного управління розвитком держави, її регіонів та громад, яка враховуватиме актуальні потреби воєнного часу [46].

Подальші дослідження у цій сфері можуть зосередитися на вивченні механізмів підвищення ефективності публічного управління на регіональному рівні. При цьому варто враховувати такі фактори:

- особливості географічного розташування різних регіонів України;
- якість та доступність ресурсного забезпечення;
- демографічну ситуацію в кожному регіоні;
- специфіку економічного розвитку окремих територій.

Такий комплексний підхід дозволить розробити більш ефективні та адаптовані стратегії розвитку для кожного регіону України, враховуючи їх унікальні характеристики та потреби.

Оголошення воєнного стану спричиняє глибокі потрясіння у всіх сферах функціонування країни та її громадян. Це явище має подвійну природу: з одного боку, воно зумовлене формальними змінами у законодавстві та державному устрої, а з іншого - самим фактом зовнішньої військової агресії, що призводить до стрімких змін у неформальних суспільних інститутах.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що країни, які зіткнулися з воєнними діями на власній території, стикаються з низкою серйозних викликів. Серед них можна виділити такі:

1. Дестабілізація усталеної системи державного управління.
2. Кардинальна перебудова економічної структури.
3. Суттєве скорочення надходжень до державного бюджету.
4. Загострення соціальних проблем та демографічної ситуації.
5. Зростання рівня бідності серед населення.
6. Прискорення інфляційних процесів.
7. Значне зниження інвестиційної активності в бізнес-секторі.

У сучасних реаліях України повне впровадження досвіду зарубіжних країн є ускладненим. Головною перешкодою виступає триваючий збройний конфлікт на території держави. Також варто звернути увагу на ряд структурних проблем, які стримують або навіть унеможливають імплементацію нових підходів до державного управління, особливо в контексті зміцнення обороноздатності.

Однією з ключових перешкод є незавершеність реформи адміністративно-територіального устрою. Це створює ризик поглиблення інституційного дисбалансу у відносинах між різними рівнями державної влади та місцевого самоврядування. Особливо показовим у цьому контексті є випадок з Малехівською громадою. Судове рішення про скасування її приєднання до Львівської ОТГ виявило відсутність механізмів для практичної реалізації таких постанов[40]. Цей прецедент підкреслює недосконалість нормативно-правової бази та потенційні ризики для стабільності адміністративного устрою країни.

Наразі в різних ешелонах влади набуває популярності ідея про необхідність обмеження децентралізації та зміцнення вертикалі влади. Примітно, що ця концепція розглядається не лише як тимчасовий захід на період воєнного стану, але й як довгострокова стратегія[42].

Крім того, в Україні існує проблема недостатньо чіткого розмежування повноважень між державними органами, місцевим самоврядуванням та

громадськими організаціями у сфері публічного управління. Ця нерегульованість стосується широкого спектру питань: від організації суспільного життя до економічних питань, формування мобілізаційного резерву та безпекової політики.

Варто також зазначити, що українська система військового обліку, включно з формуванням мобілізаційного резерву, залишається майже незмінною з часів СРСР. Внаслідок цього ні державні структури, ні органи місцевого самоврядування, не кажучи вже про громадські організації, не беруть належної участі у цьому процесі.

Показовим є приклад територіальної оборони. Територіальна оборона – система загальнодержавних, воєнних і спеціальних заходів, що здійснюються у мирний час та в особливий період з метою протидії воєнним загрозам, а також для надання допомоги у захисті населення, територій, навколишнього природного середовища та майна від надзвичайних ситуацій [36]. Її створення розпочалося незадовго до повномасштабного вторгнення Росії, проте правове регулювання цього інституту виявилось недостатнім. Це призвело до необхідності ухвалення нових нормативно-правових актів уже в умовах воєнного стану.

Ефективність механізмів публічного управління в Україні значно знижується через поширення корупції та інші інституційні проблеми. Особливо негативний вплив має опортуністична поведінка як громадян, так і посадовців. Останнім часом зафіксовано численні випадки зловживань у різних сферах: ухилення від сплати податків, нецільове використання гуманітарної допомоги, маніпуляції з розподілом земельних ділянок, нелегальний виїзд за кордон чоловіків призовного віку тощо.

З огляду на ці виклики, пріоритетним завданням стає підвищення ефективності публічного управління. Це вимагає впровадження сучасних інституційних стандартів регулювання, які успішно застосовуються у розвинених країнах світу. Особливу увагу слід приділити оновленню підходів до стратегічного планування розвитку як на загальнодержавному, так і на

регіональному рівнях. Такі зміни є необхідними для подолання існуючих проблем та забезпечення сталого розвитку країни в довгостроковій перспективі [7].

Так, Державна стратегія регіонального розвитку України повинна визначати ключові напрямки розвитку для різних груп регіонів, враховуючи їх специфіку. Це можуть бути прикордонні області на заході та сході, приморські території, центральні регіони, а також ті, що зазнали впливу бойових дій.

Ця Стратегія розроблена відповідно до Законів України “Про засади державної регіональної політики”, “Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України”, “Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб”, “Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об’єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України”, постанов Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2023 р. № 817 “Деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів” (Офіційний вісник України, 2023 р., № 77, ст. 4365), від 30 травня 2023 р. № 600 “Про затвердження Порядку надання компенсації за знищені об’єкти нерухомого майна” (Офіційний вісник України, 2023 р., № 60, ст. 3382), від 27 вересня 2022 р. № 1073 “Про затвердження Порядку поводження з відходами, що утворились у зв’язку з пошкодженням (руйнуванням) будівель та споруд внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій або проведенням робіт з ліквідації їх наслідків, та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України” (Офіційний вісник України, 2022 р., № 80, ст. 4841).

Ця Стратегія розроблена відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2030 року, визначених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722.

Ця Стратегія враховує положення Плану України, схваленого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 244 (Офіційний вісник України, 2024 р., № 32, ст. 2035), та плану заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024-2028 роки, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 червня 2024 р. № 588[28].

В Україні створено нормативно-правову основу і запроваджено нові підходи до стратегічного планування та фінансування регіонального розвитку. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади на засадах децентралізації, яка успішно реалізується починаючи з 2015 року, створила нові можливості для розвитку територіальних громад. Новий адміністративно-територіальний устрій та бюджетна децентралізація значно підвищили спроможність місцевого самоврядування [27].

Важливо забезпечити узгодженість стратегічного планування на всіх рівнях - від загальнодержавного до місцевого. При цьому необхідно розробляти річні плани розвитку для кожного об'єкта стратегічного планування, обов'язково підкріплюючи їх відповідним бюджетним фінансуванням.

Процес стратегічного планування можна розділити на кілька етапів:

1. Визначення ролі та значення кожного макрорегіону (наприклад, західного, центрального, північного, південного та східного) в загальнодержавній стратегії.
2. Розробка стратегій розвитку для кожної області в рамках цих макрорегіонів.
3. Створення стратегій розвитку для районів і територіальних громад, узгоджених з обласними стратегіями.
4. Затвердження щорічних планів розвитку для кожного регіону, району та громади.

Такий підхід дозволить забезпечити комплексний та збалансований розвиток усіх територій країни, враховуючи їх особливості та потреби [7].

У процесі реалізації стратегічного планування держава та регіони мають передбачити у своїх бюджетах кошти на втілення щорічних планів розвитку. При цьому важливо, щоб стратегічне планування на рівні територіальних громад відбувалося у відповідності до ключових положень діючих стратегій розвитку районів та областей. Це означає, що стратегічні та операційні цілі громад повинні узгоджуватися з баченням їхньої ролі у просторовому розвитку відповідного субрегіону чи регіону.

Для успішного впровадження такої моделі стратегічного планування необхідна тісна співпраця між різними рівнями системи публічного управління. Це передбачає координацію зусиль органів державної влади, місцевого самоврядування та представників громадянського суспільства.

Такий підхід дозволить забезпечити узгодженість стратегій розвитку на всіх рівнях, ефективне використання ресурсів та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Крім того, залучення громадськості до процесу стратегічного планування сприятиме підвищенню прозорості та підзвітності органів влади, а також посиленню відчуття відповідальності громадян за розвиток своїх територій.

Для сприяння інституційним змінам доцільно застосувати шість ключові механізми:

- забезпечення стабільного фінансування заходів, передбачених стратегічними планами розвитку територій та громад;
- реформування соціальних інститутів, особливо неформальних, для подолання інституційних дисфункцій, які перешкоджають розвитку держави та її регіонів;
- підвищення ефективності використання ресурсів шляхом впровадження відкритої конкуренції, демонополізації та оптимізації державної й комунальної власності;

- ключові проблеми включають прогалини у правовому забезпеченні адміністративно-територіальної реформи та опортуністичну поведінку частини населення. Важливим є формування нової системи стратегічного управління розвитком держави, її регіонів та громад, враховуючи потреби воєнного часу;

- для підвищення ефективності публічного управління через впровадження нової моделі стратегічного планування пропонується використовувати фінансовий, соціальний та ринковий механізми;

- майбутні дослідження можуть зосередитися на вивченні способів підвищення ефективності публічного управління на регіональному рівні, враховуючи географічні особливості, ресурсне забезпечення, демографічну ситуацію та економічну специфіку різних регіонів України.

### **1.3. Юридичні та організаційні засади управління містами в умовах воєнного стану**

Введення воєнного стану в Україні суттєво вплинуло на систему управління містами, змінивши як юридичні, так і організаційні аспекти цього процесу. Ця нова реальність вимагає глибокого аналізу та розуміння для забезпечення ефективного функціонування міст в екстремальних умовах.

Юридичні засади управління містами під час воєнного стану базуються на низці нормативно-правових актів. Ключовим документом є Закон України "Про правовий режим воєнного стану", який визначає особливості функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування в цей період. Відповідно до цього закону, в містах можуть створюватися військові адміністрації, які перебирають на себе частину повноважень місцевих органів влади.

Важливу роль відіграє також Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні", який, незважаючи на воєнний стан, продовжує регулювати діяльність органів місцевого самоврядування. Проте, його застосування має певні особливості, зумовлені воєнним станом.

Крім того, управління містами регулюється низкою указів Президента України та постанов Кабінету Міністрів, які визначають конкретні механізми функціонування місцевої влади в умовах війни.

Організаційні засади управління містами в умовах воєнного стану характеризуються підвищеною централізацією та оперативністю прийняття рішень. Ключовими аспектами є:

- 1) створення військово-цивільних адміністрацій, які забезпечують взаємодію між військовим командуванням та цивільною владою;
- 2) провадження системи оперативного реагування на надзвичайні ситуації, включаючи створення кризових штабів;
- 3) реорганізація роботи комунальних служб для забезпечення безперебійного функціонування критичної інфраструктури;
- 4) налагодження ефективної системи цивільного захисту населення, включаючи організацію укриттів та систем оповіщення;
- 5) адаптація системи надання адміністративних послуг до умов воєнного часу, зокрема через розширення онлайн-сервісів;
- 6) впровадження механізмів швидкого перерозподілу ресурсів для задоволення нагальних потреб міста.

Особливої уваги заслуговує питання взаємодії між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування. Ця співпраця має бути побудована на принципах взаємної поваги та розуміння спільної мети – забезпечення безпеки та нормального функціонування міста.

Важливим аспектом є також забезпечення прозорості та підзвітності в управлінні містом навіть в умовах воєнного стану. Це включає регулярне інформування громадськості про прийняті рішення та їх обґрунтування.

Окремо слід відзначити роль громадянського суспільства в управлінні містами під час війни. Волонтерські організації, громадські об'єднання часто беруть на себе частину функцій, які місцева влада не може повністю забезпечити. Налагодження ефективної співпраці з цими структурами є важливим завданням для міської влади.

Економічний аспект управління містами в умовах воєнного стану також зазнає суттєвих змін. Це включає перерозподіл бюджетних коштів на найбільш критичні напрямки, пошук нових джерел фінансування, підтримку місцевого бізнесу в складних умовах.

Діяльність місцевого самоврядування на територіях України пов'язують із військовими адміністраціями та військово-цивільними адміністраціями. Розглянемо їх детальніше. Обидві адміністрації є державними органами, сформованими відповідно до Указу Президента України, що тимчасово діють на визначеній главою країни території України з елементами військової організації управління для забезпечення правопорядку та безпеки під час дії воєнного стану. Поряд із цим існують особливості правового регулювання цих органів. Так, військові цивільні адміністрації функціонують на підставі Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» від 03.02.2015 № 141- VIII [30].

Нагадаємо, у 2015 році у Донецькій та Луганській областях України, замість обласних, районних, сільських, селищних, міських рад, були утворені указом Президентом України й діяли 19 військово-цивільних адміністрацій, з яких дві мали обласний статус (Луганська та Донецька), а решта 17 – міський, сільський та селищний. Таким чином, військово-цивільні адміністрації діяли у складі Антитерористичного центру при Службі безпеки України або у складі Об'єднаного оперативного штабу Збройних Сил України з метою виконання повноважень місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування в районі проведення антитерористичної операції [49].

При цьому повноваження військово-цивільних адміністрацій населених пунктів, районних, обласних військово-цивільних адміністрацій припиняються в день відкриття першої сесії новообраної ради, а також згідно із Законом України «Про правовий режим воєнного стану» у випадку утворення відповідної військової адміністрації У свою чергу на підставі ст. 4 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» на територіях, на яких запроваджено воєнний стан, для забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення разом із військовим командуванням запровадження та

здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян можуть утворюватися тимчасові державні органи – військові адміністрації [34].

У контексті воєнного стану в Україні відбулися суттєві законодавчі зміни щодо організації місцевого управління. Зокрема, було внесено поправки до Закону "Про правовий режим воєнного стану", які запровадили новий інститут - військові адміністрації населених пунктів.

Ці адміністрації створюються в межах територіальних громад, де звичайні органи місцевого самоврядування не можуть повноцінно виконувати свої функції через обставини воєнного часу. Очолює таку адміністрацію начальник, якого призначає та звільняє Президент України за поданням Генштабу ЗСУ або обласної державної адміністрації. Цікаво, що на цю посаду може бути призначений і діючий голова відповідної громади.

Щодо структури та штатного розпису цих адміністрацій, то тут є певні відмінності залежно від рівня та розташування. Для обласних, Київської міської та деяких районних військових адміністрацій ці питання вирішує Головнокомандувач ЗСУ на підставі пропозицій керівників відповідних адміністрацій. У випадку з районними та місцевими адміністраціями в областях, де діють обласні військові адміністрації, ці питання вирішують начальники обласних військових адміністрацій.

Таким чином, ці зміни створили гнучку систему управління на місцях, яка здатна ефективно функціонувати в умовах воєнного стану, забезпечуючи необхідну взаємодію між цивільною та військовою владою [34].

Загалом Указом Президента України «Про утворення військових адміністрацій» № 68/2022 від 24 лютого 2022 р. на всій території України утворено 25 обласних військових адміністрацій [37].

В результаті законодавчих змін, спричинених введенням воєнного стану, відбулася суттєва реорганізація місцевих органів влади в Україні. Обласні державні адміністрації, включаючи Київську міську, були трансформовані у

відповідні військові адміністрації. При цьому керівники цих установ отримали нові посади – начальники військових адміністрацій.

Подібні перетворення торкнулися і районного рівня, де на базі існуючих районних державних адміністрацій були сформовані районні військові адміністрації. Крім того, законом передбачено створення військових адміністрацій на рівні окремих населених пунктів – міст, селищ та сіл.

Важливим аспектом функціонування цих нових структур є визначення терміну їх повноважень. Згідно з законодавством, військові адміністрації всіх рівнів – від обласних до місцевих – діють протягом усього періоду воєнного стану. Більше того, їх повноваження зберігаються ще протягом 30 днів після офіційного припинення або скасування воєнного стану[34].

Такі зміни дозволили створити гнучку та ефективну систему управління, здатну оперативно реагувати на виклики воєнного часу, забезпечуючи при цьому безперервність виконання адміністративних функцій на всіх рівнях.

У контексті воєнного стану виникла необхідність розширення повноважень військових адміністрацій для ефективного реагування на наслідки ворожих дій. Центральна влада підтримала цю ініціативу, надавши додаткові можливості місцевим керівникам.

Зокрема, було суттєво розширено компетенцію сільських, селищних та міських голів. Вони отримали право одноосібно приймати рішення з низки критично важливих питань. Серед них:

- звільнення комунальних земельних ділянок від незаконних тимчасових споруд;
- обстеження будівель, пошкоджених внаслідок бойових дій;
- демонтаж аварійно небезпечних споруд;
- виділення коштів з місцевого бюджету на потреби ЗСУ та забезпечення заходів воєнного стану;
- створення установ безоплатної первинної правової допомоги та призначення їх керівників;
- протидія стихійним лихам, епідеміям та епізоотіям;

- вирішення питань щодо небезпечних відходів.

Важливо відзначити, що було спрощено ряд адміністративних процедур. Зокрема, під час воєнного стану при прийомі на роботу чи службу скасовано необхідність проведення конкурсів, спеціальних перевірок та подання документів про володіння державною мовою.

Ці зміни дозволили місцевій владі оперативно реагувати на виклики воєнного часу, забезпечуючи ефективне управління та вирішення нагальних проблем громад в умовах підвищеної небезпеки [41].

Підсумовуючи, можна сказати, що юридичні та організаційні засади управління містами в умовах воєнного стану характеризуються підвищеною централізацією, оперативністю та гнучкістю. Вони вимагають від місцевої влади здатності швидко адаптуватися до нових викликів, ефективно взаємодіяти з військовими структурами та громадянським суспільством.

Досвід управління українськими містами в умовах воєнного стану може стати цінним матеріалом для удосконалення законодавства та організаційних механізмів функціонування місцевого самоврядування в кризових ситуаціях. Це також відкриває нові напрямки для наукових досліджень у сфері публічного управління та адміністрування.

#### **1.4. Повноваження місцевої влади під час воєнного стану**

Введення воєнного стану в Україні значно змінило систему управління державою, зокрема вплинуло на повноваження місцевої влади. Ця ситуація вимагає від органів місцевого самоврядування гнучкості, швидкого реагування та ефективної співпраці з військовою адміністрацією.

Перш за все, варто зазначити, що під час воєнного стану повноваження місцевої влади зазнають певних обмежень. Частина функцій переходить до військових адміністрацій, які створюються для забезпечення дії Конституції та законів України, оборони території та безпеки населення.

Проте, місцева влада зберігає ключову роль у забезпеченні життєдіяльності громад. Серед основних повноважень можна виділити:

- координація роботи комунальних служб та підприємств для безперервного функціонування критичної інфраструктури;
- організація евакуації населення у разі необхідності та забезпечення тимчасовим житлом внутрішньо переміщених осіб;
- сприяння роботі медичних закладів та забезпечення доступу населення до медичної допомоги;
- підтримка освітнього процесу, зокрема організація дистанційного навчання;
- забезпечення населення продуктами харчування та товарами першої необхідності;
- організація роботи системи цивільного захисту на місцевому рівні;
- інформування населення про ситуацію в громаді та необхідні дії в умовах воєнного стану.

Важливо підкреслити, що ефективність роботи місцевої влади під час воєнного стану значною мірою залежить від її здатності швидко адаптуватися до нових умов та налагодити тісну співпрацю з військовими адміністраціями та іншими державними органами [35].

Одним з ключових викликів для місцевої влади є забезпечення економічної стабільності громади в умовах воєнного стану. Це включає підтримку місцевого бізнесу, залучення інвестицій та ефективне використання наявних ресурсів.

Не менш важливим аспектом є соціальний захист населення. Місцева влада має забезпечити підтримку вразливих груп населення, організувати надання гуманітарної допомоги та сприяти соціальній адаптації внутрішньо переміщених осіб [17].

Окремо слід відзначити роль місцевої влади у забезпеченні громадського порядку та безпеки. Хоча ці функції в основному покладаються на правоохоронні органи та військові адміністрації, органи місцевого

самоврядування мають активно співпрацювати з ними для підтримки стабільності в громаді.

### **Висновки до розділу 1**

Управління життєдіяльністю великих міст в умовах воєнного стану є надзвичайно важливим і складним завданням, яке вимагає злагоджених дій місцевої влади, силових структур та громадян. Життєдіяльність міста охоплює широке коло аспектів, таких як забезпечення безпеки населення, функціонування критичної інфраструктури, надання соціальних послуг, підтримка економічної активності та забезпечення порядку.

В умовах воєнного стану ключовими завданнями стають захист цивільного населення, мінімізація наслідків бойових дій та збереження життєво важливих об'єктів міста. Це вимагає чіткої координації зусиль усіх задіяних сторін відповідно до юридичних та організаційних засад, визначених законодавством.

Ефективне управління життєдіяльністю великого міста під час воєнного стану неможливе без належного правового підґрунтя та чіткого розподілу повноважень між місцевою владою, військовим командуванням та іншими структурами. Місцева влада відіграє ключову роль у забезпеченні безперервного функціонування міста, налагодженні комунікації з населенням та координації дій усіх служб.

Водночас, слід розуміти, що в умовах воєнного стану певні повноваження місцевої влади можуть бути обмежені на користь військового командування, яке несе відповідальність за безпеку та оборону. Тому налагодження ефективної взаємодії між цивільними та військовими структурами є критично важливим для успішного управління життєдіяльністю міста.

Підсумовуючи, управління життєдіяльністю великих міст в умовах воєнного стану є надзвичайно складним викликом, який вимагає злагодженої роботи усіх задіяних сторін у межах чітко визначених юридичних та

організаційних засад. Лише за умови ефективної координації зусиль, розподілу повноважень та налагодження комунікації між владою, силовими структурами та населенням можливе забезпечення стабільного функціонування міста та захист його мешканців у надзвичайних обставинах.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЮ ВЕЛИКИХ МІСТ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### 2.1. Виклики та проблеми в управлінні життєдіяльністю під час війни

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну в лютому 2022 року створило безпрецедентні виклики для системи управління життєдіяльністю великих міст України. Воєнний стан змусив міську владу адаптувати свої підходи до управління, забезпечення безпеки громадян та підтримки критичної інфраструктури в умовах постійної загрози.

Безпека населення стала першочерговим пріоритетом для міської влади. Міста активно займалися створенням та обладнанням укриттів, перетворюючи підвали, станції метро та інші придатні приміщення на безпечні сховища. Паралельно розгорталася робота з організації ефективної системи оповіщення про повітряні тривоги, що включала використання сирен, мобільних додатків та SMS-розсилок. У багатьох випадках виникала необхідність евакуації населення з особливо небезпечних районів, що вимагало чіткої координації та логістичного планування. Крім того, відбулося значне посилення роботи правоохоронних органів для підтримки порядку та протидії можливим диверсіям [19, ст. 132].

Забезпечення функціонування критичної інфраструктури стало ще одним ключовим викликом. Міська влада доклала значних зусиль для підтримки безперебійної роботи систем водо-, електро- та теплопостачання. Це включало як оперативне відновлення пошкоджених мереж, так і превентивні заходи з їх захисту. Особлива увага приділялася захисту об'єктів критичної інфраструктури від можливих атак, що вимагало посилення фізичної охорони та впровадження додаткових технічних засобів безпеки [4, ст. 32]. Враховуючи вразливість централізованих систем енергопостачання, багато міст розпочали створення резервних систем енергозабезпечення, включаючи автономні генератори та альтернативні джерела енергії.

Медична система міст зазнала суттєвої реорганізації. Багато лікарень були перепрофільовані для прийому поранених, що вимагало швидкого навчання персоналу та адаптації приміщень. Міська влада активно займалася створенням запасів необхідних медикаментів та обладнання, часто залучаючи для цього міжнародну допомогу. Важливим кроком стала організація мобільних медичних бригад, здатних оперативно реагувати на надзвичайні ситуації та надавати допомогу в різних частинах міста.

Транспорт та логістика виявилися критично важливими для підтримки життєдіяльності міст. Незважаючи на складні умови, міська влада докладала зусиль для забезпечення функціонування громадського транспорту, адаптуючи маршрути та графіки до нових реалій. Особлива увага приділялася організації "зелених коридорів" для постачання продовольства та товарів першої необхідності, що вимагало тісної співпраці з військовими та волонтерськими організаціями. У містах, які зазнали руйнувань, пріоритетом стало швидке відновлення пошкодженої транспортної інфраструктури [48, ст. 411].

Економіка міст зазнала серйозних потрясінь, що вимагало активних дій з боку місцевої влади. Були впроваджені програми підтримки малого та середнього бізнесу, включаючи податкові пільги та спрощення адміністративних процедур [14]. Важливим напрямком стало створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, що допомогло не лише підтримати економіку, але й полегшити інтеграцію переселенців. Міські бюджети зазнали суттєвої адаптації до воєнних умов, з перерозподілом коштів на найбільш критичні потреби.

Соціальна підтримка населення стала однією з ключових функцій міської влади в умовах війни. Було організовано систему забезпечення гуманітарною допомогою найбільш вразливих груп населення, включаючи літніх людей, інвалідів та сім'ї з дітьми. У багатьох містах були створені пункти обігріву та харчування, які стали важливими центрами підтримки для тих, хто опинився у складній ситуації [22]. Значна увага приділялася психологічній підтримці населення, для чого залучалися як професійні психологи, так і волонтери.

Інформаційна політика міст набула особливого значення в умовах війни. Міська влада активно працювала над протидією дезінформації та панічним настроєм, використовуючи офіційні канали комунікації та соціальні мережі. Забезпечення населення достовірною та своєчасною інформацією стало критично важливим для підтримки суспільного спокою та ефективної організації життя міста. Важливу роль відігравала координація роботи з волонтерськими організаціями, які часто ставали важливим джерелом інформації та підтримки для громадян.

Аналіз ситуації в різних містах України показує, що найбільші виклики постали перед містами, які зазнали прямих воєнних дій, такими як Харків чи Миколаїв. Ці міста змушені були оперативно вирішувати питання відновлення зруйнованої інфраструктури, масової евакуації населення та забезпечення базових потреб громадян в умовах постійних обстрілів. З іншого боку, міста у відносно безпечних регіонах, як-от Львів чи Івано-Франківськ, зіткнулися з іншими проблемами: значним напливом внутрішньо переміщених осіб, необхідністю швидкого розширення соціальної інфраструктури та адаптації місцевої економіки до нових умов.

Успішне управління містами в умовах воєнного стану базувалося на кількох ключових факторах. Перш за все, це гнучкість та швидкість реагування на зміни ситуації, що дозволяло оперативно адаптувати стратегії управління до нових викликів. Не менш важливою була ефективна координація між різними службами та волонтерськими організаціями, що забезпечувало синергію зусиль та ефективне використання ресурсів. Широке використання цифрових технологій для комунікації з населенням та управління ресурсами значно підвищило ефективність міського управління. Залучення міжнародної допомоги та експертизи дозволило багатьом містам отримати додаткові ресурси та впровадити кращі практики кризового менеджменту. Нарешті, підтримка громадських ініціатив та волонтерського руху стала потужним фактором мобілізації суспільства та ефективного вирішення багатьох проблем.

Незважаючи на значні досягнення у адаптації міського управління до умов війни, залишається ряд актуальних викликів. Відновлення зруйнованої інфраструктури потребує значних ресурсів та часу, особливо в містах, які зазнали масштабних руйнувань. Забезпечення енергетичної безпеки міст залишається критичним питанням, особливо в контексті можливих атак на енергетичну інфраструктуру. Подолання економічних наслідків війни вимагатиме довгострокових стратегій та значних інвестицій. Психологічна реабілітація населення, яке пережило травматичний досвід війни, стане важливим завданням на роки вперед. Нарешті, адаптація міського планування до нових безпекових реалій вимагатиме переосмислення багатьох аспектів міського розвитку.

Підсумовуючи, можна сказати, що досвід управління українськими містами в умовах воєнного стану продемонстрував як значні виклики, так і неймовірну здатність до адаптації та інновацій. Цей досвід, безсумнівно, матиме довгостроковий вплив на розвиток міського управління не лише в Україні, але й може стати важливим уроком для інших країн у питаннях підготовки до кризових ситуацій та розбудови стійких міських систем.

## **2.2. Заходи цивільного захисту критичної інфраструктури**

У сучасному світі, де загрози національній безпеці стають все більш різноманітними та непередбачуваними, захист критичної інфраструктури набуває першочергового значення. Критична інфраструктура включає в себе об'єкти, системи та мережі, які є життєво важливими для функціонування держави та суспільства. Це енергетичні системи, транспортні мережі, системи водопостачання, медичні заклади, телекомунікаційні мережі та інші ключові об'єкти. Забезпечення їх безпеки та стійкості є невід'ємною частиною національної безпеки та потребує комплексного підходу до цивільного захисту.

Перш за все, важливо розробити та впровадити ефективну систему оцінки ризиків та вразливостей критичної інфраструктури. Це дозволить виявити

потенційні загрози та розробити відповідні заходи захисту. Така оцінка повинна проводитися регулярно та враховувати як природні, так і техногенні загрози, а також можливі терористичні атаки.

Наступним кроком є розробка та впровадження планів реагування на надзвичайні ситуації. Ці плани повинні охоплювати різні сценарії та включати чіткі інструкції щодо дій персоналу, координації з аварійними службами та процедур евакуації. Регулярні тренування та навчання персоналу є критично важливими для забезпечення ефективності цих планів.

Технічні заходи захисту також відіграють ключову роль. Це може включати встановлення систем фізичної безпеки, таких як контроль доступу та відеоспостереження, а також впровадження сучасних технологій кібербезпеки для захисту цифрових систем управління. Важливо також забезпечити резервування критичних систем та створення альтернативних каналів комунікації на випадок надзвичайних ситуацій.

Співпраця між державним та приватним секторами є ще одним важливим аспектом захисту критичної інфраструктури. Багато об'єктів критичної інфраструктури знаходяться у приватній власності, тому необхідно створити ефективні механізми обміну інформацією та координації дій між державними органами та приватними операторами.

Не менш важливим є підвищення обізнаності суспільства щодо важливості захисту критичної інфраструктури. Це може включати освітні програми, інформаційні кампанії та залучення громадськості до процесів планування та прийняття рішень.

Нарешті, слід зазначити, що захист критичної інфраструктури вимагає постійної адаптації до нових викликів та загроз. Це означає необхідність регулярного перегляду та оновлення стратегій захисту, впровадження нових технологій та методів, а також вивчення міжнародного досвіду та кращих практик [44].

### 2.3. Забезпечення правопорядку та протидія диверсійним групам

Забезпечення правопорядку в умовах підвищеної загрози диверсійної діяльності вимагає комплексного підходу, який поєднує превентивні заходи, оперативне реагування та стратегічне планування. Першим кроком у цьому напрямку є посилення системи раннього виявлення та попередження загроз. Це включає в себе вдосконалення розвідувальної діяльності, аналіз інформації з відкритих джерел та створення ефективних механізмів обміну даними між різними правоохоронними та безпековими структурами.

Важливим аспектом є також підвищення готовності правоохоронних органів до протидії диверсійним групам. Це передбачає спеціалізовану підготовку персоналу, оснащення сучасним обладнанням та розробку тактичних сценаріїв реагування на різні типи загроз. Особливу увагу слід приділити підготовці спеціальних підрозділів, здатних ефективно протидіяти диверсійним групам в різних умовах [5].

Не менш важливим є посилення захисту критичної інфраструктури та стратегічних об'єктів. Це включає як фізичні заходи безпеки (посилена охорона, системи контролю доступу), так і кібербезпеку для захисту від можливих атак на цифрові системи управління. Координація дій між державними органами та приватними операторами критичної інфраструктури є ключовою для забезпечення комплексного захисту.

Ефективна протидія диверсійним групам також вимагає активної участі громадськості. Підвищення пильності населення, створення систем громадського оповіщення та налагодження ефективної комунікації між правоохоронними органами та громадянами можуть значно підвищити ефективність виявлення та нейтралізації загроз.

Важливим аспектом є також вдосконалення законодавчої бази для забезпечення правових механізмів протидії диверсійній діяльності. Це може включати посилення відповідальності за такі дії, розширення повноважень правоохоронних органів у сфері протидії диверсіям, а також створення правових механізмів для більш ефективної міжнародної співпраці у цій сфері.

Міжнародне співробітництво є ще одним ключовим елементом у протидії диверсійним групам, особливо враховуючи транснаціональний характер багатьох сучасних загроз. Обмін досвідом, спільні навчання та координація дій з партнерськими країнами та міжнародними організаціями можуть значно підвищити ефективність протидії диверсійним загрозам.

Не слід забувати і про важливість інформаційної складової у протидії диверсійним групам. Ефективна стратегія комунікації, спрямована на протидію дезінформації та пропаганді, які часто супроводжують диверсійну діяльність, є важливим елементом загальної стратегії безпеки.

Підсумовуючи, можна сказати, що забезпечення правопорядку та протидія диверсійним групам в сучасних умовах вимагають комплексного, гнучкого та інноваційного підходу. Це включає в себе посилення превентивних заходів, вдосконалення оперативного реагування, залучення громадськості, міжнародну співпрацю та ефективне використання сучасних технологій. Лише такий всеохоплюючий підхід може забезпечити ефективний захист від складних та динамічних загроз, які становлять диверсійні групи в сучасному світі.

## **Висновки до розділу 2**

Управління життєдіяльністю великих міст України в умовах воєнного стану є складним та багатогранним викликом, з яким наша держава зіткнулася внаслідок повномасштабного вторгнення російських військ. На шляху ефективного забезпечення функціонування міст постає низка серйозних проблем та загроз, які потребують невідкладного вирішення.

Однією з ключових проблем є забезпечення безпеки критичної інфраструктури міст, такої як енергетичні та водопостачальні системи, транспортні комунікації, заклади охорони здоров'я тощо. Руйнування цих об'єктів внаслідок ворожих обстрілів чи диверсій може паралізувати життєдіяльність міста та поставити під загрозу життя мирних жителів. Тому

забезпечення належного цивільного захисту критичної інфраструктури є одним з найважливіших завдань місцевої влади та силових структур.

Не менш важливим аспектом є підтримання правопорядку та протидія диверсійним групам ворога, які намагаються дестабілізувати ситуацію в містах та посіяти паніку серед населення. Для цього необхідно налагодити ефективну взаємодію між правоохоронними органами, військовими підрозділами та місцевою владою, забезпечити належний рівень координації та обміну інформацією.

Окрім цього, під час воєнного стану виникають серйозні виклики у сфері забезпечення населення базовими послугами та ресурсами, такими як медична допомога, харчування, опалення та водопостачання. Руйнування інфраструктури та перебої у постачанні можуть призвести до гуманітарної катастрофи. Тому забезпечення безперервності функціонування систем життєзабезпечення є пріоритетним завданням місцевої влади, яка має діяти в тісній співпраці з волонтерськими та міжнародними гуманітарними організаціями.

Підсумовуючи, управління життєдіяльністю великих міст в умовах війни є надзвичайно складним процесом, який потребує консолідації зусиль усіх задіяних сторін - місцевої влади, силових структур, волонтерів та міжнародних партнерів. Лише об'єднавши зусилля та забезпечивши ефективну координацію, ми зможемо подолати виклики, захистити наші міста та забезпечити їх стабільне функціонування в цей надзвичайно важкий для країни час.

## **РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНИЙ БЛОК ТА ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ**

### **3.1. Гармонізація та оптимізація стратегічного планування в умовах воєнного стану**

В умовах воєнного стану, коли країна стикається з безпрецедентними викликами, питання економічного відновлення та розбудови інфраструктури набувають критичного значення. Стратегічне планування в цих сферах вимагає особливого підходу, який би враховував як нагальні потреби воєнного часу, так і довгострокові перспективи розвитку держави. Гармонізація та оптимізація цього процесу є ключовими факторами для забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення стійкого економічного зростання.

Перш за все, важливо розуміти, що економічний блок та відновлення інфраструктури в умовах воєнного стану тісно взаємопов'язані. Зруйнована інфраструктура негативно впливає на економічну активність, тоді як слабка економіка обмежує ресурси для відбудови. Тому стратегічне планування має розглядати ці сфери комплексно, забезпечуючи синергію між економічними заходами та проектами з відновлення інфраструктури.

Одним з ключових аспектів гармонізації стратегічного планування є визначення пріоритетів. В умовах обмежених ресурсів необхідно чітко визначити, які галузі економіки та які об'єкти інфраструктури потребують першочергової уваги. Це може включати критичну інфраструктуру (енергетика, водопостачання, транспорт), а також галузі, які можуть стати драйверами економічного зростання в короткостроковій перспективі.

Оптимізація процесу планування також передбачає впровадження гнучких механізмів, які дозволяють швидко адаптуватися до мінливих умов воєнного часу. Це може включати створення спеціальних координаційних органів, які об'єднують представників різних міністерств, бізнесу та громадянського суспільства для оперативного прийняття рішень та коригування планів.

Важливим аспектом є також інтеграція інноваційних підходів та технологій у процес відновлення. Це не лише підвищить ефективність відбудови, але й створить основу для модернізації економіки та інфраструктури в довгостроковій перспективі. Наприклад, при відновленні енергетичної інфраструктури варто робити акцент на відновлюваних джерелах енергії та смарт-технологіях.

Фінансове забезпечення є ще одним критичним аспектом стратегічного планування. В умовах воєнного стану необхідно розробити ефективні механізми залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій. Це може включати створення спеціальних фондів відновлення, випуск "воєнних облігацій", а також активну співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями та донорами.

Гармонізація стратегічного планування також передбачає узгодження короткострокових та довгострокових цілей. Хоча в умовах війни існує спокуса зосередитися виключно на нагальних потребах, важливо не втрачати з поля зору довгострокові перспективи розвитку. Плани відновлення мають враховувати не лише відбудову зруйнованого, але й створення основи для майбутнього економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країни [2, ст. 81].

Важливим аспектом є також регіональний вимір стратегічного планування. Різні регіони країни можуть мати різні потреби та можливості, тому важливо забезпечити баланс між централізованим плануванням та врахуванням регіональних особливостей. Це може включати розробку регіональних стратегій відновлення, які б узгоджувалися з загальнонаціональними планами.

Не менш важливим є питання людського капіталу. Стратегічне планування має враховувати необхідність збереження та розвитку людських ресурсів, включаючи програми перекваліфікації, підтримки малого та середнього бізнесу, а також заходи з реінтеграції внутрішньо переміщених осіб та ветеранів у економічне життя.

Нарешті, критичним аспектом є забезпечення прозорості та підзвітності в процесі стратегічного планування та реалізації планів відновлення. Це не лише підвищить довіру суспільства та міжнародних партнерів, але й сприятиме більш ефективному використанню ресурсів.

Підсумовуючи, можна сказати, що гармонізація та оптимізація стратегічного планування економічного відновлення та розбудови інфраструктури в умовах воєнного стану є складним, але критично важливим завданням. Воно вимагає комплексного підходу, який би враховував як нагальні потреби, так і довгострокові перспективи розвитку, забезпечував гнучкість та адаптивність, а також ефективно використовував наявні ресурси та інноваційні підходи. Лише такий підхід може забезпечити не просто відновлення, а й створення основи для майбутнього процвітання країни після завершення війни.

### **3.2. Підвищення ефективності публічного управління в умовах воєнного стану**

В умовах воєнного стану ефективність публічного управління набуває критичного значення для забезпечення національної безпеки, стабільності та життєздатності держави. Особливості цього періоду вимагають швидкої адаптації управлінських механізмів та впровадження нових підходів до вирішення нагальних проблем. Розглянемо ключові аспекти підвищення ефективності публічного управління в таких умовах.

Воєнний стан ставить перед державним управлінням безпрецедентні виклики, вимагаючи швидкої адаптації та впровадження нових підходів. У цьому есе ми розглянемо ключові аспекти трансформації управлінських процесів, необхідні для ефективного функціонування держави в екстремальних умовах.

Перш за все, війна вимагає централізації управління та посилення координації дій. Створення спеціальних координаційних центрів та чітких

протоколів взаємодії між різними відомствами стає критично важливим для швидкого реагування на загрози. Водночас, необхідно оптимізувати процеси прийняття рішень, спростивши бюрократичні процедури та надавши більше повноважень місцевим органам влади для вирішення локальних проблем.

Інформаційна безпека та ефективна комунікація набувають особливого значення в умовах війни. Захист критичної інформаційної інфраструктури, протидія дезінформації та налагодження чіткої комунікації між владою та громадянами стають пріоритетними завданнями [31].

Мобілізація та ефективне управління ресурсами є ключовим фактором успіху. Це включає перерозподіл бюджетних коштів, залучення приватного сектору до вирішення державних завдань та оптимізацію логістичних процесів. Паралельно необхідно адаптувати соціальну політику до нових реалій, забезпечуючи підтримку внутрішньо переміщених осіб та функціонування критичних систем, таких як охорона здоров'я та освіта.

Економічна стабілізація є фундаментом для забезпечення обороноздатності країни. Впровадження механізмів підтримки стратегічно важливих підприємств, стимулювання імпортозаміщення та забезпечення продовольчої безпеки стають пріоритетними напрямками економічної політики.

Цифровізація управлінських процесів може значно підвищити ефективність державного апарату в умовах обмежених ресурсів. Впровадження електронного документообігу, розвиток систем дистанційного надання адміністративних послуг та використання аналітичних систем для прогнозування і планування стають необхідними елементами сучасного управління.

Гнучкість та адаптивність системи державного управління є критично важливими в умовах постійно змінюваної ситуації. Регулярний перегляд планів дій, впровадження систем раннього попередження та розвиток сценарного планування допомагають владі залишатися ефективною в непередбачуваних умовах.

Забезпечення законності та правопорядку залишається важливим завданням навіть в умовах воєнного стану. Необхідно знайти баланс між необхідними обмеженнями та захистом прав громадян, забезпечуючи прозорість дій влади та посилюючи контроль за дотриманням законності.

Міжнародна співпраця набуває особливого значення, вимагаючи ефективної координації дій з союзниками, залучення міжнародної допомоги та інформування світової спільноти про ситуацію в країні.

Нові умови вимагають нових компетенцій від управлінців. Впровадження програм швидкої перепідготовки державних службовців, залучення фахівців з кризового менеджменту та розвиток лідерських якостей стають необхідними елементами кадрової політики [47].

Підсумовуючи, можна сказати, що ефективне державне управління в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, який охоплює всі аспекти функціонування держави. Здатність швидко адаптуватися, ефективно використовувати наявні ресурси та зберігати стійкість перед лицем викликів стає ключовим фактором успіху в цей складний період.

Ключовими факторами успіху стають здатність до швидкої адаптації, ефективна координація дій, оптимізація процесів прийняття рішень та мобілізація всіх доступних ресурсів.

Важливо розуміти, що ефективне управління в таких умовах вимагає балансу між централізацією влади, необхідною для швидкого реагування на загрози, та збереженням демократичних принципів і прав громадян. Прозорість дій влади, ефективна комунікація з суспільством та міжнародними партнерами стають не менш важливими, ніж оперативність прийняття рішень.

Впровадження інноваційних підходів, зокрема використання цифрових технологій та аналітичних систем, може значно підвищити ефективність управління. Однак, не менш важливим є розвиток людського капіталу – підготовка компетентних, стресостійких та відданих своїй справі управлінців.

Зрештою, ефективність публічного управління в умовах воєнного стану визначатиметься здатністю системи не лише реагувати на поточні виклики, але

й працювати на перспективу, створюючи основу для відновлення та розвитку країни після завершення кризового періоду.

### **3.3. Досвід управління великими містами в умовах війни в інших країнах**

Війни завжди залишають свій відбиток на містах, змушуючи їх адаптуватися до нових викликів і реалій. Управління в умовах війни вимагає швидкого прийняття рішень, гнучкості та здатності до інновацій. Досвід міст, які пережили конфлікти різних масштабів, дозволяє зрозуміти, які підходи виявилися найбільш ефективними для їх виживання та відновлення.

Лондон під час Другої світової війни став символом стійкості під час німецьких бомбардувань, відомих як "Бліц". Міська влада зуміла організувати ефективну систему цивільної оборони та масову евакуацію дітей і вразливих груп населення. Підземні станції метро були перетворені на бомбосховища, а моральний дух мешканців підтримували пропагандою і культурними заходами. Одним із ключових моментів було децентралізоване управління критичними службами, що зменшило їхню вразливість до бомбардувань.

Варшава під час Другої світової війни (1939-1945) пережила окупацію та повстання, під час яких організувався потужний підпільний рух опору. Місто зберігало свою культурну ідентичність, навіть під загрозою повного знищення. Після війни Варшава була майже повністю зруйнована, але завдяки зусиллям мешканців і влади її вдалося відбудувати.

Облога Сараєво (1992-1996) стала найдовшою в сучасній історії війн, і змусила владу міста діяти в умовах екстремальної ізоляції. Основними заходами були створення підземних тунелів для постачання продовольства та зброї, а також альтернативні джерела водопостачання. Мешканці міста перетворили громадські простори на городи для вирощування їжі. Попри обстріли, школи та культурні заклади продовжували функціонувати, що сприяло підтримці соціальної структури міста.

Бейрут під час громадянської війни в Лівані (1975-1990). Тривалий конфлікт у Бейруті призвів до формування автономних районів, кожен з яких створив власні системи управління. У місті виникли альтернативні економічні структури, а громадяни організували неформальні системи безпеки. Міська інфраструктура була адаптована до перебоїв з електропостачанням, що допомогло зберегти функціональність міста у складних умовах.

Грозний під час Чеченських війн (1994-1996, 1999-2000) двічі зазнав значних руйнувань під час інтенсивних бойових дій. Міська влада організувала систему бункерів і підземних сховищ, а також адаптувала інфраструктуру до партизанської війни. Відновлення міста після кожної хвилі руйнувань стало викликом, але також прикладом стійкості.

Аналізуючи досвід цих та інших міст, можна виділити кілька ключових аспектів ефективного управління в умовах війни:

1. Здатність швидко пристосовуватися до мінливих умов є критично важливою.
2. Розподіл повноважень та ресурсів може підвищити стійкість міста до зовнішніх загроз.
3. Інновації: нестандартні рішення часто стають ключем до виживання в екстремальних умовах.
4. Активне залучення мешканців до вирішення проблем міста підвищує його життєздатність.
5. Підтримка функціонування шкіл, лікарень та культурних закладів навіть в умовах війни є важливою для збереження соціальної тканини міста.
6. Підтримка морального духу населення є не менш важливою, ніж забезпечення фізичних потреб.
7. Залучення міжнародної допомоги та експертизи може значно полегшити управління містом в кризових умовах.
8. Навіть у розпал конфлікту важливо думати про майбутнє відновлення міста.

Досвід управління великими містами в умовах війни демонструє, що навіть у найскладніших обставинах можливо забезпечити базові потреби населення та зберегти функціональність міської системи. Ключовими факторами успіху стають гнучкість, інноваційність, співпраця між різними секторами суспільства та здатність адаптуватися до екстремальних умов.

Водночас, кожне місто стикається з унікальними викликами, які вимагають індивідуальних рішень. Тому, хоча вивчення міжнародного досвіду є надзвичайно важливим, кожне місто має розробляти власні стратегії управління в умовах війни, враховуючи свої специфічні особливості, ресурси та загрози.

Найважливішим уроком з досвіду інших міст є те, що ключем до виживання та відновлення є не лише фізична інфраструктура, але й соціальна згуртованість, культурна ідентичність та психологічна стійкість громади. Міста, які зуміли зберегти ці аспекти навіть у найтяжчі часи, демонстрували найбільшу здатність до відродження після завершення конфлікту.

### **Висновки до розділу 3**

В умовах воєнного стану забезпечення стабільної життєдіяльності великих міст України значною мірою залежить від ефективного економічного управління та відновлення критичної інфраструктури. Перед місцевою владою постають непрості завдання з гармонізації та оптимізації стратегічного планування, підвищення ефективності публічного управління, а також вивчення та впровадження передового досвіду інших країн, які опинилися в подібних ситуаціях.

Насамперед, слід переглянути та адаптувати стратегії розвитку міст з урахуванням нових реалій воєнного часу. Пріоритетами мають стати забезпечення безпеки населення, мінімізація руйнувань та відновлення життєво важливих об'єктів інфраструктури. Водночас, стратегічне планування повинно

враховувати обмеженість ресурсів та необхідність їх максимально ефективного використання.

Для цього потрібно оптимізувати систему публічного управління, посилити координацію між різними гілками влади та відповідними службами. Децентралізація повноважень та ресурсів на користь місцевого самоврядування може значно підвищити оперативність та ефективність прийняття рішень в умовах воєнного стану.

Важливим елементом є також вивчення та адаптація успішного досвіду управління великими містами в умовах війни в інших країнах. Приклади таких міст, як Белград, Грозний чи Алеппо, демонструють різні підходи до забезпечення життєдіяльності, відновлення інфраструктури та економічного відродження після припинення бойових дій.

Безумовно, економічний блок управління життєдіяльністю в умовах війни є надзвичайно складним і багатогранним процесом, який вимагає злагодженої роботи усіх гілок влади, ефективного управління ресурсами та залучення міжнародної допомоги. Проте саме від нього залежить здатність наших міст витримати випробування війною та відновитися у повоєнний час. Тільки поєднавши стратегічне бачення, оптимізацію управлінських процесів та вивчення кращих практик, ми зможемо забезпечити стійкість і сталий розвиток українських міст навіть в умовах воєнного стану.

## ВИСНОВКИ

На основі вивчення особливостей управління життєдіяльністю великих міст України в умовах дії воєнного стану сформовані наступні висновки:

Забезпечення сталої життєдіяльності великих міст України в умовах воєнного стану є надзвичайно складним і багатоаспектним завданням для органів місцевого самоврядування. Перед ними постає низка специфічних викликів, пов'язаних із необхідністю гарантувати безпеку населення, захист критичної інфраструктури, правопорядок і водночас забезпечити належне публічне управління та збереження економічного потенціалу на підконтрольних територіях.

Для вирішення цих завдань потрібен комплексний і системний підхід, що ґрунтується на чинній нормативно-правовій базі та досвіді інших країн. Насамперед необхідно оптимізувати стратегічне планування розвитку міст згідно з реаліями воєнного часу, визначивши пріоритетні напрямки та заходи з забезпечення життєдіяльності. При цьому доцільно максимально залучати ресурси та повноваження місцевої влади для гнучкого та оперативного реагування на мінливу обстановку.

Серед ключових викликів під час війни є захист цивільної інфраструктури від руйнувань, забезпечення безперебійної роботи комунальних служб, енерго- та водопостачання, системи охорони здоров'я. Для протидії ворожим диверсійним групам та підтримання правопорядку необхідно налагодити тісну взаємодію між силовими структурами та місцевою владою.

Важливим питанням також є збереження економічної спроможності великих міст, адже від цього залежить спроможність протистояти агресору та фінансувати усі необхідні заходи. З цією метою публічне управління має бути максимально оптимізованим, прозорим та ефективним.

Безумовно, при формуванні власних підходів доцільно вивчати та адаптувати досвід управління великими містами в умовах війни в інших країнах, де вже відбувалися подібні події.

Підсумовуючи, варто зазначити, що управління життєдіяльністю великих міст в умовах воєнного стану – це комплексний процес, що потребує консолідації зусиль держави, місцевого самоврядування, силових структур та громадянського суспільства. Лише гармонійне поєднання завчасно підготовлених планів, ефективного використання наявних ресурсів та максимальної взаємодії на всіх рівнях владної вертикалі зможе забезпечити сталий розвиток українських міст навіть в екстремальних умовах війни.

Досвід управління життєдіяльністю великих міст України в умовах воєнного стану виявив як сильні сторони міського управління, так і аспекти, що потребують вдосконалення. До сильних сторін можна віднести високу адаптивність, здатність до мобілізації ресурсів, ефективну співпрацю з громадянським суспільством. Водночас, виявилися і слабкі місця - недостатня готовність критичної інфраструктури до роботи в умовах війни, потреба в удосконаленні систем цивільного захисту, необхідність розвитку автономних систем життєзабезпечення міст.

Цей досвід має велике значення не лише для України, але й для світової практики міського управління в кризових умовах. Він демонструє, що навіть в умовах повномасштабної війни можливо забезпечити функціонування великих міст, зберегти соціальну структуру та підтримувати якість життя населення.

Ключовим уроком стало розуміння важливості соціальної згуртованості та активної громадянської позиції. Саме взаємодія між владою та громадою, здатність мобілізувати внутрішні ресурси міста стали визначальними факторами стійкості українських міст.

Водночас, цей досвід підкреслює необхідність системного підходу до підготовки міст до можливих кризових ситуацій. Це включає розвиток стійкої інфраструктури, створення запасів критичних ресурсів, розробку планів дій в надзвичайних ситуаціях, навчання населення та регулярні тренування відповідних служб.

Підсумовуючи, можна сказати, що управління життєдіяльністю великих міст України в умовах дії воєнного стану стало серйозним випробуванням, яке

продемонструвало як сильні сторони українського суспільства, так і напрямки для подальшого вдосконалення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Новікова М. М. Вступ до фаху : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 147 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/62135/1/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%2C%20%D0%A8%D0%B2%D0%B5%D0%B4%2C%20172%D0%9B%2C%202022%2C%20pdf.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).
2. Шпачук В.В., Кулеба О.В. Засади й особливості стратегічного планування на муніципальному рівні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Міське самоврядування. Том 33 (72) № 1 2022. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/1\\_2022/18.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/1_2022/18.pdf) (дата звернення: 21.10.2024).
3. Бернацький А. А. Адміністративно-територіальне реформування як трансформація системи державного правління: журнал «Право та державне правління», 2020.
4. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Особливості визначення об'єктів критичної інфраструктури та співвіднесення з об'єктами підвищеної небезпеки. Всеукраїнська науково-практична конференція, Національна академія Національної гвардії України. 30 травня 2024 року, м. Харків. С. 82–84.
5. Боровик М. О. Протидія диверсійно-розвідувальним групам противника підрозділами НПУ в умовах дії правового режиму воєнного стану. Право і безпека – Law and Safety. 2024. № 1 (92).
6. Васильковський О.Т. Механізми взаємодії органів публічного управління з громадськістю: дисертація. Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. Харків, 2023.

7. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: стратегічні цілі і способи їх досягнення. Громадський простір. Публ. 13.07.2021. URL: <https://www.prostir.ua/?news=derzhavna-stratehiya-rehionalnoho-rozvytku-na-2021-2027-roky-stratehichni-tsili-i-sposoby-jih-dosyahnennya> (дата звернення: 07.10.2024).

8. Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 березня 2022 р. № 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.10.2024).

9. Березовська-Чміль О., Ковальчук І. Роль органів влади і громадських інституцій в системі організації соціальної безпеки в умовах воєнного стану. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. Випуск 18, 2024. С. 53-58. URL: <https://journals.pnu.if.ua/index.php/politology/article/view/142/139> (дата звернення: 21.10.2024).

10. Гобир І.Б., Паневник Т.М., Побігун С.А., Войтків Л.С., Мельничук І.В., Обельницька Х.В., Кравченко В.Ю. Креативна економіка, діджиталізація бізнесу і сталий розвиток : методичні вказівки до теоретико-практичного курсу. Івано-Франківськ, 2023. 69 с.

11. ГАЛЬЦЕВА Т. Концепція посттравматичного зростання: моделі та практики. Особистість у кризових умовах сучасності. Травматизація та реабілітація. Колект. монограф.; за заг.ред. Л.М.Пріснякової. Дніпро. ЛІРА, 2024. С. 137–158.

12. Ліхоносова Г. С. Опортуністична поведінка персоналу: індикатор поширення соціально-економічного відторгнення підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету, випуск 30, частина 4. 2018.

13. Маркевич К. Smart-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України: аналітична доповідь. Центр Разумкова, Київ, 2021.

14. Потапенко В. Г., Баранник В. О., Бахур Н. В. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу. Аналіт. доп. Київ : НІСД, 2023. 54 с.

15. Мельник М., Лещух І. Диверсифіковані підходи до політики посилення резильєнтності регіонів України в умовах глобальних шоків. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2023. Вип. 4. С. 3–11. 14.

16. Мульська О., Бараняк І. Послаблення соціальної вразливості територіальних громад карпатського регіону України в умовах економічно-політичної нестабільності. Modeling the development of the economic systems. 2023. Вип. (2). С. 131–137.

17. Некрасова Л. А., Бутковська В. В. Вплив грантових програм підтримки вразливих груп населення на розвиток територіальних громад. – Економіка і суспільство, випуск 62(2024). 2024.

18. Новікова О., Остафійчук Я. Забезпечення збалансованого соціально-трудового розвитку України: виклики та можливості. Економіка промисловості. 2023. № 2 (102). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zabezpechennya-zbalansovanogo-sotsialno-trudovogo-rozvitku-ukrayini-vikliki-ta-mozhливosti>(дата звернення: 30.11.2024).

19. Резнікова О. О., Войтовський К. Є. Лепіхов А. В. Організація системи забезпечення національної стійкості на регіональному і місцевому рівнях : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2021. 140 с.

20. Перспективи регіонального та місцевого розвитку: матер. 2-ї конференції молодих учених (23 листопада 2023 р., м. Львів) / упорядн.: Матвійшин Є.Г., Бліщук К.М. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2023. 213 с.

21. Пирожков С., Божок Є., Хамітов Н. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. Вісник Національної академії наук України. 2022. № 8. С. 74–82.

22. Питання організації та функціонування пунктів незламності: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 грудня 2022 р. № 1401. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1401-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.09.2024).

23. Гуторова О.О., Пасемко Г.П., Таран О.М. Планування розвитку територіальної громади: навчально-метод. посібник для вивчення дисц. здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»; Держ. біотехнологічний ун-т. Харків. 2024. 306 с.

24. Про внесення змін до законів України “Про Збройні Сили України” та “Про оборону України” (щодо здійснення Збройними Силами України цивільно-військового співробітництва): пояснювальна записка до проекту Закону України №2153а від 15.07.2015. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/XH1NT68Q> (дата звернення: 21.10.2024).

25. Про внесення змін до Критеріїв та порядку, за якими здійснюється визначення підприємств, установ та організацій, які є критично важливими для функціонування економіки та забезпечення життєдіяльності населення в особливий період, а також критично важливими для забезпечення потреб Збройних Сил, інших військових формувань в особливий період: Постанова Кабінету Міністрів України №1361 від 29.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1361-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.10.2024).

26. Про Державну програму демонополізації економіки і розвитку конкуренції: Постанова Верховної Ради України від 21.12.1993№ 3757-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3757-12#Text> (дата звернення: 21.10.2024).

27. Про затвердження державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України [від 13 серпня 2024 р. № 940](#)). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.10.2024).

28. Про затвердження плану заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024-2028 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 червня 2024 р. № 588-р.

URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.10.2024).

29. Про затвердження Порядку розроблення планів діяльності єдиної державної системи цивільного захисту: Постанова Кабінету Міністрів України №626 від 09.08.2017 у редакції від 17.08.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/626-2017-%D0%BF#Text>.

30. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 3 лютого 2015 року № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>(дата звернення: 21.10.2024).

31. Про медіа: Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> (дата звернення: 21.10.2024).

32. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/conv#n489> (дата звернення: 21.10.2024).

33. Про основи національного спротиву: Закон України від 16.07.2021 № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text> (дата звернення: 21.10.2024).

34. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 21.10.2024).

35. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України № 4618-VI від 22.03.2012 у редакції від 05.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 13.11.2024).

36. Про сили територіальної оборони та добровольчі формування: стаття від судді Верховного Суду України Коваленко Н. В. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/zmi/1264517/> (дата звернення: 13.11.2024).

37. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 68/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/682022-41405> (дата звернення: 04.10.2024).

38. Проект Плану відновлення України: матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури». Національна рада з відновлення України від наслідків війни, липень 2022.

39. Пропозиції до проекту рішення Київської міської ради від 09.11.2022 №08/279/09/188-254 «Про концепцію інтегрованого розвитку Подільського району міста Києва». URL: [https://kmr.gov.ua/sites/default/files/3765-22\\_propoz.pdf](https://kmr.gov.ua/sites/default/files/3765-22_propoz.pdf) (дата звернення: 28.10.2024).

40. Рішення Шостого апеляційного суду від 30 червня 2021 року у справі №640/14698/20, м. Київ. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/98118806?fbclid=IwAR1naNHXTdipsmcGe88Ow6Saqw4iFb19mibDm2RroHxq64rKG6KYAr-merA> (дата звернення: 01.10.2024).

41. Роговенко О.В. Повноваження органів місцевого самоврядування під час воєнного стану: нормативно-правове регулювання та виклики. Приватне та публічне право. Вип. № 3. Суми. 2022. URL: [http://pp-law.in.ua/archive/3\\_2022/2.pdf](http://pp-law.in.ua/archive/3_2022/2.pdf) (дата звернення: 29.10.2024).

42. Садловська К., Ферин І. Скасування приєднання Малехова до Львівської ТГ. ЛОДА оскаржить рішення суду. Суспільне Львів. Публ. 19 серпня 2021. URL: <https://suspilne.media/lviv/156962-skasuvanna-priednanna-malehova-do-lvivskoi-tg-loda-oskarzit-risenna-sudu/> (дата звернення: 21.10.2024).

43. Стала відбудова міст України. Належні практики міст Європи. Сквер де Меус 1, В-1000 Брюссель, 2024. URL: <https://enfcities.org.ua/upload/files/Publications/Urban%20Mobility/Ukrainerebuilding.pdf> (дата звернення: 21.10.2024).

44. Стратегія відновлення та розвитку Одеської області, 07 лютого 2024. URL: <https://oda.od.gov.ua/wp-content/uploads/2024/06/draft-strategiyi->

[vidnovlennya-ta-rozvytku-odeskoyi-oblasti-na-period-2021-%E2%80%932027-stanom-na-07.02.2024.pdf](#) (дата звернення: 21.10.2024).

45. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2020. 531 с.

46. Тесленок І.М. Підходи до побудови системи стратегічного управління. Збірник тез міжнар. науково-практичної конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення», 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя : ЗНУ. 2023. С. 235–238. URL: [http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9943/1/Collection\\_of\\_abstracts.pdf#page=235](http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9943/1/Collection_of_abstracts.pdf#page=235) (дата звернення: 08.10.2024).

47. Ткаченко В. В. Діагностика ефективності методів відбору державних службовців як складова вдосконалення кадрової політики держави: квал. роб. магістра. Запоріжжя, 2023.

48. Патер І. Г. , Муравський О. І. Цивільно-військове співробітництво на території Донецької та Луганської областей: моделі, тенденції, перспективи: колективна монографія. Львів: Інститут українознавства ім. І. Крип'якевича НАН України, 2018. 498 с.

49. Чепель О. Військові адміністрації та військово-цивільні адміністрації України: що в них спільного та відмінного в умовах воєнного стану? URL:<https://law.chnu.edu.ua/viiskovi-administratsii-ta-viiskovotsyvilni-administratsii/>(дата звернення: 11.10.2024).

50. Черенько Л.М. Модель рівня життя в умовах соціально-економічної нестабільності: монографія. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, Київ, 2021. 423 с.

**Документ підписано у сервісі Вчасно (продовження)**  
ННІНО\_2024\_281\_Кучма Д.О..pdf

Документ відправлено: 00:47 20.12.2024  
Документ отримано: 00:46 20.12.2024

**Відправник документу**

**Отримувач документу**

**Електронний підпис**

00:47 20.12.2024

Ідентифікаційний код: 2686200868

Кожина Алла Василівна

Власник ключа: Кожина Алла Василівна

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 00:47 20.12.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 382367105294AF97040000001AA60D002ED32C03

Тип підпису: кваліфікований

Тип сертифікату: кваліфікований

**Електронний підпис**

12:36 27.12.2024

Ідентифікаційний код: 3670912339

Кучма Дмитро Олександрович

Власник ключа: Кучма Дмитро Олександрович

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 12:36 27.12.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 382367105294AF9704000000242808005F8B4A03

Тип підпису: кваліфікований

Тип сертифікату: кваліфікований