

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 5.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.5.16>**

**УДК 35.975(477)**

*Н. Л. Шпортюк,*

*к. держ. упр, доцент кафедри менеджменту і права,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1941-8522>*

*А. А. Крушельницький,*

*аспірант кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7000-9388>*

## **СВІТОВИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ І ПОВОЄНИЙ ПЕРІОД ДЛЯ УКРАЇНИ**

*N. Shportiuk,*

*PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Management and law,*

*Dnipro State Agrarian and Economic University*

*A. Krushelnytskyi,*

*Postgraduate student of the Department of Management, Public Management and  
Administration, Dnipro State Agrarian and Economic University*

## **WORLD EXPERIENCE OF THE FUNCTIONING OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN WAR AND POST-WAR PERIOD FOR UKRAINE**

*Стаття присвячена комплексному аналізу функціонування місцевого самоврядування в умовах збройних конфліктів та повоєнного відновлення на прикладі досвіду Хорватії, Лівану, Сирії та України. Дослідження розглядає ключові аспекти діяльності місцевих органів влади в кризових ситуаціях, включаючи адаптацію організаційної структури та повноважень, забезпечення надання базових послуг населенню, координацію з центральною владою та міжнародними організаціями, а також особливості кризового управління та фінансування місцевих громад.*

*На основі порівняльного аналізу виявлено спільні тенденції та специфічні виклики, з якими стикаються місцеві органи влади в умовах війни, такі як необхідність швидкої адаптації, забезпечення безпеки та правопорядку, управління обмеженими ресурсами та координація гуманітарної допомоги. Дослідження також висвітлює різні підходи до фінансування місцевих громад під час війни та у процесі відновлення, включаючи перерозподіл бюджетних коштів, залучення міжнародної допомоги та підтримку економічної діяльності.*

*Особливу увагу приділено можливостям застосування світового досвіду в українському контексті, враховуючи унікальні історичні, політичні та соціально-економічні умови. На основі аналізу сформульовано ключові уроки та рекомендації для України щодо підвищення ефективності публічного управління в умовах триваючого збройного конфлікту та підготовки до майбутньої відбудови. Запропоновані рекомендації стосуються подальшої децентралізації, вдосконалення системи кризового управління, забезпечення фінансової стабільності, боротьби з корупцією та залучення громадянського суспільства до процесів управління та відновлення.*

*Стаття має теоретичну та практичну цінність для науковців, політиків, представників місцевого самоврядування та всіх, хто зацікавлений у питаннях публічного управління в умовах криз та повоєнного розвитку. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій*

та політик, спрямованих на зміцнення місцевої демократії, підвищення стійкості громад та забезпечення сталого розвитку України.

*The article is devoted to an in-depth and comprehensive comparative analysis of the functioning of local self-government systems in conditions of armed conflicts and at a critical stage of post-war reconstruction. The central object of the study is the carefully studied experience of four countries, each of which has experienced or continues to experience complex crisis phenomena that have a significant impact on the organization and activities of local authorities: Croatia, which, having gone through a devastating war in the 1990s, has demonstrated a successful model of decentralization and restoration of institutional capacity at the local level in the post-conflict period; Lebanon, which suffers from chronic political instability, deep socio-economic problems and periodic armed clashes that significantly limit the autonomy and effectiveness of local authorities; Syria, where a brutal and protracted civil war has led to the almost complete destruction of traditional institutions of local governance, caused a large-scale humanitarian catastrophe and created unique challenges for any form of self-organization at the local level; and Ukraine, which since 2014, and especially after the full-scale invasion of 2022, has faced unprecedented military aggression, requiring not only a prompt response and adaptation of the public administration system at the local level to the conditions of martial law, but also strategic planning for future recovery.*

*The main goal of the article is not only to identify and systematize the key mechanisms, strategies, and typical challenges that local authorities inevitably face in armed conflicts, but also to conduct an in-depth analysis of various approaches to ensuring their sustainability, uninterrupted provision of vital basic services to the population, effective coordination of efforts with central authorities and international humanitarian organizations, as well as active participation in complex and long-term processes of restoring destroyed infrastructure and stimulating the economic development of local communities. Particular attention is paid to a thorough analysis of the financial aspects of the functioning of local self-government*

*in extreme crisis conditions, including the issues of operational redistribution of budget resources to meet urgent needs, finding and attracting various additional sources of financing, optimizing the management of local budgets in conditions of a significant reduction in revenues and a sharp increase in urgent expenses, as well as developing and implementing effective mechanisms for financial support for long-term post-war recovery.*

*The article examines in detail the specific features of the organization and implementation of crisis management at the local level in each of the countries selected for analysis. The issues of creating and effective functioning of rapid response systems for various emergencies, ensuring public safety and maintaining law and order under martial law, as well as the use of modern information technologies for operational management of crisis processes and establishing effective communication with the population are considered. A thorough comparative analysis of the effectiveness of the application of various models and tools of crisis management has been conducted, and key factors that directly affect the ability of local authorities to adequately and timely respond to complex challenges generated by the war have been identified.*

*The culmination of this scientific research is the formation of clearly substantiated lessons and practical recommendations for Ukraine, based on a comprehensive analysis of world experience. Taking into account Ukraine's unique historical path, its current political landscape, complex socio-economic realities, and the ongoing process of decentralization, potential opportunities for adaptation and implementation of the most successful foreign practices, as well as existing limitations and potential obstacles on this path, are identified. Based on the analysis, specific recommendations are formulated for further reforming the local government system, improving existing crisis management mechanisms, ensuring long-term financial stability of local communities in wartime, and developing effective post-war reconstruction strategies.*

*The key conclusions of the presented article emphasize the extreme importance of such critically important aspects as ensuring a high level of flexibility and the*

*ability of local authorities to quickly adapt to dynamically changing conditions, establishing effective and multi-level coordination of efforts with central government bodies and international partners, ensuring maximum transparency and public accountability in decision-making processes and the use of available resources, as well as the active involvement of civil society institutions and community residents themselves in the processes of management and control over the activities of local authorities. The results of the study have significant theoretical and undeniable practical value for a wide range of stakeholders, including scientists, politicians, practicing local government representatives, as well as everyone who is concerned about the issues of effective public administration in conditions of deep crises and sustainable post-war development. The conclusions obtained can be directly used to develop strategies, legislative initiatives, and specific policies aimed at further strengthening local democracy in Ukraine, increasing the resilience of Ukrainian communities to external shocks, and ensuring their long-term and comprehensive development in the face of military challenges and a future just peace.*

**Ключові слова:** *місцеве самоврядування, умови війни, кризове управління, фінансування, повоєнне відновлення, механізми, адаптація, координація, децентралізація.*

**Keywords:** *local self-government, war conditions, crisis management, financing, post-war recovery, mechanisms, adaptation, coordination, decentralization.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Дослідження присвячене аналізу світового досвіду функціонування механізмів місцевого самоврядування, кризового управління та фінансування в умовах війни та повоєнного періоду. Актуальність цієї теми зумовлена критичною важливістю ефективного функціонування місцевого

самоврядування для забезпечення стійкості та відновлення громад під час збройних конфліктів та після їх завершення.

Війна, як екстремальна соціально-політична ситуація, створює безпрецедентні виклики для систем публічного управління, особливо на місцевому рівні, де місцеве самоврядування опиняється на передовій реагування на кризові ситуації, забезпечення життєдіяльності населення та відновлення територій. У цих умовах ефективно кризове управління виходить на перший план, стаючи життєво необхідним для мінімізації негативних наслідків війни, захисту населення, забезпечення стабільності та швидкого реагування на непередбачувані обставини.

Фінансування місцевих громад, у свою чергу, стає критичним питанням, оскільки війна часто призводить до зменшення власних доходів громад, руйнування економічної бази та одночасному зростанню витрат на гуманітарні потреби, підтримку внутрішньо переміщених осіб та відновлення пошкодженої інфраструктури.

Україна має свій унікальний історичний та політичний контекст, який суттєво впливає на функціонування публічного управління в умовах війни. Це включає в себе тривалу історію децентралізаційних реформ, складні відносини між центральною та місцевою владою, а також специфіку соціально-економічного розвитку регіонів. Масштаб та тривалість війни в Україні, на жаль, вимагають особливої уваги до питань стійкості, адаптивності та довгострокового відновлення, оскільки руйнування мають системний характер і торкаються багатьох сфер життя громад. Крім того, процеси децентралізації, які активно впроваджуються в Україні, також відіграють значну роль, формуючи здатність місцевого самоврядування реагувати на кризу, оскільки передача повноважень та ресурсів впливає на можливості та відповідальність місцевих органів влади.

Наслідки війни для місцевих громад є руйнівними та багатограними. Вони включають в себе значні руйнування інфраструктури, яка є основою життєдіяльності громад. Це стосується не лише житлової інфраструктури, а й

критичної інфраструктури (енергопостачання, водопостачання, транспорт), соціальної інфраструктури (школи, лікарні, культурні заклади), що ускладнює надання базових послуг населенню.

Переміщення населення (як внутрішнє, так і зовнішнє) створює додаткове навантаження на приймаючі громади, вимагаючи забезпечення житлом, харчуванням, соціальною підтримкою та інтеграцією. Економічні збитки, спричинені війною, такі як зменшення виробництва, руйнування підприємств, втрата робочих місць, підривають фінансову спроможність громад, зменшуючи їхні доходи та можливості для самостійного відновлення.

### **Формулювання цілей статті**

**Мета дослідження** полягає в комплексному аналізі світового досвіду функціонування механізмів місцевого самоврядування, кризового управління та фінансування в умовах війни та повоєнний період з метою виявлення найкращих практик, стратегій та політик, які можуть бути адаптовані та застосовані в Україні для підвищення ефективності управління громадами в складних умовах.

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні **завдання**.

Перш за все, необхідно визначити ключові виклики для місцевого самоврядування, кризового управління та фінансування в умовах війни. Це завдання передбачає глибокий аналіз проблем, з якими стикаються місцеві органи влади в умовах збройного конфлікту. До таких викликів можуть належати: обмеженість ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) через перерозподіл на потреби оборони та руйнування економіки; руйнування інституцій та управлінських структур, що призводить до втрати спроможності органів місцевої влади; безпекові загрози, які ускладнюють виконання функцій місцевого самоврядування та наражають на небезпеку працівників та населення; зростання потреб населення у гуманітарній допомозі, соціальній підтримці та базових послугах; порушення комунікацій та координації між різними рівнями влади та організаціями.

Друге завдання полягає в систематизації світового досвіду реагування на ці виклики. Це передбачає аналіз успішних та невдалих прикладів адаптації та інновацій в управлінні громадами в умовах війни. Приклади реагування можуть включати: адаптація структури управління (створення кризових центрів, перерозподіл повноважень); використання цифрових технологій для забезпечення комунікації, надання послуг та управління ресурсами; залучення волонтерів та громадських організацій до надання допомоги та підтримки; забезпечення безперервності надання базових послуг (охорона здоров'я, освіта, соціальний захист); розробка механізмів фінансової підтримки та залучення гуманітарної допомоги.

Третє завдання – проаналізувати стратегії відновлення місцевого самоврядування та фінансової стійкості громад після війни. Це завдання спрямоване на вивчення досвіду відновлення громад після завершення збройних конфліктів. Стратегії можуть включати: реформи децентралізації, спрямовані на розширення повноважень та ресурсів місцевих органів влади; відновлення інфраструктури та надання послуг; залучення інвестицій та економічне відновлення громад; розробка програм підтримки малого та середнього бізнесу; забезпечення соціальної інтеграції та психологічної підтримки населення.

Четверте завдання – визначити можливості та обмеження застосування міжнародного досвіду в Україні. Це завдання передбачає критичний аналіз можливостей та обмежень адаптації міжнародних практик до специфічних умов України. Важливими факторами є: врахування історичного, політичного, соціального та економічного контексту України; адаптація міжнародного досвіду до місцевих умов та потреб; подолання потенційних перешкод, таких як корупція, слабкість інституцій, політична нестабільність.

П'яте завдання – розробити рекомендації для України щодо підвищення ефективності публічного управління в умовах війни та повоєнного відновлення. Це завдання передбачає формулювання конкретних та практичних рекомендацій, спрямованих на покращення управління

громадами в Україні. Рекомендації можуть стосуватися: реформ місцевого самоврядування; стратегій кризового управління; механізмів фінансування громад; політик підтримки населення та економічного відновлення.

**Об'єктом дослідження** є процеси функціонування механізмів публічного управління в умовах війни та повоєнного періоду.

**Предметом дослідження** є світовий досвід місцевого самоврядування, кризового управління та фінансування в контексті збройних конфліктів та відновлення.

У дослідженні використано наступні методи: порівняльний аналіз для виявлення спільних рис та відмінностей у досвіді різних країн, що дозволяє виявити найкращі практики та універсальні принципи управління; системний аналіз для розгляду взаємозв'язків та взаємовпливів між місцевим самоврядуванням, кризовим управлінням та фінансуванням як складовими цілісної системи публічного управління; аналіз документів для вивчення нормативно-правових актів, стратегій, звітів міжнародних організацій та інших релевантних матеріалів, що дозволяє отримати інформацію про політичні рішення та практичні заходи.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

У процесі дослідження світового досвіду функціонування механізмів публічного управління в умовах трансформаційних викликів було проаналізовано низку наукових джерел, які розкривають ключові аспекти розвитку місцевого самоврядування, децентралізації та впровадження інноваційних підходів до управління.

Зокрема, у роботі Ажажі М. та ін. (2023) акцент зроблено на цифровізації територіального управління, яка виступає важливим чинником підвищення ефективності управлінських рішень на місцевому рівні. Автори досліджують міжнародний досвід планування діяльності громад в умовах цифрових трансформацій, що є надзвичайно актуальним у сучасних умовах модернізації державного управління [1].

У дослідженні Косача І. А. та колег (2021) розглянуто фінансові механізми інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва, що безпосередньо пов'язано з можливостями територіальних громад щодо залучення інвестицій та створення сприятливого середовища для малого і середнього бізнесу. Ці аспекти є ключовими в контексті децентралізації повноважень [2].

Коваль О. М. та Порайко У. М. (2021) аналізують фінансово-економічні інструменти регіонального та місцевого управління, спираючись на європейські практики. Автори виокремлюють ефективні моделі реформування, що можуть бути адаптовані в українських умовах з урахуванням національних особливостей [3].

Окрему увагу заслуговує робота Лазебної І. В. та Динник І. П. (2023), у якій здійснено порівняльний аналіз українських реалій та зарубіжного досвіду функціонування служби в органах місцевого самоврядування. Це дозволяє побачити як спільні риси, так і відмінності у підходах до кадрового забезпечення публічного управління [4].

У праці Лашук О. С. висвітлюються теоретико-методологічні засади формування механізмів управління розвитком регіонів в умовах децентралізації, що має ключове значення для розуміння процесів делегування повноважень і розвитку спроможності територіальних громад. [5].

Небрат В. (2023) наголошує на важливості міжнародного досвіду у стратегічному плануванні повоєнної відбудови України, особливо в частині визначення національних пріоритетів, що має безпосередній вплив на політику публічного управління [6].

Також заслуговує на увагу дослідження Олійника Д. та співавт. (2024), в якому проаналізовано підходи до формування місцевих бюджетів у зарубіжних країнах. Це є основою фінансової спроможності громад та ефективного публічного управління. [7].

Нарешті, Шевченко О. О. з колегами (2023) розглядають земельну децентралізацію та надання соціальних послуг як складові механізму публічного управління на рівні громад. Ці процеси прямо впливають на якість життя населення та ефективність управлінських рішень [8].

Загалом, аналіз джерел підтверджує актуальність вивчення світового досвіду публічного управління, особливо в контексті децентралізації, цифровізації, інституційного розвитку громад та стратегічного планування регіонального розвитку.

### **Виклад основного матеріалу**

Війна, як найгостріша форма соціально-політичної кризи, ставить перед місцевим самоврядуванням надскладні завдання, вимагаючи не лише швидкої адаптації, але й кардинальної трансформації його функцій та механізмів. Місцеві органи влади опиняються на передовій реагування на гуманітарні катастрофи, забезпечення життєдіяльності громад та відбудови зруйнованих територій. Світовий досвід демонструє широкий спектр підходів, успіхів та невдач у цій критичній сфері [4].

Хорватія, переживши руйнівну війну в 1990-х роках, стала прикладом країни, де децентралізація та відбудова тісно перепліталися. Після завершення конфлікту, реформи місцевого самоврядування були спрямовані на передачу значних повноважень від центру до місцевих громад. Це включало управління освітою, охороною здоров'я, соціальними послугами, місцевою інфраструктурою та сприяння економічному розвитку. Водночас, війна завдала нищівного удару по місцевим органам влади: руйнування адміністративних будівель, втрата кваліфікованого персоналу та перерваність функціонування стали звичним явищем. Відновлення інституційної спроможності місцевого самоврядування стало ключовим пріоритетом. Це передбачало проведення місцевих виборів, відбудову адміністративних будівель, навчання нових кадрів та чітке розмежування повноважень між різними рівнями місцевого самоврядування – громадами, містами та жупаніями. Забезпечення базових послуг населенню, особливо допомога

внутрішньо переміщеним особам та біженцям, стало нагальною потребою. Місцеві органи влади організовували пункти розміщення, розподіляли гуманітарну допомогу та надавали соціальну підтримку. Відновлення критичної інфраструктури – житла, шкіл, лікарень, транспортних мереж – вимагало величезних зусиль та ресурсів. У цьому процесі ключову роль відігравала координація між центральним урядом, міжнародними організаціями (ООН, ЄС, Світовий банк) та численними неурядовими організаціями [3].

На відміну від Хорватії, Ліван стикається з викликами функціонування місцевого самоврядування в умовах тривалої політичної нестабільності та періодичних збройних конфліктів. Складна конфесійна структура суспільства, політична роздробленість та економічні кризи значно обмежують автономію місцевих органів влади. Центральний уряд зберігає значний контроль над ресурсами та прийняттям рішень. Незважаючи на ці обмеження, муніципалітети відіграють важливу роль у наданні базових комунальних послуг – водопостачання, електроенергії, вивезення сміття – та управлінні місцевою інфраструктурою. Однак, хронічне недофінансування, корупція та неефективне управління ускладнюють їхню роботу. Проблеми з водопостачанням та електроенергією стали постійною проблемою для населення. Ефективна координація між центральною та місцевою владою, міжнародними організаціями та громадянським суспільством залишається складним завданням.

Сирія є прикладом країни, де масштабна громадянська війна призвела до майже повного руйнування системи місцевого самоврядування. У багатьох районах традиційні органи влади були замінені на військові адміністрації, тимчасові комітети або інші форми управління. Фрагментація території, контроль різних сил та відсутність легітимної влади ускладнюють управління та надання допомоги населенню. Забезпечення базових потреб населення – житло, їжа, вода, медична допомога – стало надзвичайно складним завданням. Масштабні руйнування інфраструктури, масове переміщення населення та

гуманітарна криза вимагають величезних зусиль від місцевих органів влади, міжнародних організацій та гуманітарних агентств. Однак, обмежений доступ до багатьох районів, безпекові ризики та політичні перешкоди значно ускладнюють надання допомоги.

Україна, зіткнувшись з повномасштабною агресією російської федерації, опинилася в унікальній ситуації. З одного боку, процес децентралізації, розпочатий до війни, створив відносно сильну систему місцевого самоврядування. З іншого боку, масштаби руйнувань, окупація територій та гуманітарна криза створили безпрецедентні виклики. В багатьох регіонах були створені військові адміністрації, які перебрали на себе частину повноважень місцевих органів влади. Однак, муніципалітети продовжують відігравати важливу роль у наданні комунальних послуг, підтримці внутрішньо переміщених осіб та організації гуманітарної допомоги. Важливим фактором є активна участь громадянського суспільства та волонтерського руху, які значно підсилили спроможність місцевих громад реагувати на кризу. Координація між центральною та місцевою владою, міжнародними організаціями та волонтерами стала критично важливою для ефективного реагування на виклики війни [6].

Порівнюючи досвід цих чотирьох країн, можна виділити кілька ключових тенденцій та викликів для місцевого самоврядування в умовах війни:

- Місцеві органи влади повинні швидко адаптуватися до нових умов, змінювати структуру управління, перерозподіляти повноваження та знаходити нестандартні рішення.
- Надання житла, їжі, води, медичної допомоги та соціальної підтримки населенню є першочерговим завданням.
- Ефективна координація між різними рівнями влади, міжнародними організаціями, волонтерами та громадянським суспільством є критично важливою для успішного реагування на кризу.

- Після завершення війни місцеве самоврядування відіграє ключову роль у відновленні інфраструктури, економічному розвитку та соціальній реабілітації громад.

Однак, кожна країна має свій унікальний контекст, історичні передумови та політичні обставини, які впливають на функціонування місцевого самоврядування в умовах війни. Тому, не існує універсальної моделі, яку можна було б сліпо застосувати в будь-якій ситуації.

Кризове управління на місцевому рівні набуває критичної значущості в умовах війни, коли громади опиняються на передовій реагування на надзвичайні ситуації. Ефективність кризового управління визначає не лише масштаби руйнувань та людських втрат, але й здатність громади швидко відновлюватися та повертатися до нормального життя. Світовий досвід демонструє різноманітні підходи до організації кризового управління, кожен з яких має свої сильні та слабкі сторони [7].

У Хорватії, після війни в Югославії, відбудова та розвиток системи кризового управління стали пріоритетними завданнями. Були створені спеціальні кризові штаби, які координували дії різних служб та організацій, забезпечували евакуацію населення з небезпечних районів, організовували пункти прийому біженців та внутрішньо переміщених осіб, а також забезпечували їх тимчасовим житлом, харчуванням та медичною допомогою. Важливим аспектом було відновлення систем цивільного захисту, яке включало навчання персоналу, забезпечення обладнанням та розробку планів реагування на надзвичайні ситуації. Координація з міжнародними гуманітарними організаціями була ключовою для забезпечення ефективної допомоги постраждалим громадянам. Ліван, з його тривалою історією конфліктів та політичної нестабільності, має складну систему кризового управління, яка часто характеризується фрагментацією та недостатньою координацією.

Відсутність сильної центральної влади та розбіжності між різними політичними та конфесійними групами ускладнюють реагування на

надзвичайні ситуації. Незважаючи на ці виклики, місцеві органи влади відіграють важливу роль у наданні допомоги населенню під час криз, особливо надання притулку, розподіл гуманітарної допомоги та забезпечення базових послуг. Однак, обмежені ресурси, корупція та неефективне управління часто перешкоджають їхній роботі. Міжнародні гуманітарні організації відіграють значну роль у наданні допомоги та підтримці місцевих зусиль.

Сирія, де триває масштабна громадянська війна, зіткнулася з безпрецедентними викликами у сфері кризового управління. Руйнування інфраструктури, масові переміщення населення та відсутність стабільності ускладнюють реагування на надзвичайні ситуації. У багатьох районах традиційні органи місцевого самоврядування були замінені на військові адміністрації або інші форми управління, що призвело до фрагментації системи кризового управління. Забезпечення безпеки населення, надання гуманітарної допомоги та відновлення базових послуг є надзвичайно складними завданнями.

Міжнародні гуманітарні організації намагаються надавати допомогу, але стикаються з обмеженнями доступу, безпековими ризиками та політичними перешкодами. Україна, зіткнувшись з повномасштабною агресією, розробляє та вдосконалює власну систему кризового управління. Створення військових адміністрацій у багатьох регіонах, посилення ролі ДСНС, координація зусиль центральної та місцевої влади, активна участь волонтерів та громадянського суспільства – все це є важливими елементами реагування на кризу. Важливу роль відіграють інформаційні технології, які використовуються для інформування населення, координації допомоги та протидії дезінформації [2].

Однак, масштаби руйнувань, постійні загрози безпеці та необхідність швидкої адаптації до змінних обставин створюють серйозні виклики. Порівнюючи досвід цих чотирьох країн, можна виділити кілька ключових аспектів кризового управління на місцевому рівні: наявність ефективних

систем оповіщення, евакуації, надання допомоги та координації; наявність сильних та ефективних місцевих органів влади, здатних швидко приймати рішення та реагувати на кризу; ефективна координація між різними рівнями влади, службами, організаціями та волонтерами; забезпечення своєчасної та достовірної інформації для населення, протидія дезінформації та використання сучасних технологій для комунікації.

Важливо зазначити, що кожна країна розробляє власну модель кризового управління, враховуючи свої специфічні умови, ресурси та виклики. Не існує універсального рішення, яке можна було б сліпо застосувати в будь-якій ситуації.

Фінансування місцевих громад в умовах війни та повоєнного відновлення є критично важливим аспектом забезпечення їхньої життєздатності та спроможності виконувати свої функції. Війна завдає нищівного удару по місцевим бюджетам, зменшуючи доходи та збільшуючи витрати, водночас, потреби громад у фінансових ресурсах значно зростають для забезпечення гуманітарної допомоги, відновлення інфраструктури та підтримки економічної діяльності. Світовий досвід демонструє різноманітні підходи до вирішення цих фінансових викликів, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

У Хорватії, після війни в Югославії, фінансування відбудови та розвитку місцевого самоврядування було складним, але пріоритетним завданням. Зміни у міжбюджетних відносинах між центральною та місцевою владою передбачали перерозподіл фінансових ресурсів на користь місцевих громад, щоб забезпечити їхню спроможність фінансувати відновлення інфраструктури та надання послуг населенню. Були створені спеціальні фонди відбудови, які фінансувалися з бюджетних коштів, міжнародної допомоги та пожертв. Важливим аспектом було забезпечення прозорості та підзвітності у використанні цих коштів, щоб запобігти корупції та неефективному використанню. Залучення інвестицій та підтримка підприємництва також були важливими для відновлення економічної бази місцевих громад. Ліван, з

його хронічною політичною та економічною нестабільністю, стикається з серйозними викликами у фінансуванні місцевого самоврядування.

Центральний уряд зберігає значний контроль над фінансовими ресурсами, обмежуючи фінансову автономію муніципалітетів. Муніципалітети часто стикаються з нестачею фінансування для забезпечення базових послуг та розвитку інфраструктури. Корупція та неефективне управління ресурсами погіршують ситуацію. Міжнародна фінансова допомога відіграє важливу роль у підтримці місцевих громад, але її розподіл часто є політизованим та неефективним. Сирія, де триває масштабна громадянська війна, зіткнулася з катастрофічною ситуацією у фінансуванні місцевого самоврядування. Руйнування економіки, масові переміщення населення та відсутність стабільності призвели до значного зменшення доходів місцевих бюджетів. Водночас, потреби у фінансових ресурсах для надання гуманітарної допомоги та відновлення інфраструктури є величезними.

Корупція та неефективне управління ресурсами є серйозними проблемами. Міжнародна фінансова допомога обмежена та часто спрямовується через центральний уряд, що ускладнює її надходження до місцевих громад.

Україна, зіткнувшись з повномасштабною агресією, розробляє та вдосконалює механізми фінансування місцевого самоврядування в умовах війни та повоєнного відновлення. Адаптація бюджетного процесу до умов війни, перерозподіл фінансових ресурсів на пріоритетні напрями (оборона, гуманітарна допомога, відновлення інфраструктури), залучення міжнародної фінансової допомоги, використання резервних фондів та інших фінансових інструментів – все це є важливими елементами фінансового забезпечення місцевих громад. Важливою є прозорість та підзвітність у використанні бюджетних коштів, щоб забезпечити їх ефективне та цільове використання.

Розробка механізмів фінансової підтримки відновлення інфраструктури та економічного розвитку громад є ключовим завданням на майбутнє. Порівнюючи досвід цих чотирьох країн, можна виділити кілька ключових

аспектів фінансування місцевих громад в умовах війни та повоєнного відновлення: адаптація бюджетного процесу, міжбюджетні відносини, міжнародна фінансова допомога, відновлення та розвиток, прозорість та підзвітність. Важливо зазначити, що кожна країна розробляє власну модель фінансування місцевого самоврядування, враховуючи свої специфічні умови, ресурси та виклики. Не існує універсального рішення, яке можна було б сліпо застосувати в будь-якій ситуації.

Аналіз світового досвіду функціонування механізмів місцевого самоврядування, кризового управління та фінансування в умовах війни та повоєнного періоду дає можливість виокремити цінні уроки для України, яка зараз переживає складний період збройного конфлікту та готується до майбутньої відбудови. Важливо не просто переносити зарубіжний досвід на українські реалії, а критично його оцінювати, враховуючи специфіку історичного, політичного, економічного та соціального контексту [7].

Україна має унікальні характеристики, які відрізняють її від розглянутих країн. По-перше, це масштаби конфлікту та руйнувань, які є значно більшими, ніж у Хорватії чи Лівані. По-друге, це геополітичне розташування та вплив зовнішніх факторів, які ускладнюють процес управління та відновлення. По-третє, це триваючий процес децентралізації, який, з одного боку, створив відносно сильну систему місцевого самоврядування, але, з іншого боку, потребує подальшого вдосконалення.

Застосування хорватського досвіду в Україні може бути корисним у сфері відбудови та реформ місцевого самоврядування. Хорватія успішно провела децентралізацію після війни, передавши значні повноваження на місцевий рівень. Це може бути прикладом для України у розширенні фінансової автономії та інституційної спроможності громад. Однак, важливо врахувати, що Україна має значно більшу територію та населення, що вимагає адаптації хорватської моделі. Ліванський досвід показує виклики функціонування місцевого самоврядування в умовах політичної нестабільності та корупції. Україна також стикається з цими проблемами,

тому важливо посилити механізми контролю та підзвітності на місцевому рівні, а також забезпечити більшу прозорість у розподілі ресурсів. Крім того, ліванський досвід підкреслює важливість ефективної координації між центральною та місцевою владою, що є актуальним для України. Сирійський досвід є попередженням про наслідки масштабних руйнувань та гуманітарної катастрофи. Україна повинна бути готова до довготривалого та складного процесу відновлення, який потребуватиме значних фінансових ресурсів, міжнародної допомоги та ефективного управління.

Важливо також врахувати досвід Сирії у забезпеченні допомоги внутрішньо переміщеним особам та біженцям, які становлять значну частину населення в Україні. З огляду на світовий досвід, можна виокремити кілька ключових напрямів реформ та політик для підвищення ефективності публічного управління в Україні: подальша децентралізація, вдосконалення системи кризового управління, забезпечення фінансової стабільності, боротьба з корупцією та залучення громадянського суспільства.

Реалізація цих реформ та політик є складним завданням, яке потребує політичної волі, широкої підтримки суспільства та ефективної координації зусиль різних зацікавлених сторін. Однак, успішне впровадження цих змін є критично важливим для забезпечення сталого розвитку України та підвищення добробуту її громадян.

## **Висновок**

Проведене дослідження світового досвіду функціонування механізмів місцевого самоврядування, кризового управління та фінансування в умовах війни та повоєнного періоду дозволяє зробити ряд важливих висновків, які мають значну теоретичну та практичну цінність, особливо для України, яка сьогодні стикається з викликами збройного конфлікту та готується до майбутньої відбудови.

Аналіз досвіду різних країн, таких як Хорватія, Ліван, Сирія та Україна, показав, що війна кардинально змінює роль та функції місцевого самоврядування. Місцеві органи влади опиняються на передовій реагування

на кризу, забезпечуючи надання базових послуг населенню, координуючи гуманітарну допомогу та беручи участь у відновленні зруйнованих територій.

Однак, ефективність їхньої діяльності значною мірою залежить від контексту, в якому вони функціонують, включаючи історичні, політичні, економічні та соціальні фактори. Хорватія, після війни в Югославії, продемонструвала важливість децентралізації як інструменту відбудови та зміцнення місцевого самоврядування. Передача значних повноважень на місцевий рівень сприяла підвищенню їхньої спроможності реагувати на потреби громад та ефективно управляти процесом відновлення. Однак, цей досвід також підкреслює важливість сильної центральної влади, здатної координувати зусилля різних рівнів управління та забезпечувати фінансову підтримку. Ліван, з його тривалою історією конфліктів та політичної нестабільності, показує виклики, пов'язані з обмеженою автономією місцевого самоврядування та недостатньою координацією між центральною та місцевою владою.

Політичні розбіжності, корупція та неефективне управління ресурсами часто перешкоджають місцевим органам влади ефективно виконувати свої функції. Цей досвід підкреслює важливість зміцнення інституційної спроможності місцевого самоврядування та забезпечення прозорості у використанні ресурсів. Сирія, де триває масштабна громадянська війна, є прикладом країни, де місцеве самоврядування зазнало значних руйнувань. Фрагментація території, відсутність стабільності та обмежений доступ до багатьох районів ускладнюють надання допомоги населенню та відновлення базових послуг.

Цей досвід підкреслює важливість міжнародної гуманітарної допомоги, але також наголошує на необхідності ефективної координації та забезпечення доступу до всіх постраждалих районів. Україна, зіткнувшись з повномасштабною агресією російської федерації, розробляє та вдосконалює власну систему управління в умовах війни. Процес децентралізації, розпочатий до війни, створив відносно сильну систему місцевого

самоврядування, яка відіграє ключову роль у реагуванні на кризу. Однак, масштаби руйнувань, окупація територій та гуманітарна криза створюють безпрецедентні виклики.

Важливим фактором є активна участь громадянського суспільства та волонтерського руху, які значно підсилили спроможність місцевих громад реагувати на кризу. Аналіз світового досвіду дозволяє виокремити кілька ключових тенденцій та викликів для місцевого самоврядування в умовах війни та повоєнного періоду: адаптація до змін, забезпечення базових потреб, координація зусиль, фінансування відбудови та інформаційне управління. Результати цього дослідження мають значну практичну цінність для України. Вони можуть бути використані для розробки політик та реформ, спрямованих на підвищення ефективності місцевого самоврядування в умовах війни та забезпечення успішної відбудови після її завершення.

Зокрема, дослідження підкреслює важливість подальшої децентралізації, вдосконалення системи кризового управління, розробки механізмів фінансової підтримки відновлення, забезпечення прозорості та підзвітності, а також залучення громадянського суспільства. Обмеженням цього дослідження є те, що воно зосереджується на досвіді лише чотирьох країн.

Подальші дослідження можуть розширити географічний обсяг та включити аналіз досвіду інших країн, які пережили війни або збройні конфлікти. Крім того, подальші дослідження можуть поглибити аналіз конкретних механізмів та інструментів кризового управління та фінансування, а також оцінити їхню ефективність в різних контекстах. Загалом, це дослідження сприяє глибшому розумінню викликів та можливостей для місцевого самоврядування в умовах війни та повоєнного відновлення. Результати дослідження можуть бути корисними для науковців, політиків, практиків та всіх, хто зацікавлений у забезпеченні сталого розвитку громад та підвищенні добробуту населення в умовах криз.

## Література

1. Ажажа, М., Воронкова, В., Бойко, М., & Коротких, М. (2023). Планування діяльності територіальної громади в умовах цифровізації: міжнародний досвід. *Humanities studies*, (17 (94)), 181-189. <http://humstudies.com.ua/article/view/298040>
2. Косач, І. А., Жаворонок, А. В., & Дегтярьов, А. В. (2021). Фінансовий механізм інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва: сучасні аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 1, 3-9. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Artur-Zhavoronok/publication/354780083\\_FINANCIAL\\_MECHANISM\\_OF\\_INNOVATIVE\\_AND\\_INVESTMENT\\_DEVELOPMENT\\_OF\\_ENTREPRENEURSHIP\\_MODERN\\_ASPECTS/links/614c573e519a1a381f79d495/FINANCIAL-MECHANISM-OF-INNOVATIVE-AND-INVESTMENT-DEVELOPMENT-OF-ENTREPRENEURSHIP-MODERN-ASPECTS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Artur-Zhavoronok/publication/354780083_FINANCIAL_MECHANISM_OF_INNOVATIVE_AND_INVESTMENT_DEVELOPMENT_OF_ENTREPRENEURSHIP_MODERN_ASPECTS/links/614c573e519a1a381f79d495/FINANCIAL-MECHANISM-OF-INNOVATIVE-AND-INVESTMENT-DEVELOPMENT-OF-ENTREPRENEURSHIP-MODERN-ASPECTS.pdf)
3. Коваль, О. М., Порайко, У. М. (2021). Фінансово-економічні механізми та інструменти регіонального і місцевого управління: європейські практики реформування. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/13263>
4. Лазебна, І. В., Динник, І. П. (2023). Служба в органах місцевого самоврядування: українські реалії та зарубіжний досвід. *Вестник Херсонского национального технического университета*, (2 (85)), 254-259. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sluzhba-v-organah-mistseвого-samovryaduvannya-ukrayinski-realiyi-ta-zarubizhniy-dosvid/viewer>
5. Лашук, О. С. Теоретико-методологічні засади формування механізмів державного управління розвитком регіонів в контексті децентралізації владних повноважень в Україні. *Рецензенти: Худолей Вероніка Юріївна—д. е. н., професор, ректор ПВНЗ*, 158. URL: <https://ir.stu.cn.ua/jspui/bitstream/123456789/21382/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F1%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%9D%D0%94%D0%A0%20%D1%80%D0%B5%D0%B4%2025.01.2021.pdf#page=158>

6. Небрат, В. (2023). Зарубіжний досвід і національні пріоритети для стратегування повоєнної відбудови України. *Економіка і прогнозування*, (2), 134-159. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/uk/article/UJRN-0001433521>

7. Олійник, Д., Дрожак, В., Селезньов, В., Бурлій, Є. (2024). *Зарубіжний досвід формування місцевих бюджетів* (Doctoral dissertation). URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51908/1/T\\_4.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51908/1/T_4.pdf)

8. Шевченко, О. О., Єрьоміна, А. Ю., Батицька, В. О. (2023). Механізм публічного управління на рівні територіальних громад: земельна децентралізація та надання соціальних послуг. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (1), 58-62. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/360>

## References

1. Azhazha, M. Voronkova, V. Bojko, M. and Korotkykh, M. (2023), "Planning the activities of a territorial community in the context of digitalization: international experience", *Humanities studies*, vol. 17 (94), pp. 181-189 available at: <http://humstudies.com.ua/article/view/298040> (Accessed 25 Apr 2025).

2. Kosach, I.A. Zhavoronok, A.V. and Dehtiar'ov, A.V. (2021), "Financial mechanism of innovation and investment development of entrepreneurship: modern aspects", *Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 1, pp. 3-9 available at: [https://www.researchgate.net/profile/Artur-Zhavoronok/publication/354780083\\_FINANCIAL\\_MECHANISM\\_OF\\_INNOVATIVE\\_AND\\_INVESTMENT\\_DEVELOPMENT\\_OF\\_ENTREPRENEURSHIP\\_MODERN\\_ASPECTS/links/614c573e519a1a381f79d495/FINANCIAL-MECHANISM-OF-INNOVATIVE-AND-INVESTMENT-DEVELOPMENT-OF-ENTREPRENEURSHIP-MODERN-ASPECTS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Artur-Zhavoronok/publication/354780083_FINANCIAL_MECHANISM_OF_INNOVATIVE_AND_INVESTMENT_DEVELOPMENT_OF_ENTREPRENEURSHIP_MODERN_ASPECTS/links/614c573e519a1a381f79d495/FINANCIAL-MECHANISM-OF-INNOVATIVE-AND-INVESTMENT-DEVELOPMENT-OF-ENTREPRENEURSHIP-MODERN-ASPECTS.pdf) (Accessed 25 Apr 2025).

3. Koval', O.M. and Porajko, U.M. (2021), "Financial and economic mechanisms and instruments of regional and local governance: European reform practices", available at: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/13263> (Accessed 25 Apr 2025).

4. Lazebna, I.V. and Dynnyk, I.P. (2023), "Service in local government bodies: Ukrainian realities and foreign experience", Vestnyk Khersonskoho natsional'noho tekhnicheskoho unyversyteta, vol. 2 (85), pp. 254-259 available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sluzhba-v-organah-mistsevogo-samovryaduvannya-ukrayinski-realiyi-ta-zarubizhniy-dosvid/viewer> (Accessed 25 Apr 2025).

5. Lashuk, O.S. (2021), "Theoretical and methodological principles of forming mechanisms of state management of regional development in the context of decentralization of power in Ukraine", available at: <https://ir.stu.cn.ua/jspui/bitstream/123456789/21382/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F1%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%9D%D0%94%D0%A0%20%D1%80%D0%B5%D0%B4%2025.01.2021.pdf#page=158> (Accessed 25 Apr 2025).

6. Nebrat, V. (2023), "Foreign experience and national priorities for strategizing the post-war reconstruction of Ukraine", Ekonomika i prohnozuvannia, vol. 2, pp. 134-159 available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/uk/article/UJRN-0001433521> (Accessed 25 Apr 2025).

7. Olijnyk, D. Drozhak, V. Seleznev, V. and Burlij, Ye. (2024), "Foreign experience in forming local budgets (Doctoral dissertation)", available at: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51908/1/T\\_4.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51908/1/T_4.pdf) (Accessed 25 Apr 2025).

8. Shevchenko, O.O. Yer'omina, A.Yu. and Batyts'ka, V.O. (2023), "Mechanism of public administration at the level of territorial communities: land decentralization and provision of social services", Dniprovs'kyj naukovyj chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava, vol. 1, pp. 58-62 available at: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/360> (Accessed 25 Apr 2025).

*Стаття надійшла до редакції 01.05.2025 р.*