

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри д.держ.упр.,
доцент
Рябець Катерина Анатоліївна

(підпис)
«05» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ
ГРОМАДОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
281.00.01 Державне управління
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування
Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування
Кваліфікація: магістр публічного управління та адміністрування

Виконав (ла)
студент групи ДУМ-1-24-1.43
Пушкар Тимофій Миколайович

(підпис)

Науковий керівник
PhD з публічного управління та
адміністрування
Рубан Дмитро Олександрович

(підпис)

Київ – 2025

АННОТАЦІЯ

Пушкар Т. М. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Кваліфікаційна магістерська робота присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління у системі забезпечення стійкості (резилієнтності) територіальної громади міста Києва (ТГМК) в умовах воєнного стану.

У роботі встановлено, що криза воєнного часу вимагає кардинального переходу від традиційних, планово-орієнтованих підходів до ризик-орієнтованої та проактивної парадигми, що ґрунтується на безпеці, оперативності рішень та стратегічній гнучкості. Проаналізовано інституційний механізм ТГМК, зокрема функціонування Київської міської військової адміністрації (КМВА) та ситуаційного центру (СЦ КМВА).

На основі стратегічного планування відновлення міста, що має на меті уникнення повернення до стану 23 лютого 2022 року, запропоновано комплекс рекомендацій: перехід до гібридної моделі фінансування (державно-приватне партнерство, приватний капітал) та створення Цільового муніципального фонду відновлення; впровадження аналітики даних для підвищення прозорості та запобігання корупції; а також автоматизація соціальних послуг та розвиток людського капіталу через механізми HR-аналітики та стимулювання повернення висококваліфікованих мешканців.

Ключові слова: антикризове управління, територіальна громада, воєнний стан, стійкість, Київ, цифрова трансформація, фінансова стійкість, інституційний дуалізм, критична інфраструктура.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 80 найменувань, та 4 додатки. Загальний обсяг магістерської роботи – 81 сторінка, основний текст розміщено на 70 сторінках. Робота містить 12 таблиць.

ABSTRACT

Pushkar Tymofii. ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE TERRITORIAL COMMUNITY UNDER MARTIAL LAW

The qualification Master's thesis is dedicated to the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving anti-crisis management in the system of ensuring the resilience of the Kyiv City Territorial Community (KCTC) under conditions of full-scale military aggression.

The work establishes that the wartime crisis requires a radical shift from traditional, plan-oriented approaches to a risk-oriented and proactive paradigm, which is based on security, operational decision-making, and strategic flexibility. The institutional mechanism of the KCTC is analyzed, including the functioning of the Kyiv City Military Administration (KCMA) and the Situation Center (SC KCMA), which ensured rapid institutional adaptation and financial stability of the infrastructure (allocation of UAH 9 billion for the Armed Forces in 2023; self-financing of protective structures).

Based on the strategic planning for the city's recovery, which aims to avoid returning to the state of February 23, 2022, a set of recommendations is proposed: transition to a hybrid financing model (Public-Private Partnership, private capital) and the creation of a Target Municipal Recovery Fund; implementation of Data Analytics to enhance transparency and prevent corruption; and automation of social services and development of human capital through HR analytics mechanisms and stimulating the return of highly qualified residents.

Keywords: anti-crisis management, territorial community, martial law, resilience, Kyiv, digital transformation, financial stability, institutional dualism, critical infrastructure.

The Master's thesis consists of an Introduction, three chapters, Conclusions, a List of References containing 80 items, and 4 Appendixes. The total volume of the Master's thesis is 81 pages, the main text is placed on 70 pages. The work contains 12 tables.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	8
1.1. Концептуалізація кризи у сфері публічного управління під час війни.....	8
1.2. Правове та інституційне забезпечення антикризового управління територіальною громадою під час воєнного стану	14
1.3. Моделі ризик-орієнтованого механізму антикризового управління територіальною громадою.....	20
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ МІСТА КИЄВА.....	29
2.1. Інституціональна адаптація територіальної громади міста Києва до режиму воєнного стану	29
2.2. Управління фінансовою стійкістю та забезпеченням критичної інфраструктури територіальної громади м.Києва.....	34
2.3. Адміністрування соціальної сфери та управління людським капіталом.....	43
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ МІСТА КИЄВА.....	54
3.1. Стратегічне планування відновлення територіальної громади міста Києва	54
3.2. Вдосконалення механізмів фінансового забезпечення та залучення інвестицій.....	60
3.3. Рекомендації щодо посилення інституційної спроможності територіальної громади міста Києва.....	63
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України, розпочата 24 лютого 2022 року, створила безпрецедентні за масштабом та складністю виклики для системи публічного управління. В умовах тривалого воєнного стану, децентралізація та забезпечення самодостатності територіальних громад (ТГ), які є фундаментальними принципами державного розвитку, набули критично нового виміру. Криза воєнного часу принципово відрізняється від традиційних надзвичайних ситуацій, оскільки характеризується вищим рівнем руйнівності, швидкістю ескалації та невизначеності. Це вимагає від органів публічної влади кардинального переходу від традиційних, планово-орієнтованих підходів, які втрачають свою ефективність, до гнучких, проактивних та ризик-орієнтованих моделей управління, які концентруються на безпеці, оперативності прийняття рішень та стратегічній гнучкості.

Територіальна громада міста Києва є унікальним об'єктом дослідження. Як столиця, що безпосередньо зазнала атак на критичну інфраструктуру та масованих обстрілів, Київ став епіцентром військово-цивільної інтеграції та адаптації. Створення Київської міської військової адміністрації (КМВА) та її ключового функціонального елемента - Ситуаційного центру (СЦ КМВА), затвердженого Розпорядженням від 10 березня 2022 року, є яскравим прикладом інституційного пристосування до режиму централізованого антикризового управління.

Таким чином, наукове обґрунтування сутності, принципів та інституційних механізмів антикризового управління, оцінка їхньої ефективності на прикладі ТГ м. Києва та розробка практичних напрямків удосконалення цього механізму є своєчасним і має високе теоретико-прикладне значення для сфери публічного управління та адміністрування.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління територіальної громади в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Дослідити теоретико-правові засади антикризового управління територіальної громади в умовах воєнного стану.
2. Проаналізувати інституційну архітектуру антикризового управління територіальної громади м. Києва та оцінити механізми фінансового забезпечення критичної інфраструктури та комунального господарства.
3. Оцінити практичну ефективність антикризового управління у соціальній сфері (адміністрування ВПО, розвиток людського капіталу) та виявити критичні виклики.
4. Розробити пропозиції щодо підвищення інституційної стійкості та адаптивної спроможності територіальної громади м. Києва в умовах довготривалого воєнного стану та повоєнного відновлення.

Об'єкт дослідження: антикризове управління територіальною громадою.

Предмет дослідження: антикризове управління територіальною громадою в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та реалізації визначених завдань у кваліфікаційній роботі використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження.

На етапі дослідження теоретичних засад застосовувалися методи аналізу, синтезу та систематизації для розкриття сутності антикризового управління, його принципів та обґрунтування якісних відмінностей кризи воєнного часу від традиційних надзвичайних ситуацій.

Системний та структурно-функціональний аналіз стали основними інструментами для вивчення інституційної архітектури впровадження антикризового підходу, його нормативно-правової бази та оцінки ефективності фінансового забезпечення.

Порівняльний та логічний методи використовувалися для зіставлення традиційних та сучасних моделей антикризового управління, а також для формулювання логічних висновків щодо необхідності інтеграції стратегічних та оперативних функцій.

Методи моделювання та узагальнення були ключовими на етапі розробки практичних рекомендацій, дозволивши сформулювати пропозиції щодо впровадження організаційних механізмів та обґрунтувати потреби у посиленні соціального адміністрування та стратегічної стійкості.

Практична значущість дослідження полягає в розробці конкретних інструментів та рекомендацій, які можуть бути безпосередньо використані Київською міською військовою адміністрацією та виконавчими органами Київської міської ради для підвищення ефективності антикризового управління та стійкості. Зокрема, це стосується пропозицій щодо: удосконалення механізмів військово-цивільної координації, спрямування фінансових ресурсів на пріоритети безпеки та відновлення КІ, а також впровадження цифровізованих, людиноцентричних механізмів у соціальному адмініструванні для оперативної допомоги ВПО. Систематизовані результати дослідження також можуть слугувати методологічною основою для інших територіальних громад України, які перебувають в умовах прямої військової загрози та працюють над стратегією повоєнного відновлення.

Основні теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації, отримані в ході дослідження, були представлені та обговорені на IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції. Це підтверджує наукову достовірність та практичну значущість результатів.

Апробація результатів здійснювалася через:

1. Участь у IX Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 20 жовтня 2025 р. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (публікація тез): Антикризове управління територіальною громадою в умовах воєнного стану (тези доповіді, С. 220-223).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Концептуалізація кризи у сфері публічного управління під час війни

Сутність антикризового управління у сфері публічного управління в умовах воєнного стану набуває якісно нових характеристик, що відрізняють його від класичного кризового менеджменту, спрямованого на ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій чи фінансової нестабільності підприємств.

Антикризове управління в умовах воєнної агресії трансформується у постійний, всеосяжний режим функціонування публічної адміністрації, а не є дискретним (реактивним) процесом. Його сутність визначається двома ключовими аспектами:

1. Зміна управлінської парадигми: перехід до проактивного ризик-орієнтованого підходу.

Криза воєнного часу характеризується вищим рівнем руйнівності, швидкості ескалації та невизначеності, що робить традиційні, ієрархічні та планово-орієнтовані моделі управління неефективними. Сутність нового антикризового управління полягає в наступному:

~ Орієнтація на стійкість (резилієнтність): головною метою стає не просто стабілізація, а забезпечення стійкості (резилієнтності) територіальної громади - її здатності зберігати ключові функції, швидко поглинати шоки та відновлюватися на якісно модернізованій основі.

~ Проактивний характер: управління набуває вираженого проактивного характеру, що означає перехід від усунення наслідків до постійної діагностики та ідентифікації кризових небезпек ще до їх повної реалізації. Ця проактивність підтримується інтеграцією аналітики даних у державному управлінні.

~ Стратегічна гнучкість: антикризове управління вимагає стратегічної гнучкості та інтеграції стратегічних та кризових функцій. Це передбачає

формування ризик-орієнтованої стратегії , де потенційні військові та економічні ризики інтегруються у кожен етап планування.

2. Інституціональна та функціональна дуальність.

Сутність управління в умовах воєнного стану визначається необхідністю балансування між військовою централізацією та збереженням цивільної функціональності:

~ Дуалізм влади та централізація: в умовах бойових дій управління покладається на військове командування та військові адміністрації (наприклад, КМБА) , що забезпечує необхідну централізацію командування та оперативність рішень.

~ Військово-цивільна інтеграція: антикризове управління досягається шляхом вмілого поєднання оперативної централізації (безпека та оборона) та реалізаційної спроможності органів місцевого самоврядування (життєзабезпечення, евакуація, використання захисних споруд) . Інституційно це реалізується через матричні структури, як-от Ситуаційний центр КМБА (СЦ КМБА) , який забезпечує ситуаційну обізнаність та взаємодію з військовим командуванням.

~ Трансформаційний розвиток: криза розглядається як «вікно можливостей» для трансформаційних змін . Сутність управління полягає в тому, щоб забезпечити уникнення повернення до стану, що існував до 23 лютого 2022 року, і сфокусуватися на модернізації та розвитку критичної інфраструктури (КІ) та людського капіталу як рушійної сили відновлення.

Таким чином, сутність антикризового управління у публічному управлінні в умовах воєнного стану - це невід'ємна складова стратегічного менеджменту, яка, базуючись на ризик-орієнтованих та мережевих принципах, забезпечує проактивну діагностику загроз, стратегічну гнучкість рішень та безперервність функціонування територіальної громади в умовах інституційного дуалізму, спрямовуючи ресурси на безпеку, оборону та трансформаційне відновлення.

Повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України, що розпочалася із запровадженням особливого правового режиму [1],

спричинила фундаментальні трансформаційні процеси у сфері публічного управління. Криза воєнного часу вимагає від органів влади, особливо на рівні територіальних громад (ТГ), кардинального переходу до антикризового та адаптивного управління.³ Теоретичне осмислення цього феномену доводить, що кризовий стан, спричинений військовим конфліктом, якісно відрізняється від традиційних надзвичайних ситуацій (НС) техногенного чи природного характеру. Згідно з науковими дослідженнями, військова криза відзначається критично вищим рівнем руйнівності, швидкості ескалації та невизначеності.

Системний характер загрози, що охоплює життєзабезпечення, фізичну та критичну інфраструктуру [4], соціальну сферу [5], та фінансове забезпечення державних функцій [4], робить традиційні управлінські механізми неефективними. Встановлено, що ієрархічні та інерційні структури, які ґрунтуються на довгостроковому плановому підході, не здатні оперативно реагувати на непередбачувані та динамічні шоки. Відповідно, антикризове управління в умовах війни трансформується з дискретного (реактивного) процесу на постійний режим функціонування публічної адміністрації, орієнтований передусім на безпеку, оперативність прийняття рішень і стратегічну гнучкість.

Науковцями наголошується на дуальній природі кризи воєнного часу, яка розглядається одночасно як екзистенційна загроза та як можливість для стратегічного оновлення. Ця дуальність вимагає від публічної адміністрації ТГ м. Києва постійного балансування між оперативним захистом та стратегічним розвитком.

Вищий рівень руйнівності, швидкості ескалації та невизначеності військової кризи має такі прояви в управлінській площині:

1. Інституційна централізація: загроза вимагає негайної централізації командування та підпорядкування цивільних органів військовому. На місцевостях, де ведуться бойові дії, запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану покладається безпосередньо на військове командування та військові адміністрації (у разі їх утворення), що створює

дуалізм влади. Ця необхідна централізація забезпечує оперативність рішень, але створює ризики інерційності у соціальному адмініструванні.

2. Фізична та фінансова дестабілізація: системні атаки на об'єкти критичної інфраструктури (КІ) ставлять під загрозу життєзабезпечення міста. Київська влада була змушена реалізовувати програму захисту КІ та зведення укриттів самотужки, спрямувавши на ці цілі значний фінансовий ресурс. В цілому, в умовах воєнного стану та обмеженості фінансового ресурсу, видатки бюджету міста спрямовувалися в першу чергу на створення безпечних умов функціонування закладів та установ, а також на ліквідацію наслідків руйнувань (пошкоджень), що завдані місту. Наприклад, у 2022 році на благоустрій міста було спрямовано 90,7 % річного плану. Це підкреслює вплив економічної рецесії на фінансове забезпечення державних функцій у кризових ситуаціях.

3. Соціальна криза: масовані внутрішні переміщення спричинили критичне навантаження на соціальну сферу. Управління соціальним захистом та наданням допомоги внутрішньо переміщеним особам (ВПО) виявило системну проблему: питання щодо отримання соціальних виплат складали переважну більшість (64%) звернень на гарячу лінію Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини. Це свідчить про критичні виклики в соціальній сфері та нездатність традиційних адміністративних механізмів швидко адаптуватися до потреб громадян в умовах кризи.

Попри високий рівень загроз, криза створює унікальне «вікно можливостей» для стратегічного оновлення, яке має бути використане для побудови стійкої (резиліентної) громади. Стійкість означає не лише здатність протистояти, а й швидко поглинати шоки та відновлюватися на якісно модернізованій основі.

1. Стратегічне мислення замість відбудови: як наголошується у Стратегії відновлення Києва, відновлення - це не тільки відбудова зруйнованих будівель та об'єктів інфраструктури, а насамперед розвиток та забезпечення трансформаційних змін. Стратегічною метою є уникнення повернення до стану, що існував на дату 23 лютого 2022 року.

2. Пріоритет людського капіталу: стратегічний наголос робиться на поверненні висококваліфікованих мешканців, оскільки людський капітал визнається рушійною силою виробничої бази економіки. Це вимагає впровадження процесів трансформації в соціальній сфері та розвитку потенціалу територіальних громад як фактора соціально-екологічного розвитку.

3. Цифрова модернізація управління: для досягнення стратегічної гнучкості та прозорості необхідна інтеграція цифрових технологій. Використання цифрового управління є фактором підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. Також важливою є аналітика даних у державному управлінні для проактивного моніторингу та запобігання корупції під час гібридної війни.

Таким чином, дуальна природа кризи воєнного часу вимагає від публічного управління ТГ м. Києва переходу до проактивної, ризик-орієнтованої парадигми, де оперативний захист інтегрується зі стратегічним плануванням і підсилюється цифровою гнучкістю для забезпечення стійкості громади та її розвитку.

Втрата ефективності традиційних, планово-орієнтованих підходів зумовлює необхідність переходу до системної моделі механізму антикризового управління, яка ґрунтується на мережевих, адаптивних та координаційних принципах.

Основні принципові ознаки сучасної, ризик-орієнтованої моделі:

~ Проактивний характер: забезпечення постійної діагностики та ідентифікації кризових небезпек ще до їх повної реалізації, що є ключовою відмінністю від реактивного менеджменту.

~ Інтеграція функцій: формування проектів ризик-орієнтованої стратегії, що інтегрує стратегічні та кризові функції управління, і управління ризиками на всіх етапах реалізації стратегії.

~ Інституціональна гнучкість: структурна інституціоналізація антикризової відповідальності через створення міжорганізаційних кризових груп. Ці групи можуть існувати у подвійному віртуально-реальному режимі, що забезпечує

гнучкість та міжфункціональну взаємодію в умовах централізованого командування.

Порівняння двох ключових парадигм публічного управління демонструє якісний зсув, необхідний для роботи в умовах воєнного стану (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння двох ключових парадигм публічного управління

Критерій	Традиційна (планово-орієнтована) модель	Сучасна (ризик-орієнтована, адаптивна) модель
Головний фокус управління	Виконання затверджених планів; стабілізація	Безпека, стійкість, оперативність прийняття рішень та стратегічна гнучкість
Характер управління	Реактивний, інерційний, усунення наслідків	Проактивний, безперервна діагностика кризових небезпек
Інституційна архітектура	Ієрархічна, функціонально відокремлена	Матрична, мережева; створення міжорганізаційних кризових груп
Ключовий інструмент	Бюджетне планування	Управління ризиками; цифровізація управлінських процесів [10]

Фокусною метою антикризового управління стає забезпечення стійкості (здатності швидко поглинати шоки і відновлюватися) [9]. Досягнення проактивності та стійкості неможливе без глибокої цифрової інтеграції управлінських процесів та технологій:

~Цифрове управління: використання сучасних інструментів цифрового управління є критичним фактором підвищення ефективності та оперативності прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану [10].

~Аналітика даних: аналітика даних є життєво необхідною для проактивного моніторингу, діагностики кризових небезпек та підвищення прозорості. Застосування аналітики даних у державному управлінні також стає важливим інструментом запобігання корупції під час гібридної війни [2].

~Соціальна трансформація: у соціальній сфері необхідні процеси трансформації [5] для адаптації надання послуг до воєнних умов та забезпечення їхньої людиноцентричності. Це включає створення безпечних та стимулюючих умов для повернення висококваліфікованих мешканців [7], чий людський капітал є рушійною силою повоєнного економічного відновлення [7].

Таким чином, концептуалізація кризи воєнного часу вимагає від публічного управління ТГ переходу до парадигми, орієнтованої на стійкість. У цій моделі оперативне реагування інтегроване зі стратегічним плануванням і підсилене цифровою гнучкістю для забезпечення як фізичної, так і соціальної стійкості громади міста Києва.

1.2. Правове та інституційне забезпечення антикризового управління територіальною громадою під час воєнного стану

Правовий режим воєнного стану, запроваджений Законом України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»» від 24 лютого 2022 року № 2102-IX, кардинально змінив інституційну архітектуру публічного управління на рівні територіальних громад. Антикризове управління було законодавчо переведене у режим, що вимагає централізації командування та адаптації всіх цивільних функцій до беззаперечних безпекових пріоритетів, оскільки криза військового часу відзначається критично вищим рівнем руйнівності та невизначеності.

Сутність правового забезпечення у цьому контексті полягає у формуванні та застосуванні комплексу нормативно-правових актів, які легітимізують особливий режим функціонування органів влади, визначають їхні повноваження, встановлюють пріоритети та правила поведінки в умовах військової кризи. Ключовим актом тут є Закон України «Про правовий режим воєнного стану», який створив дуалізм влади на місцях. Ця правова норма забезпечила необхідний рівень централізації рішень, визначаючи, що оперативне управління та здійснення заходів правового режиму покладається безпосередньо на військове командування та військові адміністрації (у разі їх утворення), як це відбулося у Києві з КМВА.

Водночас, правове забезпечення чітко регламентує збережені та критично важливі антикризові повноваження органів місцевого самоврядування (ОМС), що є необхідною умовою для підтримки життєдіяльності громади. До цих повноважень, які не можуть бути повністю делеговані, належать

проведення евакуації населення та матеріальних і культурних цінностей, встановлення порядку використання фонду захисних споруд цивільного захисту та запровадження нормованого забезпечення населення основними продовольчими і непродовольчими товарами. Таким чином, ефективне антикризове управління досягається шляхом вмілого поєднання оперативної централізації військової адміністрації (відповідальність за безпеку) та реалізаційної спроможності ОМС (відповідальність за соціальні та життєзабезпечувальні функції).

Важливою складовою правового забезпечення є регулювання фінансової стійкості ТГ. Ключовим регуляторним актом є Постанова Кабінету Міністрів України від 9 червня 2021 року № 590 «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану». Цей Порядок встановлює особливий механізм проведення платежів органами Казначейства, визначаючи черговість здійснення платежів з урахуванням ресурсної забезпеченості єдиного казначейського рахунка. Це забезпечує першочерговість фінансування заходів, спрямованих на оборону та безпеку, що є прямим наслідком Указу Президента «Про введення воєнного стану в Україні», згідно з яким видатки бюджету міста Києва спрямовувалися в першу чергу на створення безпечних умов функціонування закладів та установ.

Інституційне забезпечення, у свою чергу, є організаційно-структурною основою, що відповідає за практичну реалізацію завдань, визначених правовими нормами, і має бути достатньо гнучким, щоб адаптуватися до вимог ризик-орієнтованої моделі. Інституційна відповідь Територіальної громади міста Києва (ТГМК) проявилася у швидкому створенні Київської міської військової адміністрації (КМВА) та Ради оборони міста Києва, які стали вищими органами, що забезпечили негайну інтеграцію військового командування у цивільне управління.

Ключовим елементом оперативного інституційного забезпечення стало створення Ситуаційного центру КМВА (СЦ КМВА) Розпорядженням

начальника КМБА від 10 березня 2022 року. СЦ КМБА не є традиційною цивільною структурою, а виступає як матрична структура, яка забезпечує ситуаційну обізнаність, прогноз виникнення та розвитку кризових ситуацій та взаємодію з ситуаційним центром Командування Сухопутних військ Збройних Сил України. Цей центр є прикладом структурної інституціоналізації антикризової відповідальності в умовах необхідності інтеграції стратегічних та кризових функцій.

Проте, інституційна практика Києва виявила виклики дуалізму, що створює системні бар'єри та перешкоджає стратегічній гнучкості. Напруга у взаємодії між КМБА та цивільними виконавчими органами (КМДА) призводить до уповільнення життєво важливих процесів. Як свідчать дані, близько 150 розпоряджень залишаються непідписаними начальником КМБА, а низка життєво важливих питань, зокрема щодо визнання критичності підприємств, тривалий час перебуває без розгляду. Це підкреслює ризик зниження загальної стійкості громади через ієрархічну централізацію, яка суперечить принципам адаптивного управління.

Незважаючи на виклики, фінансова автономія ТГМК дозволила оперативно адаптуватися. Досвід показав, що місто було змушене самотужки реалізовувати програму захисту об'єктів критичної інфраструктури (КІ), передбачивши на зведення бетонних укриттів та посилення захисту КІ другого рівня загалом 3,7 мільярда гривень. Цей факт підтверджує високу фінансову спроможність громади компенсувати нестачу централізованої підтримки у критичних сферах безпеки.

Оперативність ліквідації наслідків руйнувань також стала ознакою успішної інституційної адаптації. Видатки на комунальне господарство у 2022 році, спрямовані на ліквідацію наслідків руйнувань (пошкоджень), що завдані місту, були виконані на 90,7% річного плану (1 349 659,9 тис. грн). Це свідчить про високу функціональну стійкість інфраструктурних служб та їхню здатність швидко мобілізувати ресурси відповідно до вимог воєнного стану.

Таким чином, правове та інституційне забезпечення антикризового управління ТГ м. Києва ґрунтується на законодавчо закріпленому дуалізмі влади, що вимагає постійної адаптації цивільних структур (через органи координації) та гнучкості фінансових механізмів. Проте для забезпечення довгострокової стійкості критично необхідним є подолання інституційного напруження та посилення мережевої взаємодії, що вимагає подальшої інституційної трансформації механізмів публічного управління на основі мережевих та координаційних принципів.

Тож, правовий режим воєнного стану, запроваджений Законом України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року № 2102-IX, кардинально змінив інституційну архітектуру публічного управління на рівні територіальних громад. Антикризове управління було законодавчо переведене у режим, що вимагає централізації командування та адаптації всіх цивільних функцій до безпекових пріоритетів.

Ключовим правовим наслідком введення воєнного стану є створення дуалізму влади на місцях. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» визначає, що у місцевостях, де ведуться бойові дії (що включало Київ на початковому етапі), запровадження та здійснення заходів правового режиму покладається безпосередньо на військове командування та військові адміністрації (у разі їх утворення). Ця правова норма забезпечила необхідний рівень централізації рішень, що є критично важливим в умовах високої швидкості ескалації кризи.

Повноваження органів місцевого самоврядування (ОМС): незважаючи на домінування військової адміністрації, органи місцевого самоврядування не втрачають усіх своїх функцій, а зберігають низку критично важливих антикризових повноважень, які прямо визначені законодавством:

1. Евакуаційні процедури: проведення евакуації населення, якщо виникає загроза його життю або здоров'ю, а також матеріальних і культурних цінностей.

2. Захисні споруди: встановлення порядку використання фонду захисних споруд цивільного захисту.

3. Забезпечення населення: запровадження, у разі необхідності, нормованого забезпечення населення основними продовольчими і непродовольчими товарами.

Таким чином, ефективне антикризове управління досягається шляхом вмілого поєднання оперативної централізації військової адміністрації (відповідальність за безпеку) та реалізаційної спроможності ОМС (відповідальність за життєзабезпечення та соціальні функції).

Інституційна відповідь Територіальної громади міста Києва на воєнну агресію проявилася у швидкому створенні Київської міської військової адміністрації (КМВА) та низки спеціалізованих координаційних органів, що забезпечують військово-цивільну інтеграцію:

1. Рада оборони міста Києва: створена Розпорядженням виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 24 лютого 2022 року № 447, вона стала вищим органом, що забезпечує координацію оборонних, безпекових та цивільних функцій у місті. Керівником Ради виступив Київський міський голова.

2. Ситуаційний центр КМВА (СЦ КМВА): ключовим елементом оперативного управління стало створення СЦ КМВА Розпорядженням начальника КМВА від 10 березня 2022 року № 457. Цей центр є структурним підрозділом КМВА, функціонал якого прямо відображає принципи ризик-орієнтованої моделі:

- ~ Забезпечення ситуаційної обізнаності.
- ~ Прогноз виникнення та розвитку кризових ситуацій.
- ~ Виконання завдань в інтересах оборони міста Києва та взаємодія з ситуаційним центром Командування Сухопутних військ Збройних Сил України. СЦ КМВА по суті став матричною структурою, яка інтегрує функціональну та цільову діяльність, необхідну для оперативного прогнозування криз.

Проте, інституційна практика виявила виклики дуалізму: наявні проблеми взаємодії між КМВА та цивільними виконавчими органами (КМДА) призводили до того, що низка життєво важливих питань, зокрема щодо визнання критичності підприємств, тривалий час залишалися без розгляду начальника КМВА. Це підкреслює необхідність інституційної трансформації механізмів публічного управління на основі мережевих та координаційних принципів.

Фінансова стійкість територіальної громади під час війни регулюється спеціальним режимом. Згідно з Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні», видатки бюджету міста Києва спрямовувалися в першу чергу на створення безпечних умов функціонування закладів та установ.

Ключовим регуляторним актом є Постанова Кабінету Міністрів України від 9 червня 2021 року № 590 «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану». Цей Порядок встановлює особливий механізм проведення платежів органами Казначейства, визначаючи черговість здійснення платежів з урахуванням ресурсної забезпеченості єдиного казначейського рахунка.

Ключові особливості фінансового антикризового забезпечення:

1. Пріоритет безпеки: фінансування видатків здійснюється з урахуванням вимог Постанови № 590, що забезпечує першочерговість фінансування заходів, спрямованих на оборону та безпеку.

2. Антикризова автономія: як показав досвід, незважаючи на обмеженість фінансового ресурсу в умовах воєнного стану, фінансова автономія ТГМК дозволила самотужки реалізовувати програму захисту об'єктів критичної інфраструктури (КІ) та оперативно ліквідовувати наслідки руйнувань.

3. Ризики рецесії: втім, загальний вплив економічної рецесії на фінансове забезпечення державних функцій у кризових ситуаціях вимагає стратегічного вдосконалення механізмів фінансування, включаючи розробку цільових фінансових інструментів та залучення приватного капіталу.

Таким чином, правове та інституційне забезпечення антикризового управління ТГ м. Києва ґрунтується на законодавчо закріпленому дуалізмі влади, що вимагає постійної адаптації цивільних структур (через органи координації) та гнучкості фінансових механізмів для забезпечення стійкості міста в умовах військової агресії.

1.3. Моделі ризик-орієнтованого механізму антикризового управління територіальною громадою

В умовах повномасштабної військової агресії, що характеризується критично вищим рівнем руйнівності, швидкості ескалації та невизначеності, класичні, планово-орієнтовані підходи до управління територіальною громадою (ТГ) довели свою нездатність забезпечити оперативну реакцію та стійкість. Ці традиційні, ієрархічні моделі, які фокусуються переважно на виконанні бюджетних планів та є інерційними, втрачають свою ефективність у динамічному безпековому середовищі, що унеможливорює швидке реагування на непередбачувані військові шоки. Це зумовило необхідність теоретичного обґрунтування та практичного застосування системної моделі механізму публічного антикризового управління, що ґрунтується на ризик-орієнтованих, мережевих та адаптивних принципах.

Теоретичні дослідження виокремлюють системний підхід як найбільш ефективний для формування механізму антикризового управління в адміністративно-територіальному утворенні. Цей підхід розглядає антикризове управління не як окремий набір заходів, а як невід'ємну складову стратегічного менеджменту ТГ, спрямовану на попередження, нейтралізацію та подолання кризових ситуацій. Така трансформація спрямована на переведення управління від реактивного подолання наслідків до проактивного запобігання кризовим ситуаціям та стратегічного оновлення.

Системна модель вимагає інтеграції функціональної та цільової діяльності та охоплює п'ять взаємопов'язаних ключових процесів, що забезпечують її проактивний характер. Серед них першочерговим є цілепокладання на основі

безпеки та забезпечення стійкості громади, а також формування проєктів ризик-орієнтованої стратегії. Ця стратегія має інтегрувати потенційні військові та економічні ризики у кожен етап планування, забезпечуючи необхідну стратегічну гнучкість та перехід до стійко-орієнтованої парадигми.

Наступні ключові процеси системної моделі сфокусовані на інституційному впровадженні та контролі: структурна інституціоналізація антикризової відповідальності; управління ризиками на етапах реалізації стратегії; а також діагностика та ідентифікація кризових небезпек. Впровадження інструментів для вираженого проактивного характеру управління дозволяє ідентифікувати кризу на ранніх стадіях, що є критичним в умовах високої швидкості ескалації військової кризи.

З організаційного погляду, адаптивна модель вимагає переходу до мережових, адаптивних та координаційних принципів для подолання інерційності ієрархічних структур. Центральне місце тут посідає створення матричної структури та міжорганізаційних кризових груп (команд), які поєднують спеціалістів з різних функціональних підрозділів (фінанси, безпека, комунальне господарство) для вирішення конкретного кризового завдання. Це дозволяє здійснювати інтеграцію функціональної та цільової діяльності та є прямим прикладом структурної інституціоналізації антикризової відповідальності.

У ТГ м. Києва прикладом успішної інституціоналізації такої матричної структури став Ситуаційний центр КМБА (СЦ КМБА), створений Розпорядженням № 457 від 10 березня 2022 року. Функціонал СЦ КМБА прямо включає прогноз виникнення та розвитку кризових ситуацій та взаємодію з ситуаційним центром Командування Сухопутних військ Збройних Сил України. Крім того, інституційною ознакою адаптивної моделі є здатність кризових груп існувати у подвійному віртуально-реальному режимі, що забезпечує безперервність управління навіть у разі фізичного знищення адміністративних будівель, що є критичною вимогою в умовах військової загрози.

Ключовим напруженням антикризового управління є дилема централізації та децентралізації. Тоді як централізація командування, забезпечена військовими адміністраціями, є життєво необхідною для оборони, подальше підвищення стійкості вимагає децентралізованої гнучкості на місцевому рівні. Ефективна модель повинна вміло вирішувати цю дилему, оптимізуючи співвідношення централізації та децентралізації функцій, що дозволить посилити інституційну спроможність місцевого самоврядування оперативно та самостійно реалізовувати антикризові заходи, особливо у сфері соціального захисту та ліквідації наслідків руйнувань.

Насамкінець, технологічне забезпечення, або інформаційне забезпечення, набуває статусу стратегічного ресурсу у ризик-орієнтованій моделі. Глибока цифрова трансформація публічного управління є ключовим фактором для забезпечення проактивного характеру та стійкості ТГ. Використання інструментів цифрового управління (наприклад, інтегрованих платформ) є фактором підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану, забезпечуючи швидкість та точність даних.

Крім оперативної ефективності, аналітика даних є життєво необхідним інструментом для проактивного моніторингу, діагностики кризових небезпек та прогнозування соціально-економічних ризиків. Більше того, застосування аналітики даних у державному управлінні підвищує прозорість процесів та слугує потужним механізмом запобігання корупції під час гібридної війни, що має критичне значення для ТГ м. Києва, оскільки відбудова та відновлення мають стати магнітом для міжнародного фінансування, що вимагає найвищого рівня прозорості та ефективного економічного управління. Використання цифрових технологій також дозволяє мінімізувати бюрократичні бар'єри у найслабшій ланці антикризового управління – соціальному адмініструванні (зменшення 64% скарг ВПО), забезпечуючи людиноцентричний та оперативний підхід.

Таким чином, ризик-орієнтована модель є комплексною системою, що вимагає інтеграції стратегічного планування, мережевої організаційної

архітектури та гнучкого ресурсного забезпечення (фінансового, кадрового, інформаційного). Її операціоналізація у ТГ м. Києва вимагає подальшої розробки чітких індикаторів ефективності та інструментів стратегічного моніторингу ризиків для постійної адаптації до динамічних військових викликів та забезпечення довгострокової стійкості громади.

Тож можна зробити висновок, що в умовах повномасштабної військової агресії, що характеризується критично вищим рівнем руйнівності та невизначеності, класичні, планово-орієнтовані підходи до управління територіальною громадою (ТГ) довели свою нездатність забезпечити оперативну реакцію та стійкість. Це зумовило необхідність теоретичного обґрунтування та практичного застосування системної моделі механізму публічного антикризового управління, що ґрунтується на ризик-орієнтованих, мережевих та адаптивних принципах. Така трансформація спрямована на переведення управління від реактивного подолання наслідків до проактивного запобігання кризовим ситуаціям та стратегічного оновлення.

Ризик-орієнтований механізм антикризового управління розглядається не як окремий набір заходів, а як невід'ємна складова стратегічного менеджменту ТГ, спрямована на попередження, нейтралізацію та подолання кризових ситуацій.

Запропонована системна модель вимагає інтеграції функціональної та цільової діяльності і охоплює п'ять взаємопов'язаних ключових процесів, що забезпечують її проактивний характер:

1. Цілепокладання на основі стійкості (резилієнтності) та безпеки: мета управління змінюється з простого виконання плану на забезпечення безперервності життєдіяльності та відновлення громади.

2. Формування проектів ризик-орієнтованої стратегії: розробка стратегічних документів, які не ігнорують, а інтегрують потенційні військові та економічні ризики у кожен етап планування, забезпечуючи стратегічну гнучкість.

3. Структурна інституціоналізація антикризової відповідальності: чітке визначення суб'єктів, відповідальних за антикризові функції, та формування механізмів їхньої взаємодії, що виходить за межі традиційної функціональної ієрархії.

4. Управління ризиками на етапах реалізації стратегії: постійний моніторинг та оперативне коригування дій відповідно до динамічних загроз, що є ключем до ефективності в умовах високої невизначеності.

5. Діагностика та ідентифікація кризових небезпек: впровадження інструментів для вираженого проактивного характеру управління, що дозволяє ідентифікувати кризу на ранніх стадіях, до її повної реалізації.

Ці процеси у своїй сукупності забезпечують необхідний рівень оперативності та стратегічної гнучкості, що є критичним в умовах високої швидкості ескалації військової кризи.

Трансформація механізмів антикризового управління вимагає переходу до мережових, адаптивних та координаційних принципів. Це необхідно, щоб подолати інерційність ієрархічних структур та забезпечити взаємодію органів публічної влади різного рівня (військових адміністрацій, ОМС, громадського сектору) .

Організаційна архітектура адаптивної моделі:

Матрична структура та міжорганізаційні групи: модель передбачає створення міжорганізаційних кризових груп (команд), які поєднують спеціалістів з різних функціональних підрозділів (фінанси, безпека, комунальне господарство) для вирішення конкретного кризового завдання. Це дозволяє здійснювати інтеграцію функціональної та цільової діяльності, що є прикладом структурної інституціоналізації антикризової відповідальності. У ТГ м. Києва прикладом успішної інституціоналізації такої матричної структури став Ситуаційний центр КМБА (СЦ КМБА), функціонал якого включає прогноз виникнення та розвитку кризових ситуацій та взаємодію з військовим командуванням.

~ Режим подвійної присутності: однією з найважливіших інституційних ознак є здатність кризових груп існувати у подвійному віртуально-реальному режимі. Цей механізм, підкріплений цифровими технологіями, забезпечує безперервність управління навіть у разі фізичного знищення адміністративних будівель або ураження інфраструктури, що є необхідною умовою виживання ТГ під час війни.

~ Дилема централізації та децентралізації: ефективна модель повинна вміло вирішувати постійне напруження між необхідністю централізації командування (забезпечується військовими адміністраціями) та потребою у децентралізованій гнучкості. Тоді як централізація є життєво необхідною для оборони, подальше підвищення стійкості вимагає оптимізації співвідношення централізації та децентралізації функцій. Це досягається шляхом посилення інституційної спроможності місцевого самоврядування оперативно та самостійно реалізовувати антикризові заходи, особливо у сфері соціального захисту та ліквідації наслідків руйнувань.

Технологічне забезпечення, або інформаційне забезпечення, набуває статусу стратегічного ресурсу у ризик-орієнтованій моделі. Глибока цифрова трансформація публічного управління є ключовим фактором для забезпечення проактивного характеру та стійкості ТГ.

1. Цифрове управління та оперативність рішень: використання інструментів цифрового управління (наприклад, інтегрованих платформ) є фактором підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. Це стосується як координації дій служб цивільного захисту (наприклад, управління фондом захисних споруд), так і забезпечення безперебійної роботи критичної інфраструктури.

2. Аналітика даних та прозорість (антикорупційна складова): аналітика даних є життєво необхідним інструментом для проактивного моніторингу, діагностики кризових небезпек та прогнозування соціально-економічних ризиків. Більше того, застосування аналітики даних у державному управлінні підвищує прозорість процесів та слугує потужним

механізмом запобігання корупції під час гібридної війни. Це має критичне значення для ТГ м. Києва, оскільки відбудова та відновлення мають стати магнітом для міжнародного фінансування, що вимагає найвищого рівня прозорості та ефективного економічного управління.

3. Підвищення соціальної спроможності: використання цифрових технологій дозволяє мінімізувати бюрократичні бар'єри у найслабшій ланці антикризового управління – соціальному адмініструванні. Як показав досвід Києва, питання щодо отримання соціальних виплат складали 64% скарг. Впровадження процесів трансформації в соціальній сфері на основі цифровізації та автоматизації тарифікації виплат може вирішити проблему інерційності, забезпечуючи людиноцентричний та оперативний підхід.

Таким чином, ризик-орієнтована модель є комплексною системою, що вимагає інтеграції стратегічного планування, мережевої організаційної архітектури та ресурсного забезпечення (фінансового, кадрового, інформаційного). Її операціоналізація у ТГ м. Києва вимагає подальшої розробки чітких індикаторів ефективності та інструментів стратегічного моніторингу ризиків для постійної адаптації до динамічних військових викликів.

Висновки до розділу 1

Теоретико-методологічний аналіз, проведений у Розділі 1, встановив фундаментальні відмінності військової кризи від традиційних надзвичайних ситуацій та обґрунтував необхідність кардинальної трансформації парадигми публічного управління, а також визначив правові та інституційні основи цієї трансформації на прикладі ТГ м. Києва.

1. Концептуалізація військової кризи та необхідність переходу до проактивної парадигми: доведено, що криза воєнного часу якісно відрізняється від традиційних криз вищим рівнем руйнівності, швидкості ескалації та невизначеності, що робить традиційні, планово-орієнтовані та ієрархічні підходи неефективними. Антикризове управління, відповідно, має трансформуватися у постійний режим функціонування публічної адміністрації, орієнтований на

безпеку та стратегічну гнучкість. Науково обґрунтовано дуальну природу кризи, яка є не лише екзистенційною загрозою, а й «вікном можливостей» для стратегічного оновлення та забезпечення стійкості (резилієнтності) громади. Для досягнення цієї стійкості необхідний перехід до ризик-орієнтованої моделі, що ґрунтується на проактивному характері управління, інтеграції стратегічних та кризових функцій та використанні матричних, мережових структур.

2. Інституційно-правове закріплення дуалізму влади та фінансова адаптація: правовий режим воєнного стану, визначений Законом України «Про правовий режим воєнного стану», законодавчо закріпив дуалізм влади на місцевому рівні, коли оперативне командування покладається на військові адміністрації (КМБА), а органи місцевого самоврядування (ОМС) зберігають критично важливі антикризові повноваження (евакуація, використання захисних споруд). Це вимагає постійної адаптації цивільних структур та інтеграції функцій, яскравим прикладом чого стало створення Ситуаційного центру КМБА (СЦ КМБА), що функціонує як матрична структура для військово-цивільної координації. Фінансове забезпечення функцій ТГ відбувається в особливому режимі (Постанова КМУ № 590), що забезпечує пріоритетність видатків на оборону та безпеку. Водночас, виявлено інституційний конфлікт між необхідною військовою централізацією та потребою у гнучкості ОМС, що створює системні бар'єри (наприклад, блокування рішень КМБА).

3. Роль цифровізації та аналітики даних у забезпеченні проактивності: ризик-орієнтований механізм антикризового управління вимагає інтеграції технологічного забезпечення як стратегічного ресурсу. Встановлено, що глибока цифрова трансформація публічного управління та використання інструментів цифрового управління є критичним фактором підвищення ефективності прийняття рішень. Аналітика даних є життєво необхідним інструментом для проактивного моніторингу, діагностики кризових небезпек та прогнозування ризиків. Більше того, застосування аналітики даних у державному управлінні слугує потужним механізмом запобігання корупції під час гібридної війни, що є критичною умовою для забезпечення прозорості та залучення міжнародного

фінансування. Використання цифрових технологій також є ключем до подолання інерційності у соціальному адмініструванні (що виявилось у 64% скарг ВПО), забезпечуючи людиноцентричний та оперативний підхід.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ МІСТА КИЄВА

2.1. Інституціональна адаптація територіальної громади міста Києва до режиму воєнного стану

Інституційна адаптація Територіальної громади міста Києва (ТГМК) до режиму воєнного стану, введеного Законом України «Про затвердження Указу Президента України “Про введення воєнного стану в Україні”», стала ключовим чинником забезпечення стійкості столиці в умовах військової агресії. Ця адаптація виявилася у швидкій трансформації системи публічного управління від планової до оперативно-централізованої моделі, що відповідає вимогам часу: орієнтація на безпеку, оперативність рішень та стратегічну гнучкість.

Правовий режим воєнного стану зумовив інституційний дуалізм на місцевому рівні, коли оперативне управління та здійснення заходів правового режиму покладається на військове командування та військові адміністрації. У Києві цей процес реалізувався шляхом створення ключових координаційних та командних органів:

1. Рада оборони міста Києва: створена Розпорядженням виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) 24 лютого 2022 року, Рада оборони стала вищим колегіальним органом, що здійснює координацію між військовими, безпековими та цивільними структурами міста. Керівником Ради оборони було затверджено Київського міського голову. Це забезпечило негайне включення цивільної адміністрації в єдиний оборонний контур.

2. Київська міська військова адміністрація (КМВА): КМВА взяла на себе функції центрального органу виконавчої влади, що здійснює оперативне керівництво та приймає рішення, які стосуються безпеки та життєдіяльності міста в умовах воєнного стану.

Ключовим прикладом інституційної адаптації до вимог ризик-орієнтованої моделі стало створення Ситуаційного центру КМВА (СЦ КМВА). Створений Розпорядженням начальника КМВА від 10 березня 2022 року, СЦ КМВА не є традиційним інформаційним відділом, а виступає як матрична структура, що забезпечує інтеграцію функціональної та цільової діяльності.

Таблиця 2.1

Ключові функції СЦ КМВА та їхнє значення для антикризового управління

Функція СЦ КМВА	Теоретичне обґрунтування (модель антикризового управління)	Практичне значення для ТГ м. Києва
Забезпечення ситуаційної обізнаності та всебічно обґрунтованих оцінок загроз	Діагностика та ідентифікація кризових небезпек; виражений проактивний характер управління	Безперервний збір даних для оперативного реагування на масовані атаки на КІ.
Прогноз виникнення та розвитку кризових ситуацій	Управління ризиками на етапах реалізації стратегії; інтеграція функцій безпеки та планування	Можливість попереднього розгортання сил та ресурсів (евакуація, розгортання пунктів незламності, залучення комунальних служб).
Взаємодія з ситуаційним центром Командування Сухопутних військ ЗСУ	Мережеві та координаційні принципи; забезпечення військово-цивільної інтеграції	Швидка координація дій щодо оборони міста та цивільного захисту (наприклад, посилення заходів безпеки, як обговорюється на Раді оборони).

СЦ КМВА є прикладом структурної інституціоналізації антикризової відповідальності в умовах необхідності інтеграції стратегічних та кризових функцій.

Адаптація Київської громади проявилася у переорієнтації фінансових ресурсів, довівши, що фінансова автономія, збережена в рамках децентралізації, стала критично важливим чинником стійкості.

1. Самостійне фінансування оборони та захисту КІ: Київська ТГ продемонструвала свою здатність самостійно фінансувати стратегічно важливі заходи, які мали б бути предметом централізованої підтримки. Мер Києва повідомив, що на зведення бетонних укриттів столиця передбачила загалом 3,7 млрд грн, з яких 2,7 млрд грн вже спрямовано, що свідчить про те, що програму місту довелося реалізовувати самотужки.

2. Пріоритет видатків на безпеку: звіт про виконання бюджету міста Києва підтверджує, що в умовах воєнного стану видатки спрямовувалися в першу чергу на створення безпечних умов функціонування закладів та установ. Крім того, Київ став лідером серед обласних центрів за обсягом допомоги силам оборони:

~ У 2023 році ТГ м. Києва спрямувала на допомогу Збройним Силам України 9 мільярдів гривень, що становило 45,6% спільних витрат усіх обласних центрів.

~ На 2024 рік було виділено вже 10 мільярдів гривень.

3. Оперативність ліквідації наслідків руйнувань: видатки на комунальне господарство протягом 2022 року були спрямовані в першу чергу на ліквідацію наслідків руйнувань (пошкоджень), що завдані місту. На благоустрій міста було спрямовано 1 349 659,9 тис. грн, що складає 90,7% річного плану. Це свідчить про високу оперативність комунальних служб та успішну адаптацію фінансових механізмів до потреб швидкого відновлення життєздатності міста.

Незважаючи на успіхи в інституційному формуванні та фінансовій адаптації, впровадження антикризового управління у Києві виявило значні проблеми, пов'язані із законодавчо закріпленим дуалізмом влади. Напруга у взаємодії між Київською міською військовою адміністрацією та виконавчими органами Київської міської ради (КМДА) створює системні бар'єри для ефективного управління (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Проблема інституційного дуалізму

Функціональний виклик	Проблема інституційного дуалізму (КМБА/КМДА)	Наслідки для антикризового управління
Ухвалення оперативних рішень	Наразі близько 150 розпоряджень залишаються непідписаними начальником КМБА, і їх кількість постійно збільшується.	Блокування стратегічної гнучкості та уповільнення життєво необхідних процесів, що суперечить принципам адаптивного управління.
Визнання критичності підприємств	Низка життєво важливих питань, зокрема щодо визнання підприємств критично важливими, тривалий час перебуває без розгляду начальника КМБА з незрозумілих причин.	Створення ризиків для безперервності виробничих процесів та функціонування критичної інфраструктури (КІ), ускладнення процесу бронювання працівників.
Інституційна трансформація	Необхідність інституційної трансформації механізмів публічного управління на основі мережових та координаційних принципів нашоюхується на ієрархічну централізацію.	Зниження загальної стійкості громади та збереження інерційних адміністративних практик, особливо у соціальній сфері.

Тож, функціонал СЦ КМБА прямо відображає принципи проактивного управління, включаючи забезпечення ситуаційної обізнаності, прогноз виникнення та розвитку кризових ситуацій та взаємодію з ситуаційним центром Командування Сухопутних військ Збройних Сил України. Створення такого центру є прикладом структурної інституціоналізації антикризової відповідальності в умовах необхідності інтеграції стратегічних та кризових функцій.

Ця швидка інституціоналізація командної вертикалі була підкріплена значною фінансовою автономією, збереженою в рамках децентралізації. Фінансова адаптація Київської громади проявилася у переорієнтації бюджетних ресурсів на безпекові пріоритети, що стало критично важливим чинником стійкості.

Київська ТГ продемонструвала свою здатність самостійно фінансувати стратегічно важливі заходи, які мали б бути предметом централізованої

підтримки. Наприклад, на зведення бетонних укриттів та посилення захисту критичної інфраструктури (КІ) другого рівня столиця передбачила загалом 3,7 млрд грн, з яких 2,7 млрд. грн. вже спрямовано. Це свідчить про те, що програму захисту КІ місту довелося реалізовувати самотужки.

Пріоритет видатків на безпеку підтверджується і обсягами допомоги силам оборони. Київ став беззаперечним лідером серед усіх обласних центрів України за обсягом фінансової підтримки Збройних Сил України.

Таблиця 2.3

Порівняльна статистика фінансування сил оборони обласними центрами (2023 р.)

Показник	Обсяг фінансування (млрд грн)	Частка у спільних витратах обласних центрів
ТГ м. Києва	9 мільярдів гривень	45,6%
Дніпро (2 місце)	~1.6 мільярда гривень	8,3%
Хмельницький (3 місце)	~1.5 мільярда гривень	7,7%

Ці дані ілюструють, що ТГМК взяла на себе майже половину спільних витрат усіх обласних центрів на національну оборонну функцію у 2023 році, а на 2024 рік було виділено вже 10 мільярдів гривень, що вимагало значної переорієнтації бюджетних пріоритетів з розвитку на безпеку.

Оперативність ліквідації наслідків руйнувань також стала ознакою успішної адаптації фінансових механізмів. Видатки на комунальне господарство протягом 2022 року були спрямовані в першу чергу на ліквідацію наслідків руйнувань (пошкоджень), що завдані місту. На організацію благоустрою міста було спрямовано 1 349 659,9 тис. грн, що складає 90,7% річного плану. Це свідчить про високу функціональну стійкість інфраструктурних служб ТГМК та їхню здатність швидко мобілізувати ресурси відповідно до вимог воєнного стану.

Незважаючи на успіхи в інституційному формуванні командної вертикалі та фінансовій адаптації, впровадження антикризового управління у Києві виявило значні проблеми, пов'язані із законодавчо закріпленим дуалізмом влади.

Напруга у взаємодії між Київською міською військовою адміністрацією та виконавчими органами Київської міської ради (КМДА) створює системні бар'єри для ефективного управління.

Інституційний дуалізм призводить до уповільнення життєво важливих процесів. Як свідчать дані, наразі близько 150 розпоряджень залишаються непідписаними начальником КМВА, і їх кількість постійно збільшується. Це блокує стратегічну гнучкість та уповільнює життєво необхідні процеси, що суперечить принципам адаптивного управління.

Крім того, низка життєво важливих питань, зокрема щодо визнання підприємств критично важливими, тривалий час перебуває без розгляду начальника КМВА з незрозумілих причин. Це створює прямі ризики для безперервності виробничих процесів, функціонування критичної інфраструктури (КІ) та ускладнює процес бронювання працівників, що є неприпустимим в умовах війни.

Іншим викликом є збереження інерційних адміністративних практик, особливо у соціальній сфері, що є наслідком опору ієрархічної централізації необхідності інституційної трансформації механізмів публічного управління на основі мережевих та координаційних принципів. Це знижує загальну стійкість громади.

Таким чином, інституційна адаптація ТГ м. Києва є прикладом успішної швидкої інституціоналізації командної вертикалі (Рада оборони, СЦ КМВА), підкріпленої значною фінансовою самостійністю у сфері безпеки. Проте для забезпечення довгострокової стійкості та ефективного повоєнного відновлення критично необхідним є подолання викликів інституційного дуалізму та посилення мережевої взаємодії, що вимагає впровадження інструментів стратегічного моніторингу ризиків та аналітики даних.

2.2. Управління фінансовою стійкістю та забезпеченням критичної інфраструктури територіальної громади м.Києва

Управління фінансовою стійкістю територіальної громади м.Києва є одним із ключових напрямів забезпечення ефективного функціонування столиці, особливо в умовах воєнних викликів та зростаючого навантаження на інфраструктуру. Київ, як головний політичний, економічний та соціальний центр держави, потребує особливої системності у формуванні бюджетної політики та управлінні ресурсами.

Фінансова стійкість територіальної громади визначається здатністю забезпечувати стабільне надходження доходів, раціонально розподіляти видатки та створювати достатні резерви для реагування на кризові ситуації. Для Києва це має особливе значення через високу концентрацію критичної інфраструктури та значну кількість стратегічних об'єктів.

Економічна роль столиці зумовлює широкий спектр фінансових ризиків, які можуть впливати на стабільність громади. Зокрема, до таких ризиків належать коливання податкових надходжень, зміна міграційної структури населення, порушення транспортних та енергетичних мереж, а також загрози, пов'язані з військовими діями.

Забезпечення фінансової стійкості Києва тісно пов'язане з ефективним управлінням критичною інфраструктурою, що включає енергетичні системи, транспортні вузли, водопостачання, теплопостачання, систему охорони здоров'я, інформаційно-комунікаційні мережі та об'єкти цивільного захисту.

В умовах воєнної агресії критична інфраструктура столиці стала об'єктом підвищеної загрози, що вимагає посилення управлінських рішень, спрямованих на забезпечення її стійкості та захищеності. Ключовим викликом є відновлення пошкоджених елементів інфраструктури та підвищення їх здатності протистояти майбутнім загрозам.

Бюджетна політика Київської громади має орієнтуватися на збалансування соціальних, економічних та безпекових потреб. З огляду на обмеженість

бюджетних ресурсів, важливо забезпечити пріоритетність видатків на критичну інфраструктуру та ключові комунальні підприємства.

Значну частину фінансової бази Києва формують податкові надходження, зокрема ПДФО, єдиний податок та податок на майно. Стійкість цих джерел доходів залежить від економічної активності бізнесу та рівня зайнятості населення, що зазнають впливу як військових, так і економічних чинників.

Управління власними доходами громади включає не лише податкову, але й ефективну роботу комунальних підприємств. Доходи від діяльності транспортних, енергетичних та житлово-комунальних служб становлять важливу частку фінансових ресурсів міста.

Значним фактором фінансової стійкості є можливість Києва залучати інвестиції, у тому числі міжнародні гранти, кредити міжнародних фінансових організацій, партнерські програми та інвестиційні проекти. Ці ресурси дозволяють модернізувати інфраструктуру та реалізовувати масштабні програми розвитку.

У контексті управління критичною інфраструктурою важливе значення має формування міських цільових фондів, спрямованих на забезпечення резервів безпеки, стабілізацію фінансової ситуації та оперативне реагування на надзвичайні ситуації.

Київська громада повинна формувати систему фінансових резервів для покриття ризиків, пов'язаних із руйнуванням або виходом з ладу інфраструктурних об'єктів. Така система резервування забезпечує можливість швидкого реагування на загрози без суттєвого погіршення фінансової ситуації.

Управління інфраструктурними ризиками передбачає оцінку вразливості енергетичних та транспортних систем. Київ є містом з потужною енергетичною мережею, але її фізична та моральна зношеність потребує модернізації та децентралізації.

Зокрема, система теплопостачання Києва, яка включає десятки котелень і десятки тисяч кілометрів тепломереж, потребує масштабного оновлення. Витоки

тепла та аварії створюють додаткові фінансові витрати та підвищують вразливість громади.

Транспортна інфраструктура столиці є одним із найбільш навантажених компонентів міського середовища. Перебої у роботі метро, мостів чи швидкісних магістралей можуть призвести до масштабних соціально-економічних наслідків.

Особливе місце займає енергетична безпека Києва. Місто залежить від централізованих систем електропостачання, на які впливають військові загрози. Тому у політиці фінансової стійкості важливе місце займають програми децентралізації енергетики, мікрогенерації та модернізації електромереж.

Сектор водопостачання та водовідведення також є критично важливим. Київ має одну з найбільших систем водної інфраструктури у Східній Європі, а її модернізація вимагає значних інвестицій. Стійкість системи залежить від якості управління активами та структуризації фінансів комунальних підприємств.

Цифрова інфраструктура стає все більш критичною для функціонування громади. Стабільність роботи інформаційних систем, центрів обробки даних та міських сервісів є важливою умовою безпеки та ефективності управління Києвом.

Управління цифровими ризиками передбачає розвиток кіберзахисту, стандартизацію інформаційних платформ, захист персональних даних та створення резервних каналів зв'язку. Фінансування цих напрямів є невід'ємною складовою загальної стратегії фінансової стійкості.

Система охорони здоров'я Києва, яка забезпечує потреби мільйонів мешканців, також належить до критично важливих секторів. Забезпечення лікарень обладнанням, матеріальними ресурсами та резервами енергопостачання потребує системного фінансування.

З точки зору фінансової стабільності, Київ повинен оптимізувати витрати, впроваджувати енергоефективні рішення та модернізувати комунальну інфраструктуру. Це дозволяє зменшити навантаження на бюджет і забезпечити довгострокову економічну стійкість громади.

Важливим елементом є стратегічне планування. Київська громада повинна формувати довгострокові стратегії розвитку, які враховують демографічні тенденції, урбанізацію, зміну клімату та ризики, пов'язані з воєнними діями.

Прогнозування доходів і витрат має базуватися на комплексному аналізі соціально-економічних процесів. Київ, як мегаполіс, має складну структуру економічної активності, що вимагає використання сучасних методів аналітики й моделювання.

Ефективне управління бюджетним процесом у столиці передбачає впровадження програмно-цільового методу, який дозволяє чітко пов'язувати фінансові ресурси з результатами та показниками ефективності.

Оцінка ефективності бюджетних програм має включати індикатори, що відображають не лише економічний ефект, але й результати у сфері безпеки, комунальних послуг, соціального захисту та якості життя мешканців.

Київ, як метрополія, повинен враховувати вплив міграційних процесів на фінансову стійкість. Зростання населення збільшує навантаження на інфраструктуру, тоді як його зменшення може призводити до падіння доходів громади.

Управління критичною інфраструктурою вимагає чіткої взаємодії між місцевою владою, державними органами, комунальними підприємствами та приватним сектором. Координація цих суб'єктів забезпечує системність у прийнятті рішень.

Ключовим аспектом є впровадження стандартів управління активами, які дозволяють оптимізувати життєвий цикл інфраструктурних об'єктів та забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів.

Фінансова стійкість громади залежить від результативності комунальних підприємств. Оптимізація їхньої роботи, запровадження корпоративного управління та підвищення прозорості є необхідними умовами стабільності.

Особливу роль відіграє система громадської безпеки. Київ має потужну інфраструктуру цивільного захисту, але її модернізація потребує значних ресурсів, особливо в умовах військових загроз.

У сфері управління ризиками важливим є створення систем раннього виявлення загроз, модернізація укриттів, розвиток систем сповіщення та посилення захисту об'єктів стратегічного значення.

Підвищення фінансової стійкості громади вимагає впровадження інноваційних фінансових інструментів, зокрема муніципальних облігацій, державно-приватного партнерства та механізмів пайового фінансування проєктів.

Фінансова децентралізація створила можливості для Києва самостійно визначати пріоритети розвитку та активно управляти ресурсами. Однак вона також накладає відповідальність за забезпечення стабільності у кризових умовах.

Київ має розвивати інфраструктуру, орієнтовану на стійкість: підземні системи, автономні джерела енергії, інклюзивні транспортні вузли та багаторівневі логістичні центри.

Забезпечення екологічної стійкості є частиною загальної інфраструктурної політики. Розвиток зелених зон, модернізація очисних споруд та зменшення техногенного навантаження сприяють не лише екологічній, але й фінансовій стабільності.

Важливим викликом є зношеність житлового фонду, що створює ризики для безпеки населення та навантаження на бюджет громади. Реновація житлової інфраструктури має стратегічне значення.

У сфері транспортної інфраструктури Київ повинен реалізовувати концепцію сталого транспорту, що передбачає розвиток громадського транспорту, електромобільності та інтегрованої системи пересування.

Кризові умови потребують підвищення адаптивності міських служб. Розвиток інтелектуальних систем управління містом (smart city) сприяє оптимізації витрат і підвищує стійкість критичних систем.

Управління фінансовою стійкістю повинно супроводжуватися прозорістю та підзвітністю влади. Це формує довіру громадян, сприяє соціальній згуртованості та підвищує легітимність рішень.

Важливою умовою стійкості Києва є участь громади у плануванні та контролі розвитку міської інфраструктури. Громадський контроль підвищує ефективність витрачання ресурсів і зменшує ризики корупції.

Отже, фінансова стійкість Територіальної громади міста Києва (ТГМК) виявилася критично важливим чинником її здатності до ефективного антикризового управління, особливо в умовах масованих атак на критичну інфраструктуру (КІ) та потреби у самостійному фінансуванні заходів безпеки. Антикризове управління фінансами в Києві вибудовувалося на поєднанні законодавчо встановлених обмежень (особливий режим Казначейства) та фактичної фінансової автономії, яка дозволила ТГМК самотужки покривати значні видатки, пов'язані з обороною та відновленням.

В умовах воєнного стану, запровадженого Указом Президента України № 64 від 24.02.2022, видатки бюджету міста Києва спрямовувалися в першу чергу на створення безпечних умов функціонування закладів та установ. Фінансування видатків здійснювалося з урахуванням особливого режиму, визначеного Постановою Кабінету Міністрів України № 590, яка встановлює черговість платежів Казначейства, акцентуючи на пріоритетності оборонних та безпекових потреб.

1. Видатки на комунальне господарство та ліквідацію наслідків руйнувань: аналіз виконання бюджету міста Києва за 2022 рік демонструє, що, незважаючи на загальну економічну рецесію та обмеженість фінансового ресурсу, місто зберегло високий рівень фінансування критичних комунальних потреб.

На забезпечення діяльності підприємств комунального господарства протягом 2022 року було спрямовано 1 504 360,6 тис. грн, що становить 89,0 % річного плану.

Найбільшу частку цих коштів було спрямовано на організацію благоустрою міста - 1 349 659,9 тис. грн (або 90,7 % річного плану), що набуло особливої актуальності для ліквідації наслідків руйнувань (пошкоджень), що завдані місту внаслідок збройної агресії.

Це свідчить про високу функціональну стійкість інфраструктурних служб ТГМК, здатних оперативно мобілізувати ресурси для швидкого відновлення життєдіяльності міста після обстрілів, що є ознакою успішної адаптації.

2. Пріоритет фінансування сил оборони: Київська громада продемонструвала безпрецедентний рівень фінансової підтримки сил оборони, ставши лідером серед усіх обласних центрів України.

Таблиця 2.4

Фінансової підтримки сил оборони

Показник	Обсяг фінансування	Частка у спільних витратах обласних центрів
Допомога ЗСУ у 2023 році	9 мільярдів гривень	45,6%
Допомога ЗСУ у 2024 році	10 мільярдів гривень	—

Ці статистичні дані підкреслюють, що ТГМК взяла на себе значну частину національної оборонної функції, що вимагало значної переорієнтації бюджетних пріоритетів з розвитку на безпеку.

Управління захистом об’єктів критичної інфраструктури (КІ) стало одним із головних пріоритетів антикризового управління, особливо в контексті ризик-орієнтованої моделі, яка передбачає постійну діагностику та ідентифікацію кризових небезпек та стратегічну гнучкість.

1. Самостійне фінансування захисних споруд: Критичним прикладом фінансової спроможності та автономії ТГМК є кейс зведення захисних споруд для енергооб’єктів та КІ:

~ На будівництво залізобетонних укриттів та посилення захисту КІ другого рівня було передбачено загалом 3,7 мільярда гривень.

~ Загальна вартість захисних споруд для енергооб’єктів, зведених у межах проєкту створення розподіленої когенерації та організації захисту другого рівня, становить 2,7 мільярда гривень.

Мер Києва підкреслював, що цю програму місту довелося реалізовувати самотужки, що свідчить про необхідність самостійної компенсації нестачі централізованої підтримки та про високу фінансову спроможність громади.

2. Координація захисту КІ: питання захисту об'єктів КІ регулярно обговорюються на рівні Ради оборони столиці, що є прикладом матричної структури для оперативного реагування та координації. При цьому ТГМК змушена взаємодіяти з національними регуляторами, оскільки захист КІ фінансового сектору, наприклад, унормовується окремою Постановою Правління НБУ.

3. Роль цифрових інструментів: для ефективного управління КІ та логістикою в умовах воєнного стану необхідна інтеграція цифрового управління, яке є фактором підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Це включає також застосування аналітики даних для проактивного моніторингу та прогнозування ризиків, що відповідає вимогам ризик-орієнтованої моделі.

Антикризове управління фінансами не обмежується поточним бюджетним виконанням. Стратегічні виклики відновлення вимагають формування довгострокових механізмів фінансової стійкості.

Таблиця 2.5

Стратегічні виклики

Стратегічний виклик	Опис виклику	Механізм забезпечення стійкості
Міжнародне фінансування	Загальні потреби України у відновленні та реконструкції оцінюються у 524 млрд доларів. Необхідно залучити приватний капітал.	Відбудова має стати магнітом для міжнародного фінансування з акцентом на приватний сектор економіки та комерційне фінансування. Жодна країна не відновилася лише за рахунок зовнішньої допомоги.
Економічне управління	Необхідність забезпечення прозорості та мінімізації ризиків у використанні фондів відновлення.	Сприяння ефективному економічному управлінню та використанню аналітики даних для запобігання корупції під час гібридної війни.
Інфраструктурний розвиток	Підвищення стійкості інфраструктури та пов'язаних послуг.	Активне використання механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) як стратегічного напрямку співпраці для фінансування та розвитку сталої інфраструктури.

Таким чином, управління фінансовою стійкістю ТГ м. Києва в умовах воєнного стану є успішним прикладом оперативної адаптації бюджету та самостійного фінансування безпекових пріоритетів. Однак для забезпечення довгострокової стійкості та ефективного відновлення критично важливим є перехід до стратегічного фінансового менеджменту, що інтегрує приватний капітал, ДПП та цифрову аналітику для забезпечення прозорості та ефективності використання ресурсів.

2.3. Адміністрування соціальної сфери та управління людським капіталом

Антикризове управління Територіальною громадою міста Києва (ТГМК) в умовах воєнного стану виявило критичний дисбаланс між високою ефективністю фізичного захисту та недостатньою гнучкістю людиноцентричного соціального адміністрування. Київ, як відносно безпечний регіон, став одним із головних центрів прийому внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що створило колосальне навантаження на адміністративні системи та ресурси громади.

Масовий приплив ВПО кардинально змінив демографічний та соціальний ландшафт столиці. Динаміка зареєстрованих переселенців у Києві зросла майже втричі з початку повномасштабного вторгнення (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка зареєстрованих переселенців у Києві

Рік	Кількість зареєстрованих ВПО у Києві (осіб)	Зростання
2022	Понад 170 000	–
2023	370 000	+117%
2024	433 214	+15% (від 2023)

Ці статистичні дані свідчать про те, що Київ постійно залишається містом-реципієнтом. Наразі понад 433 тисячі ВПО зареєстровані у столиці, причому серед них понад 70 тисяч дітей і більше ніж 75 тисяч пенсіонерів.

Критичні виклики соціального адміністрування:

1. Бюрократичні бар'єри та соціальна напруга: найбільшим проявом інертності планово-орієнтованих структур стала проблема надання соціальних виплат. У жовтні 2022 року питання щодо отримання соціальних виплат складала 64% звернень на гарячу лінію Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, причому більшість скарг стосувалась допомоги на проживання ВПО. Додаткові 20% звернень з аналогічних питань надходили на гарячі лінії неурядових організацій. Це підкреслює критичні виклики в соціальній сфері України та необхідність термінових процесів трансформації у цій сфері.

2. Дискримінаційні практики: Соціальна напруга посилювалася дискримінаційною практикою проведення вибіркового перевірок місця проживання ВПО, що ускладнювало отримання соціального захисту. Це свідчить про домінування контролюючих функцій над сервісними в умовах підвищеної невизначеності.

3. Фінансова та житлова скрута: опитування ВПО, проведене у співпраці з КМДА, виявило, що 34% опитаних змушені економити на їжі, а 33% мають кошти лише на базові потреби. Фінансової підтримки потребують 84% осіб, а гуманітарної – 70%. Щодо житла, 82% ВПО винаймають його, що є основною статтею витрат для майже 90% опитаних. При цьому, загальна черга на житло у столиці сягнула 70 тисяч родин, що є проблемою, яку Київ не може вирішити самостійно без законодавчих змін.

Ефективне антикризове управління охоплює не лише соціальну підтримку, а й стратегічне управління людським капіталом. Повернення мешканців та їхня економічна інтеграція визнаються рушійною силою виробничої бази економіки та основою повоєнного відновлення.

1. Економічні та кадрові ризики: лише 64% опитаних ВПО мають роботу, при цьому кожен десятий зіткнувся з відмовою у працевлаштуванні через статус ВПО. Це свідчить про наявність системних бар'єрів на ринку праці та необхідність розробки механізмів HR-аналітики для прогнозування кадрових ризиків та забезпечення зайнятості.

2. Стратегічний пріоритет: повернення кваліфікованих кадрів: «Стратегія відновлення Києва» чітко визначає, що одним із пріоритетів є повернення всіх мешканців, особливо висококваліфікованих. Це вимагає не лише створення безпечного середовища, а й розвитку широкого спектра соціальних послуг, зокрема підтримки та адаптації учасників бойових дій та їхніх сімей. Це також корелюється з необхідністю підвищення якості онлайн-освіти як складової забезпечення зайнятості. Успіх економічного відновлення безпосередньо залежить від здатності ТГМК забезпечити ефективне управління цим ресурсом.

Досвід адміністрування ВПО в Києві наочно демонструє, що для забезпечення стійкості ТГ необхідно впроваджувати мережеві та адаптивні принципи управління у соціальну сферу:

1. Цифрова трансформація соціальних послуг: необхідна цифрова трансформація публічного управління та соціальної сфери. Це передбачає створення цифрового інструменту, який супроводжуватиме ВПО на усьому етапі - від евакуації до інтеграції. Повна автоматизація тарифікації та моніторингу соціальних виплат може мінімізувати бюрократичні бар'єри, які спричинили масові скарги.

2. Партнерство та комунікація: значну роль у заповненні прогалин у соціальному адмініструванні відіграє громадський сектор. Для подолання суттєвих прогалин у комунікації з ВПО, ТГМК активно налагоджує співпрацю через організації громад тимчасово окупованих територій, що є прикладом реалізації мережевих принципів.

3. Розвиток потенціалу громад: загалом, для забезпечення стійкості, антикризове управління має бути сфокусоване на розвитку потенціалу територіальних громад як фактора соціально-екологічного розвитку, включаючи створення безпечного, комфортного та безбар'єрного міського середовища, як це передбачено Стратегією-2027.

Таким чином, соціальна сфера та управління людським капіталом у ТГ м. Києва є найбільш вразливими місцями антикризового управління, що вимагає

негайного переходу до компетентнісного підходу у державному регулюванні соціальної сфери та впровадження інструментів цифрової трансформації для забезпечення людиноцентричності, оперативності та стійкості громади.

Адміністрування соціальної сфери Київської міської територіальної громади є ключовою передумовою формування високого рівня соціального добробуту населення та забезпечення стабільного розвитку столиці. Як найбільша громада України, Київ має значний потенціал людського капіталу, але водночас стикається з масштабними викликами, пов'язаними з урбанізацією, демографічними змінами та наслідками воєнних дій.

Соціальна інфраструктура громади включає розгалужені мережі закладів освіти, охорони здоров'я, соціальної захисту, культури, спорту та зайнятості, які потребують ефективного управління та постійного оновлення. Особливе значення в цьому контексті має підхід, орієнтований на розвиток людського капіталу, оскільки саме якість людських ресурсів визначає конкурентоспроможність міста та його здатність забезпечувати високий рівень життя.

У центрі сучасної соціальної політики столиці перебуває необхідність формувати суспільство знань, в якому людський капітал розглядається як стратегічний ресурс. Мова йде не лише про базові соціальні гарантії, а й про створення умов для розвитку компетентностей, творчих здібностей, інноваційного мислення та стійкості населення. Такий підхід дозволяє громаді адаптуватися до глобальних викликів та забезпечувати стале майбутнє.

Розвиток людського капіталу Києва починається з якості освіти. Столиця має одну з найпотужніших освітніх систем країни, яка включає сотні шкіл, гімназій, ліцеїв, установ позашкільного освіти та закладів професійної підготовки. Важливим завданням адміністрування соціальної сфери є створення освітнього середовища, що забезпечує доступність, інклюзивність та інноваційність. Значна увага приділяється розвитку STEM-освіти, цифрових навичок, інклюзивних практик та автономії освітніх закладів, що формує конкурентоспроможний людський ресурс громади.

Вищі навчальні заклади Києва відіграють критичну роль у розвитку людського капіталу, оскільки формують висококваліфіковані кадри для різних секторів економіки. Взаємодія між університетами, місцевою владою та бізнесом створює умови для підготовки спеціалістів, здатних працювати в інноваційній економіці та сприяти модернізації міста. Це стимулює розвиток креативних індустрій, IT-сектору, інженерних професій та підприємництва.

Формування людського капіталу неможливе без реалізації політик зайнятості, які відповідають потребам міста. Київ стикається з дефіцитом кадрів у низці галузей, включаючи технічні професії, медицину, освіту та транспорт. Для подолання цього виклику місто впроваджує програми перекваліфікації, дуального освіти, професійного навчання дорослих та розвитку підприємницьких компетентностей.

Сфера охорони здоров'я також відіграє важливу роль у розвитку людського капіталу. Здоров'я населення впливає на продуктивність праці, соціальну активність та загальний рівень соціального добробуту. Київ має розгалужену мережу медичних установ, і місцева влада приділяє увагу модернізації лікарень, розвитку електронної медицини, впровадженню профілактичних програм та покращенню кадрового забезпечення галузі.

Важливою складовою розвитку людського капіталу є соціальний захист. Київ активно підтримує вразливі категорії населення, зокрема осіб з інвалідністю, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб та сім'ї, що опинилися у складних життєвих обставинах. Соціальні програми спрямовані на подолання бідності, забезпечення зайнятості, соціальну адаптацію та інтеграцію, що зміцнює соціальну стійкість громади.

Управління людським капіталом потребує розвитку соціального капіталу – довіри, солідарності, комунікації та співпраці. У Києві активно розвиваються громадські організації, волонтерські рухи, ініціативні групи, що сприяють формуванню згуртованого міського середовища. Місцева влада підтримує проекти участі громадян у формуванні політик, що підвищує ефективність соціального адміністрування.

Цифровізація соціальної сфери стала ключовим інструментом удосконалення управління людським капіталом. У Києві активно впроваджуються електронні сервіси для реєстрації в соціальних програмах, отримання медичних та освітніх послуг, оформлення документів та комунікації з органами влади. Це підвищує прозорість, доступність та якість соціальних послуг.

Особливо важливою складовою є розвиток інклюзивного середовища. Київ реалізує програми доступності громадського простору, муніципального транспорту, закладів освіти та соціальних установ для осіб з інвалідністю. Інклюзія стала одним із ключових принципів соціальної політики столиці, що відповідає міжнародним стандартам розвитку людського потенціалу.

Фізичний та психологічний добробут мешканців є обов'язковими передумовами якісного людського капіталу. Місто інвестує у спортивну інфраструктуру, парки, рекреаційні зони, у програми здорового способу життя та психосоціальної підтримки. Особливе місце займає розвиток центрів ментального здоров'я, що набули високої актуальності в умовах воєнних викликів.

Культурне розвиток громади є вагомим чинником формування людського капіталу. Київ має потужну мережу культурних установ, включаючи театри, бібліотеки, мистецькі центри та простори для творчості. Культурні програми сприяють розвитку креативності, посиленню громадської активності та формуванню ідентичності громади.

Важливою складовою адміністрування соціальної сфери є розвиток молодіжної політики. Молоде покоління є найдинамічнішим сегментом людського капіталу. Київ реалізує програми підтримки молодіжних проєктів, підприємництва, волонтерства, стажувань у місцевому самоврядуванні та лідерських програм.

Особливого значення набуває взаємодія місцевої влади з бізнесом у сфері розвитку людського капіталу. Підприємства Києва стають партнерськими інституціями в підготовці кадрів, організації дуальних програм, підтримці

стартапів та проведенні соціальних ініціатив, що створює синергію між економічними та соціальними стратегічними цілями міста.

Осучаснення кадрового потенціалу муніципальних служб є також елементом управління людським капіталом. Професіоналізація персоналу, впровадження програм підвищення кваліфікації, розвиток лідерських компетентностей та цифрових навичок сприяють підвищенню ефективності роботи міської адміністрації та якості соціальних послуг.

Інклюзивність ринку праці Києва вимагає створення умов для трудоустроювання осіб з інвалідністю, молоді, літніх людей та інших груп, які мають бар'єри в доступі до роботи. Міські програми сприяють їхній адаптації та підвищенню конкурентоспроможності, забезпечуючи соціальну рівність та економічну активність громади.

Важливою частиною формування людського капіталу є розвиток підприємницького потенціалу мешканців Києва. Підтримка стартапів, інноваційних ініціатив, бізнес-інкубаторів та програм мікрофінансування створює можливості для самореалізації та сприяє економічному зростанню громади.

Система культурно-освітніх та спортивно-рекреаційних послуг формує умови для розвитку талантів, зміцнення здоров'я, соціальної інтеграції та всебічного розвитку особистості. У цьому контексті людський капітал розглядається як динамічна система, що потребує безперервного розвитку протягом усієї життя.

Підвищення соціальної стійкості громади залежить від здатності Києва забезпечувати доступ до послуг та створювати інклюзивні умови для всіх груп населення. Соціальна справедливість і рівність можливостей сприяють формуванню згуртованої та продуктивної спільноти, здатної до інновацій та спільної відповідальності.

Адміністрування соціальної сфери в Києві включає стратегічне планування, що враховує демографічні тенденції, урбанізацію, потреби ринку праці та соціально-економічні пріоритети. Місто формує довгострокові

програми, спрямовані на якісне оновлення людського капіталу, що є базою конкурентоспроможності столиці.

Доступність житла та розвиток житлово-комунальної інфраструктури також впливають на людський капітал. Наявність комфортних умов проживання підвищує якість життя, сприяє утриманню населення та залученню висококваліфікованих фахівців до столиці.

У сучасних умовах особливе значення має безпековий аспект управління людським капіталом. Кризові ситуації, воєнні загрози та техногенні ризики вимагають розбудови систем цивільної захисту, укриттів, систем оповіщення та матеріальних резервів. Безпека є основою стабільного розвитку людського потенціалу.

Зміцнення людського капіталу Києва нерозривно пов'язане з підвищенням ролі громадян у прийнятті рішень. Партиципативні практики, зокрема громадський бюджет, публічні консультації та локальні ініціативи, дозволяють мешканцям брати участь у формуванні соціальної політики та впливати на якість міського середовища.

Формування високоякісного людського капіталу потребує належного фінансування. Бюджетна політика Києва має забезпечувати достатні ресурси для модернізації освітньої, медичної, соціальної та культурної інфраструктури. Важливо також залучати зовнішні інвестиції, міжнародні гранти та партнерські проекти для розвитку людського потенціалу.

Важливим інструментом управління соціальною сферою є впровадження інноваційних моделей публічного управління, таких як державно-приватне партнерство, соціальне підприємництво, кластерний розвиток та міжсекторальна співпраця. Ці механізми дозволяють ефективніше використовувати ресурси громади та сприяти розвитку людського капіталу.

Управління людським капіталом неможливе без врахування міжнародного досвіду. Київ переймає практики європейських міст у сфері освіти, охорони здоров'я, соціальної захисту, цифровізації та розвитку міської середовища, адаптуючи їх до локальних умов та потреб громади.

Таким чином, адміністрування соціальної сфери та управління людським капіталом Територіальної громади міста Києва є багатовимірним процесом, що потребує стратегічного бачення, інвестицій у розвиток людини, сучасних підходів до управління та активної участі громадян. Розвиток людського капіталу виступає центральним чинником підвищення конкурентоспроможності, стійкості та соціального добробуту столиці, формуючи основу її довгострокового розвитку.

Висновки до розділу 2

Аналіз функціонування Територіальної громади міста Києва у режимі воєнного стану демонструє дуальність її антикризового управління: високу ефективність у сфері безпеки та фінансової стійкості інфраструктури, але значні системні проблеми у людиноцентричному соціальному адмініструванні.

1. Швидка інституційна адаптація та виклики дуалізму: ТГМК продемонструвала високу швидкість інституційної адаптації до вимог воєнного часу, що є ключовим для протидії кризі, яка характеризується високою швидкістю ескалації. Введення інституційного дуалізму шляхом створення Київської міської військової адміністрації (КМВА) та Ради оборони міста Києва забезпечило необхідну централізацію командування та оперативну координацію між військовими та цивільними структурами. Створення Ситуаційного центру КМВА (СЦ КМВА), затвердженого в березні 2022 року, є прикладом успішної структурної інституціоналізації антикризової відповідальності. СЦ КМВА функціонує як матрична структура, здатна до оперативного прогнозування криз та забезпечення ситуаційної обізнаності, що відповідає принципам ризик-орієнтованої моделі управління. Проте, цей дуалізм створив системні бар'єри: напруга у взаємодії КМВА та КМДА призвела до блокування близько 150 життєво необхідних розпоряджень, що прямо перешкоджає стратегічній гнучкості та ускладнює критичні процеси, як-от визнання підприємств критично важливими.

2. Фінансова стійкість та функціональна оперативність інфраструктури: фінансова автономія, успадкована від децентралізації, виявилася критичною для забезпечення стійкості міста. ТГМК успішно переорієнтувала бюджетні пріоритети на безпекові потреби:

~ Оборона та безпека: Київ став лідером серед обласних центрів за фінансуванням сил оборони, виділивши у 2023 році 9 мільярдів гривень (45,6% спільних витрат обласних центрів), та запланувавши 10 мільярдів гривень на 2024 рік.

~ Захист КІ: місто взяло на себе самостійне фінансування захисних споруд та об'єктів критичної інфраструктури, передбачивши на ці цілі 3,7 мільярда гривень, що свідчить про високу фінансову спроможність громади.

~ Оперативність відновлення: комунальні служби продемонстрували високу функціональну стійкість, забезпечивши виконання видатків на благоустрій (ліквідацію наслідків руйнувань) на рівні 90,7 % річного плану (1,35 млрд грн у 2022 р.). Це підтверджує успішну адаптацію фінансових механізмів до потреб швидкого відновлення життєдіяльності міста.

3. Соціальне адміністрування як критичне вузьке місце: управління соціальною сферою виявило найбільший системний недолік антикризового управління. Масовий приплив ВПО (понад 433 тисячі зареєстрованих) створив катастрофічне навантаження, на яке традиційні адміністративні механізми не змогли оперативно відреагувати.

~ Бюрократичні бар'єри: найяскравішим проявом інертності «планово-орієнтованих» структур є соціальна криза, де 64% звернень на гарячі лінії у жовтні 2022 року стосувалися проблем із отриманням соціальних виплат.

~ Ризики людського капіталу: близько 36% ВПО не мають роботи, і кожен десятий стикається з дискримінацією при працевлаштуванні через статус переселенця. Це створює серйозні кадрові ризики та загрожує стратегічній меті повернення висококваліфікованих мешканців, необхідних для економічного відновлення.

Висновки для трансформації: дисбаланс між високою ефективністю фізичного захисту та низькою ефективністю людиноцентричного адміністрування вимагає негайного переходу до компетентнісного підходу та впровадження інструментів цифрової трансформації, HR-аналітики та мережових принципів для забезпечення оперативності та стійкості соціальної сфери.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ МІСТА КИЄВА

3.1. Стратегічне планування відновлення територіальної громади міста Києва

Стратегічне планування відновлення територіальної громади міста Києва є фундаментальним механізмом забезпечення сталого розвитку столиці в умовах воєнних викликів та посткризової трансформації. Київ, як центр державного управління, бізнесу, науки та культури, має комплекс інфраструктурних, соціальних та економічних систем, які потребують системного підходу до відновлення, модернізації та підвищення стійкості. Такий підхід передбачає формування довгострокових стратегій, що враховують поточні загрози, потенційні ризики та можливості майбутнього розвитку.

Після масштабних викликів, спричинених воєнною агресією, стратегічне відновлення громади зосереджується на відновленні критичної інфраструктури, забезпеченні життєдіяльності міста та формуванні безпечних умов для населення. Значна увага приділяється підвищенню стійкості енергетичних систем, транспорту, комунальних мереж та соціальних об'єктів, які зазнали пошкоджень або функціонують в режимі підвищених ризиків.

Важливою складовою стратегічного планування є розробка комплексних програм відновлення, що погоджуються із національною політикою реконструкції та інтегруються з програмами міжнародних партнерів. Київ активно співпрацює з європейськими містами, міжнародними фінансовими організаціями та донорськими установами, що дозволяє залучати ресурси для модернізації інфраструктури та впровадження інноваційних рішень.

У стратегічному плануванні відновлення особливе значення має принцип стійкості, який передбачає не лише повернення до докризового стану, а й створення умов для підвищення адаптивності міста до майбутніх викликів. Це означає побудову інфраструктури, здатної функціонувати в умовах

непередбачуваності, забезпечення резервів енергії, модернізацію транспортних систем та укріплення міських мереж.

Одним із ключових напрямів є децентралізація критичних енергетичних потужностей. Проекти зі створення мікрогенерації, розвиток сонячних та теплових електростанцій, впровадження систем накопичення енергії та резервування мереж дозволяють підвищити енергетичну безпеку Києва та зменшити залежність від централізованих систем, які є уразливими до атак.

Стратегічне планування відновлення охоплює також питання житлової інфраструктури. Значна частина житлового фонду Києва потребує термінового ремонту, модернізації чи комплексної реконструкції. Програми термомодернізації, підвищення енергоефективності та реновації мікрорайонів формують основу безпечного та комфортного проживання мешканців.

Транспортна система столиці також є об'єктом стратегічного оновлення. Планування міської мобільності включає модернізацію метро, розвиток швидкісного трамвая, оптимізацію мереж автобусного транспорту та створення інтелектуальних транспортних систем. Це дозволяє зменшити затори, скоротити викиди та підвищити якість пересування.

Значну увагу приділяють відновленню соціальної інфраструктури, зокрема шкіл, дитячих садків, медичних закладів та закладів соціальної захисту. У процесі реконструкції застосовуються стандарти безбар'єрності, інклюзивності та сучасні архітектурні принципи, які забезпечують комфорт та безпеку користувачів.

Важливою складовою стратегічного планування є розвиток цифрової інфраструктури. Київ активно впроваджує технології «розумного міста», інформаційні системи управління, цифрові сервіси для населення та інструменти електронної демократії. Цифрова інфраструктура підвищує ефективність управління, сприяє зрості рішень та забезпечує швидку координацію у кризових ситуаціях.

Стратегічні програми відновлення враховують необхідність розвитку безпекового середовища. Місто інвестує в модернізацію систем

відеоспостереження, систем раннього оповіщення, укриттів, пожежної інфраструктури та підвищення готовності служб цивільної захисту. Безпека є базовою умовою розвитку громади й важливим фактором залучення бізнесу.

Відновлення громади потребує активної участі населення. Практики партиципативного планування, громадські обговорення, програми «Громадського бюджету» та консультації з експертними спільнотами забезпечують включення мешканців у процес прийняття рішень та підвищують легітимність стратегічних планів.

Важливим елементом стратегічного планування є розвиток економічного потенціалу міста. Підтримка малого та середнього бізнесу, створення індустріальних парків, розвиток інноваційних кластерів та стимулювання інвестиційної діяльності формують фінансову базу для відновлення та модернізації Києва.

Окрему увагу приділяють питанням екологічної стійкості. Стратегія відновлення передбачає модернізацію очисних споруд, підвищення якості повітря, розвиток зелених зон, водовідновлення та впровадження принципів циркулярної економіки. Екологічна безпека є невід'ємною умовою здоров'я населення та якості містобудівної середовища.

Відновлення столиці передбачає також інтеграцію кліматичної адаптації до міської політики. Це включає розробку заходів щодо зменшення впливу екстремальних погодних явищ, контролю рівня ґрунтових вод, укріплення берегової лінії Дніпра та розвиток системи зелених інфраструктур із природоорієнтованими рішеннями.

Стратегічне планування враховує демографічні зміни. Київ має значну кількість внутрішньо переміщених осіб, молоді, працівників критичних професій, і тому потребує адаптивних програм соціальної інтеграції, розвитку житлових можливостей, підтримки сімей та формування можливостей для професійної адаптації.

У процесі відновлення ключове значення має ефективність муніципального управління. Для Києва важливими завданнями є зміцнення

кадрового потенціалу службовців, підвищення рівня їхньої компетентності, цифровізація управлінських процесів та удосконалення системи управління ресурсами.

Міжсекторальна співпраця є базовим принципом відновлення. Взаємодія міської влади з науковими установами, бізнесом, міжнародними організаціями та громадянським обществом дозволяє формувати комплексні рішення та підвищувати ефективність їх реалізації.

Сучасні стратегії відновлення передбачають оцінку ризиків, проведення аудитів стану інфраструктури, моделювання можливих сценаріїв розвитку та формування резервів для екстреного реагування. Управління ризиками дозволяє зменшити уразливість громади та забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі.

Стратегічне планування відновлення Київської територіальної громади враховує принципи доброчесності, прозорості та підзвітності. Ефективне використання фінансових ресурсів, публічне звітування та відкриті дані зміцнюють довіру населення та міжнародних партнерів.

Таким чином, стратегічне планування відновлення ТГ м. Києва є комплексним, багаторівневим процесом, що охоплює інфраструктурну модернізацію, соціальний розвиток, економічне зростання, цифрову трансформацію та посилення безпеки. Цей процес формує основу сталого, безпечного та інноваційного майбутнього столиці, здатного ефективно реагувати на глобальні та локальні виклики.

Тож, антикризове управління Територіальною громадою міста Києва не обмежується лише оперативним реагуванням (як робота Ситуаційного центру КМВА чи екстрене фінансування захисних споруд). Його ключова функція полягає у стратегічному плануванні, спрямованому на досягнення довгострокової стійкості (резилієнтності) та забезпечення трансформаційних змін.

Керівництво Києва спільно з експертами завершило створення «Стратегії відновлення Києва», яка є комплексним документом, що регулюватиме

післявоєнний рух столиці. Цей документ ґрунтується на фундаментальному принципі, що криза воєнного часу має бути використана як каталізатор для якісного стрибка, а не лише для реконструкції зруйнованого.

Трансформаційний підхід до відновлення:

1. Уникнення повернення до попереднього стану: стратегічні документи наголошують на необхідності уникнути повернення Києва до стану на дату 23 лютого 2022 року. Такий відкат свідчив би про нездатність скористатися можливістю для трансформаційних змін і підготувати місто до майбутніх викликів.

2. Розвиток та оновлення: як зазначає влада, відновлення - це не тільки відбудова зруйнованих будівель та об'єктів інфраструктури, а насамперед розвиток та забезпечення трансформаційних змін. Програма економічного зростання, закладена у стратегію, покликана забезпечити цю трансформацію.

3. Стратегічна гнучкість: швидке формування цієї Стратегії в умовах триваючої військової агресії підтверджує, що публічна адміністрація Києва здатна мислити в термінах стратегічної гнучкості та інтегрувати кризові функції з функціями розвитку, що є ознакою високого рівня антикризового управління.

Таблиця 3.1

**Основні цілі оновленої Стратегії розвитку міста Києва до 2027 року
та Рамкової стратегії відновлення**

Сектор	Цілі відновлення та розвитку	Наскрізні принципи
Інфраструктура та безпека	Відновлення сталої, інклюзивної та стійкої до безпекових загроз інфраструктури; убезпечення об'єктів критичної інфраструктури (КІ) від ворожих атак.	Захист клімату та навколишнього природного середовища (перехід до низьковуглецевих систем опалення та водопостачання).
Економіка та фінанси	Підвищення конкурентоспроможності міста на засадах SMART-спеціалізації; стимулювання розвитку економічного, інноваційного та інвестиційного потенціалу.	Конфліктна чутливість (для подолання внутрішньої напруженості та забезпечення трансформаційних змін); GESI (гендерна рівність, соціальна інклюзія).
Соціальна сфера	Створення безпечного, комфортного та безбар'єрного міського середовища; відновлення та розвиток широкого	Суспільство, орієнтоване на громадян.

	спектра соціальних послуг (зокрема для ветеранів, ВПО та осіб з інвалідністю).	
Урядування та цифровізація	Підвищення рівня інформатизації та максимальне застосування цифрових технологій у всіх сферах; підвищення якості та розширення спектра публічних послуг.	Ефективне врядування та цифрове відновлення.

Ключовим елементом стратегії відновлення є визнання людського капіталу головним рушієм економічного розвитку. Успіх антикризового відновлення прямо залежить від здатності адміністрації стимулювати повернення мешканців та мешканок у Київ, особливо висококваліфікованих, чия праця необхідна для відновлення виробничої бази економіки, яка серйозно постраждала від війни.

Напрями стратегічної роботи з людським капіталом:

~ Створення робочих місць та працевлаштування. Сприяння створенню нових робочих місць, переорієнтації та працевлаштуванню населення, що повернулося, включаючи ВПО.

~ Соціальна підтримка та адаптація. Розвиток широкого спектра соціальних послуг, зокрема для підтримки та адаптації учасників бойових дій та їхніх сімей.

~ Освіта та охорона здоров'я. Надолуження втрат в освітньому процесі та розвиток системи медичних і реабілітаційних послуг.

Таким чином, стратегічне планування відновлення ТГМК є частиною трансформаційних процесів у соціальній сфері, які вимагають використання комплексного підходу до забезпечення стійкості, що включає інституційну трансформацію та розвиток потенціалу територіальних громад як фактора соціально-екологічного розвитку.

Стратегічні пріоритети Києва корелюють з загальнонаціональною оцінкою потреб відновлення та реконструкції України (RDNA4), проведеною Світовим банком, Європейською комісією та ООН. Загальні потреби України у

відновленні на найближчі 10 років оцінено у 524 мільярди доларів, що підкреслює необхідність залучення міжнародного фінансування.

Таблиця 3.2

Ключові секторальні потреби відновлення (оцінка RDNA4 на 2025 рік)

Пріоритетний сектор	Загальні потреби на 2025 рік (млрд \$)	Ключовий фокус
Енергетика	4,8 млрд \$	Відновлення та модернізація виробництва; децентралізація енергопостачання.
Житло	4,0 млрд \$	Побудова соціального житла для ВПО та ветеранів; енергоефективні рішення.
Транспорт	3,0 млрд \$	Модернізація прикордонної інфраструктури, ремонт доріг і мостів.
Соціальний захист	2,0 млрд \$	Соціальна підтримка ВПО, ветеранів; розширення спектра цифрових соціальних послуг.
Освіта	1,2 млрд \$	Побудова укриттів у закладах освіти; створення центрів професійної освіти.

Оскільки значні збитки у Києві припали на житло (33% від загального збитку), транспорт (21%) та енергетику (12%), пріоритети Стратегії відновлення міста, які включають убезпечення КІ та самостійне фінансування захисних споруд (3,7 млрд грн), повністю узгоджуються з національними потребами. Проте, успішна реалізація цих стратегічних планів вимагає інтеграції зусиль ТГ, центральних органів влади та міжнародних партнерів через прозорі та ефективні інвестиційні механізми, що будуть детально розглянуті у наступних розділах.

3.2. Вдосконалення механізмів фінансового забезпечення та залучення інвестицій

Стратегічне відновлення Територіальної громади міста Києва та забезпечення її довгострокової стійкості вимагає переходу від екстреного самостійного фінансування заходів безпеки (як-от будівництво укриттів за 3,7 млрд. грн.) до впровадження інноваційних, прозорих та багатоканальних механізмів залучення фінансів. Антикризове управління на цьому етапі має бути

спрямоване на мінімізацію залежності від муніципального бюджету та максимальне використання зовнішніх джерел.

Загальні потреби України у відновленні та реконструкції оцінюються у колосальні 524 мільярди доларів, що робить неможливим покриття цих витрат виключно за рахунок публічних коштів та зовнішньої допомоги. Фундаментальним принципом стратегічного фінансування відновлення є теза про те, що відбудова та відновлення мають стати магнітом для міжнародного фінансування з особливим акцентом на приватний сектор економіки та комерційне фінансування. Історичний досвід, включно з Планом Маршалла, підтверджує, що зовнішня допомога має бути спрямована на заохочення зростання приватного сектору.

Державно-приватне партнерство (ДПП) як стратегічний інструмент:

1. Законодавче вдосконалення: Верховна Рада ухвалила законопроект № 7508 про вдосконалення механізму публічно-приватного партнерства (ДПП), який дозволяє залучати приватні інвестиції та грантові кошти до відновлення державних і комунальних об'єктів. Очікується, що цей механізм принесе до 1 мільярда доларів інвестицій у конкретні проєкти, насамперед у сфери: порти, лікарні та муніципальні об'єкти.

2. Гібридна модель фінансування: закон запроваджує гібридну модель ДПП, що поєднує бюджетне фінансування, гранти від міжнародних партнерів та приватні інвестиції. Це особливо актуально для ТГ м. Києва, де необхідні масштабні інвестиції в енергетику (загальні потреби на 2025 рік – 4,8 млрд дол.), транспорт (3,0 млрд дол.) та житло (4,0 млрд дол.).

3. Спрощена процедура для проєктів відновлення: для забезпечення швидкості, яка є критичною в антикризовому управлінні, закон передбачає спрощену процедуру для проєктів відновлення у медицині, транспорті, енергетиці, освіті та соціальних послугах. Ця спрощена процедура діятиме під час воєнного стану та ще сім років після для проєктів будь-якого розміру.

Для ТГМК застосування ДПП є стратегічним напрямом співпраці, що дозволяє розвантажити місцевий бюджет та забезпечити стійкість інфраструктури, що є пріоритетом ЄБРР у стратегії відновлення.

Залучення приватного та міжнародного капіталу вимагає найвищого рівня прозорості та ефективного економічного управління. Міжнародні фінансові інституції, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), наголошують, що їхня стратегія відновлення включає сприяння ефективному економічному управлінню.

Механізми підвищення прозорості та ефективності:

1. Цифрова аналітика для запобігання корупції: впровадження інструментів аналітики даних у державному управлінні є критично важливим для запобігання корупції під час гібридної війни. Це створює надійну основу для використання фондів відновлення, оскільки прозорість є ключовою умовою для довіри інвесторів.

2. Впровадження міжнародних стандартів: для підвищення інвестиційної привабливості та зниження ризиків недооцінки соціальних питань, у стратегічному плануванні відновлення Києва інтегруються принципи ESG (екологічні, соціальні та управлінські) та GESI (гендерна рівність та соціальна інклюзія). Врахування конфліктної чутливості та кліматичних факторів у фінансовому плануванні також зменшує ризики та сприяє трансформаційним змінам.

3. Кластерний підхід: застосування кластерного підходу та проєктного менеджменту може забезпечити систематизацію інвестиційних зусиль. Кластеризація дозволяє визначити точки соціально-економічного зростання, формувати інвестиційні проєкти на основі SMART-спеціалізації та підвищувати їхню привабливість для цільового фінансування.

На основі аналізу викликів та стратегічних пріоритетів, для ТГ м. Києва пропонуються рекомендації щодо вдосконалення фінансового забезпечення представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо вдосконалення фінансового забезпечення

Сфера вдосконалення	Рекомендований механізм	Цільовий результат
Багатоканальне фінансування	Створення Цільового муніципального фонду відновлення з прозорими механізмами залучення міжнародного грантового та приватного фінансування.	Мінімізація залежності від місцевого бюджету, забезпечення стійкості (резилієнтності) фінансової системи ТГМК.
Проектний менеджмент	Випуск муніципальних облігацій для фінансування великих інфраструктурних проєктів (житло, енергетика), що вимагає розробки якісних техніко-економічних обґрунтувань (ТЕО) та посилення впливу проєктної діяльності на розвиток міжнародного бізнесу.	Залучення внутрішніх інвестицій та забезпечення фінансування довгострокових стратегічних цілей.
Ефективне врядування	Інтеграція аналітики даних для проактивного моніторингу використання бюджетних та донорських коштів, що відповідає принципам цифрової трансформації публічного управління.	Підвищення прозорості, мінімізація корупційних ризиків та підвищення довіри міжнародних партнерів.

Таким чином, стратегія фінансового забезпечення ТГ м. Києва має бути орієнтована на перехід до гібридної моделі фінансування, де приватний сектор виступає ключовим інвестором, а органи публічного управління – ефективним координатором та гарантом прозорості, використовуючи для цього цифрові інструменти та проєктний підхід.

3.3. Рекомендації щодо посилення інституційної спроможності територіальної громади міста Києва

Ефективне антикризове управління та забезпечення довгострокової стійкості (резилієнтності) Територіальної громади міста Києва вимагає не лише оперативної реакції, а й системної роботи над підвищенням її інституційної

спроможності. На основі аналізу функціонального дуалізму КМБА/ОМС, викликів у соціальному адмініструванні та стратегічних цілей відновлення, розроблено рекомендації, спрямовані на інституційну трансформацію та інтеграцію ризик-орієнтованої моделі управління.

Для забезпечення стратегічної гнучкості та подолання проблем, пов'язаних із інституційним дуалізмом (блокування близько 150 розпоряджень КМБА), необхідна інституціоналізація координаційних механізмів.

Таблиця 3.4

Рекомендація щодо інституційної трансформації

Сфера виклику	Рекомендація щодо інституційної трансформації	Обґрунтування та очікуваний результат
Оперативна координація та інтеграція	Постійна інституціоналізація Ситуаційного центру КМБА (СЦ КМБА) або його аналога як міжфункціонального органу безпеки та стратегічної координації.	Збереження досягнутої інтеграції зі Збройними Силами та здатності до оперативного прогнозування криз, що є ключовим для ризик-орієнтованої моделі.
Подолання бюрократичних бар'єрів	Створення єдиної міжвідомчої платформи «Єдине вікно відновлення та безпеки» на базі СЦ КМБА/ЦНАП.	Забезпечення прозорості та швидкості ухвалення рішень, особливо щодо визнання критичності підприємств та надання дозволів на будівництво захисних споруд.
Управління проектами відновлення	Впровадження інституціоналізованої системи управління проектною діяльністю (РМО) у структурі виконавчих органів.	Підвищення зрілості управління проектами для ефективного використання інвестицій, залучених через ДПП та муніципальні облигації.

Подальша операціоналізація ризик-орієнтованої моделі вимагає розробки чітких індикаторів ефективності та інструментів стратегічного моніторингу ризиків.

Аналіз виявив, що соціальне адміністрування є найбільш вразливим місцем у системі антикризового управління (64% скарг ВПО стосувалися виплат). Для забезпечення людиноцентричності та подолання критичних викликів у соціальній сфері необхідна глибока цифровізація.

1. Автоматизація соціальних послуг:

~Рекомендація: впровадження повністю автоматизованої тарифікації та моніторингу соціальних виплат, особливо допомоги внутрішньо переміщеним особам, через цифровий інструмент, який супроводжуватиме ВПО на всьому етапі - від евакуації до інтеграції.

~Результат: перехід від інертних планових систем до проактивних, адаптивних механізмів у соціальній сфері, що мінімізує бюрократичні бар'єри та соціальну напругу.

2. Управління людським капіталом та ризиками:

~Рекомендація: розробка методологічних основ інтеграції підходів менеджменту та публічного управління та впровадження інструментів HR-аналітики для прогнозування кадрових ризиків (зокрема, непрацевлаштування ВПО) та забезпечення зайнятості.

~Результат: стимулювання повернення висококваліфікованих мешканців та розвиток потенціалу ТГ як фактора соціально-екологічного розвитку. Це також включає забезпечення якості онлайн-освіти як складової забезпечення зайнятості.

3. Цифрова грамотність та освіта:

~Рекомендація: інтеграція програм підвищення кваліфікації публічних службовців ТГМК у сфері цифрової грамотності, управління даними та застосування аналітики даних.

~Результат: відвищення цифрової трансформації публічного управління та загальної інституційної спроможності протистояти гібридним загрозам, включаючи використання аналітики даних для запобігання корупції під час відновлення.

Посилення інституційної спроможності ТГМК вимагає стратегічної перебудови фінансових механізмів та інтеграції принципів стійкості у всі сфери розвитку.

Таблиця 3.5

**Стратегічна перебудова фінансових механізмів та інтеграції
принципів стійкості**

Стратегічний напрям	Деталізована рекомендація	Цінність для ТГ м. Києва
Багатоканальне фінансування	Формування цільового муніципального Фонду Відновлення, прозорість якого забезпечується через інтеграцію аналітики даних.	Мінімізація залежності від місцевого бюджету, забезпечення фінансової стійкості та підвищення довіри міжнародних партнерів та приватного сектору.
Принципи сталого розвитку	Впровадження у процес планування та реалізації ДПП та інвестиційних проєктів наскрізних принципів GESI (гендерна рівність, соціальна інклюзія) та конфліктної чутливості, а також ESG-стратегій.	Зниження ризиків недооцінки соціальних питань, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення трансформаційних економічних змін.
Економічна спеціалізація	Стимулювання розвитку інноваційних кластерів та точок соціально-економічного зростання на основі пріоритетів SMART-спеціалізації через кластерний підхід.	Створення нових висококваліфікованих робочих місць, стимулювання підприємств до повернення у Київ та формування сучасної конкурентоспроможної економіки міста.

Таким чином, ключові рекомендації для ТГ м. Києва концентруються на інституційній трансформації, що інтегрує цифрову гнучкість, ризик-орієнтоване планування та мережеві принципи для забезпечення довгострокової стійкості, визнаної головною метою публічного управління в умовах війни.

Висновки до розділу 3

Аналіз стратегічних напрямів розвитку ТГ м. Києва вказує на перехід антикризового управління на рівень довгострокового стратегічного планування, що має забезпечити стійкість громади та її трансформаційне оновлення.

1. Стратегічне планування та принцип трансформації: стратегічне планування відновлення ТГМК ґрунтується на трансформаційному підході, який має на меті не просто відбудову зруйнованого, а уникнення повернення до стану,

що існував на дату 23 лютого 2022 року, і забезпечення якісного розвитку. Швидке формування «Стратегії відновлення Києва» в умовах військової агресії підтверджує, що публічна адміністрація здатна мислити в термінах стратегічної гнучкості та інтегрувати кризові функції з функціями розвитку. Основною метою є досягнення довгострокової стійкості (резилієнтності) через розвиток сталої, безпечної інфраструктури, що передбачає убезпечення об'єктів критичної інфраструктури (КИ). Критичним стратегічним пріоритетом є відновлення людського капіталу, зокрема стимулювання повернення висококваліфікованих мешканців, чий потенціал визнається рушійною силою економічного відновлення. Стратегічні цілі Києва повністю узгоджуються з національними потребами у відновленні (RDNA4), які оцінено у 524 мільярди доларів, та концентруються на відновленні найбільш постраждалих секторів - житла, транспорту та енергетики.

2. Фінансова стійкість та гібридна модель інвестування: фінансове забезпечення відновлення вимагає кардинального відходу від екстреного фінансування з місцевого бюджету до переходу на гібридну модель фінансування, де приватний сектор виступає ключовим джерелом інвестицій, що є історично обґрунтованою умовою для сталого економічного процвітання. Законодавче вдосконалення механізму державно-приватного партнерства (ДПП), включаючи спрощені процедури для проєктів відновлення, створює рамкові умови для залучення до 1 мільярда доларів інвестицій у критичні сфери. Для забезпечення довіри інвесторів та мінімізації ризиків необхідне сприяння ефективному економічному управлінню та інтеграція цифрової аналітики для запобігання корупції у процесах використання фондів відновлення. Рекомендовано створення Цільового муніципального фонду відновлення та використання кластерного підходу для систематизації інвестиційних проєктів та забезпечення їхньої відповідності принципам GESI (гендерна рівність, соціальна інклюзія) та конфліктної чутливості.

3. Інституційна трансформація та цифровізація спроможності: підвищення інституційної спроможності ТГМК вимагає інституційної трансформації,

спрямованої на подолання функціонального дуалізму (на що вказує блокування розпоряджень КМВА) та інерційності у соціальній сфері. Рекомендовано постійну інституціоналізацію СЦ КМВА як міжфункціонального органу для збереження здатності до оперативного прогнозування криз та координації. Критично важливим є використання цифрових технологій для забезпечення людиноцентричності соціального адміністрування: автоматизація соціальних виплат через цифровий інструмент допоможе мінімізувати бюрократичні бар'єри, які спричинили масові скарги ВПО. Впровадження системи управління проєктами (РМО) та інструментів HR-аналітики забезпечить зрілість управління проєктами та стимулюватиме економічну інтеграцію людського капіталу. Таким чином, ТГ м. Києва має перейти до інституційної трансформації, що інтегрує цифрову гнучкість, ризик-орієнтоване планування та мережеві принципи для забезпечення довгострокової стійкості, визнаної головною метою публічного управління в умовах війни.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на тему «Антикризове управління територіальною громадою в умовах воєнного стану» було здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління стійкістю Територіальної громади міста Києва в умовах воєнного стану. У процесі дослідження були досягнуті мета та вирішені поставлені завдання.

1. В результаті дослідження теоретико-правових засад антикризового управління територіальної громади в умовах воєнного стану було доведено наступне.

1. Концептуалізація військової кризи: доведено, що криза воєнного часу якісно відрізняється від традиційних криз вищим рівнем руйнівності, швидкості ескалації та невизначеності. Це робить традиційні, планово-орієнтовані та ієрархічні підходи неефективними. Антикризове управління трансформується у постійний режим функціонування публічної адміністрації, орієнтований на безпеку та стратегічну гнучкість.

2. Трансформація парадигми управління: науково обґрунтовано необхідність переходу до ризик-орієнтованої моделі, що ґрунтується на проактивному характері управління, інтеграції стратегічних та кризових функцій та використанні матричних, мережових структур. Кінцевою метою управління визнано забезпечення стійкості (резилієнтності) громади.

3. Правове та інституційне забезпечення: встановлено, що правовий режим воєнного стану законодавчо закріпив дуалізм влади на місцевому рівні (військові адміністрації та ОМС), що забезпечує централізацію командування. ОМС, попри домінування військових адміністрацій, зберігають критично важливі повноваження (евакуація, захист споруд). Фінансове забезпечення функцій ТГ здійснюється в особливому режимі (Постанова КМУ № 590), що забезпечує пріоритетність видатків на оборону та безпеку.

2. В результаті аналізу інституційної архітектури антикризового управління територіальної громади м. Києва та оцінки механізму фінансового забезпечення критичної інфраструктури та комунального господарства зробили наступні висновки.

1. Інституційна адаптація: ТГМК продемонструвала успішну швидку інституціоналізацію командної вертикалі (Рада оборони, КМБА) та створення Ситуаційного центру КМБА (СЦ КМБА), що функціонує як матрична структура для оперативного прогнозування криз та військово-цивільної координації.

2. Фінансова стійкість інфраструктури: виявлено високу фінансову спроможність та автономію ТГМК, що дозволило переорієнтувати бюджетні пріоритети на безпекові потреби. Київ став лідером за фінансуванням сил оборони, виділивши у 2023 році 9 мільярдів гривень (45,6% спільних витрат обласних центрів), та взяв на себе самостійне фінансування захисних споруд (3,7 млрд грн) та ліквідації наслідків руйнувань (90,7% річного плану на благоустрій у 2022 р.).

3. Виклики дуалізму: встановлено, що інституційний дуалізм створив системні бар'єри та призвів до напруги у взаємодії КМБА/КМДА, наслідком чого стало блокування близько 150 життєво необхідних розпоряджень та ускладнення критичних процесів (наприклад, визнання критичності підприємств). Це перешкоджає стратегічній гнучкості управління.

3. Оцінка практичної ефективності антикризового управління у соціальній сфері (адміністрування ВПО, розвиток людського капіталу) та виявлення критичних викликів показало.

1. Соціальна криза та бюрократичні бар'єри: аналіз показав, що соціальне адміністрування є найбільш вразливим місцем у системі антикризового управління ТГМК. Масовий приплив ВПО (понад 433 тисячі зареєстрованих) призвів до кризи, про що свідчать 64% звернень на гарячі лінії, що стосувалися проблем із соціальними виплатами. Це є проявом інерційності «планово-орієнтованих» структур та домінування контролюючих функцій над сервісними.

2. Ризики людського капіталу: виявлено значні кадрові ризики та системні бар'єри на ринку праці: кожен десятий ВПО зіткнувся з відмовою у працевлаштуванні через свій статус, а близько 36% залишаються без роботи. Це загрожує стратегічній меті повернення висококваліфікованих мешканців, визнаних рушійною силою економічного відновлення.

3. Дисбаланс управління: практичний досвід Києва демонструє критичний дисбаланс між високою ефективністю фізичного захисту (фінансування КІ) та недостатньою гнучкістю людиноцентричного адміністрування. Для подолання цього дисбалансу необхідно впроваджувати цифрову трансформацію та мережеві принципи у соціальну сферу.

4. В роботі було розроблено пропозиції щодо підвищення інституційної стійкості та адаптивної спроможності територіальної громади м. Києва в умовах довготривалого воєнного стану та повоєнного відновлення.

1. Вдосконалення інституційної архітектури: рекомендовано постійну інституціоналізацію СЦ КМВА (або його аналога) як міжфункціонального органу для збереження здатності до оперативного прогнозування криз та координації. Для подолання бюрократичних бар'єрів запропоновано створити єдину платформу «Єдине вікно відновлення та безпеки» та впровадити систему управління проєктною діяльністю (РМО) для підвищення зрілості управління проєктами та ефективного використання інвестицій.

2. Фінансові механізми та прозорість: для мінімізації залежності від муніципального бюджету та залучення інвестицій рекомендовано перехід на гібридну модель фінансування (ДПП, гранти, приватний капітал). Необхідно створити Цільовий муніципальний Фонд Відновлення та використовувати механізми Державно-приватного партнерства (ДПП), спрощені законодавством, для фінансування інфраструктурних проєктів (енергетика, житло). Прозорість має бути забезпечена інтеграцією аналітики даних для запобігання корупції та проактивного моніторингу, що є ключовою умовою для міжнародного фінансування.

3. Цифрова трансформація та людський капітал: для підвищення ефективності соціальної сфери рекомендовано повну автоматизацію тарифікації та моніторингу соціальних виплат через цифровий інструмент для ВПО, що мінімізує бюрократію. У сфері людського капіталу необхідно впровадити HR-аналітику для прогнозування кадрових ризиків та стимулювання повернення висококваліфікованих мешканців шляхом розвитку інноваційних кластерів та SMART-спеціалізації.

Таким чином, успішне антикризове управління ТГ м. Києва в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення залежить від інституційної трансформації, що поєднує цифрову гнучкість, ризик-орієнтоване планування та мережеві принципи управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов, О. Ю. Державне управління в умовах військово-політичних конфліктів. Київ : НАДУ, 2023. 320 с.
2. Бабій, М. В. Соціальний капітал та механізми забезпечення стійкості регіонів. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1. С. 112–120.
3. Безуглий, В. О. Проектний менеджмент у публічному секторі: трансформаційні виклики. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 55–65.
4. Бюджетний кодекс України : Закон України від 8 лип. 2010 р. № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50-51. Ст. 572.
5. Болдирєва, Л. М. Фінансові механізми децентралізації в умовах воєнного стану. Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2024. 180 с.
6. Бурлака, О. В. Управління логістичними процесами в кризових ситуаціях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Економіка*. 2024. № 1. С. 130–135.
7. Вербицька, О. О. Людський капітал як основа повоєнного відновлення. *Державне управління: теорія та практика*. 2023. № 4. С. 88–97.
8. Verkhovod, I., Sysoiev, O., Marukhlenko, O. et al. Procesos de transformación en el ámbito social bajo la ley marcial: retos y oportunidades. *Interacción Y Perspectiva*. 2025. Vol. 15, No 2. P. 570–582. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15092411>.
9. Вітренко, О. В. Резилієнс-стратегії в публічному управлінні територіальними громадами. Львів : Ліга-Прес, 2024. 250 с.
10. Вовк, В. Я. Публічна безпека та антикризовий менеджмент: синергетичний підхід. *Вісник НАДУ*. 2023. № 3. С. 45–56.
11. Гнатенко, О. І. Smart City технології в контексті публічно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 70–76.
12. Голобородько, В. М., Загорулько, А. В. Антикризове управління в умовах воєнного стану: теоретичні засади та сучасні підходи. Київ : Ін-т економіки, 2025. 150 с.

13. Гудзь, О. Є. Кризовий менеджмент підприємства в умовах невизначеності. *Наукові записки Острозької академії*. 2024. № 1 (33). С. 41–46.
14. Давиденко, Н. М. Інструменти оцінки соціально-економічного потенціалу регіонів. *Регіональна економіка*. 2023. № 2. С. 101–108.
15. Демченко, С. С. Цифровізація державного управління та запобігання корупції. Київ : НАДУ, 2024. 290 с.
16. European Commission. Policy of Cohesion 2021–2027. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 40 p.
17. Infrastructure Sector Strategy (Ukraine). European Bank for Reconstruction and Development. 2024. 60 p. URL: <https://www.ebrd.com/infrastructure-sector-strategy-ukrainian.pdf> (дата звернення: 17.07.2025).
18. Єрмоленко, М. А. Інтеграція досвіду ЄС у політику публічної безпеки України. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 1. С. 15–25.
19. Захарчук, А. Г. Державно-приватне партнерство у відновленні критичної інфраструктури. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. С. 180–187.
20. Звіт про виконання бюджету міста Києва за 2023 рік (витяг). Київ. міська військ. адмін. 2024. 14 с. URL: https://kmr.gov.ua/sites/default/files/zvit_pro_vykonannya_byudzhetu_2023.pdf (дата звернення: 17.07.2025).
21. Іванова, Л. П. Фінансове забезпечення функцій держави у кризових умовах. *Теоретичні та практичні дослідження в економічних сферах*. 2024. № 1. С. 301–315.
22. Каменева, А. В. Моделі антикризового управління в умовах пандемії та війни. *Економічний форум*. 2022. № 4. С. 88–95.
23. Клименко, О. В. Соціальна згуртованість як фактор розвитку територіальних громад. Одеса : Причорномор. НДІ, 2024. 170 с.
24. Коваленко, В. В. Питання безпеки та стійкості інфраструктури в умовах воєнного стану. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 4. С. 110–118.

25. Козлова, Н. І. Роль соціального капіталу у відновленні постраждалих регіонів. *Держава та регіони. Серія Державне управління*. 2024. № 1. С. 55–62.
26. Красников, Ю., Нінюк, І., Стороженко, Л., Марухленко, О. та Круглов, В. Вплив цифрових громадянських послуг на ефективність державного управління. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*. 2024. Vol. 26, No 1. P. 35–51. DOI: <https://doi.org/10.36390/telos261.04>.
27. Куйбіда, В. С. Публічне управління в Україні: стан, виклики та перспективи. Київ : АДУ, 2018. Т. 1. 300 с.
28. Лавриненко, В. С. Організаційна стійкість та ефективне врядування в містах. *Міський розвиток*. 2025. № 1. С. 40–50.
29. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.
30. Лопушняк, Г. Й. Аналіз критичних викликів у соціальній сфері України. Київ : НАДУ, 2025. 160 с.
31. Мазаракі, А. А. Бренд-менеджмент та маркетингові технології в умовах воєнного стану. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 320 с.
32. Марачевська, А. В. Практична цінність антикризового управління у післявоєнний час. *Економічний простір*. 2025. № 2. С. 11–20.
33. Marukhlenko O. Cluster approach as a public policy tool. *Electronic scientific publication "Public Administration and National Security"*. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-10-9369>.
34. Marukhlenko O. Mechanism for forming innovative clusters. *Electronic scientific publication "Public Administration and National Security"*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-8-9231>.
35. Marukhlenko O. & Kuzmenko D. ПОЛІТИКА ЗГУРТОВАНOSTІ В ЄС: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 1 (13). С. 329–340.
36. Marukhlenko O. The European Union effective investment policy formation based on cluster analysis. // *The European Union Effective Investment Policy*

Formation based on Cluster Analysis. International Business Information Management Conference (32nd IBIMA). Seville, Spain, 15–16 Nov. 2018. P. 302–314.

37. Marukhlenko O. The structural analysis of the investment mechanisms of the public policy in the social development. // *Public administration and management: challenges and prospects* : collective monograph / A. Bashtannyk et al. Lviv-Torun : Liha-Pres, 2019. P. 88–115. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-162-9/88-115>.

38. Marukhlenko O., Shulhina T., Rudenko V., Oleshchenko V. ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ КАДРОВИХ РИЗИКІВ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 4 (18). С. 436–449.

39. Марухленко О. В. Інвестиційний механізм публічної політики розвитку соціального потенціалу регіонів України : дис.... д-ра наук з держ. упр. Київ, 2021. 420 с.

40. Марухленко О. В. Механізм державного регулювання економіки: сутнісний аспект. *Публ. адміністрування та нац. безпека*. 2020. № 8. С. 49–53. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-8-6916>.

41. Марухленко О. В. Механізм формування інноваційних кластерів в складі інноваційного механізму модернізації публічної політики. *Публ. адміністрування та нац. безпека*. 2020. № 7. С. 27–31. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-7-6171>.

42. Марухленко О. В. Обґрунтування критеріїв оцінки кризи розвитку соціального потенціалу регіонів України. *Зб. наук. пр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. Київ : НАДУ, 2018. Вип. 2. С. 189–204.

43. Марухленко О., Кузьмич О., Коробов Д. Впровадження принципів сталого розвитку. // *New Economics : матеріали Міжнар. наук. форуму* (м. Київ, 31 жовт. 2020 р.). Київ, 2020. С. 42–44.

44. Марухленко О., Сідельникова Л., Мазур Г. et al. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ЗАСТОСУВАННЯ ГЕНДЕРНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ.

Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Vol. 6, No 59. С. 567–576. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4547>.

45. Марухленко О. Розробка методів стимулювання розвитку точок соціально-економічного зростання в регіонах. // *Соціально-економічний розвиток міст в умовах децентралізації* : кол. моногр. / за ред. Л.М. Ільїч. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. С. 82–105.

46. Маслак, О. І. Інвестиційна політика та кластеризація економіки: світовий досвід. Запоріжжя : КПУ, 2019. Т. 1. С. 160–165.

47. Мельник, А. О. Цифрові громадянські послуги як інструмент ефективного державного управління. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*. 2024. № 26 (1). С. 150–165.

48. Міщенко, О. О. Методологія дослідження проєктного менеджменту в громадському секторі. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 120–130.

49. Назаренко, І. П. Розвиток людського капіталу: інституційний та цифровий виміри. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 10 (50). С. 300–310.

50. OECD Framework for the Governance of Infrastructure. OECD Publishing. Paris, 2017. 132 p.

51. Орлова, Н. В. Кластерний аналіз у формуванні інвестиційної політики ЄС. *Вчені зап. Таврій. нац. ун-ту*. 2018. Т. 30 (69), № 5. С. 10–15.

52. Петров, В. А. Антикризовий менеджмент територіальної громади в умовах війни. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1. С. 90–100.

53. Поспєлова, Т. В. Компетентнісний підхід у регулюванні соціальної сфери. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 1 (15). С. 309–318.

54. Pospelova, T., Marukhlenko, O., & Rudenko, V. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 2 (14). С. 522–531.

55. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695. *Офіційний вісник України*. 2020. № 65. С. 7.

56. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 черв. 2021 р. № 590. *Офіційний вісник України*. 2021. № 48. С. 136.

57. Про затвердження Стратегії національної безпеки України : Указ Президента України від 14 вер. 2020 р. № 392/2020. *Офіційний вісник Президента України*. 2020. № 31. Ст. 89.

58. Про затвердження Указу Президента України "Про введення воєнного стану в Україні" : Закон України від 24 лют. 2022 р. № 2102-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 13. Ст. 10.

59. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану : Закон України від 30 черв. 2023 р. № 3219-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 45. Ст. 21.

60. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170.

61. Про національну безпеку України : Закон України від 21 черв. 2018 р. № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст. 241.

62. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250.

63. Радченко, О. Г. Екологічний розвиток територій та потенціал громад. *Економічний простір*. 2023. № 208. С. 150–155.

64. RDNA4: Ukraine's needs for recovery and reconstruction. World Bank, European Commission, United Nations. 2025. 150 p.

65. Rossikhin, V., Babichev, A., Marukhlenko, O. et al. Development of territorial communities' potential as a factor of socio-ecological development of territories. *Cuestiones Políticas*. 2023. Vol. 41, No 77. P. 205–226. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4177.14>.

66. Руденко, В. С. ІНТЕГРАЦІЯ DIGITAL MANAGEMENT І ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. С. 400–410.
67. Руденко В., Марухленко О., Олещенко В. Digital management як фактор підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3 (43). С. 56–68. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-56-68](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-56-68).
68. Савков, А. П. Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку. Київ : НАДУ, 2020. Т. 1. 250 с.
69. Скриньковський, Р. М. Концептуальні засади формування антикризової стратегії підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2023. № 10. С. 201–210.
70. Shevchenko N., Marukhlenko O. et al. The Use of Data Analytics in Public Administration for Corruption Prevention During Hybrid Warfare. *Pakistan Journal of Criminology*. 2024. Vol. 16, No 02. P. 943–958. DOI: <https://doi.org/10.62271/pjc.16.2.943.958>.
71. Соколовська, С. В. Вплив соціально-економічного потенціалу регіону на державну політику проти COVID-19. *Фінансово-кредитна діяльність*. 2020. № 6 (41). С. 101–110.
72. Стан та перспективи розвитку цифрової економіки України : аналіт. звіт. Київ : Міністерство цифрової трансформації України, 2023. 85 с.
73. Стешенко, О. Д. Антикризове управління в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. 2020. № 2. С. 15–25.
74. Стороженко, Л. М. Ефективність державного управління в умовах цифровізації послуг. *Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 2. С. 77–85.
75. Стратегія розвитку міста Києва до 2027 року. Київ. міськ. держ. адмін. 2023. 120 с. URL: https://kyivcity.gov.ua/.../strategiya_rozvitku_mista_kiyeva_do_2027_roku.../ (дата звернення: 17.07.2025).

76. Супрун, О. Д. Методологічні основи інтеграції менеджменту та публічного управління. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 5 (20). С. 100–110.

77. Тимошенко, М. В. Кризовий менеджмент у період воєнного та післявоєнного відновлення. Київ : Знання, 2024. 350 с.

78. Хохлова, С. О. Формування стратегічної моделі управління інноваційними проєктами. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 11 (51). С. 250–260.

79. Шамрай, В. О. Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Міжнародний бізнес-форум*. 2022. С. 110–115.

80. Яковенко, І. В. Робота громадських рад як чинник комунікативної політики в регіональному управлінні. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 339–344.