

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ  
ВОЄННОГО СТАНУ**

Виконавець: здобувач другого рівня  
вищої освіти, групи м2МН

Галузь знань 07 Управління та  
адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма:  
Менеджмент

ГНИБІДА Євген Володимирович

Керівник: к.е.н., доц. ЛЕМІШ Катерина

Запоріжжя – 2024

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ	
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
1.1. Поняття та ключові складові управління територіальними громадами в умовах воєнного стану	9
1.2. Підходи та інструменти управління територіальними громадами в умовах воєнного стану	20
1.3. Механізм управління територіальними громадами в умовах воєнного стану	29
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ	
2.1. Оцінка соціально-економічного становища Запорізької області	38
2.2. Аналіз розвитку громад Запорізької області	47
2.3. Дослідження елементів управління у громадах Запорізької області в умовах воєнного стану	54
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
3.1. Адаптивний підхід до управління громадами в умовах воєнного стану	61

3.2. Організаційно-інформаційне забезпечення антикризового управління на місцевому рівні	71
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	85
ДОДАТКИ	95

## ВСТУП

Питання забезпечення ефективного управління територіальними громадами в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальним, оскільки цей процес є ключовим для підтримки життєдіяльності населення, забезпечення безпеки та оперативного реагування на загрози. У нинішніх умовах війни для громади важливо не тільки зберегти свою функціональність, але й швидко адаптуватися до змін, підтримуючи зв'язок з громадянами та забезпечуючи їхні потреби.

Серед причин, що підсилюють актуальність ефективного управління громадами в умовах воєнного стану, можна виокремити: підтримка стабільності та безпеки населення, безперервність надання базових послуг, координація та взаємодія з військовими структурами, протидія дезінформації, інформаційна безпека, мобілізація волонтерських та громадських ресурсів, підтримка соціального та психологічного стану населення, відновлення та реконструкція інфраструктури, співпраця з міжнародними партнерами.

Особливо це питання актуалізується при здійсненні управління територіальними громадами, частина або вся територія яких є окупованою. Процес управління такими громадами зазнає багато труднощів, адже місцеві органи влади змушені функціонувати в умовах обмеженого доступу до власної території та населення. У таких випадках основні управлінські завдання спрямовані на підтримку зв'язку з населенням, надання базових послуг та координаційної допомоги.

Ефективне управління територіальними громадами в умовах воєнного стану є вирішальним чинником у забезпеченні стабільності, збереженні життя, підтримці базових потреб та зміцненні соціальної єдності.

Питання управління територіальними громадами в умовах воєнного стану є новою і важливою темою, яка досліджується вченими, державними

установами, міжнародними організаціями та експертними центрами. Основні дослідження в цій сфері зосереджуються на управлінні в умовах кризи, механізмах забезпечення безпеки, функціонування місцевого самоврядування та підтримці життєдіяльності та стійкості громад. Вивченням питань ефективного управління територіальними громадами, забезпечення їх стійкості займалися такі українські вчені як Баранник В. О., Бахур Н. В.; Валюшко І. В., Головка А. А., Двігун А. О., Їжак О. І.; Лепіш Н.Я., Лісогор Л. С., Малярєвський Є. В., Павлович-Сенета Я.П., Потапенко В. Г., Химинець В. В., Борденюк В.І., Голосніченко І.П., Заєць А.П., Калюжний Р.А., І. Коліушка, Корженко В.В, Корнієнко М.І., Лазор О.Д., Лазор О.Я., Нижник Н.Р., Пухтинського, В.Я. Тація, Телешун С.О., Ткачук П.М., Тодики Ю.М. та інші.

Від того, наскільки успішно органи місцевої влади зможуть пристосуватися та адаптуватися до нових реалій, залежить і рівень життєздатності громади в умовах кризи.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних, а також практичних рекомендацій з формування механізму управління громадою в умовах воєнного стану.

Відповідно до мети дослідження були поставлені і вирішені наступні задачі:

узагальнено сучасні наукові підходи щодо визначення змісту та ролі управління громадами в умовах воєнного стану;

визначено підходи, інструменти та методологічні основи управління громадами в умовах воєнного стану;

досліджено механізм управління територіальними громадами в умовах воєнного стану;

оцінено індикатори соціально-економічного розвитку Запорізької області;

проаналізовано показники розвитку громад Запорізької області;

визначено стан управління у громадах в умовах воєнного стану;

розроблено адаптивний підхід до антикризового управління в громадах;

обґрунтовано організаційно-інформаційне забезпечення антикризового управління в громадах.

Об'єктом дослідження є процес управління громадами в умовах воєнного тану.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні основи, практичні рекомендації, методи формування механізму управління громадами в умовах воєнного стану.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення, що містяться в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених щодо проблем побудови механізму управління територією, антикризового управління.

У процесі роботи застосовувалися системний, ситуаційний і процесний підходи, метод синтезу (до виявлення суті управління громадою), методи наукової абстракції (до визначення змісту та основних елементів управління громадою в умовах воєнного стану), метод аналізу, експертних оцінок, якісного й кількісного аналізу (факторний, статистичний, фінансово-економічний – до визначення стану та складових управління), метод графічного й табличного подання даних й ін.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення та висновки, які викладені в роботі, можуть бути використані в процесі визначення складових та елементів антикризового управління громадами.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 84 сторінках, списку використаних джерел та літератури із 71 найменування на 10 сторінках, 3 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 99 сторінок, включаючи 29 рисунків та 16 таблиць.

## ВИСНОВКИ

Виконане дослідження дозволило зробити наступні висновки і обґрунтувати пропозиції стосовно формування механізмів управління громадами в умовах воєнного стану.

У період воєнного стану територіальні громади мають адаптувати свої управлінські процеси до нових умов. Це включає швидку мобілізацію ресурсів, координацію дій з державними структурами та організацію ефективної комунікації з населенням.

Управління територіальними громадами в умовах воєнного стану — це багаторівнева система, орієнтована на оперативне реагування на воєнні виклики та забезпечення стабільності в громаді. Основою її ефективності є злагоджена взаємодія між усіма складовими.

Основними завданнями управління в умовах воєнного стану є забезпечення безпеки громадян, підтримка функціонування критичної інфраструктури та соціального забезпечення, а також організація гуманітарної допомоги.

Діяльність територіальних громад має ґрунтуватися на нормативно-правових актах, що регулюють функціонування місцевого самоврядування у період воєнного стану. Це забезпечує правомірність дій органів місцевої влади.

Управління територіальними громадами в умовах воєнного стану повинно бути гнучким, ефективним та орієнтованим на забезпечення безпеки і добробуту громадян. Спільні зусилля влади та громади є ключем до подолання викликів.

Механізм управління територіальними громадами в умовах воєнного стану має враховувати специфічні виклики, спричинені військовими діями, та бути спрямованим на забезпечення стабільності, безпеки й життєдіяльності громади. Основні елементи цього механізму включають

організаційну структуру, правове регулювання, ресурсне забезпечення, інформаційний менеджмент, забезпечення безпеки, участь громадян, цифровізацію управління, планування та стратегію. Формування механізму управління територіальними громадами в умовах воєнного стану спрямоване на забезпечення стійкості громади, захисту населення, підтримки критичних функцій інфраструктури та швидкої адаптації до умов воєнного стану.

Воєнний стан суттєво вплинув на розвиток територіальних громад Запорізької області, спричинивши зниження економічної активності, пошкодження інфраструктури, втрату людських ресурсів та зростання соціального навантаження через переміщення населення.

Значна частина фінансових, матеріальних і людських ресурсів громад спрямовується на забезпечення безпеки, підтримку територіальної оборони, допомогу внутрішньо переміщеним особам і відновлення критичної інфраструктури. Це зменшує можливості для інвестування у довгострокові проекти розвитку.

Незважаючи на виклики, громади області демонструють високий рівень солідарності та взаємодопомоги, що сприяє підтриманню базової життєздатності територій та реалізації волонтерських ініціатив.

Умови воєнного стану ще більше посилили дисбаланс між громадами Запорізької області. Громади, які перебувають ближче до зон активних бойових дій, зазнали значних втрат і обмежені у можливостях розвитку, тоді як у більш безпечних громадах зберігається потенціал для економічної активності.

Територіальні громади, які оперативно адаптували механізми управління до кризових умов, зокрема шляхом впровадження антикризових стратегій, мобілізації внутрішніх ресурсів та активізації співпраці з міжнародними партнерами, змогли ефективніше протистояти викликам.

Воєнний стан підкреслив важливість стратегічного планування, яке враховує можливі ризики та сценарії кризових ситуацій.

В умовах воєнного стану розвиток територіальних громад Запорізької області стикається зі значними перешкодами, проте завдяки згуртованості, інноваційним підходам та ефективному управлінню громади мають можливість підтримувати життєздатність. Для подальшого розвитку необхідні стратегічні інвестиції, зовнішня підтримка та зосередження зусиль на відновленні ключових галузей і інфраструктури.

За результатами дослідження визначено основні напрями вдосконалення процесу антикризового управління у громадах області: створення інформаційної бази і системи документообігу, що забезпечують своєчасне і достовірне отримання інформації; розробка методичного забезпечення з використанням передових інструментів; інтеграція антикризового управління з іншими системами управління, знаходження оптимальної відповідності в умовах обмеженого набору альтернатив використання наявних ресурсів; координація інтересів різних учасників в процесі розробки та реалізації антикризової стратегії, впровадження єдиної системи мотивації, спрямованої на ефективне використання потенціалу громад.

Обґрунтовано розширення ринкових інструментів подолання кризи шляхом використання адаптивного підходу до формування та реалізації антикризової програми громади з проведенням багаторівневих якісних перетворень у формі, структурі та відносинах.

Розроблено концепцію побудови антикризової програми, що спрямована на підвищення обґрунтованості планових й управлінських рішень та припускає формування системи принципів, які повинні лягти в основу майбутньої стратегії та дає адекватне подання, стислий і чіткий аналіз зовнішніх і внутрішніх причин кризи й відповідно виділяти проблемні області, які потім стають особливими крапками інтересу.

Концепція спрямована на синтезування результатів аналітичної роботи, на основі яких визначаються мета, задачі, шляхи, способи досягнення цілей, необхідні заходи, ресурси та їх джерела.

На основі моніторингу та управління інформацією удосконалено підхід до організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління на рівні громади, що сприяє адекватності вибору інструментів упередження кризових ситуацій.

Доведено, що розробка організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління на місцевому рівні можлива на основі використання автоматизованих систем управління, що забезпечить побудову єдиного інформаційного простору засобами обчислювальної техніки та інформаційних технологій.

Інформаційний підхід до попередження кризових ситуацій полягає, насамперед, у зменшенні невизначеності в управлінських рішеннях за рахунок своєчасного й максимально повного інформаційного забезпечення, а також в інформаційній підтримці прогнозування криз.

Ефективний організаційно-інформаційний механізм повинен діяти на принципах прозорості, ефективності, економічності, оперативності. Основним завданням такого механізму повинно бути створення сприятливих умов для здійснення антикризових заходів у громаді.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування. *Вісник Економіки*, № 2, 2022, С. 197-206. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1372> (дата звернення: 21.11.2023).
2. Струк Н. П. Особливості забезпечення економічної спроможності територіальних громад України в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2023. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-05-01> (дата звернення: 21.11.2023).
3. Виклики та пріоритети управління активами територіальних громад в умовах війни: науково-аналітична доповідь / наук. ред. Сторонянська І. З. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». 2022. 79 с/
4. Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реформування. К.: НІСД, 2016. 61 с.
5. Батанов О. В. Територіальні громади як первинні суб'єкти місцевого самоврядування в Україні: Проблеми класифікації. *Наукові праці Одеської національної юридичної академії*. Одеса: Юридична література, 2002. Т. 1. С. 137.
6. . Беновська Л. Я. Територіальна громада як суб'єкт регулювання розвитку територій: теоретичні аспекти. *Регіональна економіка*. 2018. № 1. С. 30-39.
7. Децентралізація в Україні та її вплив на соціально-економічний розвиток територій: методичні підходи та результати оцінювання: наукова доповідь / наук. ред. І. З. Сторонянська. Львів: ІРД НАНУ, 2018. 144 с.

8. 26. Шумляєва І. Д. Функціональна характеристика діяльності територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2 (2). С. 83–89.

9. Скоморовський В.Б. Особливості реалізації місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 7. С. 608-609.  
URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/3571> (дата звернення: 12.12.2023)

10. Лепіш Н.Я., Павлович-Сенета Я.П. Територіальні громади в умовах воєнного стану в Україні: адміністративно-правове забезпечення та особливості функціонування. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 4. С. 209–214. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.04.38> (дата звернення: 20.12.2023)

11. Конституція України. *Відомості ВРУ*. 1996. №30. Ст.141  
URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 21.12.2023)

12. Про правовий режим воєнного стану. Закон України № 389-VIII від 12.05.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 22.12.2023)

13. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>. (дата звернення: 22.12.2023)

14. Рішення уряду.  
URL: <https://www.kmu.gov.ua/npasearch?&from=24.02.2022&to=01.12.2022>  
(дата звернення: 23.12.2023)

15. Про основи національного спротиву : Закон України від 29.07.2021 р. № 406/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text> (дата звернення: 23.12.2023)

16. Методичні рекомендації щодо реалізації військовими адміністраціями населених пунктів та їх посадовими особами окремих повноважень ОМС в умовах воєнного стану. Міністерство розвитку громад та територій України. 2022.

[https://decentralization.ua/uploads/library/file/830/Metodychni\\_rekomendatsii\\_Vii\\_yskovi\\_administratsii\\_realizatsiia-povnovazhen-2772-7349-2998.1.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/830/Metodychni_rekomendatsii_Vii_yskovi_administratsii_realizatsiia-povnovazhen-2772-7349-2998.1.pdf) (дата звернення: 23.12.2023)

17. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України : Закон України від 15.04.2014 р. № 1207-VII. Дата оновлення: 01.01.2023.

18. Про військово-цивільні адміністрації. Закон України від 3 лютого 2015 року № 141-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 23.12.2023)

19. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20 жовтня 2014 р. № 1706-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1706-18> (дата звернення: 10.01.2024).

20. Накази Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. URL: <http://surl.li/xizacq> (дата звернення: 10.01.2024)

21. Офіційні документи. Ради національної безпеки і оборони України. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Documents/> (дата звернення: 11.01.2024)

22. Нормативно-правова база у сфері захисту критичної інфраструктури. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/kritichna-infrastruktura> (дата звернення: 11.01.2024)

23. Шуміло І.А. Міжнародна система захисту прав людини : навчальний посібник / І. А. Шуміло. – Київ: ФОП Голембовська О.О., 2017. 168 с.

24. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу. Аналітична доповідь. В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін. Під ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02> (дата звернення: 14.01.2024)

25. Фурман І., Камінний Д. Особливості розвитку територіальних громад в умовах військового стану. *Цифрова економіка та економічна*

безпека. 2023. (9 (09), 119-126. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.9-19> (дата звернення: 21.01.2024)

26. Кондратьєва Г.В., Комеліна О.В. Організація управління розвитком території під час військових дій в Україні. Громадський простір. 2022. URL: <https://www.prostir.ua/?library=orhanizatsiya-upravlinnya-rozvytkom-terytorij-pid-chas-vijskovyih-dij-v-ukrajini> (дата звернення: 12.02.2024).

27. Дукіна О., Дукін П. Управління розвитком територій в умовах воєнного стану: аспекти ситуаційного підходу. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 31 травня 2022 року), 2022. С. 92–95.

28. Капінос Г., Ларіонова К. Проблеми управління сталим розвитком України в умовах війни. *Modeling and Development of the Economic Systems*. 2023. № 1. С. 93-103.

29. Відкрите урядування в умовах воєнного стану. Аналітична записка. Асоціація міст України. 2023. 22 с.

30. Пирога І.С., Пирога М.І. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Випуск 77: частина 1, 2023. С. 117-123.

31. Проскура В., Зарічна О., Кашин А. Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. *Сталий розвиток економіки*, 2024. (2(49)). С. 23-30.

32. Колодій О.М. Особливості використання проектного підходу до управління територіальними громадами в сучасних воєнних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2024. (12). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-14> (дата звернення: 24.01.2024)

33. Бобровська О.Ю. Механізм системного управління процесами розвитку територій регіонів: концептуалізація конструювання і побудови. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 2. С. 48-55.

34. Бобровська О.Ю. Формування і реалізація механізму системного управління процесами розвитку територій. *Державне управління в Україні: виклики та перспективи* : матеріали всеукр. Наук.-практ. Конф., Запоріжжя, 12 – 13 трав. 2017 р. Запоріжжя: КПУ, 2017. С. 39-44.

35. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С.М. Серьогіна, Ю. П. Шарова.. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

36. Проектний підхід в громадах. Рекомендації для керівництва громади та працівників міжнародних відділів. Центр соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку при Київській школі економіки. 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Rekomendatsii---dlya-gromad.-Proyektinii---pidhid.pdf>.

(дата звернення: 27.01.2024)

37. Полянська А., Запухляк І. Проектна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. Університетські наукові записки. 2021. № 1 (79). С. 160-170.

38. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Козирева О.. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 6 (47). С. 352-364.

39. Петрів Д.М. Особливості антикризового управління в органах місцевого самоврядування, на прикладі Залозецької ТГ: кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль: ТНТУ, 2023. 68 с.

40. Управлінські інструменти забезпечення сталого розвитку: навч. посіб. Для здоб. Ступ. Магістр спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» та 081 «Право» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Іщенко А.М., Акімова О.А. Електронні текстові дані (1 файл: 1,4 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 102 с.

41. Мовчанюк А.В. Публічне управління як стратегічний інструмент для забезпечення сталого розвитку територій. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-50> (дата звернення: 03.02.2024)

42. Ленков О. Антикризове управління розвитком територіальних громад: сутність та сучасні механізми. *Вісник післядипломної освіти*. Серія «Управління та адміністрування». Вип. 25(54). 2023. URL: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25\(54\)-150-167](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25(54)-150-167)

43. Примуш Р.Б., Гочачілов К.М., Луцюк В.В., Шмиров Є.І., Сікорська Т.В., Андрійчук О.А., Ромаха А.В., Гайковська В.Г., Галімова О.П. Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади / За 16і. 16іж . Доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В.М. Олуйко. К. : Ваіте, 2017. 432 с.

44. Козюра Ір. Інструменти місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Публічна політика і державне управління в умовах війни* : матер. Між нар. Наук.-практ. Конф. (м. Вінниця, 12 квітня 2024 р.) [Електронне видання] ; уклад. Н.Прямухіна, О.Чальцева, І.Мацишина, М.Дубель. Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2024. С. 93-96.

45. Присяжнюк О.Ф., Плотнікова М.Ф. Механізми управління розвитком територіальних громад. *Наукові горизонти*. 2018. № 11 (72). С. 56–61.

46. Шарапов А., Сухобойченко С., Севостьянова О. Основи розробки місцевих цільових програм: [посібник для держслужбовців]. 08.09.2011.

URL: <http://gurt.org.ua/uploads/news/2011/09/08/broshyura.pdf> (дата звернення: 13.02.2024)

47. Соціально-економічне становище Запорізької області у 2021 році. Запорізька обласна організація Профспілки працівників освіти і науки України. [https://pon.zp.ua/news/id\\_1246.html](https://pon.zp.ua/news/id_1246.html) (дата звернення: 21.02.2024)

48. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за 2020 рік. Міністерство розвитку громад та територій України Директорат регіональної політики. Травень 2020 року. URL: <https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2021/5/25/rejtyngova-oczinka-za-2020-rik-prezentacijni-materialy.pdf> (дата звернення: 23.02.2024)

49. Про основні підсумки соціально-економічного розвитку Запорізької області. URL: <https://www.zoda.gov.ua/news/58772/stan-sotsialno-ekonomichnogo-rozvitku-zaporizkoji-oblasti-na-16.12.2021.html> (дата звернення: 11.03.2024)

50. Дашборд фінансових показників громад. Децентралізація: веб-сайт. URL: <https://decentralization.ua/finance/dashboard> (дата звернення: 21.03.2024)

51. Виклики економічного розвитку регіонів України в умовах війни та повоєнного відновлення/ Науково-аналітична доповідь. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/e20230002.pdf> (дата звернення: 22.03.2024)

52. Результати опитування керівників підприємств Запорізької області щодо їх ділових очікувань\* II квартал 2023 року. Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/bos/08\\_Zaporizhzhia\\_2023-q2.pdf](https://bank.gov.ua/files/bos/08_Zaporizhzhia_2023-q2.pdf) (дата звернення: 23.03.2024)

53. Бюджетна децентралізація: моніторинг та оцінка 2023 рік. Проект USAID «ГОВЕРЛА». URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/930/Budget\\_2023\\_Monitoring\\_by\\_USAID\\_HOVERLA\\_Activity.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/930/Budget_2023_Monitoring_by_USAID_HOVERLA_Activity.pdf) (дата звернення: 25.03.2024)

54. Головне управління статистики у Запорізькій області: веб-сайт. URL: <https://www.zp.ukrstat.gov.ua/index.php/26-sotsialno-ekonomichne-stanovishche-regionu> (дата звернення: 27.03.2024)

55. Програма економічного і соціального розвитку запорізької області на 2024 рік. URL: <https://www.zoda.gov.ua/article/2648/programa-ekonomichnogo-i-sotsialnogo-rozvitku-zaporizkoji-oblasti.html> (дата звернення: 28.03.2024)

56. Державний веб-портал бюджету для громадян. Pro budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2023)

57. Шибасєва Н. В., Бабан Т. О. Розвиток регіонів України в умовах викликів сьогодення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 154 – 159.

58. Байбара І. Соціально-економічний стан Запорізької області: які тенденції простежуються. Локатор-медіа. URL: <https://lokatormedia.online/sotsialno-ekonomichnyj-stand-zaporizkoi-oblasti-iaki-tendentsii-prostezhuiutsia/> (дата звернення: 02.04.2024)

59. Що з економікою регіонів з підвищеними воєнними ризиками? Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/state-of-the-ukrainian-regions/> (дата звернення: 02.04.2024)

60. Березюк К. Децентралізація: які громади годують Україну, а які — дотаційні. Чесно. URL: <https://www.chesno.org/post/5092/> (дата звернення: 02.04.2024)

61. Вплив війни на бюджети територіальних громад. Аналітичне дослідження показників бюджетів за 2021–2023 роки 60 територіальних громад партнерів Програми USAID DOBRE у 10 областях України /Під редакцією Т. Паутової. К.: «Поліграф плюс», 2024. 116 с.

62. Березнюк К. Економічні наслідки війни для громад Запорізької області. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/rus/columns/2024/04/8/712098/> (дата звернення: 02.04.2024)

63. Формування критеріїв та методики оцінювання спроможності територіальних громад (аналітичне дослідження). Центр політико-правових

реформ. Київ. Жовтень 2023. URL: <http://surl.li/cuumhc> (дата звернення: 12.04.2024)

64. Венцель В., Герасимчук І., Казюк Я. Порівняльний аналіз фінансової спроможності територіальних громад (на основі показників 2021 та 2023 років). Центр політико-правових реформ. 2024. URL: <https://pravo.org.ua/blogs/porivnyalnyj-analiz-finansovoyi-spromozhnosti-terytorialnyh-gromad-na-osnovi-pokaznykiv-2021-ta-2023-rokiv/> (дата звернення: 12.04.2024)

65. Соціологічне дослідження рейтинг регіонів за індексом місцевого благополуччя rating lab. Грудень 2023. URL: <https://ratinglab.org/storage/2023/12/16/3184f43750eeca272240410852045f391e1e250f.pdf> (дата звернення: 14.04.2024)

66. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2022 р. Міністерство цифрової трансформації України. URL: [https://drive.google.com/file/d/1a-tOr16Ahz1\\_BSk1M7bif4y3CRlfmFRC/view](https://drive.google.com/file/d/1a-tOr16Ahz1_BSk1M7bif4y3CRlfmFRC/view) (дата звернення: 16.04.2024)

67. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2023 р. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <http://surl.li/unjjnz> (дата звернення: 16.04.2024)

68. Моніторинговий звіт щодо стану розроблення та затвердження стратегічних документів у територіальних громадах станом на 01 липня 2024 року. Міністерство відновлення розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <http://surl.li/nnnqqm> (дата звернення: 26.04.2024)

69. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С.220–225.

70. Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. *Вісник Академії митної служби України*. Сер.: Економіка. 2011. № 1. С.138-144

71. Безверхнюк Т.М. Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу: обґрунтування предметного поля. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія : Державне управління. 2014. Вип. 2. С. 23-29.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2014\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_2_6) (дата звернення: 21.05.2024)