

Дзєга В. Д.

доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування,
асистент кафедри парламентаризму,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2745-4187>

Нинюк І. І.

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри політології та публічного управління,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6544-2393>

ПРОБЛЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ДЕОКУПАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ

У статті досліджено особливості функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та деокупації територій. Проаналізовано трансформацію їх повноважень, інституційних механізмів і управлінських підходів у контексті сучасних безпекових викликів. Визначено ключові організаційні та ресурсні проблеми, що впливають на ефективність діяльності на місцевому рівні. Розкрито специфіку функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях та обґрунтовано поетапний підхід до відновлення їх діяльності. Систематизовано напрями та механізми післявоєнного відновлення, що враховують інституційні, економічні та соціальні аспекти розвитку територіальних громад. Запропоновано концептуальні підходи до удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах посткризового розвитку.

Ключові слова: органи місцевого самоврядування, територіальні громади, воєнний стан, деокупація територій, публічне управління, повноваження, відновлення, посткризовий розвиток, ресурсне забезпечення, управлінські механізми.

Volodymyr Dzeha

Taras Shevchenko National University of Kyiv
Inna Ninjuk
Lesya Ukrainka Volyn National University

PROBLEMS OF THE FUNCTIONING OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES UNDER MARTIAL LAW AND THE DE-OCCUPATION OF TERRITORIES

The article examines the specific features of the functioning of local self-government bodies under the conditions of martial law and the de-occupation of territories. Particular attention is paid to the transformation of their functions, powers, and institutional mechanisms in response to contemporary security challenges and crisis situations. The study identifies key organizational, managerial, and resource-related problems that affect the effectiveness of local governance, including issues of competence distribution, institutional instability, personnel shortages, and limited financial capacity. The peculiarities of the operation of local self-government bodies in de-occupied territories are analyzed, with emphasis on the need to combine stabilization and recovery processes in an environment characterized by ongoing security risks, damaged infrastructure, and socio-economic disruption. A phased approach to restoring the activities of local self-government bodies is substantiated, taking into account the gradual re-establishment of institutional capacity and the reintegration of territories into the national governance system. The research also systematizes the main directions and mechanisms of post-war recovery of local self-government bodies and territorial communities. These include infrastructure reconstruction, economic revitalization, social reintegration, institutional strengthening, and the development of strategic planning tools. The interconnection between these directions is emphasized as a prerequisite for ensuring the resilience and long-term development of communities. As a result, a conceptual approach to improving the activities of local self-government bodies in the context of post-crisis development is proposed. This approach is based on the transition from reactive to proactive governance, incorporating elements of strategic management, risk assessment, digital transformation, and enhanced inter-institutional cooperation. The proposed framework contributes to a better understanding of the role of local self-government in ensuring sustainable development and effective public administration in post-war conditions.

Keywords: local self-government bodies, territorial communities, martial law, de-occupation of territories, public administration, powers, recovery, post-crisis development, resource provision, governance mechanisms.

Постановка проблеми та її актуальність. Повномасштабна збройна агресія та тривале функціонування держави в умовах воєнного стану суттєво трансформували характер діяльності органів місцевого самоврядування. У сучасних умовах вони виконують не лише традиційні управлінські функції, а й забезпечують базову життєдіяльність територіальних громад, реагують на безпекові виклики, організовують допомогу населенню та координують дії різних суб'єктів на місцевому рівні. Така багатовекторність діяльності відбувається в умовах високої невизначеності, ресурсних обмежень і постійних загроз, що ускладнює ефективне виконання покладених на них завдань.

Особливої гостроти набувають проблеми функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях. Тут виникає необхідність одночасного відновлення системи управління, інфраструктури, соціальних зв'язків та довіри населення до влади. Ускладнюється це руйнуванням матеріальної бази, втратою кадрового потенціалу та порушенням усталених управлінських процесів.

За таких умов проявляється суперечність між об'єктивним розширенням ролі органів місцевого самоврядування у забезпеченні стійкості територіальних громад і обмеженістю їх організаційних, кадрових та ресурсних можливостей. Водночас відсутність узгоджених підходів до діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та деокупації територій зумовлює потребу в науковому осмисленні цих процесів і пошуку ефективних моделей їх функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі проблематика діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та деокупації територій розглядається крізь призму трансформації публічної влади, зміни функціонального навантаження місцевого рівня управління, ресурсної спроможності територіальних громад та пошуку моделей їх післявоєнного відновлення. Водночас наявні праці переважно висвітлюють окремі аспекти цієї проблематики, що зумовлює потребу в її комплексному узагальненні.

О. Биков, В. Самань [1] акцентують на трансформації функціонування місцевого самоврядування в період воєнного стану, підкреслюючи збереження його базової ролі у забезпеченні життєдіяльності населення та підтриманні локальної стійкості. Розвиваючи цей підхід,

В. Ковальчук [2] зосереджується на особливостях правового регулювання діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, наголошуючи на зміні правового режиму їх функціонування та посиленні впливу безпекового чинника на реалізацію повноважень.

Організаційний аспект діяльності органів місцевого самоврядування у взаємозв'язку з місцевими органами виконавчої влади аналізує Є. Дуліба [3], яка звертає увагу на інституційні зміни, спричинені воєнним станом,

та появу нових форматів взаємодії у системі публічної влади. А. Самойлов [4] досліджує стан і проблеми розподілу компетенцій між органами місцевого самоврядування та органами державної влади, виокремлюючи ризики дублювання повноважень і недостатньої визначеності сфер відповідальності. Близькі за змістом висновки формулює й О. Скоморовський [5], який акцентує на труднощах практичної реалізації місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, пов'язаних із динамічністю управлінського середовища та обмеженістю дієвих механізмів реалізації окремих повноважень.

Поряд із дослідженням правових та організаційних засад, у науковій літературі простежується окремий напрям, присвячений адаптації місцевого самоврядування до нових викликів війни. А. Крутлашов, С. Швидюк [10] розглядають місцеве самоврядування як систему, що змушена пристосовуватися до нестандартних умов функціонування, зберігаючи при цьому управлінську спроможність і орієнтацію на потреби громади. О. Задорожня [11] звертається до окремих аспектів функціонування системи місцевого самоврядування під час воєнного стану, акцентуючи на зміні умов реалізації його інституційної природи та особливостях роботи місцевого рівня в кризовому середовищі.

Окремий блок досліджень стосується ресурсних і кадрових обмежень діяльності територіальних громад. Л. Самойленко, Ю. Щербатюк [15] аналізують виклики управління громадами в умовах воєнного стану, пов'язуючи їх із дефіцитом фінансових ресурсів, зростанням гуманітарного навантаження та необхідністю пошуку адаптаційних механізмів. О. Орел [16] розглядає ресурсне забезпечення публічного управління в територіальних громадах як багатокомпонентну систему, до якої входять фінансова, кадрова, матеріально-технічна та інформаційна складові, що в сукупності визначають управлінську результативність.

Проблематика післявоєнного відновлення та подальшого розвитку територіальних громад розкрита у працях, присвячених сценаріям, механізмам і стратегічним напрямам їхньої трансформації. В. Красилок [17] досліджує можливі сценарії розвитку територіальних громад у післявоєнний період, підкреслюючи залежність моделей відновлення від характеру завершення війни та відмінностей між деокупованими і тиловими громадами. В. Русін, С. Гринчишин [18] акцентують на фінансово-інвестиційних механізмах відбудови, зокрема на поєднанні бюджетних, міжнародних і партнерських ресурсів у відновленні інфраструктурних проєктів. П. Ластовченко [19] розглядає стратегію соціально-економічного розвитку територій у період повоєнного відновлення через поєднання інфраструктурного, кадрового, екологічного та інституційного вимірів. А. Мунько [20] досліджує механізми публічного управління повоєнним відновленням територій, виокремлюючи політичний, організаційний,

інституційний та економічний механізми. І. Котов [21] систематизує напрями відновлення територіальних громад у післявоєнний період, наголошуючи на необхідності комплексного підходу, що поєднує відбудову інфраструктури, соціальну реінтеграцію, відкритість управління та стратегічне планування.

Таким чином, сучасні наукові праці створюють вагоме теоретичне підґрунтя для дослідження діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та деокупації територій, однак переважно зосереджені або на окремих аспектах правового регулювання, або на питаннях післявоєнного відновлення територіальних громад. Недостатньо цілісно розкритим залишається взаємозв'язок між організаційно-правовими проблемами функціонування органів місцевого самоврядування в умовах війни, специфікою їхньої діяльності на деокупованих територіях та концептуальними підходами до удосконалення їхнього функціонування в посткризовий період, що й зумовлює актуальність цього дослідження.

Метою статті є комплексний аналіз проблем діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та на деокупованих територіях, виявлення ключових організаційно-правових і управлінських викликів їх функціонування, а також обґрунтування напрямів удосконалення їх діяльності та формування ефективних підходів до відновлення і розвитку територіальних громад у післявоєнний період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Органи місцевого самоврядування є ключовим елементом системи публічної влади, що забезпечує реалізацію народовладдя на локальному рівні та вирішення питань місцевого значення. У науковій доктрині місцеве самоврядування розглядається як комплексне політико-правове явище, яке поєднує децентралізований характер управління, територіальну організацію влади та самостійність територіальних громад [1, с. 267].

За сучасних умов воєнних викликів функціонування органів місцевого самоврядування зазнає суттєвої трансформації. Їх діяльність не припиняється, а набуває нових змістових характеристик, пов'язаних із забезпеченням життєдіяльності населення, реагуванням на кризові ситуації та підтриманням стабільності на місцевому рівні [1, с. 268]. Водночас практика воєнного періоду підтверджує, що саме близькість до потреб населення забезпечує здатність органів місцевого самоврядування оперативно реагувати на локальні виклики [2, с. 40].

Поряд із цим, трансформація публічної влади в умовах війни супроводжується появою нових інституційних механізмів. Зокрема, формуються тимчасові органи, які поєднують функції державної влади та місцевого самоврядування і виконують завдання у сфері безпеки та оборони [3, с. 46]. Така зміна інституційного середовища актуалізує питання співвідношення централізації та децентралізації у здійсненні публічної влади.

У цьому контексті особливої уваги потребує проблема розподілу компетенцій між різними суб'єктами публічної влади. Наявні ще до війни випадки нечіткого розмежування повноважень і їх дублювання в умовах воєнного стану посилюються, що ускладнює реалізацію управлінських функцій на практиці [4, с. 132]. Додатково ситуація ускладнюється відсутністю чітких механізмів реалізації окремих повноважень, що пов'язано з динамічністю правового регулювання [5, с. 608].

Отже, діяльність органів місцевого самоврядування в умовах воєнних викликів характеризується поєднанням традиційних засад децентралізації з новими функціональними навантаженнями у сфері безпеки та кризового управління, що визначає їх як один із ключових елементів забезпечення стійкості територіальних громад і держави в цілому.

Варто наголосити, що правову основу діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану становить сукупність нормативно-правових актів різного рівня. Ключове значення мають положення Конституції України, зокрема статті 140–146, які закріплюють засади місцевого самоврядування [6], а також Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», що визначає систему, повноваження та організацію діяльності відповідних органів [7]. Умови воєнного стану зумовлюють застосування спеціального регулювання, передбаченого Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [8], а також актів Президента України щодо введення воєнного стану та утворення військових адміністрацій. Додаткове нормативне навантаження формують закони, спрямовані на забезпечення функціонування публічної влади у період війни, зокрема Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [9]. Така багаторівнева правова конструкція визначає особливості реалізації повноважень органів місцевого самоврядування та зумовлює їх функціонування в умовах поєднання загальних і спеціальних правових режимів.

Узагальнення наведених положень дає підстави стверджувати, що трансформація функцій і повноважень органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану супроводжується виникненням комплексу організаційних та управлінських проблем, які мають системний характер і проявляються на різних рівнях публічного управління. Їх аналіз дозволяє не лише ідентифікувати ключові виклики функціонування органів місцевого самоврядування, але й сформулювати можливі напрями їх подолання. З метою систематизації зазначених проблем та обґрунтування практичних механізмів їх вирішення пропонується авторський підхід до їх узагальнення, який відображено у таблиці, де поряд із характеристикою проблем визначено запропоновані напрями та інструменти їх вирішення (табл. 1).

Систематизація організаційних та управлінських проблем діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та напрями їх вирішення

Тип проблеми	Зміст та прояв проблеми	Вплив на функціонування органів місцевого самоврядування	Авторські підходи до вирішення (практичні механізми)
Розмежування повноважень	Нечіткість розподілу компетенцій між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями, зокрема у сферах управління ресурсами, контролю та прийняття управлінських рішень	Виникнення конфліктів компетенції, дублювання функцій, зниження оперативності прийняття рішень та відповідальності за їх виконання	Нормативне закріплення чіткої моделі розподілу повноважень за принципом «закріплена компетенція – спільна компетенція – координаційна компетенція» із визначенням механізмів взаємодії
Інституційна трансформація публічної влади	Формування тимчасових органів (військових адміністрацій), які одночасно виконують функції органів державної влади та місцевого самоврядування	Тимчасове обмеження автономії територіальних громад, зміна структури управління, порушення балансу децентралізації	Встановлення чітких часових і функціональних меж діяльності військових адміністрацій та поетапне відновлення повноважень органів місцевого самоврядування
Функціональна перевантаженість	Розширення кола повноважень органів місцевого самоврядування за рахунок виконання завдань у сфері оборони, гуманітарного забезпечення, цивільного захисту	Зниження ефективності управлінської діяльності, кадрове перевантаження, ризики помилок у прийнятті рішень	Запровадження моделі функціональної пріоритезації діяльності (виділення критичних та допоміжних функцій) та делегування частини повноважень іншим суб'єктам
Міжінституційна координація	Недостатня узгодженість дій між органами місцевого самоврядування, органами державної влади та військовими структурами	Ускладнення реалізації управлінських рішень, затримки у реагуванні на кризові ситуації, дублювання заходів	Створення координаційних центрів на рівні територіальних громад із визначенням чітких процедур взаємодії та обміну інформацією
Централізація управління	Посилення ролі центральних органів влади та обмеження місцевих демократичних процедур у зв'язку з воєнним станом	Зменшення самостійності органів місцевого самоврядування, зниження рівня участі громадян у прийнятті рішень	Запровадження моделі «функціональної централізації», за якої безпекові функції централізуються, а соціально-економічні залишаються на місцевому рівні
Кадрове забезпечення	Втрата частини кадрового потенціалу, перевантаження працівників органів місцевого самоврядування та необхідність виконання нових функцій	Зниження управлінської спроможності органів, ризик неефективного виконання повноважень	Формування кризових управлінських команд, впровадження дистанційних форм управління та систем підвищення кваліфікації персоналу
Гуманітарне навантаження	Значне зростання кількості внутрішньо переміщених осіб та необхідність забезпечення їх базових потреб	Перевантаження соціальної інфраструктури, додатковий тиск на місцеві бюджети	Розвиток міжмуніципального співробітництва, створення кластерів підтримки ВПО та спільного використання ресурсів громад
Інформаційна безпека	Необхідність обмеження доступу до публічної інформації та захисту даних в умовах війни	Ризики витоку критичної інформації, загрози безпеці територіальних громад	Впровадження локальних протоколів інформаційної безпеки, цифрових систем контролю доступу до даних
Демократичні процедури	Обмеження виборчих процесів, зниження громадської активності та участі населення в управлінні	Ослаблення легітимності управлінських рішень, зниження рівня довіри до влади	Розвиток інструментів електронної демократії, цифрових платформ участі громадян у прийнятті рішень
Ресурсне забезпечення	Скорочення фінансових ресурсів, зростання залежності від зовнішньої допомоги	Обмеження можливостей розвитку територіальних громад, зниження якості публічних послуг	Диверсифікація джерел фінансування, залучення міжнародної допомоги та розвиток партнерських механізмів

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3; 4; 10; 11]

Наведена систематизація (табл. 1) свідчить, що організаційні та управлінські проблеми діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану мають комплексний і взаємопов'язаний характер, охоплюючи інституційний, функціональний, кадровий та ресурсний рівні. Їх прояв не є ізольованим, а формує сукупний ефект, що впливає на спроможність територіальних громад забезпечувати належний рівень управління та реагування на кризові виклики. Запропоновані авторські підходи до вирішення цих проблем орієнтовані на поєднання нормативного врегулювання, організаційної оптимізації та впровадження сучасних управлінських інструментів, що в сукупності сприяє підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в умовах війни.

Зазначені проблеми набувають особливого значення в умовах деокупації територій, де процеси відновлення публічної влади поєднуються з необхідністю оперативного реагування на наслідки збройної агресії. У цьому контексті функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях характеризується поєднанням відновлювальних і стабілізаційних процесів, що здійснюються в умовах збереження безпекових ризиків, руйнування інфраструктури та соціально-економічної дестабілізації. Специфіка таких територій полягає у необхідності одночасного відновлення інституційної спроможності публічної влади, забезпечення базових потреб населення та поступової інтеграції територій у загальнодержавний правовий і управлінський простір.

Нормативну основу функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях становлять положення Конституції України [6] та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [7], які визначають загальні засади організації місцевого самоврядування. Водночас особливості їх діяльності в умовах воєнного стану регламентуються Законом України «Про правовий режим воєнного стану», відповідно до якого на відповідних територіях можуть утворюватися військові адміністрації, що тимчасово здійснюють повноваження органів місцевого самоврядування [8]. Правове регулювання процесів деокупації та відновлення публічної влади конкретизується актами Президента України, зокрема Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» № 64/2022 [12], а також указами про утворення військових адміністрацій. Важливе значення мають і підзаконні акти Кабінету Міністрів України, серед яких Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку фінансового забезпечення діяльності військових адміністрацій» № 397, що визначає механізми фінансування їх діяльності [13]. Додаткову нормативну базу формує Закон України «Про забезпечення прав і свобод гро-

мадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України», який встановлює правові засади функціонування органів влади на відповідних територіях та умови їх відновлення після деокупації [14].

Особливістю функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях є їх діяльність у взаємодії з військовими адміністраціями, які на перехідному етапі здійснюють частину або повний обсяг повноважень місцевих рад. Це зумовлює трансформацію моделі публічного управління, яка набуває рис тимчасової централізації з поступовим відновленням децентралізованих механізмів управління.

У таких умовах доцільним є застосування запропонованого авторського поетапного алгоритму відновлення діяльності органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях, який узагальнює практику функціонування публічної влади в умовах воєнного стану.

I етап (стабілізаційний етап). Забезпечується відновлення базових безпекових умов, функціонування критичної інфраструктури та проведення первинної оцінки стану територіальної громади. Ключовим завданням є налагодження ефективної взаємодії з військовими адміністраціями та іншими суб'єктами публічної влади.

II етап (етап інституційного відновлення). Передбачає поступове відновлення діяльності органів місцевого самоврядування, актуалізацію їх складу, відновлення документообігу, реєстрів та кадрового потенціалу.

III етап (етап функціональної адаптації). Відбувається розширення повноважень органів місцевого самоврядування, відновлення управління бюджетними ресурсами, реалізація соціальних програм та забезпечення потреб населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб.

IV етап (відновлювально-розвитковий етап). Спрямований на стратегічне планування розвитку територіальної громади, відбудову інфраструктури, залучення інвестицій та інтеграцію територій у загальнодержавні програми розвитку.

Таким чином, функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях має комплексний характер і здійснюється в умовах поєднання спеціального правового режиму, тимчасової трансформації повноважень та поступового відновлення повноцінного місцевого самоврядування як основи демократичного врядування на місцях.

Зазначені умови функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях безпосередньо ускладнюються обмеженістю ресурсного забезпечення та трансформацією кадрового потенціалу територіальних громад. У період воєнного стану фінансові ресурси суттєво скорочуються внаслідок їх переорієнтації на оборонні та

гуманітарні потреби, що обмежує можливості реалізації функцій розвитку та надання публічних послуг [15, с. 2]. Водночас ресурсна спроможність громад має комплексний характер і охоплює фінансову, кадрову, матеріально-технічну та інформаційну складові, ефективно поєднання яких визначає результативність публічного управління [16, с. 1].

Додатковим обмежуючим фактором виступає кадровий дефіцит, зумовлений мобілізацією, міграційними процесами та перевантаженням персоналу, що знижує інституційну спроможність органів місцевого самоврядування. За таких умов практики управління демонструють адаптаційні механізми «виживання» громад, зокрема через залучення міжнародної допомоги, використання грантових ресурсів, розвиток партнерств і цифровізацію управлінських процесів [15].

В умовах скорочення фінансових можливостей територіальних громад, дефіциту кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, а також не-

обхідності одночасного відновлення інфраструктури й стабілізації соціально-економічних процесів на декупованих територіях особливої актуальності набуває визначення системних напрямів і дієвих механізмів відновлення діяльності органів місцевого самоврядування як інституційної основи життєдіяльності територіальних громад. Узагальнення сучасних наукових підходів і практик публічного управління на місцевому рівні дозволяє структурувати відповідні напрями з урахуванням управлінських викликів, ресурсних обмежень та потреб довгострокового розвитку. З цією метою у дослідженні сформовано авторську аналітичну таблицю, яка відображає взаємозв'язок між ключовими напрямками відновлення діяльності органів місцевого самоврядування, механізмами їх реалізації та очікуваними результатами у посткризових умовах (табл. 2).

Наведена систематизація (табл. 2) відображає комплексний характер відновлення діяльності ор-

Таблиця 2

Систематизація напрямів та механізмів відновлення діяльності органів місцевого самоврядування та територіальних громад у післявоєнний період

Стратегічний напрям відновлення	Сутність ключових управлінських і ресурсних викликів	Механізми реалізації (узагальнено автором)	Прогнозований результат реалізації
Відновлення управління та критичної інфраструктури	Руйнування інфраструктури та порушення виконання базових повноважень органів місцевого самоврядування	Пріоритетизація відбудови; координація з військовими адміністраціями; поєднання бюджетного, міжнародного та приватного фінансування	Відновлення спроможності органів місцевого самоврядування забезпечувати базові публічні послуги
Економічна стабілізація територіальних громад	Спад місцевої економіки, зменшення доходів бюджетів, безробіття	Підтримка підприємництва; залучення інвестицій; розвиток місцевих економічних ініціатив	Зростання фінансової спроможності громад та відновлення економічної активності
Соціальна реінтеграція та забезпечення населення	Внутрішня міграція, соціальне навантаження, інтеграція внутрішньо переміщених осіб	Реалізація соціальних програм; залучення громадськості; розвиток соціальної інфраструктури	Соціальна стабільність та відновлення людського потенціалу
Інституційне посилення органів місцевого самоврядування	Ослаблення кадрового потенціалу та управлінських можливостей органів місцевого самоврядування	Розвиток кадрового забезпечення; цифровізація управління; підвищення прозорості та підзвітності	Підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та інституційної стійкості
Фінансово-інвестиційне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування	Обмеженість ресурсів, залежність від зовнішнього фінансування	Диверсифікація джерел фінансування; гранти; міжнародна допомога; державно-приватне партнерство	Формування стабільної фінансової бази функціонування органів місцевого самоврядування
Безпекове та екологічне відновлення територій	Мінування, екологічні загрози, ризики для функціонування громад	Розмінування; відновлення екологічної безпеки; інтеграція безпекових стандартів у управління	Створення безпечного середовища для функціонування громад і діяльності органів місцевого самоврядування
Стратегічне планування розвитку територіальних громад	Відсутність системного бачення розвитку та координації відновлення	Запровадження стратегічного та сценарного планування; моніторинг результатів; адаптація політик	Забезпечення сталого розвитку та довгострокової спроможності громад

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення сучасних наукових підходів до відновлення діяльності органів місцевого самоврядування та розвитку територіальних громад [17; 18; 19; 20; 21]

ганів місцевого самоврядування у післявоєнний період та підтверджує, що відповідні процеси не обмежуються виключно відбудовою інфраструктури, а охоплюють інституційні, економічні, соціальні та безпекові аспекти функціонування територіальних громад. Запропоновані напрями та механізми реалізації формують взаємопов'язану систему, в межах якої ефективність діяльності органів місцевого самоврядування визначається їх здатністю адаптувати управлінські підходи до нових умов, забезпечувати координацію з іншими суб'єктами публічної влади та раціонально використовувати наявні ресурси. Водночас результати узагальнення свідчать, що ключовою передумовою успішного відновлення є поєднання стратегічного планування з гнучкими інструментами управління, орієнтованими на забезпечення стійкості та довгострокового розвитку територіальних громад.

Узагальнення окреслених напрямів і механізмів відновлення дає підстави для формування концептуального підходу до удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах посткризового розвитку. Йдеться не лише про відновлення попередніх управлінських практик, а про їх якісну трансформацію з урахуванням нових безпекових, соціально-економічних та інституційних викликів. У цьому контексті діяльність органів місцевого самоврядування доцільно розглядати як динамічну систему, здатну до адаптації, самовідновлення та стратегічного розвитку на основі поєднання принципів децентралізації, стійкості та інтегрованого управління.

Запропонована концепція удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування ґрунтується на необхідності переходу від реактивної моделі управління до проактивної, що передбачає випереджальне планування, управління ризиками та формування резервів ресурсної стійкості. Ключовими її складовими виступають: інституційна гнучкість, цифрова трансформація управлінських процесів, розвиток кадрового потенціалу, а також посилення міжсекторальної взаємодії між органами публічної влади, бізнесом і громадянським суспільством. Такий підхід забезпечує не лише підвищення ефективності реалізації повноважень органів місцевого самоврядування, але й формує передумови для сталого розвитку територіальних громад у довгостроковій перспективі.

Висновки. Отже, діяльність органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та деокупації територій доцільно розглядати як складний багаторівневий процес, що поєднує реалізацію традиційних функцій місцевого управління з виконанням додаткових завдань у сфері безпеки, кризового реагування та забезпечення життєдіяльності населення, що істотно змінює їх функціональне навантаження та роль у системі публічної влади.

Функціонування органів місцевого самоврядування у воєнний період супроводжується виникненням комплексу організаційних і управлінських проблем, пов'язаних із нечіткістю розмежування повноважень, інституційною трансформацією публічної влади, кадровими та ресурсними обмеженнями, що в сукупності впливає на ефективність реалізації управлінських рішень та потребує застосування нових підходів до організації їх діяльності.

Особливості функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях визначаються поєднанням відновлювальних і стабілізаційних процесів, які реалізуються в умовах збереження безпекових ризиків, руйнування інфраструктури та соціально-економічної нестабільності, що обумовлює необхідність поетапного відновлення їх діяльності з урахуванням специфіки відповідних територій.

Важливим результатом дослідження є узагальнення організаційних та управлінських проблем діяльності органів місцевого самоврядування та обґрунтування практичних механізмів їх подолання, що відображено у відповідній систематизації, яка дозволяє комплексно оцінити вплив кризових факторів та визначити напрями підвищення ефективності управління на місцевому рівні.

Суттєвого значення для забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування набуває ресурсна складова їх діяльності, яка охоплює фінансові, кадрові, матеріально-технічні та інформаційні компоненти, збалансоване використання яких визначає рівень їх інституційної спроможності та здатність до адаптації в умовах воєнного часу.

У межах дослідження систематизовано напрями та механізми відновлення діяльності органів місцевого самоврядування і розвитку територіальних громад у післявоєнний період, що дозволяє розглядати відновлення як комплексний процес, спрямований не лише на ліквідацію наслідків руйнувань, а й на формування передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку.

Окремого значення набуває розроблена концепція удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах посткризового розвитку, яка передбачає перехід до проактивної моделі управління, орієнтованої на стратегічне планування, управління ризиками, цифровізацію управлінських процесів та посилення міжінституційної взаємодії.

Отримані результати свідчать про доцільність подальшого розвитку підходів до організації діяльності органів місцевого самоврядування в умовах кризових трансформацій та формують підґрунтя для вдосконалення управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення стійкості територіальних громад і ефективності публічного управління у післявоєнний період.

Література:

1. Биков О. М., Самань В. В. Функціонування місцевого самоврядування в Україні у період правового режиму воєнного стану. *Право та державне управління*. 2022. № 3. С. 266–269. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2022.3.40>
2. Ковальчук В. Особливості правового регулювання функціонування органів місцевого самоврядування в період воєнного стану в Україні. *Український часопис конституційного права*. 2023. № 4. С. 37–46. DOI: <https://doi.org/10.30970/jcl.4.2023.2>
3. Дуліба Є. Особливості організації діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. *Актуальні проблеми правознавства*. 2022. № 4 (32). С. 46–55. DOI: <https://doi.org/10.35774/app2022.04.046>
4. Самойлов А. П. Стан та проблеми розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади в Україні в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Т. 36 (75). № 5. С. 129–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.5/21>
5. Скоморовський О. М. Особливості реалізації місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 7. С. 608–609. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-7/147>
6. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.04.2026).
7. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.04.2026).
8. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 19.04.2026).
9. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 19.04.2026).
10. Круглашов А., Швидюк С. Місцеве самоврядування України в умовах війни: адаптація до нових викликів. *Літопис Волині. Всеукраїнський науковий часопис*. 2025. Чис. 32. С. 238–246. DOI: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2025.32.39>
11. Задорожня О. В. Деякі аспекти функціонування системи місцевого самоврядування під час воєнного стану. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2025. № 73. С. 12–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2025.73.2>
12. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 21.04.2026).
13. Про затвердження Порядку фінансового забезпечення діяльності військових адміністрацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.2022 № 397. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/397-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.04.2026).
14. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України : Закон України від 15.04.2014 № 1207-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18#Text> (дата звернення: 19.04.2026).
15. Самойленко Л. Я., Щербатюк Ю. П. Особливості управління об'єднаними територіальними громадами в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.5.18>
16. Орел О. В. Пріоритети ресурсного забезпечення публічного управління в територіальних громадах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4 (110). С. 195–203. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-4\(110\)-195-203](https://doi.org/10.26642/jen-2024-4(110)-195-203)
17. Красилюк В. Ф. Можливі сценарії розвитку територіальних громад в післявоєнний період. *Політичне життя*. 2024. № 4. С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2024.4.6>
18. Русін В. М., Гринчишин С. В. Стратегічні пріоритети фінансування інфраструктурних проєктів в Україні в контексті європейської інтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. С. 468–478. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-103>
19. Ластовченко П. В. Стратегія соціально-економічного розвитку сільських територій у період повоєнного відновлення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 10. С. 195–201. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.10.195>
20. Мунько А. Ю. Механізми публічного управління повоєнним відновленням сільських територій через призму аграрної політики. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-23>
21. Котов І. В. Напрями відновлення територіальних громад в післявоєнний період в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-14>

References:

1. Bykov O. M., Saman V. V. (2022) Funktionsionuvannia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini u period pravovoho rezhymu voiennoho stanu [Functioning of local self-government in Ukraine under martial law]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, no. 3, pp. 266–269. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2022.3.40> (in Ukrainian)

2. Kovalchuk V. (2023) Osoblyvosti pravovoho rehuliuвання funktsionuvannya orhaniv mistsevoho samovriaduvannya v period voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of legal regulation of local self-government bodies under martial law in Ukraine]. *Ukrainskyi chasopys konstytutsiinoho prava*, no. 4, pp. 37–46. DOI: <https://doi.org/10.30970/jcl.4.2023.2>. (in Ukrainian)
3. Duliba Ye. (2022) Osoblyvosti orhanizatsii diialnosti mistsevykh orhaniv vykonavchoi vlady ta orhaniv mistsevoho samovriaduvannya pid chas voiennoho stanu [Peculiarities of organization of local executive bodies and local self-government during martial law]. *Aktualni problemy pravoznavstva*, no. 4(32), pp. 46–55. DOI: <https://doi.org/10.35774/app2022.04.046>. (in Ukrainian)
4. Samoilov A. P. (2025) Stan ta problemy rozpodilu kompetentsii orhaniv mistsevoho samovriaduvannya ta orhaniv derzhavnoi vlady v Ukraini v umovakh suchasnykh vyklykiv [State and problems of competence distribution between local self-government and state authorities in Ukraine under modern challenges]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: publichne upravlinnia ta administruvannya*, vol. 36(75), no. 5, pp. 129–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.5/21>. (in Ukrainian)
5. Skomorovskyi O. M. (2022) Osoblyvosti realizatsii mistsevoho samovriaduvannya v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of local self-government implementation under martial law]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, no. 7, pp. 608–609. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-7/147>. (in Ukrainian)
6. Verkhovna Rada of Ukraine (1996) Konstytutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28.06.1996 № 254k/96-VR [Constitution of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed April 19, 2026) (in Ukrainian)
7. Verkhovna Rada of Ukraine (1997) Pro mistseve samovriaduvannya v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-VR [On Local Self-Government in Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed April 19, 2026). (in Ukrainian)
8. Verkhovna Rada of Ukraine (2015) Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 № 389-VIII [On the Legal Regime of Martial Law]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (accessed April 19, 2026) (in Ukrainian)
9. Verkhovna Rada of Ukraine (2022) Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannya derzhavnoi sluzhby ta mistsevoho samovriaduvannya u period dii voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2022 № 2259-IX [On Amendments to Certain Laws of Ukraine regarding the Functioning of Public Service and Local Self-Government during Martial Law]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (accessed April 19, 2026) (in Ukrainian).
10. Kruhlashov A., Shvydiuk S. (2025) Mistseve samovriaduvannya Ukrainy v umovakh viiny: adaptatsiia do novykh vyklykiv [Local self-government in Ukraine during war: adaptation to new challenges]. *Litopys Volyni*, no. 32, pp. 238–246. DOI: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2025.32.39> (in Ukrainian)
11. Zadorozhnia O. V. (2025) Deiaki aspekty funktsionuvannya systemy mistsevoho samovriaduvannya pid chas voiennoho stanu [Some aspects of functioning of the local self-government system under martial law]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, no. 73, pp. 12–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2025.73.2> (in Ukrainian)
12. President of Ukraine (2022) Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini: Ukaz № 64/2022 [On the Introduction of Martial Law in Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (accessed April 21, 2026) (in Ukrainian)
13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022) Pro zatverdzhennia Poriadku finansovoho zabezpechennia diialnosti viiskovykh administratsii: Postanova № 397 [On Approval of the Procedure for Financial Support of Military Administrations]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/397-2022-%D0%BF#Text> (accessed April 19, 2026) (in Ukrainian)
14. Verkhovna Rada of Ukraine (2014) Pro zabezpechennia prav i svobod hromadian ta pravovyi rezhym na tymchasovo okupovanii terytorii Ukrainy: Zakon Ukrainy № 1207-VII [On Ensuring the Rights and Freedoms of Citizens and the Legal Regime in the Temporarily Occupied Territory of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18#Text> (accessed April 19, 2026) (in Ukrainian)
15. Samoilenko L. Ya., Shcherbatiuk Yu. P. (2025) Osoblyvosti upravlinnia obiednanymy terytorialnymy hromadamy v umovakh voiennoho stanu: vyklyky ta perspektyvy [Peculiarities of management of united territorial communities under martial law: challenges and prospects]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.5.18> (in Ukrainian)
16. Orel O. V. (2024) Priorytety resursnoho zabezpechennia publichnoho upravlinnia v terytorialnykh hromadakh [Priorities of resource provision of public administration in territorial communities]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya*, no. 4(110), pp. 195–203. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-4\(110\)-195-203](https://doi.org/10.26642/jen-2024-4(110)-195-203) (in Ukrainian)
17. Krasylivuk V. F. (2024) Mozhlyvi stsenarii rozvytku terytorialnykh hromad v pislivoienni period [Possible scenarios of territorial communities development in the post-war period]. *Politychne zhyttia*, no. 4, pp. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2024.4.6> (in Ukrainian)
18. Rusin V. M., Hrynchyshyn S. V. (2025) Stratehichni priorytety finansuvannya infrastrukturykh proektiv v Ukraini v konteksti yevropeiskoi intehtratsii [Strategic priorities of financing infrastructure projects in Ukraine in the context of European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 81, pp. 468–478. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-103> (in Ukrainian)

19. Lastovchenko P. V. (2025) Stratehiia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku silskykh terytorii u period povoiennoho vidnovlennia [Strategy of socio-economic development of rural areas in the post-war recovery period]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 10, pp. 195–201. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.10.195> (in Ukrainian)

20. Munko A. Yu. (2025) Mekhanizmy publichnoho upravlinnia povoiennym vidnovlenniam silskykh terytorii cherez pryzmu ahrarnoi polityky [Mechanisms of public administration of post-war recovery of rural areas through the prism of agrarian policy]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, no. 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-23> (in Ukrainian)

21. Kotov I. V. (2025) Napriamy vidnovlennia terytorialnykh hromad v pislivoiennyi period v Ukraini [Directions of territorial communities recovery in the post-war period in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, no. 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-14> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 21.04.2026

Дата прийняття статті: 12.05.2026

Дата публікації статті: 29.06.2026