

УДК 352:35.072.1:332.14

DOI: 10.35432/tisb342025359566

Оксана Дуліна

*к.ю.н., доцент, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
керівник юридичного департаменту ГО
«Одеський інститут соціальних технологій»
<https://orcid.org/0000-0002-1009-558X>
e-mail: oksana_dulina@ukr.net*

Андрій Крупник

*канд.політ.наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та регіоналістики
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
директор ГО «Одеський інститут соціальних технологій»
<https://orcid.org/0000-0002-8739-8204>
e-mail: andrew.kroupnik@gmail.com*

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ІМПЕРАТИВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

У статті досліджується оцінювання ефективності місцевих органів публічної влади як ключового чинника забезпечення сталого розвитку територіальних громад у складних умовах політико-управлінських трансформацій, спричинених повномасштабною військовою агресією проти України. Акцентовано увагу на появі нових тимчасових структур – військових адміністрацій та необхідності перегляду традиційних підходів до оцінювання їх діяльності.

Авторами запропоновано багатовимірну систему критеріїв, що охоплює оцінювання інституційної спроможності, гнучкості у кризових умовах, координацію між владними структурами, ефективності надання публічних послуг, забезпечення соціальної інклюзії, прозорості, підзвітності, а також здатності сприяти адаптації громад до викликів воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Окремим аспектом дослідження є обґрунтування ролі цифровізації та моніторингу в режимі реального часу як засобів підвищення об'єктивності оцінювання. Автори доводять, що впровадження автоматизованих систем збору даних дозволяє оперативно відстежувати динаміку змін у життєдіяльності громад, мінімізуючи суб'єктивізм та корупційні ризики.

Особливу увагу приділено взаємодії між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування, варіативності моделей їх співіснування залежно від безпекової ситуації, а також впровадженню європейських підходів у сфері публічного адміністрування. Проаналізовано необхідність урахування специфіки регіональних та соціально-економічних контекстів при формуванні системи оцінювання, що дозволяє ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, сприяє консолідації суспільства та зростанню довіри до влади.

Запропонований у статті підхід має прикладне значення для розроблення дієвих управлінських стратегій в умовах надзвичайних ситуацій і є важливим інструментом у процесі демократичного реформування публічного управління в Україні на шляху до євроінтеграції.

Ключові слова: публічна влада, сталий розвиток, політико-управлінські трансформації, ефективність управління, оцінювання, післявоєнне відновлення, кризове врядування.

Oksana Dulina

*Candidate of Juridical Sciences (Ph.D.), Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Public Administration and Regionalism,
Institute of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University,
Head of the Legal Department of the NGO "Odesa Institute of Social Technologies"*
*<https://orcid.org/0000-0002-1009-558X>
e-mail: oksana_dulina@ukr.net*

Andriy Krupnyk

*Candidate of Political Science, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Public Administration and Regionalism,
Institute of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University,
Director of the NGO "Odesa Institute of Social Technologies"*
*<https://orcid.org/0000-0002-8739-8204>
e-mail: andrew.kroupnyk@gmail.com*

ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF LOCAL PUBLIC AUTHORITY BODIES AS AN IMPERATIVE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF PUBLIC SPHERE TRANSFORMATIONS

The article explores the performance evaluation of local public authorities as a key factor in ensuring the sustainable development of territorial communities amidst the complex political and administrative transformations caused by the full-scale military aggression against Ukraine. Particular focus is placed on the emergence of new temporary structures—military administrations—and the subsequent need to revise traditional approaches to evaluating their activities.

The authors propose a multidimensional system of criteria encompassing the assessment of institutional capacity, flexibility under crisis conditions, coordination between government structures, efficiency in public service delivery, social inclusion, transparency, and accountability. Furthermore, it evaluates the ability to facilitate community adaptation to the challenges of martial law and post-war recovery.

A distinct aspect of the study is the substantiation of the role of digitalization and real-time monitoring as tools for increasing evaluative objectivity. The authors demonstrate that the implementation of automated data collection systems allows for the prompt tracking of changes in community life while minimizing subjectivity and corruption risks.

Special attention is paid to the interaction between military administrations and local self-government bodies, the variability of their coexistence models depending on the security situation, and the implementation of European approaches in public administration. The study analyzes the necessity of considering regional and socio-economic contexts when designing an evaluation system, which enables effective responses to internal and external challenges while fostering social consolidation and increasing trust in the government.

The approach proposed in the article has practical significance for developing effective management strategies in emergency situations and serves as an important tool in the process of democratic public administration reform in Ukraine on its path toward European integration.

Keywords: public authority, sustainable development, political and administrative transformations, management effectiveness, assessment, post-war recovery, crisis governance.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Україна перебуває на межі крихкості політичних інститутів, але при цьому зберігає суверенітет і здатність протистояти кризам. Події 2022 року стали каталізатором для мобілізації суспільства і держави, стимулюючи стійкість у складних умовах [1]. У зв'язку з повномасштабною агресією Росії виникла необхідність розширити

правосуб'єктність існуючих органів влади та створити нові спеціальні суб'єкти публічної адміністрації – військові адміністрації, які в умовах воєнного стану стали ключовим елементом системи кризового управління на регіональному та місцевому рівнях.

Місцеві органи публічної влади сьогодні включають місцеві державні адміністрації (обласні, районні, міські), органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи), які здійснюють владні повноваження у межах відповідних територіальних громад, районів та областей. Водночас військові адміністрації, створені на тимчасовій основі в окремих регіонах, виконують функції координування оборонних, адміністративних, соціальних та гуманітарних заходів, забезпечуючи безпеку громадян і підтримуючи безперервність публічних послуг у зонах бойових дій та на прифронтових територіях. Таким чином, військові адміністрації виступають спеціальними суб'єктами публічної влади, які замінюють або доповнюють діяльність в умовах воєнного стану органів місцевого самоврядування та місцеві державні адміністрації.

У цьому контексті виникає наукова та практична проблема оцінювання ефективності діяльності військових адміністрацій в умовах нових безпекових викликів і політико-управлінських трансформацій. Існуючі критерії оцінки потребують вдосконалення, щоб врахувати не лише традиційні показники функціонування, а й такі важливі аспекти під час воєнного стану, як гнучкість, швидкість реагування, здатність до кризового менеджменту, координація між владними структурами та взаємодія з громадськістю. Розробка і впровадження системи критеріїв ефективності є важливим науковим завданням, яке має практичне значення для підвищення спроможності місцевих органів влади адекватно реагувати на виклики часу та сприяти сталому розвитку громад у період політико-управлінських трансформацій, спричинених війною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Проблематика ефективності публічного управління, зокрема в умовах кризових викликів знайшла своє відображення у низці наукових праць вітчизняних дослідників, які заклали концептуальні підходи до аналізу спроможності держави та оцінки результативності управлінської діяльності. Зокрема, А. В. Багінський [1] досліджує потенціал спроможності держави в умовах її крихкості, наголошуючи на важливості адаптивних механізмів у кризових ситуаціях. У роботах Проневича О. С. [33], Мельника С. М. [17], Яковчука Я. [31], Лялюка О. Ю. [16], Буханевича О. М. та Забожчука О. В. [4] детально розкрито адміністративно-правовий статус військових адміністрацій як новітніх суб'єктів публічної адміністрації, що діють в умовах воєнного стану, окреслено особливості їх взаємодії з органами місцевого самоврядування.

С. А. Потапенко [24] та Миколук А. В. [18] досліджують участь військово-цивільних адміністрацій в адмініструванні територіального устрою та особливості функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. У контексті децентралізаційної реформи в умовах війни Н. В. Горло [5] акцентує увагу на трансформації організаційно-правової архітектури публічного управління. Окрему групу досліджень складають праці, присвячені концептуальним засадам оновлення управлінських механізмів та стратегій у період відновлення. Так М. Іжа та Т. Пахомова [12] обґрунтовують необхідність реформування публічного управління відродженням територій та модернізації організаційної структури в умовах затяжних загроз. К. В. Єсенніков [9] узагальнює політичні чинники, що впливають на ефективність управління в період війни та відбудови.

З позиції прикладного аналізу оцінки ефективності діяльності громад варто відзначити роботи Гречаної С. І. [6], яка пропонує методичний підхід до оцінювання соціально-економічної ефективності з урахуванням стану інформаційного поля. Також Ярошенко І. В. та Семигуліна І. Б. [32] систематизували чинники соціально-економічного розвитку регіонів у післявоєнний період, які безпосередньо впливають на результативність публічної влади.

Разом із тим, незважаючи на наявність широкого спектра досліджень щодо статусу,

повноважень і антикризової ефективності окремих органів публічної влади, залишається недостатньо вивченою проблема комплексного оцінювання ефективності діяльності місцевих органів публічної влади в умовах політико-управлінських трансформацій, спричинених війною, з урахуванням імперативів сталого розвитку. Відсутність узгодженої системи критеріїв, адаптованої до нових безпекових та управлінських викликів, свідчить про необхідність подальших міждисциплінарних досліджень, які б інтегрували правові, управлінські, соціальні та економічні підходи до оцінки діяльності публічної влади період згаданих трансформацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Визначити ключові критерії оцінювання ефективності діяльності місцевих органів публічної влади, проаналізувати їх вплив на сталий розвиток громад в контексті сучасних політико-управлінських трансформацій в Україні та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності публічного управління в умовах війни та постконфліктного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Ефективність публічного управління визначається як ступінь досягнення поставлених цілей органами влади за умови оптимального використання наявних ресурсів. Вона відображає здатність публічних інституцій впроваджувати політики та надавати послуги, що відповідають актуальним потребам суспільства. Для комплексного визначення рівня ефективності застосовується оцінювання – системний процес збору, аналізу та інтерпретації інформації про діяльність органів публічної влади, який дозволяє не лише визначити ступінь досягнення цілей, а й удосконалити управлінські рішення. Різні методики оцінювання передбачають у загальному вигляді такі критерії ефективності, як відповідність результатів поставленим цілям, раціональне використання ресурсів, оперативність і гнучкість у прийнятті рішень, прозорість і підзвітність, якість наданих послуг, рівень задоволення потреб громадян, а також здатність адаптуватися в кризових ситуаціях. Саме на основі цих критеріїв оцінювання діяльності публічних органів стає ключовим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін управлінських процесів та ефективного моніторингу досягнення поставлених завдань.

Оцінювання сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню прозорості та підзвітності, стимулює впровадження інновацій і кращих практик. Завдяки систематичному оцінюванню можливо коригувати стратегії, оптимізувати ресурси та підвищувати якість послуг, що безпосередньо сприяє покращенню результатів публічного управління. Саме ефективне управління є ключовою складовою для досягнення сталого розвитку громад – процесу, який забезпечує збалансований соціальний, економічний та екологічний розвиток територій, враховуючи потреби нинішніх поколінь без шкоди для можливостей майбутніх. Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та збереження навколишнього середовища для підвищення якості життя громадян. Ефективність публічного управління є фундаментом для досягнення сталого розвитку громад. Лише за умови ефективного управління ресурси можуть бути використані раціонально, а політики – реалізовані таким чином, що забезпечують довгострокову стабільність і розвиток. Відповідальне і прозоре управління сприяє формуванню умов для соціальної згуртованості, економічного зростання та охорони навколишнього середовища, що є основою сталого розвитку. Тобто ефективність управління – це необхідна умова для сталого розвитку, а сталий розвиток, у свою чергу, є критерієм оцінки успішності управлінських практик.

У цьому контексті політико-управлінські трансформації мають особливий вплив, адже вони передбачають системні зміни у політичних інститутах, управлінських структурах та процесах, що безпосередньо впливають на спосіб прийняття рішень, розподіл влади та механізми врядування. У воєнний час ці трансформації набувають особливої гостроти, адже вони передбачають швидке адаптування системи публічного управління до надзвичайних

умов, посилення ролі безпекових інституцій, зміни у розподілі повноважень між військовими та цивільними органами влади, а також оптимізацію ресурсів для забезпечення національної безпеки та стабільності.

Наразі практики оцінювання ефективності діяльності місцевих органів публічної влади передбачають врахування таких ключових аспектів, як повнота нормативно-правового закріплення їх адміністративної правосуб'єктності, рівень узгодженості та взаємодії з іншими уповноваженими суб'єктами публічної адміністрації, здатність до ефективної комунікації з громадськістю та засобами масової інформації, а також професійна підготовленість публічних службовців до прийняття правомірних управлінських рішень в умовах невизначеності, ризику чи загроз. Важливу роль відіграє також ефективне застосування правових інструментів кризового менеджменту, спрямованих на реалізацію легітимного публічного інтересу, забезпечення безпеки населення та стабілізацію функціонування територіальних громад [33, с. 480]. Водночас, враховуючи динамічний характер управлінських трансформацій, мінливість безпекових викликів, соціальну нестабільність та інші актуальні загрози, виникає потреба у постійній актуалізації критеріїв оцінювання. Це дозволяє забезпечити об'єктивну та своєчасну оцінку відповідності діяльності місцевих органів влади вимогам сучасного контексту та забезпечити ефективність їх функціонування в умовах сучасних викликів [25].

Після введення воєнного стану в Україні 24 лютого 2022 року Указом Президента № 68/2022 [28] було утворено 24 обласні, Київську міську та районні військові адміністрації на базі відповідних районних державних адміністрацій, а згодом – і військові адміністрації в окремих населених пунктах. Особливістю адміністративно-правового статусу військових адміністрацій є їх багатофункціональність і включеність у багаторівневу систему державного управління. Як суб'єкти виконавчої влади вони діють у межах повноважень, обумовлених правовим режимом воєнного стану, виконуючи першочергові завдання, спрямовані на відвернення та відсіч збройної агресії, забезпечення національної безпеки, збереження державної незалежності й територіальної цілісності України [17].

Соціальна місія військових адміністрацій полягає у забезпеченні швидкого реагування на загрози шляхом вжиття мобілізаційних і стабілізаційних заходів, спрямованих на відсіч агресії, захист населення та територій, ліквідацію наслідків збройного нападу, відновлення життєдіяльності територіальних громад та надання допомоги постраждалим. Законодавчо передбачено можливість створення військових адміністрацій трьох рівнів – обласного, районного та рівня населених пунктів. До складу військових адміністрацій населених пунктів входять військовослужбовці, представники правоохоронних органів, служби цивільного захисту, а також інші працівники, які уклали трудовий договір із Генеральним штабом Збройних сил України. Такі адміністрації набувають повноважень органів місцевого самоврядування виключно на підставі постанови Верховної Ради України, що підкреслює їх надзвичайний статус і правову обумовленість [33, с. 496].

Військові адміністрації становлять невід'ємну частину системи органів державної влади, а їхня діяльність спрямована на цілеспрямований управлінський вплив у межах визначеної території з метою оперативного, ефективного виконання завдань, обумовлених умовами воєнного стану. За своїм правовим статусом вони є тимчасовими розпорядницько-виконавчими органами, що функціонують у межах наданих повноважень. Військові адміністрації повною мірою відповідають загальним ознакам органів державного управління, однак специфіка їхньої діяльності полягає в поєднанні класичних методів публічного адміністрування з інструментами військового управління, що зумовлюється особливим правовим режимом і надзвичайними умовами функціонування.

Водночас частини 1 і 3 статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [27] передбачають, що у разі ухвалення Верховною Радою України рішення за поданням Президента щодо надання військовим адміністраціям розширених повноважень, останні набувають функцій відповідних органів місцевого самоврядування. Зокрема, військова

адміністрація населеного пункту, окрім власних функцій, виконує повноваження голови громади, сільської, селищної чи міської ради, її виконавчого комітету, має право затверджувати тимчасову структуру виконавчих органів, здійснювати управління комунальними підприємствами, установами та організаціями територіальної громади. Районні та обласні військові адміністрації, крім власних повноважень, виконують функції відповідних районних та/або обласних рад, а також отримують у підпорядкування виконавчі апарати, підприємства, установи й організації, які переходять під керівництво начальника відповідної військової адміністрації. Такий підхід забезпечує централізоване управління в умовах воєнного стану з метою оперативного реагування на загрози, збереження керованості територіями та безпеки населення [24].

Однією з характерних рис організації публічного управління обласними військовими адміністраціями є їх функціонування в умовах подвійного підпорядкування. Зокрема, питання, що стосуються оборони, забезпечення громадської безпеки та порядку, захисту об'єктів критичної інфраструктури і реалізації заходів правового режиму воєнного стану, перебувають у сфері координації, спрямування та контролю з боку Генерального штабу Збройних Сил України. Водночас реалізація інших напрямів діяльності – таких як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, охорона довкілля тощо, здійснюється під управлінським впливом Кабінету Міністрів України, який координує та контролює відповідні функції [31].

Усе зазначене безпосередньо впливає на формування системи компетенції військових адміністрацій, яка набуває комплексного характеру та включає чотири ключові складові: повноваження у сфері виконавчої влади, функції, пов'язані з правоохоронною діяльністю, військові повноваження, а також – у випадках, передбачених законодавством – повноваження органів місцевого самоврядування. Така багатовекторність зумовлює особливу роль військових адміністрацій у забезпеченні стабільності, безпеки та управлінської спроможності в умовах воєнного стану [16]. Відтак, актуальним вбачається врахування саме цих аспектів у методиці оцінки ефективності місцевої публічної влади.

Важливим аспектом оцінки ефективності місцевих органів публічної влади є, на наш погляд, врахування результатів заходів з підготовки населення України до участі в національному спротиві. Згідно із Законом України «Про основи національного спротиву» [26], відповідальність за організацію спротиву покладається як на місцеві державні адміністрації, так і на військові адміністрації у разі їх створення, а також на органи місцевого самоврядування. Структури національного спротиву, зокрема добровольчі формування територіальних громад продемонстрували свою ефективність у протидії збройній агресії, підтримці громадського порядку та проведенні мобілізаційних заходів [4]. Тому з огляду на значну роль цих структур у відбитті воєнної агресії, включення відповідних критеріїв у систему оцінки ефективності місцевої влади в умовах воєнного стану та на етапі повоєнного відновлення є необхідним і обґрунтованим.

Міське самоврядування в більшості громад України показало високий рівень ефективності під час функціонування в умовах воєнного стану. У ситуації необхідності одночасного вирішення багатьох складних завдань взаємодія між органами державної влади, керівництвом територіальних громад і представниками громадських та волонтерських організацій демонструє високий рівень ефективності, що сприяє запобіганню гострих криз у забезпеченні життєдіяльності громад. Набутий під час війни досвід України яскраво засвідчив переваги стимулювання самоорганізації населення порівняно з централізованими методами управління [18]. А суспільна консолідація, своєю чергою, розглядається як результат згуртування громадян навколо спільних цінностей, яке забезпечує значно кращі умови для ухвалення якісних управлінських рішень, оскільки негативний потенціал будь-якого громадянського протистояння за умов суспільної консолідації мінімізується [15].

У контексті створення військових адміністрацій виділяють щонайменше три основні режими їх взаємодії з ОМС у громадах: 1) повне заміщення ОМС військовою адміністрацією;

2) спільне управління громадою ОМС та ВА; 3) розширені повноваження ОМС при частковому підпорядкуванні військовій адміністрації вищого рівня [5]. Вибір конкретного режиму залежить від конкретної ситуації у громаді. Важливо розмежовувати повноваження військових адміністрацій, що функціонують разом з органами місцевого самоврядування на одній території, та тих, яким Верховна Рада за поданням Президента надала повний обсяг влади на відповідній території, щоб уникнути двовладдя і неоднакового тлумачення законодавства в різних громадах та регіонах України [11]. Наразі перелік функцій органів публічної адміністрації залишається відкритим, не має чіткої систематизації і варіюється залежно від ситуації в кризових зонах. Особливістю функціонального навантаження цих органів є поєднання обов'язків органів державного управління, місцевого самоврядування та військової адміністрації [20].

Враховуючи існування різних режимів взаємодії військових адміністрацій з органами місцевого самоврядування на територіях громад, доцільним є диференційований підбір критеріїв оцінки ефективності місцевих органів влади з урахуванням специфіки цих режимів. Такий підхід дозволяє врахувати особливості розподілу повноважень, ступінь співуправління чи заміщення, а також рівень координації між військовими адміністраціями і ОМС, що сприяє уникненню конфлікту компетенцій, забезпеченню чіткості функціонування влади та підвищенню якості управління в умовах кризових трансформацій. Це, у свою чергу, дає змогу більш адекватно оцінити результати діяльності органів публічної влади в конкретних територіальних та безпекових контекстах, що є ключовим фактором сталого розвитку громад.

Наразі, на нашу думку модель оцінки ефективності діяльності місцевого органу влади у кризових умовах має враховувати функціональні особливості органу, відповідні критерії взаємодії з зацікавленими акторами, розмежування повноважень, види та рівні взаємозв'язків відповідних суб'єктів управління на певній території.

Враховуючи існування різних режимів взаємодії військових адміністрацій з органами місцевого самоврядування на територіях громад, доцільним є диференційований підбір критеріїв оцінки ефективності місцевих органів влади з урахуванням специфіки цих режимів. Такий підхід дозволяє врахувати особливості розподілу повноважень, ступінь співуправління чи заміщення, а також рівень координації між військовими адміністраціями і ОМС, що сприяє уникненню конфліктів компетенцій, забезпеченню чіткості функціонування влади та підвищенню якості управління в умовах кризових трансформацій. Це, у свою чергу, дає змогу більш адекватно оцінити результати діяльності органів публічної влади в конкретних територіальних і безпекових контекстах, що є ключовим фактором сталого розвитку громад.

Оцінка врахування органами місцевої влади чинників впливу на соціально-економічний розвиток регіонів, особливо в умовах подолання наслідків військової агресії та повоєнного відновлення, має базуватися на комплексному аналізі їх діяльності з урахуванням внутрішніх, зовнішніх, обумовлених війною критеріїв. Зокрема, до внутрішніх критеріїв належать кадрове, організаційне, цифрове та фінансове забезпечення, а також здатність ефективно реагувати на руйнування інфраструктури, окупацію територій, вимушену міграцію, втрату транзитного потенціалу та деіндустріалізацію. Зовнішні критерії включають врахування геополітичної ситуації, інтеграційних процесів, міжнародної підтримки та змін у регіональному ринку праці. В частині врахування національних інтересів важливо оцінювати здатність органів влади забезпечувати національну безпеку і оборону, дотримуватися законодавчої бази, ефективно використовувати державну підтримку, імплементувати реформу децентралізації, управляти фінансовою та податковою політикою, а також підтримувати продовольчу безпеку та соціальні програми. Таким чином, критерії оцінки мають відображати, наскільки місцева влада адаптує свої управлінські практики, координує ресурси і взаємодіє з ключовими акторами для подолання кризових викликів та забезпечення стійкості і сталого розвитку громад у складних політико-управлінських умовах.

Після припинення воєнних дій перед системою публічного управління на

регіональному та місцевому рівнях постануть завдання, які вимагатимуть комплексних і системних заходів, спрямованих не лише на відновлення, а й на подальший розвиток територій. Для успішного досягнення результатів у процесі відбудови нова публічно-управлінська структура повинна базуватися на принципах адаптивності, стійкості та сталості. Адаптивність системи публічного управління на регіональному рівні розглядається як її здатність оперативно та гнучко реагувати на будь-які зміни, приймати адекватні рішення, які дозволяють мінімізувати вплив дестабілізуючих чинників [12].

В структурі розбудови належного врядування на місцевому рівні підтримуємо позицію дослідників, які виділяють три основні компоненти: ціннісну, інституційну та діяльнісну. Ціннісна компонента передбачає трансформацію філософії та ідеологічних основ публічного управління як системи і сфери діяльності на засадах демократизації українського суспільства та дотримання принципів демократичного врядування, що відповідає сучасним тенденціям розвитку місцевої демократії. Інституційна компонента реалізується через формування нормативно-правових та організаційно-функціональних механізмів, що включає запровадження нової системи підготовки державно-управлінських кадрів, заснованої на концепції людського капіталу, практико-орієнтованому навчанні, розвитку лідерства, командній роботі, чітких професійних компетенціях та патріотизмі.

Діяльнісна компонента розбудови належного врядування на місцевому рівні полягає у залученні громадянського суспільства та бізнесу до процесів формування і реалізації публічної політики, що забезпечує прозорість, підзвітність та ефективність управління [19]. Відтак в оцінці ефективності органу місцевої влади мають відобразитися через відповідні критерії та показники форми демократії участі, партисипативне стратегування, якість кадрової політики, адаптивність органу до змін та досягнення цілей сталого розвитку.

Метою постконфліктного відновлення є подолання наслідків бойових дій, запобігання майбутнім конфліктам і створення умов для сталого розвитку. Створена Указом Президента від 21.04.2022 № 266/2022 Національна рада з відновлення України [22] після війни має три ключові завдання: розробити план заходів для післявоєнного відновлення та розвитку країни; визначити та підготувати пропозиції щодо пріоритетних реформ, необхідних у воєнний та післявоєнний періоди; а також готувати стратегічні ініціативи і проекти нормативно-правових актів, які сприятимуть ефективній роботі і відновленню України у ці періоди. Використання понять «відновлення» та «розвиток», а також розподіл на «воєнний» і «післявоєнний» періоди свідчать про те, що держава розглядає відновлення не лише як ліквідацію наслідків війни, а й як стратегічний розвиток країни у післявоєнний час [10].

У цьому ж контексті відбулася презентація проекту Плану відновлення України на Конференції з питань відновлення в Луганно 4-5 липня 2022 року, який передбачає три етапи: «терміново» (2022), «відбудова» (2023-2025) та «модернізація» (2026-2032). Кожному етапу відповідає одна з основних цілей плану: забезпечення стійкості – економічної, соціальної та екологічної – у довготривалій перспективі до перемоги; відновлення – пошук ефективних рішень для якнайшвидшого відновлення ключових економічних і соціальних процесів та природних екосистем; модернізація – створення плану, що забезпечить стійкий економічний розвиток і підвищення добробуту населення. План складається з 15 національних програм, які об'єднані в три сектори: стратегічний імператив (безпека, євроінтеграція, екологія, енергетика), сприятливі фактори (покращення бізнес-клімату, доступ до екстреного фінансування, макрофінансова стабільність) та рушії відновлення (розвиток високотехнологічних секторів, освіта, модернізація житлового фонду тощо) [23].

Відновлення громад у післявоєнній Україні повинно здійснюватися поетапно, при цьому регіональний і секторальний розвиток має базуватися на синергетичному ефекті, враховуючи надзвичайно обмежені ресурси та значні збитки, які залежать від масштабу руйнувань і доступності фінансування [2].

Пріоритети місцевого самоврядування в процесі відновлення включають відновлення

економічної активності та створення робочих місць, відбудову доріг, мостів і транспортного сполучення, а також відновлення критичної інфраструктури, зокрема водопостачання, теплопостачання та енергетики. Особливо актуальним для громад є питання безпеки дітей і можливість повернення у школах до офлайн-навчання. Вкрай важливою практичною проблемою для влади на всіх рівнях, без розв'язання якої неможливе ані відновлення житла, ані запуск економіки, зокрема аграрного сектору, є розмінування територій [7].

Створення місцевих підприємств з максимально прозорою та підзвітною громадам діяльністю відновить довіру громадян і дасть змогу мобілізувати внутрішні інвестиції на потреби громади. Це, у свою чергу, сприятиме відновленню фінансово-банківського сектору, розмороженню кредитування, залученню нових інвестицій та створенню робочих місць. Такий підхід стане потужним драйвером економічного розвитку міст і сіл, враховуючи унікальні особливості кожної території [8].

Процеси повоєнного відновлення та миробудування не можуть бути випадковими чи стихійними, вони потребують ретельної професійної роботи та ґрунтовної експертної оцінки майбутніх стратегій, які розроблятимуться й реалізовуватимуться в Україні. Створення таких стратегій, що передбачає прогнозування різних варіантів розвитку подій і потенційних наслідків соціальної ситуації, є необхідним у будь-який час, оскільки кожен прогноз не лише формує мотиваційний імпульс, а й виступає як запобіжник для уникнення небажаних ризиків [29].

Партисипативне прогнозування може виступати як ефективний інструмент подолання травматичних наслідків війни та підтримки повоєнного відновлення громад в Україні. Окрім основної функції – прогнозування і планування майбутнього, цей підхід дозволяє проводити комплексну соціально-психологічну реабілітацію великих соціальних груп (територіальних, конфесійних, етнічних тощо), а також м'яко коригувати колективні соціально-психологічні стани в напрямку демілітаризації. Для успішної реалізації практик партисипативного прогнозування необхідна скоординована співпраця між державними службовцями, експертним середовищем і громадянами, що передбачає усвідомлену готовність усіх сторін брати відповідальність за свій внесок у спільну справу [30].

Варто підкреслити, що, усвідомлюючи значущість цих проблем для повоєнного відновлення як національного ринку праці, так і українського суспільства загалом, доцільно враховувати європейські практики та підходи до покращення соціальної складової державної антикризової політики, спрямованої на підвищення якості життя населення у післявоєнний період.

Європейська стратегія захисту прав людей з інвалідністю на 2021-2030 роки передбачає впровадження низки ключових ініціатив, спрямованих на всебічну підтримку, розширення можливостей і підвищення рівня інклюзії осіб з обмеженими можливостями. До цих ініціатив належать: проєкт "Доступний ЄС" (Accessible EU), який передбачає створення бази знань щодо передових практик забезпечення безбар'єрності; "Європейська картка особи з інвалідністю" (European Disability Card), що буде використовуватися у всіх країнах Європейського Союзу і полегшуватиме отримання необхідної підтримки під час подорожей або переїзду; "Керівні настанови щодо покращення умов незалежного проживання та залучення до спільноти" (Guidance recommending improvements on independent living and inclusion in the community), що сприятимуть можливості для людей з інвалідністю жити вдома або в доступному житлі за підтримки місцевих громад, а також "Пакет заходів для поліпшення результатів на ринку праці людей з інвалідністю" (Disability Employment Package), спрямований на покращення працевлаштування цієї категорії осіб [3].

Оцінка діяльності місцевої влади у період повоєнного відновлення має бути багатовимірною та комплексною, враховувати адаптивність, демократичність, інституційну спроможність, соціальну відповідальність, економічну ефективність і безпеку, а також синергійно інтегрувати європейські стандарти та практики сталого розвитку і соціальної

інклюзії. Пропоновані критерії оцінки ефективності діяльності місцевої влади включають адаптивність і стійкість, що проявляються у швидкості реагування на зміни, мінімізації впливу кризових чинників та наявності систем моніторингу; демократичність і прозорість через залучення громадян і бізнесу, відкритість управлінських процесів та використання інструментів зворотного зв'язку; інституційну спроможність, яка визначається чітким регулюванням повноважень, професійністю кадрів та координацією з військовими адміністраціями; соціальну інклюзію та підтримку вразливих груп, що забезпечує безбар'єрність, реабілітацію і рівний доступ до послуг; економічне відновлення і розвиток через відбудову інфраструктури, створення робочих місць, підтримку бізнесу і залучення інвестицій; сприяння сталому розвитку, яке включає екологічність, модернізацію та енергоефективність; а також безпеку й гуманітарну підтримку, що передбачає забезпечення безпеки населення, розмінування територій, відновлення освіти і медицини. Водночас важливо інтегрувати європейські практики, зокрема інклюзивність, партисипативне планування та підзвітність, що забезпечує ефективність, прозорість і сталий розвиток у післявоєнному контексті.

Пріоритетним в оцінці діяльності місцевих органів влади в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення є забезпечення безпечного життєвого простору для громадян [13] з особливим акцентом на підтримку тих, хто зазнав втрат здоров'я під час захисту України. Впровадження відповідних програм реабілітації, адаптації та соціалізації військовослужбовців і ветеранів є необхідною складовою соціальної ефективності місцевої влади.

Оцінка ефективності державного управління розуміється як систематичний перебіг виявлення результатів роботи державних інституцій для підвищення їх ефективності у ряді аспектів – політичному, соціально-економічному, культурному, морально-етичному тощо. Слід констатувати загальну недосконалість методологічної основи та несформованість єдиної системної оцінки ефективності державного управління у нашій країні. Наразі маємо справу з великим числом наявних моделей оцінювання ефективності державного управління, які водночас не характеризуються чітко визначеними критеріями й методиками оцінки ефективності державного управління на різних щаблях влади.

Ефективність у державному управлінні означає використання ресурсів у спосіб, що забезпечує оптимальний рівень досягнутих цілей. Ефективність є ступенем досягнення поставлених завдань, коли досягнуті результати співставляється із цілями по відношенню до ресурсів, необхідних для досягнення цілей [9].

Оцінка персоналу в органах публічної влади України має бути орієнтована на досягнення довгострокових цілей, які стають ключовими в процесі відновлення країни у післявоєнний період. Впровадження традиційних управлінських методів із визначенням чітких критеріїв оцінки ефективності працівників сприятиме раціональному використанню кадрового потенціалу та підвищенню продуктивності кожного, що є особливо важливим у контексті постійних викликів, пов'язаних із кадровим забезпеченням публічного управління [14].

Виходячи з чинного законодавства, багатоманітності змісту повноважень та багатомірності предмету відання місцевих органів влади, у системі критеріїв та показників ефективності їх діяльності спостерігаємо наявність перетину окремих індикаторів із показниками якості життя, які відображають сутність соціально-економічної ефективності як міри задоволення матеріальних, соціальних та духовних потреб населення. Крім того, для визначення соціально-економічної ефективності широко застосовуються інтегральні показники якості життя та соціальної якості, що слугують базисом для комплексної оцінки результативності діяльності місцевих органів влади [6].

Слід підтримати позицію українських науковців, які звертають увагу на низку факторів, що негативно впливають на ефективність публічного управління в умовах воєнного стану та ускладнюють його перехід до нових стандартів. До таких факторів належать: корупція; наявність колізій і внутрішніх протиріч; недосконалість законодавчого регулювання; кадрові

проблеми та недостатній рівень компетентності службовців; низький рівень прозорості та відкритості діяльності; нечітке розмежування між політичною та адміністративною сферами; а також недосконалість механізмів політичного та адміністративного контролю [21]. Відтак, ефективність діяльності місцевих органів влади значною мірою залежить від системи заходів, спрямованих на подолання та мінімізацію впливу цих негативних чинників.

Оцінювання ефективності місцевих органів публічної влади є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку громад в умовах трансформацій у публічній сфері. Вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на соціально-економічний розвиток регіонів, а також комплексне ресурсне забезпечення – кадрове, організаційне, цифрове, фінансове, що суттєво ускладнене війною, зокрема через окупацію територій, вимушену міграцію, руйнування інфраструктури, втрату транзитного потенціалу та промислової деіндустріалізацію – безпосередньо визначають ефективність функціонування системи публічного управління на різних рівнях. На державному рівні значну роль відіграють національна безпека і оборона, державна підтримка, законодавче забезпечення, реформа децентралізації, фінансова та податкова політика, продовольча безпека. Врахування цих багатовимірних чинників і застосування комплексних підходів до оцінювання діяльності місцевої влади є необхідною умовою адаптації до європейських стандартів та регіональних особливостей в умовах післявоєнного відновлення. Такий підхід до оцінювання ефективності не лише підвищує спроможність органів влади виконувати покладені на них завдання, а й забезпечує комплексний розвиток громад, створення безпечного життєвого простору та підвищення якості життя населення, що є імперативом сталого розвитку в умовах трансформацій [32].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Відтак, можемо констатувати, що із початком масштабної агресії Росії проти України суттєво змінилися критерії оцінки ефективності державного управління, зокрема зросла увага до його гнучкості, здатності швидко адаптуватися до змін та ефективно функціонувати в екстремальних, кризових умовах. Враховуючи організаційно-правові, функціональні, кадрові особливості місцевих органів публічної влади, викликані воєнним станом, та необхідність реалізації принципів належного врядування, пропонуємо удосконалити комплекс критеріїв та показників ефективності діяльності місцевих органів публічної влади в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення територій.

Оцінка ефективності діяльності місцевих органів публічної влади у контексті сталого розвитку має базуватися на узагальнених критеріях, які можна адаптувати до особливостей конкретних громад і територій. Важливо, щоб такі критерії охоплювали ключові аспекти якості життя населення, що дозволяє визначити ефективність соціально-економічного розвитку або процесу відновлення територій громад. Перш за все, необхідно оцінювати стратегічну релевантність і пріоритетність цілей, тобто наскільки стратегічні напрями розвитку відповідають актуальним потребам громади та наявним ресурсам, а також враховують пріоритети відновлення інфраструктури, безпеки та соціального захисту. Високий рівень адаптивності та гнучкості управлінських рішень, що проявляється у здатності оперативно реагувати на зміни зовнішніх умов, здатності коригувати політику відповідно до нових викликів, є ще одним важливим критерієм.

Ключовим також є рівень соціально-економічного розвитку громади, який відображається у покращенні якості життя населення через доступ до освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг, відновлення та створення нових робочих місць і розвиток бізнесу. Оцінка ефективності має враховувати раціональність і прозорість використання ресурсів, зокрема фінансових, кадрових і матеріальних, що є необхідними для успішного забезпечення відновлювальних процесів. Важливим напрямом оцінки є аналіз відновлення критичної інфраструктури, такої як транспорт, енергетика, водопостачання, та її інтеграція в загальнодержавні системи. Рівень залучення та взаємодії з громадськістю, зокрема участь

громадянського суспільства та бізнесу у процесах управління і відновлення, а також прозорість і підзвітність місцевих органів, мають бути визначальними критеріями. Особливу увагу слід приділяти забезпеченню соціальної стабільності і безпеки населення, що включає підтримку соціального миру, реабілітацію постраждалих від конфлікту та запобігання майбутнім конфліктам.

Інституційна спроможність органів влади, яка проявляється через професіоналізм і компетентність кадрів, їхню підготовку та розвиток, а також готовність до кризового управління, також має бути серед ключових критеріїв. Важливо оцінювати ступінь інноваційності та застосування сучасних практик, зокрема впровадження європейських стандартів, інклюзивних і сталих підходів, а також використання новітніх технологій для підвищення ефективності управління та обслуговування громади. Нарешті, результативність діяльності органів місцевої влади має оцінюватися через досягнення поставлених цілей у визначені строки, а також через здатність забезпечувати сталий розвиток громади з урахуванням довгострокових соціально-економічних і екологічних аспектів.

Такий комплексний підхід до оцінки ефективності дозволяє місцевим органам публічної влади своєчасно реагувати на виклики, раціонально використовувати ресурси, успішно адаптуватися до складних умов відбудови і розвитку, вирішувати соціальні проблеми, спричинені конфліктом, відновлювати інфраструктуру та інтегрувати її у загальнодержавний контекст, а також формувати ефективні механізми забезпечення ресурсів для сталого повоєнного розвитку територій громад.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку полягають у розробці адаптивних моделей оцінювання ефективності публічного управління, які будуть враховувати динаміку поствоєнного відновлення, різну ступінь ураження територій, інституційну спроможність громад і ступінь участі громадян у процесах управління. Особливої уваги потребує формування інтегрованих індикаторів сталості, інклюзивності та безпеки, здатних слугувати основою для стратегічного планування та прийняття рішень у перехідний та післякризовий періоди. Подальші дослідження мають зосереджуватися на емпіричній верифікації запропонованих критеріїв, порівняльному аналізі регіональних практик, а також інтеграції європейських стандартів і цифрових технологій у систему моніторингу ефективності публічної влади.

Список використаних джерел

1. Багінський А. В. Крихкі держави в умовах кризових ситуацій. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. Випуск 3(55)*. 2022. С.29-35. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.3\(55\).269534](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.3(55).269534)
2. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 121-134. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/186648>
3. Бурлай Т., Костиця В., Близнюк В., Левін Р. Новітня політика соціальної якості ЄС: корисний досвід для повоєнного відновлення України. *Економічна теорія*. 2022. № 3. С. 89-119. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001425911>
4. Буханевич О. М., Забожчук О. В. Військові адміністрації та місцеві органи влади: правові аспекти розподілу повноважень в умовах воєнного стану. *Правова позиція*. № 1 (38). 2023. С.110-114. URL: <https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2023/1/21.pdf>
5. Горло Н. В. Реалізація реформи децентралізації влади в Україні в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2023. Вип. 40. С.171- 175 DOI: <https://doi.org/10.32782/apfs.v040.2023.29>
6. Гречана С. І. Соціально-економічна ефективність розвитку громад і регіонів: побудова системи показників в умовах повоєнного відновлення. *Економіка та право*. 2022. № 4. С. 43—56. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.04.043>

7. Дослідницький проєкт «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України», який реалізується ІСАР “Єднання” у консорціумі з Українським незалежним центром політичних досліджень (УНЦПД) та Центром демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ). URL: https://ednannia.ua/images/Master_version_UKR_Rebuilding.pdf
8. Ємець В. В. Економічний розвиток у повоєнний період в Україні: регіональний та місцевий аспекти. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 68–72. DOI: <https://doi.org/0.32702/2306-6806.2022.5.68>
9. Єсенніков К. Політичні чинники ефективного державного управління в період війни та повоєнної відбудови. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 8(14). С.201-212. – DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8\(14\)-201-212](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8(14)-201-212)
10. Зелене відновлення України: візія та моделі. Аналітична записка Серпень 2022. – URL: https://dixigroup.org/wpcontent/uploads/2022/08/green_recovery.pdf
11. Зінкевич В. К. Проблеми правового статусу військових адміністрацій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. 2023. Вип. 79(2). С. 64-68. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.2.9>
12. Іжа М., Пахомова Т. Концептуальні підходи до інноваційних механізмів публічного управління відновленням територій. Аспекти публічного управління, 2022. 10(3). С. 5-10. DOI: <https://doi.org/10.15421/152214>
13. Карпінський Б. А. Пріоритети організації й оцінювання діяльності органів публічного адміністрування в умовах воєнного стану. Нотатки сучасної науки. 2023. № 7. С. 5-6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/notmodsc_2023_7_5
14. Карпінський Б. А., Живачук О. В., Хоміч Д. О. Стратегіологія формування й розвитку методів управління та оцінювання персоналу в органах публічного адміністрування України. Нотатки сучасної науки. 2023. № 7. С. 20-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/notmodsc_2023_7_16
15. Кириленко В. А. Національна ідентичність та її вплив на суспільну консолідацію і ефективність публічного управління. Питання культурології. 2022. Вип. 39. С. 32-39. URL: <http://issues-culture-knukim.pp.ua/article/view/256898/254135>
16. Лялюк О. Ю. Військові та військово-цивільні адміністрації в системі територіальної організації влади в Україні: компаративний аналіз. Проблеми законності. 2022. Вип. 157. С. 6-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pz_2022_157_3
17. Мельник С. М. Адміністративно-правовий статус військових адміністрацій в Україні в умовах режиму воєнного стану. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. Випуск 6. 2022. С. 100–104. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.15>
18. Миколюк А. В. Робота органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. (2). С. 67-73. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.2.9>
19. Ніколіна І.І., Мережко В.М. Теоретичні аспекти розбудови належного врядування на місцевому рівні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Том 33 (72). № 6. С.133-137. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6_2022/20.pdf
20. Обрусна С.Ю., Іванова І.В., Панімаш Ю.В., Пасинчук К.М. Адміністративно-правовий статус органів публічної адміністрації військово-цивільного характеру як суб’єктів публічного управління. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. 2023. Вип. 78(2). С. 90-95. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.78.2.14>
21. Перевалова Л.В. Правові основи організації публічного управління в Україні в умовах воєнного стану. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2023. № 1. С. 35-37 DOI: <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.1.06>
22. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України від 21 квітня 2022 року № 226/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>

23. План відновлення України. Національна рада з відновлення. URL: https://uploadssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf?fbclid=IwAR3awrbnF8LsjnwQFMdWnIyzKLzXxUEoKoNmGK0u5_kEZYCqJqLS8vOVR0I
24. Потапенко С. А. Особливості вирішення питань адміністративно-територіального устрою військово-цивільними та військовими адміністраціями. Економіка та право. 2022. № 4. С. 10—19. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.04.010>
25. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
26. Про основи національного спротиву: Закон України від 16 липня 2021 року № 1702-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>
27. 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>
28. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 68/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/682022-41405>
29. Суший О. В. Міжгрупова взаємодія та повоєнне відновлення громад: нові виклики, старі проблеми. Актуальні проблеми психології малих груп в умовах війни та повоєнного часу: матеріали наукової конференції. Київ, 16 травня, 2023 р. Київ: Талком, 2023. С. 82-85. – URL: <https://lib.iitta.gov.ua/737011/1/2023-Actual-problems-of-small-group-psychology.pdf#page=83>
30. Суший О. Партисипативне прогнозування: адаптація європейського досвіду до завдань повоєнного відновлення України. Проблеми політичної психології. 2022. 11(25), 142-160. DOI: <https://doi.org/10.33120/popp-Vol25-Year2022-91>
31. Яковчук Я. В. Обласні військові адміністрації як тимчасові органи державної місцевої влади. Актуальні проблеми правознавства. 2022. Вип. 4. С. 109-116 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprpr_2022_4_19
32. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Чинники впливу на соціально-економічний розвиток регіонів (територій) України в умовах загроз і подолання наслідків військової агресії. Проблеми економіки № 3 (61), 2024. С. 142-148. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-3_0-pages-142_148.pdf
33. Pronevych O. Military Administrations as a Subject of Crisis Public Administration under Martial Law: Legal and Organizational Aspects. Law in the postmodern epoch: general characteristics and manifestation particularities in separate law branches : Scientific monograph. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2023. p. 479-502. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/299/8339/17401-1>

References

1. Baginskyi A. V. (2022) Krykhki derzhavy v umovakh kryzovykh sytuatsii [Fragile states in crisis situations]. Visnyk NTUU «KPI». Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo. 3(55), 29-35. Retrieved from [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.3\(55\).269534](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.3(55).269534) [in Ukrainian].
2. Borodina O. A., & Liashenko V. I. (2022) Povoienne vidnovlennia ekonomiky: svitovy dosvid ta sprobа yoho adaptatsii dlia Ukrainy [Post-war economic recovery: world experience and an attempt at its adaptation for Ukraine]. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 1(42), 121-134. Retrieved from <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/186648> [in Ukrainian].
3. Burlai T., Kostytsia V., Blyzniuk V., & Levin R. (2022) Novitnia polityka sotsialnoi yakosti YeS: korysnyi dosvid dlia povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [The EU's latest social quality policy: useful experience for Ukraine's post-war recovery]. Ekonomichna teoriia. 3, 89-119. Retrieved from <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001425911> [in Ukrainian].
4. Bukhanevych O. M., & Zabozhchuk O. V. (2023) Viiskovi administratsii ta mistsevi orhy vlady: pravovi aspekty rozpodilu povnovazhen v umovakh voiennoho stanu [Military administrations and local authorities: legal aspects of the distribution of powers under martial law]. Pravova pozytsiia. 1(38), 110-114. Retrieved from <https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2023/1/21.pdf> [in Ukrainian].

Ukrainian].

5. Horlo N. V. (2023) Realizatsiia reformy detsentralizatsii vlady v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Implementation of the decentralization reform in Ukraine under martial law]. Aktualni problemy filosofii ta sotsiologii. 40, 171-175. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/apfs.v040.2023.29> [in Ukrainian].

6. Hrechana S. I. (2022) Sotsialno-ekonomichna efektyvnist rozvytku hromad i rehioniv: pobudova systemy pokaznykiv v umovakh povoiennoho vidnovlennia [Socio-economic efficiency of community and regional development: building a system of indicators in the context of post-war recovery]. Ekonomika ta pravo. 4, 43–56. Retrieved from <https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.04.043> [in Ukrainian].

7. Doslidnytskyi projekt «Initsiatyva sektoralnoi pidtrymky hromadianskoho suspilstva Ukrainy» (2022) [Research project "Ukraine Civil Society Sectoral Support Initiative"]. ISAR "Yednannia". Retrieved from https://ednannia.ua/images/Master_version_UKR_Rebuilding.pdf [in Ukrainian].

8. Yemets V. V. (2022) Ekonomichnyi rozvytok u povoiennyi period v Ukraini: rehionalnyi ta mistsevyi aspekty [Economic development in the post-war period in Ukraine: regional and local aspects]. Ekonomika ta derzhava. 5, 68–72. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.68> [in Ukrainian].

9. Yesennikov K. (2023) Politychni chynnyky efektyvnoho derzhavnogo upravlinnia v period viiny ta povoiennoi vidbudovy [Political factors of effective public administration during the war and post-war reconstruction]. Aktualni pytannia u suchasni nautsi. 8(14), 201-212. Retrieved from [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8\(14\)-201-212](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8(14)-201-212) [in Ukrainian].

10. Zelene vidnovlennia Ukrainy: viziia ta modeli. Analychna zapyska (2022) [Green recovery of Ukraine: vision and models. Analytical note]. DiXi Group. Retrieved from https://dixigroup.org/wpcontent/uploads/2022/08/green_recovery.pdf [in Ukrainian].

11. Zinkevych V. K. (2023) Problemy pravovoho statusu viiskovykh administratsii [Problems of the legal status of military administrations]. Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo. 79(2), 64-68. Retrieved from <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.2.9> [in Ukrainian].

12. Izha M., & Pakhomova T. (2022) Kontseptualni pidkhody do innovatsiinykh mekhanizmiv publichnogo upravlinnia vidnovlenniam terytorii [Conceptual approaches to innovative mechanisms of public administration for territory restoration]. Aspekty publichnogo upravlinnia. 10(3), 5-10. Retrieved from <https://doi.org/10.15421/152214> [in Ukrainian].

13. Karpinskyi B. A. (2023) Priorityty orhanizatsii i otsiniuvannia diialnosti orhaniv publichnogo administruvannia v umovakh voiennoho stanu [Priorities for organizing and evaluating the activities of public administration bodies under martial law]. Notatky suchasnoi nauky. 7, 5-6. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/notmodsc_2023_7_5 [in Ukrainian].

14. Karpinskyi B. A., Zhyvachuk O. V., & Khomich D. O. (2023) Stratehiolohiia formuvannia i rozvytku metodiv upravlinnia ta otsiniuvannia personalu v orhanakh publichnogo administruvannia Ukrainy [Strategiology of formation and development of methods of management and evaluation of personnel in public administration bodies of Ukraine]. Notatky suchasnoi nauky. 7, 20-21. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/notmodsc_2023_7_16 [in Ukrainian].

15. Kyrylenko V. A. (2022) Natsionalna identychnist ta ii vplyv na suspilnu konsolidatsiiu i efektyvnist publichnogo upravlinnia [National identity and its impact on social consolidation and the effectiveness of public administration]. Pytannia kulturolohii. 39, 32-39. Retrieved from <http://issues-culture-knukim.pp.ua/article/view/256898/254135> [in Ukrainian].

16. Lialiuik O. Yu. (2022) Viiskovi ta viiskovo-tsyvilni administratsii v systemi terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini: komparatyvnyi analiz [Military and civil-military administrations in the system of territorial organization of power in Ukraine: a comparative analysis]. Problemy zakonnosti. 157, 6-19. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pz_2022_157_3 [in Ukrainian].

17. Melnyk S. M. (2022) Administratyvno-pravovyi status viiskovykh administratsii v Ukraini v umovakh rezhymu voiennoho stanu [Administrative and legal status of military administrations in Ukraine under martial law]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*. 6, 100–104. Retrieved from <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.15> [in Ukrainian].

18. Mykoliuk A. V. (2022) Robota orhaniv mistsevoho samovriaduvannia pid chas voiennoho stanu [Work of local self-government bodies during martial law]. *Tavriiskiyi naukovyi visnyk. Seria: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. 2, 67-73. Retrieved from <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.2.9> [in Ukrainian].

19. Nikolina I. I., & Merezhko V. M. (2022) Teoretychni aspekty rozbudovy nalezhnoho vriaduvannia na mistsevomu rivni [Theoretical aspects of building good governance at the local level]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seria: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. 33(72), 6, 133-137. Retrieved from https://www.pubadm.vernadskeyjournals.in.ua/journals/2022/6_2022/20.pdf [in Ukrainian].

20. Obrusna S. Yu., Ivanova I. V., Panimash Yu. V., & Pasynchuk K. M. (2023) Administratyvno-pravovyi status orhaniv publichnoi administratsii viiskovo-tsyvilnoho kharakteru yak subiektiv publichnoho upravlinnia [Administrative and legal status of civil-military public administration bodies as subjects of public administration]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seria: Pravo*. 78(2), 90-95. Retrieved from <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.78.2.14> [in Ukrainian].

21. Perevalova L. V. (2023) Pravovi osnovy orhanizatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Legal bases of the organization of public administration in Ukraine under martial law]. *Visnyk NTU «KhPI»*. Seria: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva. 1, 35-37. Retrieved from <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.1.06> [in Ukrainian].

22. Pytannia Natsionalnoi rady z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny (2022) [Issues of the National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War]. *Ukaz Prezydenta Ukrainy № 226/2022*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225> [in Ukrainian].

23. Plan vidnovlennia Ukrainy (n.d.) [Recovery Plan of Ukraine]. *Natsionalna rada z vidnovlennia*. Retrieved from https://uploadssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf [in Ukrainian].

24. Potapenko S. A. (2022) Osoblyvosti vyrishennia pytan administratyvno-terytorialnoho ustroiu viiskovo-tsyvilnyh ta viiskovyh administratsiiamy [Peculiarities of solving issues of administrative-territorial structure by civil-military and military administrations]. *Ekonomika ta pravo*. 4, 10–19. Retrieved from <https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.04.010> [in Ukrainian].

25. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini (1997) [On Local Self-Government in Ukraine]. *Zakon Ukrainy № 280/97-VR*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

26. Pro osnovy natsionalnoho sprotyvu (2021) [On the Foundations of National Resistance]. *Zakon Ukrainy № 1702-IX*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text> [in Ukrainian].

27. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu (2015) [On the Legal Regime of Martial Law]. *Zakon Ukrainy № 389-VIII*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [in Ukrainian].

28. Pro utvorennia viiskovykh administratsii (2022) [On the Formation of Military Administrations]. *Ukaz Prezydenta Ukrainy № 68/2022*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/682022-41405> [in Ukrainian].

29. Sushyi O. V. (2023) Mizhhrupova vzaiemodiia ta povoienne vidnovlennia hromad: novi vyklyky, stari problemy [Intergroup interaction and post-war recovery of communities: new challenges, old problems]. *Aktualni problemy psykholohii malykh hrup v umovakh viiny ta*

povoiennoho chasu. 82-85. Retrieved from <https://lib.iitta.gov.ua/737011/> [in Ukrainian].

30.Sushyi O. (2022) Partysypatyvne prohnozuvannia: adaptatsiia yevropeiskoho dosvidu do zavdan povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Participatory forecasting: adaptation of European experience to the tasks of post-war recovery of Ukraine]. *Problemy politychnoi psykholohii*. 11(25), 142-160. Retrieved from <https://doi.org/10.33120/popp-Vol25-Year2022-91> [in Ukrainian].

31.Yakovchuk Ya. V. (2022) Oblasni viiskovi administratsii yak tymchasovi orhany derzhavnoi mistsevoi vlady [Regional military administrations as temporary bodies of state local government]. *Aktualni problemy pravoznavstva*. 4, 109-116. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprpr_2022_4_19 [in Ukrainian].

32.Yaroshenko I. V., & Semyhulina I. B. (2024) Chynnyky vplyvu na sotsialno-ekonomichnyi rozvytkur ehioniv (terytorii) Ukrainy v umovakh zahroz i podolannia nasledkiv viiskovoi ahresii [Factors influencing the socio-economic development of regions (territories) of Ukraine under threats and overcoming the consequences of military aggression]. *Problemy ekonomiky*. 3(61), 142-148. Retrieved from https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-3_0-pages-142_148.pdf [in Ukrainian].

33.Pronevych O. (2023) Military Administrations as a Subject of Crisis Public Administration under Martial Law: Legal and Organizational Aspects. *Law in the postmodern epoch: Scientific monograph*. Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, 479-502. Retrieved from <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/299/8339/17401-1> [in English].