

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Тарасюк Віола Олександрівна

**ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУА - 41
Тарасюк В. О.

Науковий керівник:
К.е.н., доцент Круп'як Лідія Богданівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	16
2.1. Організаційно-функціональна характеристика досліджуваного Управління та особливостей його діяльності в умовах воєнного стану	16
2.2. Основні проблеми та оцінка ефективності діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернополя в умовах воєнного стану	224
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	33
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена глибокими трансформаціями системи публічного управління в Україні внаслідок запровадження правового режиму воєнного стану через повномасштабну збройну агресію. В умовах війни органи державної влади та місцевого самоврядування функціонують в умовах постійних кризових викликів, що потребує оперативного прийняття управлінських рішень, забезпечення безпеки населення, підтримання стабільності держави та ефективного реагування на соціально-економічні зміни. За таких умов особливої важливості набуває дослідження особливостей публічного управління в період воєнного стану, виявлення основних проблем його функціонування та обґрунтування напрямів удосконалення управлінської діяльності для забезпечення стійкого розвитку територіальних громад і держави загалом.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичні засади публічного управління досліджували І. В. Аль-Атті, О. І. Миколенко, О. П. Славкова, М. О. Соколов та С. В. Панченко. Особливості публічного управління в умовах воєнного стану висвітлено у працях В. В. Борщевського, О. Б. Василиці, Є. Є. Матвєєва, І. В. Криворучка, М. Д. Гончаренка, В. П. Задорожного, Б. Ю. Тируся та Ю. Д. Музики. Питання стратегічного розвитку територіальних громад і антикризового управління розглядали Г. В. Возняк, Х. О. Патицька, А. Ф. Мельник, Л. Б. Круп'як та І. Й. Круп'як. Водночас недостатньо дослідженими залишаються практичні механізми вдосконалення публічного управління органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, що зумовлює потребу подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей публічного управління в умовах воєнного стану, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Для досягнення цієї мети визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи публічного управління в умовах воєнного стану;
- охарактеризувати особливості діяльності органу місцевого самоврядування в кризових умовах;
- оцінити ефективність публічного управління органу місцевого самоврядування та ідентифікувати основні проблеми й виклики в умовах воєнного стану;
- розробити рекомендації щодо удосконалення публічного управління в умовах воєнного стану.

Об’єктом дослідження є процес публічного управління в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні та практичні аспекти функціонування публічного управління в умовах воєнного стану, зокрема особливості діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернополя, а також механізми підвищення ефективності управлінських рішень у кризових умовах.

Інформаційна база та методи дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, що регулюють сферу публічного управління та функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань публічного управління, стратегічного розвитку та антикризового менеджменту, офіційні статистичні матеріали, аналітичні звіти, а також внутрішні документи та матеріали Управління стратегічного розвитку міста Тернополя. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили комплексний підхід до вивчення проблеми.

Практичне значення дослідження полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності публічного управління в умовах воєнного стану. Розроблені в роботі теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути застосовані в діяльності органів місцевого

самоврядування, зокрема Управління стратегічного розвитку міста Тернополя, з метою удосконалення управлінських процесів, підвищення якості прийняття управлінських рішень та забезпечення стійкого розвитку територіальних громад.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Сучасні тенденції розвитку публічного управління в умовах війни» у збірнику тез VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Збараж, 22 травня 2026 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Публічне управління є ключовим елементом функціонування сучасної держави та суспільства, оскільки забезпечує реалізацію суспільних інтересів, координацію діяльності державних інституцій та органів місцевого самоврядування, а також формування та впровадження ефективної публічної політики. У широкому розумінні публічне управління охоплює систему управлінських дій, спрямованих на задоволення потреб громадян, забезпечення сталого розвитку територій та підвищення якості суспільних послуг.

У науковій літературі публічне управління розглядається як діяльність органів влади, спрямована на реалізацію суспільних інтересів через вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень [20]. Воно включає взаємодію державних органів, органів місцевого самоврядування, громадських інституцій та приватного сектору з метою ефективного вирішення суспільно важливих завдань. Для узагальнення наукових підходів до трактування сутності публічного управління у табл. 1.1 систематизовано основні визначення, запропоновані вітчизняними та зарубіжними дослідниками.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «публічне управління» вітчизняних та зарубіжних дослідників

Автор 1	Визначення 2	Ключовий акцент 3
Аль-Атті І. В. [1]	Публічне управління – це діяльність, спрямована на задоволення суспільних потреб та реалізацію інтересів громадян	Орієнтація на суспільні потреби
Миколенко О. І. [20]	Сукупність управлінських рішень і дій органів влади, спрямованих на реалізацію державної політики	Управлінські рішення
Славкова О. П., Соколов М. О. [23]	Система взаємодії органів влади, громадянського суспільства та бізнесу	Взаємодія суб'єктів
Панченко С. В. та ін. [21]	Комплексний процес організації, координації та контролю діяльності у публічній сфері	Комплексність процесу

1	2	3
Фелик О. В. [29]	Інструмент реалізації функцій держави через механізми адміністрування	Інструментальний підхід
Іжа М. М., Курносенко Л. В. [32]	Публічне управління розглядається як система адаптивного управління, що забезпечує ефективне функціонування держави в умовах криз та невизначеності	Адаптивність та кризове управління
Лахиза М., Єгоричева С. [33]	Публічне управління – це процес трансформації управлінських механізмів із метою підвищення ефективності взаємодії між державою та суспільством	Трансформація та взаємодія

Примітка. Узагальнено автором на основі поданих джерел

Отже, узагальнення наукових підходів до визначення сутності публічного управління, представлених у таблиці 1.1, свідчить про відсутність єдиного універсального трактування цього поняття, що зумовлено його багатовимірністю та складністю. Аналіз праць українських і зарубіжних дослідників дозволяє виокремити кілька ключових підходів до розуміння публічного управління.

Зокрема, частина науковців, серед яких Аль-Атті І. В. [1] та Миколенко О. І. [20], розглядають публічне управління як цілеспрямовану діяльність органів влади, орієнтовану на задоволення суспільних потреб і реалізацію державної політики. Водночас інші дослідники, зокрема Панченко С. В. та співавтори [21], а також Фелик О. В. [29], акцентують увагу на процесному характері управління, визначаючи його як сукупність управлінських рішень, функцій та механізмів реалізації публічної політики. Водночас окрема група дослідників, таких як: Славкова О. П., Соколов М. О. [23] підкреслює інституційно-комунікаційний аспект, розглядаючи публічне управління як систему взаємодії між державою, громадянським суспільством і бізнесом. Такий підхід відповідає сучасним концепціям демократичного врядування та передбачає активне залучення громадськості до процесів прийняття управлінських рішень.

Зарубіжні науковці доповнюють зазначені підходи, акцентуючи увагу на адаптивності та трансформаційній природі публічного управління в умовах нестабільності та криз. Так, Іжа М. М. та Курносенко Л. В. [32] розглядають

публічне управління як систему, здатну до гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища, тоді як Лахиза М. та Єгоричева С. [33] наголошують на необхідності трансформації управлінських механізмів для підвищення ефективності взаємодії між державою та суспільством.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що публічне управління доцільно розглядати як комплексну багаторівневу систему, яка поєднує управлінську діяльність органів влади, механізми реалізації публічної політики та інституційну взаємодію різних суб'єктів. Його ключовими характеристиками є орієнтація на суспільні потреби, відкритість, підзвітність, а також здатність до адаптації в умовах змінного середовища. Особливої актуальності ці характеристики набувають в умовах воєнного стану, коли ефективність публічного управління визначається не лише якістю прийняття управлінських рішень, а й здатністю державних і місцевих інституцій забезпечувати стійкість, безпеку та безперервність функціонування суспільства в умовах кризових викликів.

На відміну від традиційного державного управління, сучасне публічне управління базується на принципах відкритості, партнерства та орієнтації на результат [12]. Це зумовлює необхідність переходу від ієрархічної моделі управління до мережевої, де ключову роль відіграє взаємодія між державою та суспільством. У такій моделі управління держава виступає не лише як суб'єкт владних повноважень, але і як координатор, модератор та партнер, що забезпечує узгодження інтересів різних соціальних груп. Сучасні підходи до публічного управління передбачають активне залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень, розвиток механізмів електронного урядування, підвищення прозорості діяльності органів влади та забезпечення ефективного зворотного зв'язку. Це сприяє формуванню довіри до державних інституцій та підвищенню якості публічних послуг.

Публічне управління є більш широким поняттям порівняно з державним управлінням. Якщо державне управління традиційно асоціюється з діяльністю органів державної влади, що здійснюється в межах чітко визначеної ієрархічної

структури, то публічне управління охоплює ширше коло суб'єктів, включаючи органи місцевого самоврядування, громадські організації, бізнес-структури та інші інституції громадянського суспільства. Такий підхід забезпечує більш гнучке та ефективне реагування на сучасні виклики, особливо в умовах нестабільності та криз. Важливою рисою публічного управління є також його орієнтація на результативність та ефективність, що передбачає використання сучасних інструментів стратегічного планування, моніторингу та оцінювання управлінських рішень. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження принципів належного врядування, які включають підзвітність, прозорість, участь громадськості та верховенство права.

Для більш чіткого розуміння відмінностей між державним та публічним управлінням доцільно представити їх у порівняльному вигляді (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика державного та публічного управління

Критерій	Державне управління	Публічне управління
Суб'єкти управління	Органи державної влади	Органи державної влади, місцевого самоврядування, громадськість, бізнес
Характер управління	Централізований, ієрархічний	Децентралізований, мережевий
Принципи	Підпорядкованість, адміністративний контроль	Відкритість, партнерство, підзвітність
Орієнтація	На виконання функцій держави	На задоволення потреб громадян
Участь громадськості	Обмежена	Активна
Гнучкість	Низька	Висока

Примітка. Складено автором на основі [20; 21; 23].

Таким чином, публічне управління, на відміну від традиційного державного управління, характеризується більшою відкритістю, гнучкістю та орієнтацією на потреби суспільства. Воно передбачає активну взаємодію між державою та громадянами, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити сталий розвиток територій. У сучасних умовах, зокрема під час воєнного стану, такі характеристики набувають особливої ваги, оскільки саме вони забезпечують здатність системи управління швидко

адаптуватися до нових викликів та забезпечувати стабільність функціонування держави і суспільства.

Важливим теоретичним аспектом дослідження публічного управління є визначення його принципів і функцій, оскільки саме вони формують концептуальну основу організації та реалізації управлінської діяльності [1; 21]. Принципи відображають базові закономірності функціонування системи публічного управління та виступають нормативними орієнтирами для діяльності органів влади, тоді як функції розкривають її змістовне наповнення та основні напрями практичної реалізації [23; 29]. З огляду на це, систематизація ключових принципів публічного управління подана у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика основних принципів публічного управління

Принцип	Зміст
Верховенство права	Здійснення управлінської діяльності виключно в межах Конституції та законів України
Законність	Обов'язкове дотримання нормативно-правових актів усіма суб'єктами публічного управління
Відкритість і прозорість	Забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність органів влади
Підзвітність і відповідальність	Контроль суспільства за діяльністю органів влади та результатами їх рішень
Децентралізація та субсидіарність	Передача повноважень на найближчий до громадян рівень управління
Орієнтація на результат	Оцінювання ефективності управління за досягнутими результатами
Участь громадськості	Залучення громадян до формування та реалізації публічної політики

Примітка. Складено автором на основі узагальнення наукових підходів [1; 21; 23; 29].

Як свідчить аналіз, до базових принципів належать верховенство права, законність, відкритість і прозорість, підзвітність і відповідальність, децентралізація та субсидіарність, орієнтація на результат, а також участь громадськості. Сукупність цих принципів забезпечує баланс між ефективністю управлінських рішень та їхньою відповідністю суспільним інтересам, що є особливо важливим в умовах сучасних трансформацій державного управління.

Окремого розгляду потребують функції публічного управління, які відображають його практичну спрямованість і визначають основні напрями діяльності управлінської системи. У таблиці 1.4 систематизовано ключові функції публічного управління, серед яких стратегічна, організаційна, регулятивна, координаційна, контрольна, соціальна та антикризова (безпекова).

Таблиця 1.4

Характеристика основних функцій публічного управління

Функція	Характеристика
Стратегічна	Визначення довгострокових цілей розвитку держави, регіонів і громад
Організаційна	Формування структури органів управління та забезпечення їх взаємодії
Регулятивна	Впорядкування суспільних відносин через нормативно-правове регулювання
Координаційна	Узгодження діяльності різних суб'єктів публічного управління
Контрольна	Моніторинг виконання управлінських рішень та оцінка їх ефективності
Соціальна	Забезпечення надання публічних послуг та задоволення потреб населення
Антикризова (безпекова)	Реагування на надзвичайні ситуації, забезпечення безпеки та стабільності, особливо в умовах воєнного стану

Примітка. Складено автором на основі узагальнення наукових джерел [2; 15; 21; 32].

Зокрема, стратегічна функція забезпечує формування довгострокових цілей розвитку держави та територіальних громад [8; 18], тоді як організаційна функція спрямована на створення ефективної структури управління та налагодження взаємодії між її елементами [21]. Регулятивна функція забезпечує впорядкування суспільних відносин через нормативно-правові механізми, а координаційна – узгодження діяльності різних суб'єктів публічного управління [1; 21]. Контрольна функція відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності управлінських рішень шляхом моніторингу їх виконання та оцінки результатів. Соціальна функція орієнтована на задоволення потреб населення через надання якісних публічних послуг [21]. В умовах воєнного стану особливої значущості набуває антикризова (безпекова) функція, яка передбачає оперативне реагування на надзвичайні ситуації, забезпечення безпеки громадян та підтримання стабільності функціонування держави.

Таким чином, принципи та функції публічного управління утворюють взаємопов'язану систему, де принципи визначають нормативно-ціннісні засади

діяльності, а функції – її практичну реалізацію. Їх комплексне застосування забезпечує ефективність, адаптивність та стійкість системи публічного управління, особливо в умовах кризових викликів та воєнного стану.

У сучасних умовах, особливо в період воєнного стану, значення публічного управління суттєво зростає, оскільки саме від його ефективності залежить здатність держави забезпечувати стабільність, безпеку та безперервність надання публічних послуг населенню. Його запровадження передбачає тимчасове розширення повноважень органів державної влади, військового командування та місцевого самоврядування, а також можливе обмеження конституційних прав і свобод громадян у межах, визначених законодавством.

В Україні правові засади воєнного стану визначаються Конституцією України та Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [11]. Відповідно до цих нормативних актів, воєнний стан вводиться Указом Президента України, який затверджується Верховною Радою України. У період дії воєнного стану держава функціонує в особливому режимі управління, що спрямований на забезпечення оборони, громадської безпеки та стабільності державних інституцій. Воєнний стан можна визначити як правовий режим, що характеризується комплексом організаційних, правових та адміністративних заходів, спрямованих на відсіч збройній агресії та забезпечення національної безпеки. Його правова природа полягає у тимчасовому пріоритеті публічних інтересів держави над окремими правами та свободами громадян з метою захисту суверенітету.

Запровадження воєнного стану не означає повного припинення демократичних процедур, однак передбачає їх адаптацію до умов кризової ситуації. При цьому ключовим принципом залишається законність та пропорційність обмежень. У період воєнного стану можуть запроваджуватися тимчасові обмеження прав і свобод людини, зокрема щодо свободи пересування, проведення масових заходів, трудових відносин та інших сфер.

Водночас держава зобов'язана забезпечувати базові потреби населення та функціонування критичної інфраструктури.

Органи державної влади та військове командування отримують розширені повноваження, що включають: запровадження та забезпечення заходів оборони; регулювання режиму в'їзду та виїзду з територій; координацію діяльності органів виконавчої влади; залучення ресурсів для потреб оборони та забезпечення життєдіяльності населення.

Однією з ключових особливостей функціонування місцевого самоврядування у воєнний період є зміна балансу між централізацією та децентралізацією управління. З одного боку, посилюється координація з боку державних органів та військових адміністрацій, з іншого – громади отримують розширені повноваження щодо оперативного вирішення локальних питань, пов'язаних із безпекою населення, гуманітарним забезпеченням та відновленням інфраструктури. Важливою особливістю є також трансформація пріоритетів діяльності органів місцевого самоврядування. Якщо у мирний час основний акцент робиться на стратегічний розвиток територій, економічне зростання та інвестиції, то в умовах війни першочерговими стають питання безпеки, соціального захисту населення, підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО), функціонування критичної інфраструктури та забезпечення базових життєвих потреб громадян. Окремо слід відзначити посилення взаємодії органів місцевого самоврядування з військовими адміністраціями та іншими державними структурами. Така координація дозволяє оперативно ухвалювати рішення, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати стабільність управлінських процесів у кризових умовах.

Крім того, у воєнний період значно зростає роль цифрових технологій у публічному управлінні. Використання електронних сервісів, систем оперативного інформування та дистанційної взаємодії з громадянами дозволяє забезпечити безперервність управлінських процесів навіть за умов загроз безпеці.

Таким чином, функціонування органів місцевого самоврядування у воєнний час характеризується адаптацією управлінських механізмів до кризових умов, зміною пріоритетів діяльності, посиленням координації з державними структурами та впровадженням інноваційних підходів до управління, що забезпечує стійкість та життєздатність територіальних громад.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що ефективність публічного управління в умовах кризових ситуацій, зокрема воєнних конфліктів, значною мірою залежить від рівня підготовленості інституцій, гнучкості управлінських механізмів та здатності швидко адаптуватися до змін середовища. У різних країнах сформувалися власні підходи до організації управління в умовах надзвичайних станів, однак спільним є пріоритет забезпечення безпеки населення, безперервності державних послуг та координації дій усіх рівнів влади.

У країнах Європейського Союзу особлива увага приділяється принципам децентралізації та субсидіарності навіть у кризових умовах. Наприклад, у Польщі під час надзвичайних ситуацій значна частина оперативних повноважень залишається на рівні гмін (місцевих громад), що дозволяє швидко реагувати на потреби населення [34]. При цьому центральний уряд забезпечує фінансову та організаційну підтримку, а також координацію загальнодержавних заходів. У Німеччині система кризового управління базується на чіткому розподілі компетенцій між федерацією та землями [31]. У разі кризових ситуацій застосовується модель «кооперативного федералізму», що передбачає тісну взаємодію всіх рівнів влади. Особливу роль відіграє система цивільного захисту, яка інтегрована в загальну систему публічного управління та забезпечує оперативне реагування на загрози.

Досвід Ізраїлю є одним із найбільш показових у сфері управління в умовах постійних безпекових загроз. Там сформована багаторівнева система кризового управління, яка передбачає високу мобільність органів влади, розвинену систему оповіщення населення та тісну взаємодію між військовими і цивільними структурами [35]. Важливою рисою є постійна готовність

інституцій до швидкого переходу в кризовий режим функціонування. Окремі елементи ефективного кризового управління також простежуються в досвіді США, де функціонує Федеральне агентство з надзвичайних ситуацій (FEMA) [36]. Його діяльність спрямована на координацію дій федеральних, регіональних та місцевих органів влади під час надзвичайних ситуацій, включаючи воєнні загрози, стихійні лиха та техногенні катастрофи.

Узагальнюючи зарубіжний досвід, можна виділити кілька ключових підходів до ефективного публічного управління в кризових умовах: децентралізація повноважень при збереженні централізованої координації, розвиток системи цивільного захисту, цифровізація управлінських процесів, а також забезпечення високого рівня готовності органів влади до дій у надзвичайних ситуаціях.

Таким чином, міжнародна практика підтверджує, що ефективне публічне управління в умовах криз та воєнних загроз можливе лише за умови гнучкої взаємодії між різними рівнями влади, чіткого розподілу повноважень та орієнтації на потреби громадян.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Організаційно-функціональна характеристика досліджуваного Управління та особливостей його діяльності в умовах воєнного стану

Управління стратегічного розвитку міста Тернополя є одним із ключових структурних підрозділів виконавчого комітету Тернопільської міської ради, який забезпечує формування та реалізацію довгострокової політики розвитку територіальної громади. Відповідно до Положення про Управління стратегічного розвитку міста Тернополя, затвердженого рішенням міської ради від 25.10.2019 р. №7/39/19, даний виконавчий орган є складовою системи місцевого самоврядування та функціонує як юридично самостійна структурна одиниця виконавчого комітету міської ради [27]. Управління утворене міською радою, є підзвітним і підконтрольним їй, а також підпорядкованим виконавчому комітету та міському голові, що визначає його місце в ієрархії муніципального управління.

Правовою основою функціонування управління виступає Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [9], інші нормативно-правові акти, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування, постанови Кабінету Міністрів України, рішення міської ради та її виконавчого комітету, а також внутрішні положення, посадові інструкції та регламенти. Додатково діяльність управління здійснюється відповідно до стандарту ISO 9001, що свідчить про орієнтацію на впровадження системи управління якістю, стандартизацію процесів та підвищення ефективності надання публічних послуг.

Особливістю управління є його подвійний статус: з одного боку, воно виступає як виконавчий орган місцевого самоврядування, а з іншого – як самостійна юридична особа, що має власні фінансові рахунки, печатку, штампи

та право здійснювати господарську діяльність у межах визначених повноважень. Це забезпечує достатній рівень автономності у прийнятті управлінських рішень, особливо у сфері реалізації інвестиційних, міжнародних та стратегічних проєктів.

У таблиці 2.1 систематизовано основні положення щодо статусу, завдань та функцій Управління стратегічного розвитку міста Тернополя.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика Управління стратегічного розвитку міста Тернополя

Характеристика	Зміст
Правовий статус	Виконавчий орган Тернопільської міської ради, юридична особа публічного права
Підпорядкування	Підзвітне міській раді, підконтрольне виконавчому комітету, підпорядковане міському голові
Нормативна база діяльності	Конституція України; закони України; акти ВРУ, Президента, КМУ; рішення міської ради та виконкому; стандарт ISO 9001; внутрішнє Положення
Основна мета діяльності	Забезпечення стратегічного розвитку територіальної громади та реалізація довгострокової політики міста
Ключові завдання	Стратегічне планування; інвестиційна діяльність; міжнародне співробітництво; розвиток туризму; управління комунальними активами; регулювання зовнішньої реклами
Фінансові повноваження	Формування кошторисів, бухгалтерський облік, контроль використання ресурсів, організація закупівель
Організаційна особливість	Поєднання адміністративних, аналітичних, проєктних та координаційних функцій
Юридична самостійність	Має статус юридичної особи, власні рахунки, печатку, штампи
Керівництво	Начальник управління, який призначається міським головою
Роль у системі управління	Координаційний центр стратегічного розвитку громади

Примітка. Складено автором на основі [27]

Таким чином, Управління стратегічного розвитку міста Тернополя виступає важливим елементом системи публічного управління на місцевому рівні, поєднуючи функції стратегічного планування, координації та аналітичного супроводу розвитку територіальної громади. Його діяльність є інструментом забезпечення узгодженості між довгостроковими цілями розвитку міста та поточними управлінськими рішеннями, що особливо

актуалізується в умовах воєнного стану, коли зростає потреба в оперативності, гнучкості та кризовій адаптивності управлінських механізмів.

Організаційна структура управління має лінійно-функціональний характер і передбачає поєднання управлінської вертикалі (керівництво – відділи – спеціалісти) з функціональною спеціалізацією за ключовими напрямками діяльності. Основними структурними підрозділами управління є:

1. Відділ міжнародного співробітництва і туризму. Даний підрозділ відповідає за розвиток міжнародних зв'язків громади, співпрацю з іноземними партнерами, залучення міжнародної технічної допомоги, а також формування та реалізацію політики у сфері туризму. У складі відділу працюють головні спеціалісти, які забезпечують реалізацію окремих напрямів міжнародної та туристичної діяльності.

2. Відділ стратегічного планування та маркетингу міста. Основним завданням цього відділу є розробка та супровід стратегічних документів розвитку громади, проведення аналітичних досліджень, формування маркетингової політики міста та забезпечення його інвестиційної привабливості. У межах цього відділу виділяється окремий напрям, пов'язаний із регулюванням зовнішньої реклами, який координується заступником начальника відділу. До складу відділу входять головні спеціалісти, які здійснюють аналітичний та проєктний супровід стратегічного розвитку.

У структурі управління також закріплено функції фінансово-облікового забезпечення, що включають ведення бухгалтерського обліку, складання кошторисів, контроль за використанням бюджетних коштів та організацію публічних закупівель. Це підсилює його роль як адміністративно-економічного центру реалізації стратегічних ініціатив. Окрім внутрішньої структури, важливою складовою організаційної моделі управління є підпорядковані комунальні підприємства, діяльність яких координується управлінням: КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя», що забезпечує інформаційно-промоційну підтримку туристичної діяльності та формування позитивного іміджу громади; КП «Парк Загребелля», що здійснює управління

об'єктами рекреаційної інфраструктури та сприяє розвитку туристичного потенціалу міста. Зазначені комунальні підприємства відіграють важливу роль у реалізації стратегічних пріоритетів громади, зокрема у сфері розвитку туристичної інфраструктури та підвищення інвестиційної привабливості міста. Їх діяльність сприяє збільшенню туристичних потоків, популяризації міста та формуванню позитивного іміджу територіальної громади.

Таким чином, організаційна структура управління є багаторівневою та функціонально диференційованою, що дозволяє забезпечити ефективну реалізацію стратегічних, інвестиційних, міжнародних та маркетингових напрямів розвитку громади. Вона поєднує адміністративні, аналітичні та проєктні елементи, а також інтегрує діяльність комунальних підприємств, що підсилює спроможність управління до комплексного вирішення завдань розвитку міста. З огляду на умови воєнного стану, така структура набуває додаткової гнучкості, оскільки забезпечує швидку координацію між підрозділами, ефективний розподіл ресурсів та оперативне реагування на виклики, пов'язані з безпекою, відновленням інфраструктури та підтримкою життєдіяльності громади.

Зміст діяльності управління охоплює широкий спектр завдань, які можна умовно згрупувати за функціональними блоками: стратегічне планування розвитку громади; інвестиційна та інноваційна політика; міжнародне співробітництво; розвиток туризму; управління комунальними активами; регулювання сфери зовнішньої реклами. Така багатовекторність свідчить про інтеграційну роль управління в системі міського врядування. Важливе місце у діяльності управління займає координація розробки та реалізації Стратегії розвитку Тернопільської міської територіальної громади, що виступає базовим документом довгострокового планування. Окремий акцент робиться на залученні інвестицій, формуванні сприятливого інвестиційного клімату, розвитку міжнародних зв'язків та просуванні позитивного іміджу громади на національному та міжнародному рівнях.

Емпіричним підтвердженням ефективності реалізації зазначених функцій є результати діяльності управління у 2025 році. Зокрема, у сфері міжнародного співробітництва спостерігається суттєва інтенсифікація діяльності. Так, станом на 2025 рік Тернопільська міська територіальна громада підтримує партнерські відносини із 34 муніципалітетами з 19 країн світу (рис.2.1).

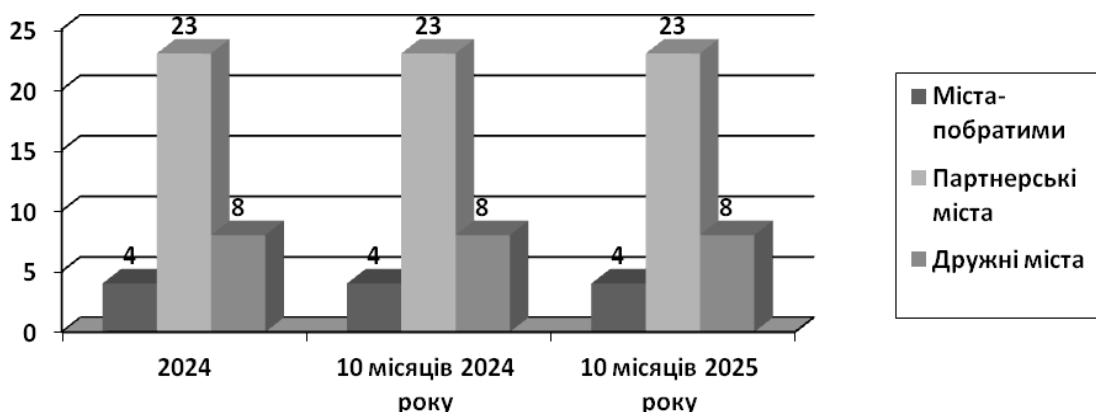


Рис. 2.1. Динаміка кількості партнерських міст Тернопільської МТГ з муніципалітетами Європи та світу

Примітка. Складено автором на основі [27]

Серед партнерських міст Тернополя – 15 міст-партнерів у Республіці Польща, а також 19 партнерів в інших країнах: Роннебі (Швеція), Ізерлон та Ерфтштадт (Німеччина), Вільянді (Естонія), Торонто (Канада), Парма та Йонкерс (США), Касторія (Греція) тощо.

Протягом 2025 року забезпечено проведення численних міжнародних заходів, включаючи офіційні візити делегацій, участь у міжнародних форумах та реалізацію спільних проєктів (рис. 2.2). Важливим результатом стало впровадження міжнародного проєкту «Разом сильніші», спрямованого на розвиток відкритого врядування та обмін досвідом функціонування громад в умовах війни. Активізація співпраці з містами-партнерами сприяла залученню значних обсягів гуманітарної допомоги, зокрема обладнання, енергетичних ресурсів і медичної техніки, а також організації соціальних ініціатив, включаючи оздоровлення дітей, які постраждали внаслідок війни.

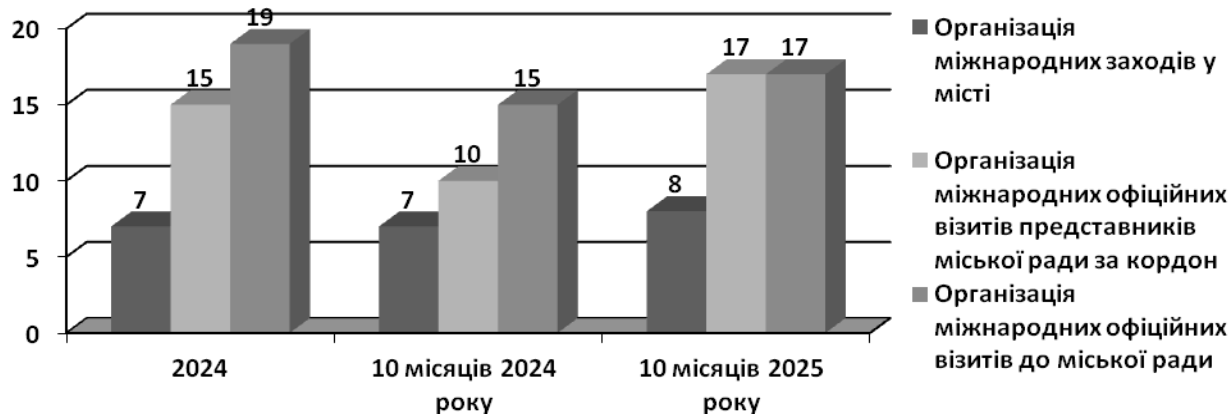


Рис. 2.2. Динаміка діяльності громади у сфері міжнародного співробітництва

Примітка. Складено автором на основі даних [27]

У сфері туризму, незважаючи на обмеження воєнного стану, спостерігається поступова адаптація галузі до нових умов. Зокрема, у 2025 році із міського бюджету на «Програму розвитку міжнародного співробітництва, туризму та промоції» на 2025-2027 рр. були виділені кошти у сумі 3 545,00 тис. грн. У 2025 році із них використано 3 544,25 тис. грн., тобто 99,9%. Структуру витрат по Програмі подано на рис. 2.3.

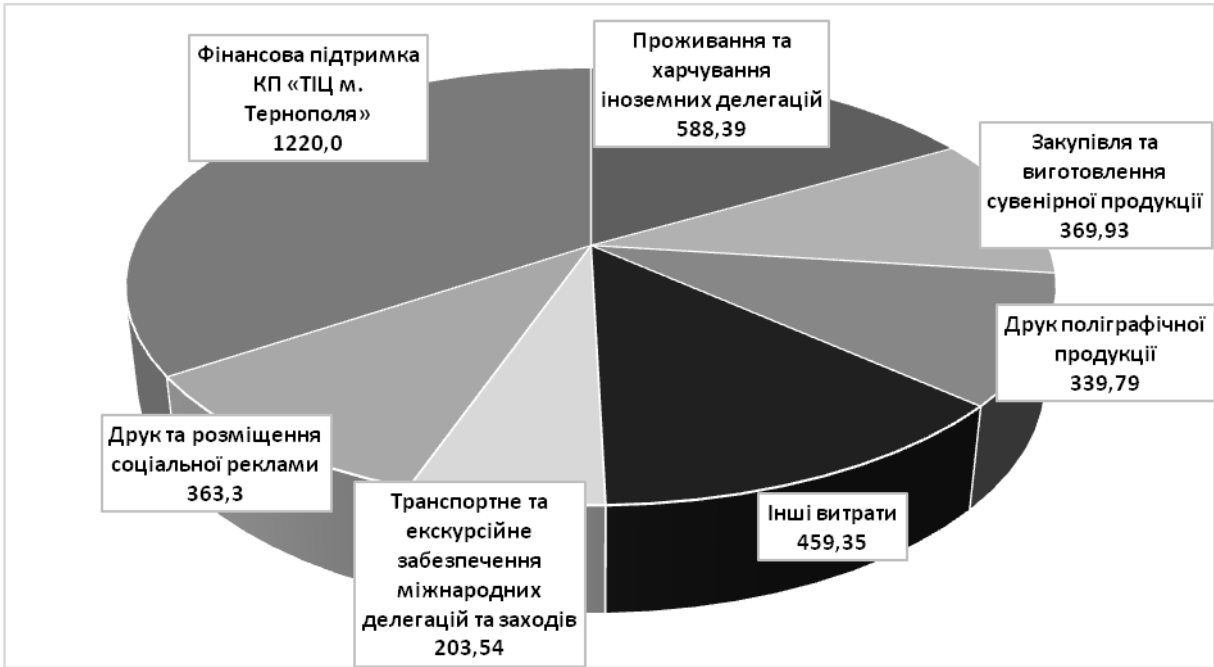


Рис. 2. 3. Структура витрат по Програмі розвитку міжнародного співробітництва, туризму та промоції на 2025-2027 роки у 2025 році, тис. грн.

Примітка. Складено автором на основі [27]

За період 2025 року проведено 301 екскурсію, що свідчить про активізацію внутрішнього туризму. Кількість туристичних заходів зросла до 20, а також зафіксовано збільшення кількості відвідувачів туристично-інформаційного центру до 13 956 осіб, що перевищує показники попереднього року.

Важливим напрямом діяльності є забезпечення фінансової ефективності використання комунальних ресурсів. Так, надходження від плати за розміщення зовнішньої реклами за 10 місяців 2025 року склали 8,6 млн грн, що перевищує планові показники та свідчить про ефективне адміністрування відповідної сфери. У сфері інвестиційної діяльності укладено два інвестиційні договори, спрямовані на розвиток міської інфраструктури. Водночас підтверджено високий рівень інвестиційної привабливості громади, що характеризує її як стабільний та перспективний об'єкт для інвестування навіть в умовах воєнної нестабільності.

Функціонально Управління стратегічного розвитку виконує низку ключових завдань, серед яких: розробка стратегічних документів розвитку територіальної громади, підготовка програм соціально-економічного розвитку, залучення інвестиційних ресурсів, координація міжнародного співробітництва, а також моніторинг та оцінювання ефективності реалізації міських проєктів. Окрему увагу приділено впровадженню проєктного підходу в управлінні, що дозволяє підвищити результативність використання ресурсів та забезпечити досягнення конкретних вимірюваних результатів. Практична реалізація зазначених функцій підтверджується участю управління у підготовці та супроводі інвестиційних проєктів, грантових заявок, а також координації міжнародних програм технічної допомоги. Зокрема, щорічно управління бере участь у підготовці проєктів, що подаються на фінансування в рамках міжнародних програм співробітництва та державних фондів регіонального розвитку.

В умовах воєнного стану діяльність Управління стратегічного розвитку зазнала суттєвих трансформацій, пов'язаних із необхідністю переорієнтації стратегічних пріоритетів із довгострокового розвитку на забезпечення стійкості та функціональної стабільності міської системи управління. Основними змінами стали посилення аналітичної та координаційної функцій, зростання ролі кризового менеджменту, а також інтеграція безпекових аспектів у стратегічне планування.

Особливістю функціонування управління у воєнний період є необхідність оперативного реагування на зміну зовнішнього середовища, що включає ризики руйнування інфраструктури, міграційні процеси, зростання навантаження на соціальну сферу та необхідність підтримки внутрішньо переміщених осіб. У зв'язку з цим стратегічне планування набуває адаптивного характеру, орієнтованого на сценарний підхід та гнучке коригування пріоритетів розвитку.

Важливим напрямом діяльності управління стало посилення взаємодії з міжнародними партнерами, донорськими організаціями та інституціями громадянського суспільства з метою залучення ресурсів для відновлення та розвитку міської інфраструктури. Також активізовано роботу з цифровізації управлінських процесів, що дозволяє забезпечити безперервність функціонування системи управління навіть в умовах обмежень, пов'язаних із воєнними діями.

Окремо слід відзначити зміну підходів до реалізації стратегічних документів. Якщо у довоєнний період акцент робився на розвитку економічного потенціалу, інвестиційній привабливості та довгострокових проєктах, то в умовах воєнного стану пріоритетними стали питання забезпечення життєстійкості громади, підтримки критичної інфраструктури, соціального захисту населення та відновлення пошкоджених об'єктів.

Таким чином, Управління стратегічного розвитку міста Тернополя в умовах воєнного стану виконує не лише класичні функції стратегічного планування, але й набуває ознак кризового координаційного центру, що забезпечує адаптацію міської системи управління до умов підвищеної

невизначеності. Його діяльність характеризується гнучкістю, міжсекторальною взаємодією та орієнтацією на забезпечення стійкості територіальної громади в умовах сучасних викликів.

2.2. Основні проблеми та оцінка ефективності діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернополя в умовах воєнного стану

Оцінка ефективності діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернополя в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, що передбачає аналіз результативності реалізації ключових функцій, рівня досягнення стратегічних цілей, ефективності використання ресурсів, а також здатності інституції адаптуватися до кризових умов.

У сучасній практиці публічного управління ефективність розглядається як багатовимірна категорія, що включає результативність (ступінь досягнення поставлених цілей), економічність (раціональність використання ресурсів), а також адаптивність (здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища). В умовах воєнного стану особливого значення набуває саме адаптивний компонент, що визначає стійкість управлінської системи.

Аналіз діяльності управління у 2025 році свідчить про достатньо високий рівень результативності за ключовими напрямками. Зокрема, у сфері міжнародного співробітництва забезпечено підтримку партнерських відносин із 34 муніципалітетами з 19 країн світу, що створює основу для залучення зовнішніх ресурсів та обміну досвідом. Реалізація міжнародних проєктів та активна участь у міжмуніципальних ініціативах сприяли отриманню гуманітарної допомоги, розвитку соціальних програм та підвищенню інституційної спроможності громади.

Ефективність управління проявляється також у здатності забезпечувати стабільне функціонування окремих галузей навіть в умовах обмежень. Так, у сфері туризму, незважаючи на воєнний стан, спостерігається позитивна

динаміка: проведено 301 екскурсію, зросла кількість туристичних заходів, а також збільшилася кількість відвідувачів туристично-інформаційного центру. Це свідчить про успішну адаптацію галузі до нових умов та ефективність управлінських рішень щодо її підтримки.

Важливим індикатором ефективності є фінансові результати діяльності. Надходження від плати за розміщення зовнішньої реклами перевищили планові показники та склали 8,6 млн грн за 10 місяців 2025 року, що свідчить про належний рівень адміністрування та використання комунальних ресурсів. Додатковим підтвердженням ефективності управління є збереження високого рівня інвестиційної привабливості громади. Зокрема, Національне рейтингове агентство «IBI-Rating» підтвердило рейтинг інвестиційної привабливості Тернопільської міської територіальної громади на рівні invA+ (високий), а також кредитний рейтинг на рівні uaA (високий) з прогнозом «у розвитку» та збереженням у контрольному списку «CreditWatch» (рис. 2.4 та 2.5).

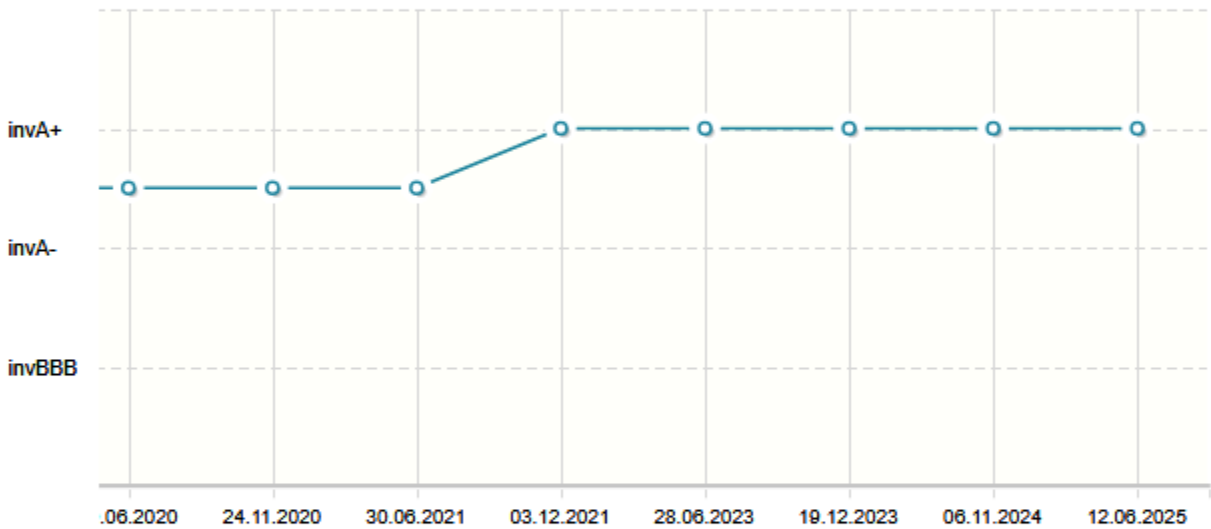


Рис. 2.4. Динаміка рейтингу інвестиційної привабливості Тернопільської МТГ
Примітка. Складено автором на основі [27]

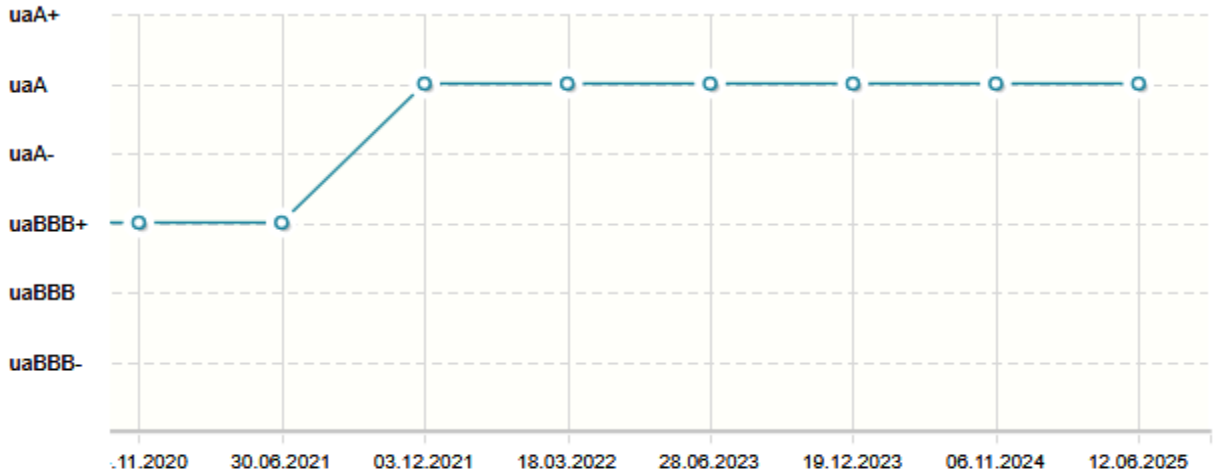


Рис. 2.5. Динаміка кредитного рейтингу Тернопільської МТГ
Примітка. Складено автором на основі [27]

Позитивна динаміка зазначених рейтингів упродовж досліджуваного періоду свідчить про збереження інституційної спроможності громади до розвитку навіть в умовах воєнних викликів.

Для більш об’єктивної оцінки доцільно узагальнити результати діяльності управління за системою ключових показників ефективності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ключові показники ефективності діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернополя в умовах воєнного стану

Напрямок діяльності	Показник	Значення (2025 р.)	Оцінка ефективності
1	2	3	4
Міжнародне співробітництво	Кількість партнерських міст	34 (19 країн)	Висока – широка географія співпраці
	Кількість міжнародних заходів та візитів	понад 30	Висока – активна міжнародна діяльність
	Обсяг залученої гуманітарної допомоги	понад 80 тис. євро + матеріальні ресурси	Висока – значна ресурсна підтримка
Інвестиційна діяльність	Кількість укладених інвестиційних договорів	2	Середня – обмежена активність через воєнні ризики
	Кількість засідань інвесткомісії	8	Достатня – стабільна робота інституції
	Рейтинг інвестиційної привабливості	invA+	Висока – позитивна оцінка зовнішніх експертів

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Туризм	Кількість проведених екскурсій	301	Висока – активна туристична діяльність
	Кількість туристичних заходів	20	Висока – зростання активності
	Кількість відвідувачів ТПЦ	13 956 осіб	Висока – позитивна динаміка
	Доходи ТПЦ	1 241,8 тис. грн	Стабільна – незначне зниження
Зовнішня реклама	Надходження до бюджету	8 600 тис. грн	Висока – перевиконання плану
	Рівень виконання плану	110%	Висока – ефективне адміністрування
Комунальні підприємства	Фінансовий результат КП «ТПЦ»	+7,6 тис. грн	Стабільна – прибуткова діяльність
	Фінансовий результат КП «Парк Загребелля»	+20,8 тис. грн	Висока – зростання прибутку
Соціальна та гуманітарна сфера	Кількість дітей, охоплених оздоровленням	понад 120 осіб	Висока – соціальна орієнтованість
	Кількість реалізованих гуманітарних ініціатив	понад 10	Висока – активна підтримка громади

Примітка. Складено автором на основі дослідження

Аналіз ключових показників ефективності свідчить, що діяльність Управління стратегічного розвитку міста Тернополя у 2025 році характеризується загалом високим рівнем результативності. Найбільш ефективними напрямками є міжнародне співробітництво, бюджетне адміністрування у сфері зовнішньої реклами та туристична діяльність. Водночас інвестиційна сфера демонструє помірні результати, що обумовлено об'єктивними обмеженнями воєнного стану. Загалом система публічного управління адаптована до кризових умов і забезпечує стабільне функціонування громади.

Для узагальнення результатів діяльності управління доцільно застосувати інтегральний підхід, який базується на системі ключових показників ефективності, згрупованих за основними напрямками діяльності. Оцінювання здійснюється за шкалою від 0 до 5 балів, де: 0–1 – низький рівень; 2 – задовільний; 3 – середній; 4 – достатній; 5 – високий рівень ефективності.

З метою узагальнення результатів проведено інтегральну оцінку ефективності діяльності управління (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Інтегральна оцінка ефективності діяльності управління стратегічного розвитку міста Тернополя (2025 р.)

Напрямок діяльності	Показник	Оцінка (0–5)	Ваговий коефіцієнт	Зважений бал
Міжнародне співробітництво	Рівень партнерств та активності	5	0,20	1,00
Інвестиційна діяльність	Залучення інвестицій	3	0,15	0,45
Туризм	Динаміка туристичних показників	4	0,15	0,60
Бюджетна ефективність	Виконання плану надходжень	5	0,15	0,75
Комунальні підприємства	Фінансові результати	4	0,10	0,40
Соціально-гуманітарна діяльність	Підтримка населення	5	0,15	0,75
Організаційна адаптивність	Кризове управління	5	0,10	0,50
Загальний результат			1,00	4,45

Примітка. Складено автором на основі дослідження

Отримане значення інтегрального показника ефективності на рівні 4,45 свідчить про високий рівень ефективності публічного управління в діяльності управління стратегічного розвитку міста Тернополя у 2025 році. Це підтверджує здатність управління забезпечувати стабільність функціонування громади навіть у кризових умовах.

Найбільш результативними напрямками діяльності є міжнародне співробітництво, соціально-гуманітарна підтримка та бюджетна ефективність, що зумовлено активною взаємодією з міжнародними партнерами та ефективним адмініструванням ресурсів. Водночас інвестиційна діяльність демонструє помірний рівень ефективності, що пояснюється об'єктивними обмеженнями воєнного стану та високими ризиками для інвесторів. Загалом управління характеризується високим рівнем адаптивності, здатністю до кризового реагування та забезпечення стабільності функціонування громади.

Для глибшого розуміння трансформацій доцільно провести порівняльний аналіз ефективності публічного управління до війни та під час війни (табл. 2.4).

Порівняльна оцінка ефективності діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернополя: до та в умовах воєнного стану

Критерій	Довоєнний період	Умови воєнного стану	Тенденція змін
Стратегічне планування	Орієнтація на довгостроковий розвиток, інвестиції, інфраструктуру	Адаптивне планування, сценарний підхід, фокус на стійкість	Трансформація
Пріоритети діяльності	Економічне зростання, інвестиції, маркетинг міста	Безпека, гуманітарна підтримка, відновлення інфраструктури	Зміщення пріоритетів
Міжнародне співробітництво	Партнерство, культурні та освітні обміни	Активне залучення гуманітарної допомоги, антикризова співпраця	Посилення
Інвестиційна діяльність	Відносно стабільне залучення інвестицій	Обмежена активність, високі ризики	Зниження
Туризм	Розвиток і зростання туристичних потоків	Адаптація до внутрішнього туризму, соціальна спрямованість	Часткова трансформація
Бюджетна політика	Стабільні надходження, плановий розвиток	Перерозподіл ресурсів, але збереження перевиконання доходів	Стійкість
Соціальна політика	Базовий рівень соціальних послуг	Значне розширення (ВПО, військові, постраждалі)	Різке зростання навантаження
Організаційна структура	Стандартна управлінська модель	Підвищена гнучкість, елементи кризового менеджменту	Адаптація
Кадровий потенціал	Відносно стабільний	Дефіцит кадрів, підвищене навантаження	Погіршення
Цифровізація	Поступове впровадження	Активізація для забезпечення безперервності управління	Посилення

Примітка. Складено автором на основі дослідження

Порівняльний аналіз свідчить, що в умовах воєнного стану відбулася глибока трансформація системи публічного управління, яка проявляється у зміні стратегічних пріоритетів, інструментів та підходів до управління. Якщо у довоєнний період діяльність управління була орієнтована переважно на забезпечення економічного розвитку та інвестиційної привабливості, то в умовах війни ключовими стали питання забезпечення стійкості, безпеки та соціальної підтримки населення.

Водночас, незважаючи на суттєві виклики, управління продемонструвало високий рівень адаптивності, що проявляється у збереженні бюджетної ефективності, активізації міжнародного співробітництва та впровадженні

елементів кризового менеджменту. Це дозволяє забезпечити стабільне функціонування громади навіть в умовах підвищеної невизначеності.

Таким чином, можна констатувати перехід від моделі стратегічно-орієнтованого розвитку до моделі адаптивного та кризово-орієнтованого управління, що відповідає сучасним викликам воєнного часу.

Це свідчить про фінансову стабільність громади, належний рівень управління бюджетними ресурсами та збереження довіри з боку зовнішніх інституцій навіть в умовах воєнного стану.

Разом з тим, поряд із позитивними результатами, діяльність управління супроводжується низкою проблем, зумовлених як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Передусім, ключовим обмежуючим фактором є нестабільність безпекового середовища, що ускладнює довгострокове планування та реалізацію стратегічних проєктів. Високий рівень невизначеності змушує управління постійно коригувати пріоритети, що знижує передбачуваність управлінських рішень. Другою суттєвою проблемою є обмеженість фінансових ресурсів. Значна частина бюджетних коштів спрямовується на забезпечення першочергових потреб, пов'язаних із безпекою, соціальним захистом населення та підтримкою внутрішньо переміщених осіб, що звужує можливості фінансування стратегічних ініціатив розвитку. Третім проблемним аспектом є зниження інвестиційної активності внаслідок високих ризиків, пов'язаних із воєнними діями. Незважаючи на збереження позитивного рейтингу, залучення приватних інвестицій у повному обсязі залишається ускладненим.

Окремої уваги потребує проблема кадрового забезпечення. В умовах воєнного стану спостерігається підвищене навантаження на працівників органів місцевого самоврядування, що поєднується з обмеженими можливостями залучення нових кваліфікованих кадрів. Крім того, важливим викликом є необхідність постійного оновлення підходів до управління, зокрема впровадження цифрових інструментів, проєктного менеджменту та кризового планування, що потребує додаткових ресурсів та компетенцій. Також варто

відзначити зростання навантаження на соціальну та інфраструктурну системи громади, що зумовлено внутрішньою міграцією населення та необхідністю забезпечення базових послуг у складних умовах.

Головні проблеми публічного управління та їх причинно-наслідкові зв'язки в умовах воєнного стану нами узагальнено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Головні проблеми публічного управління та їх причинно-наслідкові зв'язки в умовах воєнного стану

Проблема	Причини виникнення	Наслідки для управління
Переорієнтація стратегічних пріоритетів на короткострокові завдання	Воєнний стан, необхідність оперативного реагування на кризові ситуації, загрози безпеці	Зниження уваги до довгострокового стратегічного планування, фрагментарність розвитку
Обмеженість фінансових ресурсів	Перерозподіл бюджетних коштів на потреби оборони та соціальної підтримки, зниження інвестиційної активності	Скорочення обсягів реалізації інвестиційних проєктів, уповільнення розвитку інфраструктури
Зростання навантаження на соціальну сферу	Збільшення кількості ВПО, постраждалих від війни, військовослужбовців та їх сімей	Підвищене навантаження на систему соціального захисту та місцеві бюджети
Інфраструктурні ризики та загрози	Можливі руйнування об'єктів критичної інфраструктури, енергетична нестабільність	Необхідність додаткових витрат на відновлення, перебої у наданні послуг
Кадрові виклики	Мобілізація, міграція населення, кадровий дефіцит у публічному секторі	Зниження ефективності управління, перевантаження працівників
Високий рівень невизначеності зовнішнього середовища	Динамічність воєнно-політичної ситуації, нестабільність економіки	Ускладнення стратегічного прогнозування, необхідність постійної адаптації управлінських рішень
Обмеженість інвестиційної активності	Підвищені ризики для бізнесу, воєнні загрози, обережність інвесторів	Зменшення припливу капіталу, гальмування економічного розвитку громади
Підвищені вимоги до кризового менеджменту	Необхідність швидкого реагування на надзвичайні ситуації та гуманітарні виклики	Посилення ролі антикризових механізмів, трансформація управлінських підходів

Примітка. Складено автором на основі дослідження

Отож відзначимо, що виявлені проблеми мають комплексний характер та зумовлені як зовнішніми (воєнний стан, економічна нестабільність), так і внутрішніми (ресурсні та організаційні обмеження) чинниками. Їх наявність

визначає необхідність трансформації підходів до публічного управління, зокрема посилення адаптивності, впровадження кризового менеджменту та активізації міжнародного співробітництва як джерела ресурсної підтримки.

Таким чином, Управління стратегічного розвитку міста Тернополя оцінка ефективності діяльності демонструє високий рівень адаптивності, ефективність у залученні зовнішніх ресурсів та здатність до кризового реагування. Водночас наявність системних проблем, пов'язаних із ресурсними обмеженнями, безпековими ризиками та зниженням інвестиційної активності, визначає необхідність подальшого вдосконалення механізмів публічного управління.

Отримані результати створюють підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління, що буде розглянуто у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні виклики, зумовлені воєнним станом, актуалізують необхідність переосмислення підходів до організації публічного управління на місцевому рівні. В умовах підвищеної невизначеності, ресурсних обмежень та зростання навантаження на органи місцевого самоврядування особливого значення набуває підвищення ефективності управлінських рішень, гнучкість інституційних механізмів та здатність до швидкої адаптації.

Результати оцінки діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернополя, здійснені у попередньому розділі, засвідчили достатній рівень результативності функціонування, проте водночас виявили низку системних проблем, зокрема обмеженість фінансових ресурсів, нестабільність безпекового середовища, зниження інвестиційної активності, кадрові труднощі та необхідність модернізації управлінських інструментів. Це обумовлює потребу у формуванні комплексного підходу до вдосконалення публічного управління, орієнтованого на підвищення стійкості, ефективності та інноваційності управлінської системи.

Удосконалення публічного управління в умовах воєнного стану має базуватися на поєднанні стратегічного бачення розвитку громади з інструментами кризового менеджменту. Такий підхід передбачає інтеграцію довгострокових цілей із короткостроковими антикризовими заходами, що дозволяє забезпечити баланс між відновленням, стабілізацією та розвитком територіальної громади.

Особливого значення набуває впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема:

- проєктного менеджменту як інструменту реалізації стратегічних ініціатив;

- цифровізації управлінських процесів з метою підвищення прозорості та оперативності прийняття рішень;
- партисипативного управління, що передбачає залучення громадськості до формування політик;
- ризик-орієнтованого підходу до планування діяльності в умовах невизначеності.

Крім того, важливим напрямом удосконалення є посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, що включає розвиток кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації працівників, а також впровадження сучасних систем управління якістю.

Виявлені у попередньому розділі проблеми та обмеження функціонування Управління стратегічного розвитку міста Тернополя обумовлюють необхідність впровадження системних змін, спрямованих на підвищення ефективності, адаптивності та стійкості публічного управління. Удосконалення має здійснюватися комплексно та охоплювати організаційні, фінансові, інституційні та інноваційні аспекти діяльності.

Передусім, одним із ключових напрямів є впровадження ризик-орієнтованого підходу до стратегічного планування. В умовах воєнного стану традиційні підходи до довгострокового планування втрачають ефективність через високий рівень невизначеності. У зв'язку з цим доцільним є використання сценарного планування, що передбачає розробку альтернативних варіантів розвитку подій (базового, оптимістичного та кризового сценаріїв) із визначенням відповідних управлінських рішень. Це дозволить підвищити гнучкість стратегічних документів та забезпечити їх оперативне коригування.

Другим важливим напрямом є розвиток системи проєктного менеджменту. Зважаючи на активну участь громади у міжнародних програмах та проєктах, доцільним є створення єдиного проєктного офісу в структурі управління. Такий підрозділ забезпечуватиме координацію проєктної діяльності, підготовку грантових заявок, моніторинг реалізації проєктів та оцінку їх ефективності. Впровадження стандартизованих підходів до

управління проєктами сприятиме підвищенню результативності використання ресурсів.

Третім напрямом є цифровізація управлінських процесів. В умовах воєнного стану цифрові інструменти стають критично важливими для забезпечення безперервності діяльності органів місцевого самоврядування. Доцільним є впровадження: електронних систем моніторингу виконання стратегічних документів; цифрових платформ для взаємодії з громадськістю; автоматизованих систем управління проєктами; інструментів електронного документообігу. Це дозволить підвищити прозорість, оперативність та контрольованість управлінських процесів.

Наступним важливим напрямом є посилення фінансової спроможності громади. З огляду на обмеженість бюджетних ресурсів, особливої актуальності набуває диверсифікація джерел фінансування. Доцільними є: активізація залучення міжнародної технічної допомоги; розширення практики державно-приватного партнерства; підвищення ефективності управління комунальними активами; оптимізація бюджетних витрат на основі програмно-цільового методу.

Окрему увагу слід приділити розвитку кадрового потенціалу. В умовах підвищеного навантаження та обмежених ресурсів важливо забезпечити підвищення кваліфікації працівників, зокрема у сферах кризового менеджменту, міжнародного співробітництва, цифрових технологій та проєктного управління. Доцільним є впровадження системи безперервного професійного розвитку, участь у міжнародних навчальних програмах та обмін досвідом із громадами-партнерами.

Ще одним стратегічним напрямом є розвиток партнерської взаємодії. Ефективне публічне управління в умовах воєнного стану неможливе без тісної співпраці з міжнародними організаціями, донорськими структурами, громадськими об'єднаннями та бізнес-сектором. Посилення міжсекторальної взаємодії дозволить залучати додаткові ресурси, підвищити якість управлінських рішень та забезпечити комплексний підхід до розвитку громади.

Важливим напрямом є також інституціоналізація кризового управління. Доцільним є створення постійно діючих механізмів кризового реагування, зокрема таких як: розробка планів дій у надзвичайних ситуаціях; формування системи раннього попередження ризиків; проведення регулярного моніторингу безпекових загроз; інтеграція безпекових аспектів у стратегічне планування. Крім того, необхідно забезпечити орієнтацію на принципи сталого розвитку та відновлення. У післявоєнній перспективі особливого значення набуває відбудова інфраструктури, розвиток «зеленої» економіки, підвищення енергоефективності та впровадження інноваційних технологій.

Таким чином, удосконалення публічного управління має здійснюватися за комплексною моделлю, що поєднує стратегічні, інституційні та інноваційні підходи. Реалізація визначених напрямів удосконалення публічного управління потребує їх конкретизації у вигляді практичних заходів, орієнтованих на вирішення виявлених проблем та підвищення ефективності діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернополя. З метою систематизації пропозицій доцільно представити їх у вигляді узагальнюючої табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Комплекс практичних заходів удосконалення публічного управління

Проблема	Запропоноване рішення	Очікуваний ефект
1	2	3
Високий рівень невизначеності та нестабільність безпекового середовища	Впровадження сценарного планування та регулярного перегляду стратегічних документів (1 раз на квартал)	Підвищення гнучкості управління, зниження ризиків неефективних рішень
Обмеженість фінансових ресурсів	Активізація залучення грантів, створення бази донорських програм, розвиток державно-приватного партнерства	Збільшення обсягу позабюджетних ресурсів, зменшення навантаження на місцевий бюджет
Недостатній рівень координації проєктної діяльності	Створення проєктного офісу в структурі управління	Підвищення ефективності реалізації проєктів, зростання кількості виграних грантів
Низький рівень цифровізації управлінських процесів	Впровадження електронного документообігу та системи моніторингу KPI	Скорочення часу прийняття рішень, підвищення прозорості діяльності
Зниження інвестиційної активності	Розробка інвестиційного порталу громади та оновлення інвестиційного паспорта	Покращення інвестиційного іміджу, залучення нових інвесторів

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Кадрове перевантаження та дефіцит компетенцій	Проведення системного навчання персоналу (проектний менеджмент, цифрові навички, кризове управління)	Підвищення професійного рівня працівників, зростання продуктивності праці
Недостатній рівень взаємодії з громадськістю	Впровадження електронних платформ участі (опитування, консультації, бюджет участі)	Зростання довіри населення, підвищення якості управлінських рішень
Зростання навантаження на соціальну інфраструктуру	Розробка програм підтримки ВПО та оптимізація надання соціальних послуг	Підвищення соціальної стабільності та якості життя населення
Відсутність системного підходу до кризового управління	Розробка та впровадження плану дій у надзвичайних ситуаціях	Підвищення готовності до кризових ситуацій, мінімізація негативних наслідків
Низький рівень використання аналітичних інструментів	Впровадження системи аналітики та моніторингу (дашборди, звітність у реальному часі)	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень

Примітка. Складено автором на основі дослідження

Запропоновані заходи мають комплексний характер і охоплюють ключові сфери діяльності управління – від стратегічного планування до кадрового забезпечення та цифровізації. Їх реалізація дозволить не лише усунути існуючі проблеми, але й сформувавши більш сучасну, гнучку та ефективну модель публічного управління. Особливістю запропонованого підходу є його орієнтація на досягнення конкретних результатів, що можуть бути виміряні за допомогою відповідних показників ефективності. Зокрема, очікується зростання обсягів залучених інвестицій, підвищення рівня цифровізації управлінських процесів, скорочення часу прийняття рішень та підвищення рівня задоволеності населення діяльністю органів місцевого самоврядування. Крім того, важливою перевагою є можливість поетапного впровадження запропонованих заходів, що дозволяє адаптувати їх до наявних ресурсів та умов функціонування громади. У контексті воєнного стану це забезпечує баланс між необхідністю швидкого реагування на виклики та стратегічною орієнтацією на розвиток.

З метою забезпечення системності та поетапності реалізації запропонованих заходів доцільно сформувавши дорожню карту їх впровадження.

Такий підхід дозволяє розподілити управлінські дії у часі, визначити пріоритетність завдань та забезпечити контроль досягнення проміжних результатів. Реалізація заходів пропонується у три етапи: короткостроковий (1-й рік), середньостроковий (2-й рік) та довгостроковий (3-й рік).

Таблиця 3.2

Дорожня карта впровадження заходів удосконалення публічного управління

Етап	Період	Основні заходи	Очікувані результати
I етап (організаційно-підготовчий)	1-й рік	- Впровадження сценарного та ризик-орієнтованого планування - Створення проєктного офісу в структурі управління - Запуск електронного документообігу та базового моніторингу KPI - Розробка інвестиційного порталу громади - Аудит кадрового потенціалу	Формування інституційної бази для модернізації управління; підвищення оперативності прийняття рішень
II етап (інституційно-інтеграційний)	2-й рік	- Повна цифровізація управлінських процесів (дашборди, аналітика в реальному часі) - Розширення системи грантового фінансування та міжнародних проєктів - Впровадження програм підвищення кваліфікації персоналу - Запуск платформ громадської участі (е-опитування, консультації) - Розвиток державно-приватного партнерства	Підвищення прозорості, залучення додаткових ресурсів, зростання інституційної спроможності
III етап (стабілізаційно-розвитковий)	3-й рік	- Інтеграція системи кризового управління в усі підрозділи - Повноцінне функціонування проєктного офісу як центру управління проєктами - Масштабування міжнародних партнерств та інвестиційних проєктів - Оцінка ефективності реформ на основі KPI та коригування стратегічних документів - Впровадження моделей «розумного міста» (Smart Governance)	Формування стійкої, адаптивної та цифрово орієнтованої моделі публічного управління

Примітка. Складено автором самостійно на основі дослідження

Запропонована дорожня карта дозволяє забезпечити поетапну трансформацію системи публічного управління від організаційного оновлення до повної цифрової та інституційної модернізації. Її ключовою перевагою є логічна послідовність впровадження змін: від створення базових інструментів управління до формування інтегрованої системи прийняття рішень на основі

даних. У короткостроковій перспективі акцент робиться на формуванні організаційної та цифрової основи змін. У середньостроковому періоді відбувається інтеграція нових інструментів у щоденну управлінську практику. Довгостроковий етап передбачає стабілізацію системи та її перехід до моделі інноваційного, адаптивного та стійкого публічного управління.

Оцінка ефективності запропонованої дорожньої карти потребує визначення її фінансових наслідків, зокрема очікуваної економії бюджетних коштів, додаткових надходжень та непрямих ефектів від підвищення ефективності управління. Такий підхід дозволяє обґрунтувати доцільність впровадження заходів не лише з організаційної, але й з економічної точки зору. Фінансовий ефект формується за трьома основними напрямками: зменшення адміністративних витрат за рахунок цифровізації; збільшення доходів громади через інвестиційну та проектну діяльність; оптимізація використання бюджетних ресурсів.

Таблиця 3.3

Оцінка фінансового ефекту від реалізації дорожньої карти

Напрямок впливу	Заходи	Очікуваний фінансовий ефект
Цифровізація управлінських процесів	Е-документообіг, аналітичні системи, автоматизація звітності	Скорочення адміністративних витрат на 10–15% щорічно (економія орієнтовно 1,5–2,0 млн грн/рік)
Оптимізація управлінського персоналу та процесів	Впровадження КРІ, перерозподіл функцій, підвищення продуктивності праці	Зменшення непродуктивних витрат до 5–8% бюджету управління
Проектний офіс та грантова діяльність	Залучення міжнародних грантів та донорського фінансування	Додаткові надходження 20–40 млн грн за 3 роки
Інвестиційна активізація	Інвестпортал, супровід проєктів, покращення інвест-іміджу	Залучення приватних інвестицій на рівні 100–150 млн грн (3 роки)
Державно-приватне партнерство	Інфраструктурні та сервісні проєкти	Зменшення бюджетного навантаження на 15–25 млн грн
Підвищення ефективності комунальних підприємств	Оптимізація управління КП, цифровий контроль доходів	Зростання доходів КП на 10–20% (≈3–5 млн грн додатково)

Примітка. Складено автором самостійно на основі дослідження

Узагальнюючи прогнозні показники, можна визначити інтегральний економічний ефект від реалізації дорожньої карти: Пряма економія бюджетних коштів: 6–10 млн грн за 3 роки; додаткові надходження (гранти, інвестиції, проєкти): 120–190 млн грн; зменшення адміністративних витрат: до 15% щорічно; загальний потенційний економічний ефект: 130–200 млн грн за 3 роки. Отримані розрахунки свідчать, що впровадження запропонованої дорожньої карти є економічно доцільним та має високий потенціал мультиплікативного ефекту. Основна частина вигоди формується не за рахунок прямої економії, а через залучення зовнішніх ресурсів, підвищення інвестиційної привабливості та ефективніше управління проєктами. Особливо важливим є те, що цифровізація та впровадження КРІ забезпечують системне зниження непродуктивних витрат, тоді як проєктний офіс і міжнародне співробітництво формують нові джерела фінансування, що зменшує залежність від місцевого бюджету. Таким чином, реалізація дорожньої карти не лише підвищує ефективність публічного управління, але й створює економічно вимірюваний ефект, який у середньостроковій перспективі може перевищити 130–200 млн грн.

З метою комплексного узагальнення результатів запропонованих заходів доцільно сформулювати порівняльну модель трансформації системи публічного управління Управління стратегічного розвитку міста Тернополя. Запропонована модель дозволяє оцінити якісні та кількісні зміни у функціонуванні управлінської системи до та після впровадження реформ, а також визначити очікувані результати за ключовими показниками ефективності (табл. 3.4).

Для узагальненої оцінки ефективності запропонованих заходів було використано умовну 100-бальну систему оцінювання, яка враховує ключові критерії функціонування системи публічного управління, зокрема рівень стратегічної ефективності, фінансової результативності, цифрової трансформації, інституційної спроможності та взаємодії з громадянськістю.

**Узагальнююча модель трансформації системи публічного управління:
стан «до» та «після» впровадження заходів**

Параметр	Стан «до реформ»	Стан «після реформ»	Ключові показники	Очікуваний ефект
Стратегічне планування	Жорстке, малогнучке, реактивне	Сценарне, адаптивне, ризик-орієнтоване	100% оновлення стратегічних документів щороку	Підвищення адаптивності управління на 40–50%
Управління проєктами	Розпорошене між підрозділами	Централізоване (проєктний офіс)	Кількість реалізованих проєктів +30%	Зростання ефективності реалізації проєктів на 35%
Цифровізація	Часткова, фрагментарна	Повна інтеграція е-систем	90–100% електронного документообігу	Скорочення часу обробки документів на 40%
Фінансова ефективність	Залежність від бюджету	Диверсифікація джерел (гранти, PPP)	Частка позабюджетних коштів +25–35%	Додаткові надходження до 190 млн грн (3 роки)
Інвестиційна діяльність	Обмежена, нестабільна	Активна, системна (інвестпортал)	Зростання інвестицій +20–30%	Підвищення інвестпривабливості
Кадрова система	Перевантаження, нестача компетенцій	Безперервне навчання, підвищення кваліфікації	100% персоналу проходить навчання щороку	Підвищення продуктивності праці на 25%
Взаємодія з громадськістю	Обмежена	Цифрова участь (е-платформи)	Рівень залучення громадян +50%	Зростання довіри до влади
Кризове управління	Реактивне	Превентивне (система ризик-менеджменту)	Час реагування на кризу -30%	Підвищення стійкості системи
Управління комунальними підприємствами	Середній рівень контролю	Цифровий моніторинг + КРІ	Зростання доходів КП +10–20%	Підвищення ефективності комунальних підприємств

Примітка. Складено автором на основі дослідження

Проведена оцінка показала, що до впровадження запропонованих реформ інтегральний рівень ефективності системи публічного управління Управління стратегічного розвитку міста Тернополя становив 68 балів зі 100 можливих. Такий результат свідчить про достатній рівень функціонування управлінської

системи, однак водночас вказує на наявність низки проблем, пов'язаних із недостатньою гнучкістю стратегічного планування, фрагментарною цифровізацією, обмеженістю фінансових ресурсів та недостатнім рівнем координації управлінських процесів.

Після реалізації запропонованих заходів прогнозується зростання інтегрального показника ефективності до 88–92 балів. Очікуване підвищення результативності обумовлене впровадженням цифрових управлінських інструментів, розвитком проєктного менеджменту, диверсифікацією джерел фінансування, посиленням кадрового потенціалу та переходом до ризик-орієнтованого підходу в управлінні. Таким чином, прогнозована динаміка інтегрального показника свідчить про суттєве підвищення адаптивності, стійкості та ефективності системи публічного управління в умовах воєнного стану. Таким чином, реалізація запропонованої моделі реформ дозволяє сформувати стійку, цифрово орієнтовану та фінансово ефективну систему публічного управління, здатну функціонувати в умовах воєнного стану та забезпечувати подальший сталий розвиток територіальної громади.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретико-методичних і практичних аспектів удосконалення системи публічного управління в умовах воєнного стану сформульовано такі висновки:

1. У першому розділі досліджено теоретичні засади публічного управління в умовах воєнного стану, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про його сутність, особливості та сучасні підходи до організації управлінських процесів у кризових умовах. Встановлено, що публічне управління є багаторівневою системою взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування та інших інституцій, орієнтованою на реалізацію суспільних інтересів, забезпечення відкритості, підзвітності та ефективності. Доведено, що воєнний стан суттєво трансформує систему публічного управління, зумовлюючи зміну пріоритетів, розширення управлінських повноважень та необхідність оперативного прийняття рішень. Особливого значення набувають координація між органами влади, цифровізація управлінських процесів і забезпечення безперервності функціонування інституцій. Узагальнення зарубіжного досвіду показало, що ефективні моделі кризового управління базуються на поєднанні централізованої координації та високого рівня автономії місцевого самоврядування, розвитку системи цивільного захисту та активного використання цифрових технологій.

2. Аналіз діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернополя засвідчив його важливу роль у системі місцевого самоврядування як координатора стратегічного, інвестиційного та міжнародного розвитку громади. Організаційна структура управління поєднує адміністративні, аналітичні та проєктні функції, що забезпечує комплексний підхід до управління розвитком території. В умовах воєнного стану діяльність управління зазнала суттєвих змін, зокрема посилення кризової та аналітичної складової, переорієнтації стратегічних пріоритетів на забезпечення стійкості

громади, а також активізації міжнародного співробітництва, залучення зовнішніх ресурсів, цифровізації та реалізації відновлювальних проєктів.

Практичні результати 2025 року підтвердили загалом достатньо високий рівень ефективності управління, що проявляється у зростанні міжнародних партнерств, активній проєктній діяльності, стабільних бюджетних надходженнях та позитивній динаміці туристичної сфери. Водночас виявлено проблеми, пов'язані з ресурсними обмеженнями, інвестиційними ризиками, кадровим навантаженням та необхідністю подальшої цифрової трансформації.

3. Оцінка ефективності діяльності управління засвідчила його високу адаптивність та здатність забезпечувати стабільне функціонування громади в умовах воєнного стану. Інтегральний показник ефективності на рівні 4,45 бала підтверджує високий рівень результативності за ключовими напрямками діяльності. Найбільш ефективними є міжнародне співробітництво, бюджетна політика, соціально-гуманітарна сфера та туристична діяльність. Водночас інвестиційна активність залишається відносно обмеженою через високий рівень воєнних ризиків. Порівняльний аналіз із довоєнним періодом засвідчив трансформацію пріоритетів управління: від орієнтації на економічне зростання та інвестиційний розвиток – до забезпечення стійкості, безпеки та соціальної підтримки населення.

4. У третьому розділі обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення публічного управління в умовах воєнного стану. Виявлені проблеми мають системний характер і охоплюють організаційні, фінансові, кадрові та інституційні аспекти. Запропоновані напрями удосконалення включають впровадження сценарного та ризик-орієнтованого планування, розвиток проєктного менеджменту, цифровізацію управлінських процесів, посилення фінансової спроможності громади, розвиток кадрового потенціалу та інституціоналізацію кризового управління. Розроблена дорожня карта забезпечує поетапну реалізацію реформ у трирічній перспективі. Фінансові розрахунки підтверджують економічну доцільність запропонованих заходів із прогнозованим ефектом 130–200 млн грн за рахунок економії ресурсів,

залучення грантів та інвестицій. Узагальнююча модель «до/після» та система КРІ демонструють суттєве підвищення ефективності управління.

Таким чином, нами сформовано науково обґрунтований підхід до удосконалення публічного управління в умовах воєнного стану, який поєднує стратегічне бачення розвитку громади з практичними інструментами кризового менеджменту, цифрової трансформації та проєктного управління. Реалізація запропонованих рішень створює передумови для підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та забезпечення стійкого розвитку територіальної громади в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аль-Атті І. В. Публічне управління: сутність і визначення. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 8. С. 35–41.
2. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 30–35.
3. Возняк Г. В., Патицька Х.О. Бюджетні детермінанти забезпечення стійкості територіальних громад: воєнна адаптація та орієнтири повоєнного відновлення. *Фінанси України*. 2023. № 8. С. 81-96.
4. Возняк Г. Сороковий Д. Територіальні громади в умовах війни в Україні: стан, особливості функціонування та розвитку. *Фінансовий простір*. 2025. №1 (55). С. 20-36.
5. Гончаренко М. Д. Публічне управління та адміністрування в умовах військової агресії та окупації території: нові виклики та шляхи вирішення. *Scientific research as a mechanism of effective human development: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Софія, Болгарія, 31 січня–2 лютого 2024 р.). Sofia: International Scientific Unity, 2024. С. 331.
6. Гришко В. Квадрат ефективності публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17–18. С. 81–84.
7. Децентралізація в Україні: офіційний портал. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
8. Задорожний В. П., Тирус Б. Ю., Музика Ю. Д. Публічне управління в умовах кризи: стратегічне планування та прийняття рішень. *Наукові перспективи*. 2025. № 6(60). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/25888/25863> (дата звернення: 15.04.2026).
9. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 20.04.2026).

10. Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12> (дата звернення: 23.04.2026).
11. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 25.04.2026).
12. Карсім А.Ю. Інтеграція європейських стандартів у публічне управління органів місцевої влади України. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 253-2650.
13. Качмарський Є.І. Регіональна політика в умовах військового стану в Україні. *Політичне життя*. 2024. № 4. С. 37-43. DOI:<https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.4.5>.
14. Качний О. С. Інноваційні механізми державного управління соціально-економічним розвитком регіонів України: теорія, методологія, практика: монографія. Київ : Маслаков, 2018. 624 с.
15. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (77). С. 38–53.
16. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Концептуалізація фінансової спроможності сталого економічного розвитку держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. Випуск 18. С. 88-93.
17. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Сучасні підходи до управління інноваційним розвитком території. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю*. 2025. С. 145-148.
18. Мануїлова К. В., Несененко П. П., Луньова О. К. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Право, державне управління та адміністрування*. 2024. № 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-13-02-01> (дата звернення: 20.04.2026).
19. Мельник А. Ф. Управління розвитком міських територіальних громад на засадах багатофункціонального підходу. *Актуальні проблеми*

менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів. 2023. С. 112-117

20. Миколенко О. І. Поняття «державне управління» і «публічне адміністрування» в категоріальному апараті адміністративного права. *Правова держава*. 2018. № 30. С. 101–107.

21. Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти: навч. посібник / С. В. Панченко, О. Г. Дейнека, О. В. Дикань та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. 380 с.

22. Ситник Г., Комаха Л., Ткаченко І. Системний аналіз публічного управління та адміністрування у контексті зв'язку публічної політики, національної безпеки та інституційної спроможності держави. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 334, № 5. С. 375–380.

23. Славкова О. П., Соколов М. О. Теоретичні підходи до визначення поняття публічне управління. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2019. Вип. 1 (79). С. 77-80.

24. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: https://uu.edu.ua/upload/universitet/Strategiya_rozvitku/Strategiya_stalogo_rozvitku_Ukraini_2030.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

25. Структурна трансформація економіки міст Західного регіону України: передумови, чинники та особливості: наукова доповідь / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. редактор М.І. Мельник. Львів, 2020. 163 с.

26. Тарасюк В. Сучасні тенденції розвитку публічного управління в умовах війни. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференція з міжнародною участю* (Тернопіль - Збараж, 22 травня 2026 року).

27. Тернопільська міська рада (офіційний сайт). URL: <https://ternopilcity.gov.ua> (дата звернення: 28.04.2026).

28. Указ Президента України №64/2022 «Про введення воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022> (дата звернення: 20.04.2026).
29. Фелик О. В. Сутність інструментів публічного адміністрування в Україні. Право і суспільство. 2024. № 4. С. 44–50.
30. Центр економічної стратегії. Стійкість України: уроки війни. URL: <https://ces.org.ua> (дата звернення: 04.04.2026).
31. European Commission. *Ukraine Governance Report*. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 08.04.2026).
32. Izha M. M., Kurnosenko L. V. Public administration under martial law challenges. 2023. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/179> (дата звернення: 16.04.2026).
33. Lakhyza M., Yehorycheva S. Transformation of public administration under martial law. URL: <https://doi.org/10.15421/152210> (дата звернення: 21.04.2026).
34. OECD. Public Governance Responses to the War in Ukraine. URL: <https://www.oecd.org/ukraine> (дата звернення: 20.04.2026).
35. UNDP Ukraine. Governance in Crisis Conditions. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (дата звернення: 24.04.2026).
36. World Bank. Ukraine Public Administration Review. URL: <https://www.worldbank.org/ukraine> (дата звернення: 20.04.2026).

