

DOI 10.26886/2520-7474.5(63)2024.4

UDC: 352:355.01:336.1

**LOCAL SELF-GOVERNMENT IN WARTIME: CURRENT  
CHALLENGES TO INSTITUTIONAL RESILIENCE, HUMAN RESOURCES,  
AND FINANCIAL SUPPORT**

**Serhiy Kramarenko, Applicant**

<https://orcid.org/0009-0004-0380-1740>

e-mail: [kramarenkoserhij1981@outlook.com](mailto:kramarenkoserhij1981@outlook.com)

Dragomanov Ukrainian State University, Ukraine, Kyiv

*The purpose of this article is to provide a comprehensive analysis of how local self-government functions under martial law through the lens of institutional resilience, human resource capacity, and the financial support of territorial communities, as well as to identify the key challenges in this area and the main directions for addressing them in the context of a prolonged war.*

*The study is based on a systemic, institutional, and comparative approach, along with methods of analysis and synthesis, generalization, and interpretation of scholarly sources. This methodological combination made it possible to examine, in a balanced and coherent way, the transformation of local self-government during wartime and to trace the interconnection between its institutional, кадрові, and financial dimensions. In other words, it allowed the issue to be considered not in isolation, but as a living and dynamic system operating under constant pressure.*

*The findings show that, in wartime, local self-government is no longer limited to its traditional administrative role. It increasingly becomes one of the key pillars of national resilience, taking on expanded responsibilities in the spheres of security, humanitarian response, and the maintenance of everyday life in communities. The study demonstrates that institutional*

*resilience depends to a large extent on the ability to adapt quickly, remain administratively flexible, and sustain effective cooperation with both state bodies and civil society institutions.*

*It is also established that the human resource capacity of local self-government is undergoing substantial losses and deep transformation, while financial support is shaped by changes in revenue structures, rising expenditure burdens, and growing interterritorial disparities. These processes make the work of local authorities considerably more difficult, yet at the same time they highlight how important the local level has become in ensuring stability under conditions of war.*

*The article substantiates that the effectiveness of local self-government under martial law depends on the combination of institutional adaptability, personnel resilience, and financial flexibility. Particular attention is paid to the need to improve mechanisms of multilevel interaction, develop the crisis-related competencies of staff, build a sustainable personnel reserve, and enhance the efficiency of financial resource management. All of these are presented not merely as administrative tasks, but as necessary preconditions for strengthening the resilience of territorial communities and supporting their capacity for post-war recovery.*

**Keywords:** *local self-government, martial law, institutional resilience, territorial communities, public policy, human resource capacity, financial support, budget policy, intergovernmental transfers, state support, humanitarian response, digitalization of governance.*

*Здобувач наукового ступеню кандидата політичних наук Крамаренко Сергій Михайлович, Місцеве самоврядування в умовах війни: сучасні виклики інституційної стійкості, кадрового потенціалу та фінансового забезпечення. Український державний університет імені Михайла Драгоманова, Київ, Україна.*

*Метою статті є комплексний аналіз функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану крізь призму інституційної стійкості, кадрового потенціалу та фінансового забезпечення територіальних громад, а також визначення ключових викликів і напрямів їх подолання в умовах тривалої війни.*

*У дослідженні використано системний, інституційний та порівняльний підходи, а також методи аналізу й синтезу, узагальнення та інтерпретації наукових джерел. Це дозволило всебічно розкрити трансформаційні процеси у сфері місцевого самоврядування та встановити взаємозв'язки між його інституційними, кадровими та фінансовими характеристиками.*

*Встановлено, що місцеве самоврядування в умовах війни трансформується у ключовий елемент системи національної стійкості, виконуючи розширені функції у сферах безпеки, гуманітарного реагування та забезпечення життєдіяльності громад. Виявлено, що інституційна стійкість визначається здатністю до адаптації, управлінської гнучкості та ефективної взаємодії з державними і громадськими інституціями. Доведено, що кадровий потенціал зазнає суттєвих втрат і трансформацій, а фінансове забезпечення характеризується зміною структури доходів, зростанням видаткового навантаження та посиленням міжтериторіальних диспропорцій.*

*Обґрунтовано, що ефективність місцевого самоврядування в умовах воєнного стану залежить від поєднання інституційної адаптивності, кадрової стійкості та фінансової гнучкості. Акцентовано на необхідності вдосконалення механізмів міжрівневої взаємодії, розвитку кризових компетентностей персоналу, формування кадрового резерву та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів як передумов забезпечення*

*стійкості територіальних громад і їх спроможності до повоєнного відновлення.*

***Ключові слова:** місцеве самоврядування, воєнний стан, інституційна стійкість, територіальні громади, публічна політика, кадровий потенціал, фінансове забезпечення, бюджетна політика, міжбюджетні трансферти, державна підтримка, гуманітарне реагування, цифровізація управління.*

**Постановка проблеми.** В умовах повномасштабної війни проти України місцеве самоврядування постає як один із ключових інститутів забезпечення стійкості держави, від ефективності якого залежить збереження керованості територіальних громад, безперервність надання публічних послуг та підтримання соціально-політичної стабільності. Трансформація безпекового середовища зумовила суттєве розширення функцій органів місцевого самоврядування, які поряд із традиційними управлінськими завданнями виконують функції кризового реагування, гуманітарного забезпечення, координації з військовими адміністраціями та органами державної влади.

Разом із тим, сучасний стан місцевого самоврядування характеризується низкою системних викликів. Війна загострила наявні диспропорції між територіальними громадами, змінила механізми бюджетного функціонування та поставила під сумнів ефективність традиційних моделей управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, інституційної стійкості, кадрового забезпечення та фінансової спроможності громад висвітлено у працях В. Говорова, О. Західної, Г. Тараненка, Р. Грицяя, К. Кузнецова, О. Лялюк, В. Потапенка, В. Баранника, Н. Бахур, І. Валюшко, А. Головки, А. Двігун, О. Їжака, Л. Лісогор, Є. Маляревського, В.

Химинця, О. Резнікової, О. Синявської, М. Поваленої, Н. Носевич, І. Чайки, Є. Цокур, В. Троцького та інших.

**Постановка мети статті та завдання.** Метою статті є комплексний аналіз сучасних викликів функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану крізь призму інституційної стійкості, кадрового потенціалу та фінансового забезпечення територіальних громад. Для досягнення цієї мети визначено такі завдання: з'ясувати сутність і складові інституційної стійкості місцевого самоврядування, проаналізувати трансформацію кадрового потенціалу в умовах війни, а також дослідити зміни у фінансовому забезпеченні громад та їх вплив на ефективність публічного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Місцеве самоврядування в умовах війни набуває особливого значення як один із базових інститутів публічної влади, від ефективності якого залежить не лише якість повсякденного управління територіальними громадами, а й загальна стійкість держави до воєнних загроз. У мирний період його функціонування пов'язується насамперед із представництвом інтересів жителів, наданням публічних послуг, управлінням комунальною власністю, місцевими бюджетами та розвитком територій. Проте в умовах повномасштабної війни зміст діяльності органів місцевого самоврядування істотно розширюється, охоплюючи питання безпеки, цивільного захисту, гуманітарного реагування, підтримки внутрішньо переміщених осіб, забезпечення життєдіяльності критичної інфраструктури та координації з іншими суб'єктами публічного управління.

У забезпеченні стійкості держави органи місцевого самоврядування відіграють одну з ключових ролей, адже саме вони допомагають зберігати керованість територій навіть тоді, коли звичні механізми управління порушуються або працюють нестабільно. Вони стають тією

опорою, яка дає змогу громадам функціонувати, реагувати на виклики та підтримувати організованість суспільного життя в кризових умовах.

Запровадження воєнного стану суттєво вплинуло на трансформацію повноважень органів місцевого самоврядування. Насамперед це виявилось у зміні співвідношення між автономією громади та централізованими механізмами управління. Війна об'єктивно зумовила посилення ролі держави, розширення координаційних і контрольних функцій військових адміністрацій, а також необхідність оперативного ухвалення рішень у сферах безпеки, евакуації населення, мобілізаційної підготовки, розміщення гуманітарних ресурсів і відновлення пошкоджених об'єктів [3].

За таких умов частина повноважень органів місцевого самоврядування реалізується в тісній взаємодії з військовим командуванням та органами виконавчої влади, що змінює класичну модель локальної самоврядності. Водночас така трансформація не означає втрати значення місцевого самоврядування, а радше свідчить про його адаптацію до нових безпекових реалій.

Нормативно-правове регулювання діяльності місцевого самоврядування в умовах війни характеризується поєднанням обмежувальних і адаптаційних механізмів. З одного боку, воєнний стан передбачає певні обмеження у здійсненні окремих процедур, пов'язаних із публічністю, конкурсними призначеннями, реалізацією деяких форм участі громадян та бюджетною гнучкістю. З іншого боку, правове поле було доповнене новими управлінськими інструментами, що дозволяють громадам швидше реагувати на виклики [1].

Йдеться про спрощення окремих процедур закупівель, особливі режими бюджетного планування, розширення можливостей перерозподілу ресурсів, цифровізацію управлінських процесів, дистанційні форми роботи та посилення міжінституційної координації. У

результаті на місцевому рівні формується нова модель управління, яка поєднує елементи самоврядності, антикризового адміністрування та безпекової мобілізації. Саме така модель визначає сучасні теоретико-правові засади функціонування місцевого самоврядування в умовах війни.

У науковому вимірі інституційну стійкість доцільно розуміти як здатність органів місцевого самоврядування зберігати функціональну цілісність, організаційну дієздатність і спроможність до ухвалення рішень під впливом тривалих зовнішніх загроз, кризових ситуацій та високого рівня невизначеності. Її сутність полягає не лише у формальному збереженні структури органів влади, а насамперед у здатності адаптуватися до нових умов, оперативно трансформувати управлінські практики, координувати різні напрями діяльності та забезпечувати реалізацію публічних інтересів навіть за наявності значних ресурсних обмежень [10].

Значення інституційної стійкості для функціонування територіальних громад зумовлюється тим, що в умовах воєнного стану місцеве самоврядування виконує значно ширший спектр функцій, ніж у звичайних умовах. Йдеться про забезпечення населення базовими послугами, організацію евакуаційних заходів, підтримку внутрішньо переміщених осіб, участь у відновленні пошкодженої інфраструктури, координацію гуманітарної допомоги, а також взаємодію з військовими, правоохоронними та медичними структурами.

Тому інституційну стійкість доцільно розуміти як комплексну ознаку місцевого самоврядування, що охоплює здатність працювати без суттєвих збоїв, діяти в чітко визначеному правовому полі, зберігати кадрову спроможність, гнучко використовувати наявні ресурси та забезпечувати належну взаємодію як усередині громади, так і з

органами влади вищого рівня. Саме поєднання цих складових визначає, наскільки ефективно місцева влада може діяти в умовах кризи.

Що вищим є рівень такої стійкості, то більше можливостей у громади протистояти наслідкам воєнних дій, не допустити розбалансування місцевого управління та зберегти довіру населення до влади. У практичному вимірі це означає здатність громади не лише реагувати на загрози, а й підтримувати стабільність суспільного життя навіть за умов тривалого зовнішнього тиску.

У практичному вимірі інституційна стійкість виявляється через здатність органів місцевого самоврядування діяти в умовах постійної зміни безпекової ситуації. Це передбачає швидке коригування управлінських рішень, переходи до кризових форматів роботи, зміну пріоритетів діяльності та переорієнтацію ресурсів на найбільш критичні напрями. Організаційна адаптація в цьому контексті є не одноразовим заходом, а безперервним процесом, що охоплює як структурні, так і процедурні зміни [4].

Умови війни змусили органи місцевого самоврядування швидко змінювати звичні підходи до роботи. Багато громад перейшли на дистанційний або змішаний формат управління, спростили окремі процедури ухвалення рішень, скоротили надмірно тривалі бюрократичні етапи та посилили взаємодію між різними структурними підрозділами.

Однією з головних передумов такої адаптації стала управлінська гнучкість. Практика воєнного часу показала, що надто жорсткі та формалізовані моделі управління часто поступаються ефективністю тим підходам, які дають змогу швидко змінювати порядок дій залежно від ситуації. Саме з цієї причини інституційна стійкість місцевого самоврядування безпосередньо пов'язана зі спроможністю до антикризового управління, що спирається на завчасне планування,

аналіз ризиків, чіткий розподіл відповідальності та швидке реагування на нові виклики.

Водночас інституційна стійкість місцевого самоврядування не може забезпечуватися ізольовано. Вона значною мірою залежить від якості взаємодії з військовими адміністраціями, органами державної влади та інститутами громадянського суспільства.

Умови війни зумовлюють об'єктивне посилення міжінституційної взаємозалежності. Місцеве самоврядування вже не може функціонувати виключно в логіці власної автономії, оскільки значна частина рішень потребує погодження, координації або спільної реалізації з іншими суб'єктами публічної влади. Особливо це стосується територій, де створено військові адміністрації, які беруть на себе частину повноважень у сфері безпеки, цивільного захисту, оборонної організації та кризового управління. У таких умовах важливого значення набуває не формальне розмежування компетенцій, а ефективність практичної співпраці, що дозволяє уникати дублювання функцій, управлінських конфліктів і затримок у прийнятті рішень [6].

Співпраця з органами державної влади також має системоутворювальне значення для збереження інституційної спроможності громад. Через механізми субвенцій, трансфертів, нормативно-правової підтримки, координаційних рішень та централізованих програм місцеве самоврядування отримує додаткові можливості для реагування на наслідки війни.

Разом із тим надмірне посилення централізованого управління може обмежувати самостійність територіальних громад і звужувати їхні можливості для власної ініціативи. За таких умов інституційна стійкість значною мірою залежить від того, наскільки вдається зберегти збалансоване співвідношення між централізованою координацією у

сфері безпеки та достатнім рівнем автономії місцевого самоврядування у вирішенні соціальних, комунальних і відновлювальних питань.

У цьому питанні особливого значення набувають чітке правове регулювання, послідовність і передбачуваність управлінських рішень, а також налагоджена комунікація між різними рівнями влади. Саме ці чинники створюють підґрунтя для узгоджених дій, зменшують ризик управлінських суперечностей і дають змогу громадам ефективно діяти навіть в умовах тривалої кризи.

Не менш вагомою є взаємодія органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства, благодійними організаціями, волонтерськими мережами та місцевими ініціативами. Саме вони у багатьох випадках стали джерелом додаткових ресурсів, інформаційної підтримки, гуманітарної допомоги та суспільної мобілізації. Умови війни продемонстрували, що інституційна стійкість громади залежить не лише від формальних владних механізмів, а й від ширшої соціальної екосистеми, у межах якої влада, громадськість і волонтерський сектор взаємодіють як партнери [8].

Разом із тим інституційна спроможність місцевого самоврядування зазнає суттєвих загроз, які мають різний характер у прифронтових і тилкових громадах. У прифронтових територіях основними ризиками є фізичне знищення інфраструктури управління, загибель або евакуація працівників, порушення комунікацій, постійна безпекова нестабільність та ускладнення доступу населення до послуг.

У таких громадах місцеве самоврядування часто функціонує в режимі виживання, коли пріоритетом стає збереження мінімальної управлінської дієздатності. Тут інституційна стійкість має кризовий характер і залежить від здатності швидко відновлювати втрачені функції, діяти в умовах загрози життю та зберігати хоча б базовий рівень організаційної цілісності.

У тилкових громадах загрози мають менш руйнівний, але не менш складний характер. Вони пов'язані з перевантаженням місцевих систем через зростання чисельності внутрішньо переміщених осіб, підвищеним попитом на соціальні та комунальні послуги, обмеженістю бюджетних ресурсів, кадровим виснаженням та посиленням залежності від зовнішньої допомоги.

Крім того, тривала війна створює ризики нормалізації кризового режиму управління, коли тимчасові антикризові практики поступово витісняють стратегічне планування, участь громадян та довгостроковий розвиток. Це означає, що навіть у відносно безпечних громадах інституційна стійкість може послаблюватися через накопичення управлінської втоми, зниження якості рішень і поступове виснаження адаптаційних ресурсів [4].

Кадровий потенціал органів місцевого самоврядування в умовах війни набуває визначального значення, оскільки саме людський ресурс забезпечує безперервність управління, адаптацію інституцій до кризових умов та спроможність територіальних громад виконувати свої базові й розширені функції. В умовах повномасштабної війни кадрова проблематика виходить за межі традиційних питань комплектування штатів або підвищення кваліфікації.

Вона безпосередньо пов'язується зі здатністю місцевої влади реагувати на безпекові, гуманітарні, соціальні та інфраструктурні виклики, діяти в режимі підвищеної невизначеності та забезпечувати сталість управлінських процесів. За цих умов кадровий потенціал слід розглядати як сукупність професійних, організаційних, адаптаційних і морально-психологічних характеристик посадових осіб, які визначають реальну дієздатність органів місцевого самоврядування.

Одним із найгостріших викликів у цій сфері стали кадрові втрати, зумовлені мобілізацією, вимушеною міграцією, евакуацією населення,

руйнуванням інфраструктури та загальним скороченням доступного ринку праці. Частина працівників органів місцевого самоврядування була призвана до лав сил оборони, що, з одного боку, стало проявом загальнонаціональної мобілізації, а з іншого, створило суттєвий дефіцит фахівців у громадах. Особливо відчутними ці втрати є для невеликих територіальних громад, де кадровий склад спочатку був обмеженим, а кожен спеціаліст виконував критично важливі функції [5].

Водночас як внутрішні переміщення, так і виїзд населення за кордон спричинили відчутний відтік кваліфікованих працівників. Найгостріше це проявилось у прифронтових громадах, де служба в органах місцевого самоврядування поєднує значне професійне навантаження з постійними ризиками для безпеки. За таких умов кадровий ресурс став особливо вразливим.

За таких умов істотно зросло функціональне навантаження на працівників, які залишилися на посадах. Війна суттєво змінила характер професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Якщо в мирний період їхня робота зосереджувалася переважно на регламентованих адміністративних процедурах, бюджетному плануванні, наданні послуг та реалізації програм місцевого розвитку, то в умовах війни коло обов'язків значно розширилося.

До звичних завдань додалися організація евакуаційних заходів, координація гуманітарної допомоги, забезпечення взаємодії з волонтерами, підтримка внутрішньо переміщених осіб, реагування на пошкодження критичної інфраструктури, кризова комунікація з населенням, участь у підготовці захисних заходів і відновлювальних робіт. Це означає, що посадова особа місцевого самоврядування дедалі більше виступає не лише адміністратором, а й кризовим менеджером, координатором міжсекторальної взаємодії, організатором соціальної підтримки та посередником між громадою і державою [4].

Зміна професійних ролей супроводжується і зміною вимог до якості управлінської діяльності. У воєнних умовах недостатньо володіти лише нормативною базою або традиційними навичками документообігу. Працівники місцевого самоврядування повинні вміти діяти оперативно, ухвалювати рішення в умовах дефіциту інформації, координувати дії з великою кількістю суб'єктів, працювати в ситуації психологічного тиску та забезпечувати публічну довіру.

Зростання функціонального навантаження супроводжується емоційним виснаженням, ризиком професійного вигорання, тривалим стресом і необхідністю працювати в умовах постійної нестабільності. Унаслідок цього формується нова кадрова ситуація, за якої результативність управлінської діяльності дедалі більше визначається не лише рівнем професійної підготовки, а й особистою стійкістю, гнучкістю та психологічною витривалістю працівників.

Саме тому особливого значення набуває професійна адаптація кадрів до умов війни. Її слід розуміти не просто як тимчасове пристосування до нових обставин, а як цілісний і безперервний процес оновлення знань, навичок і професійних підходів відповідно до змінених умов функціонування місцевого самоврядування.

Особливої ваги набуває розвиток кризових компетентностей, тобто здатності діяти в умовах загроз, ризику, невизначеності та багатозадачності. До таких компетентностей належать антикризове планування, навички швидкого реагування, оцінка ризиків, стратегічне мислення в нестабільному середовищі, комунікація в кризових ситуаціях, управління конфліктами та вміння працювати в міжвідомчих командах.

Окремого значення набуває розвиток цифрових навичок, які в умовах війни перетворюються на обов'язковий компонент професійної компетентності. Дистанційна робота, електронний документообіг,

цифрові сервіси для населення, онлайн-комунікація з органами державної влади, використання електронних баз даних та систем моніторингу стали не допоміжними, а базовими інструментами місцевого управління. Саме цифровізація забезпечує безперервність роботи органів місцевого самоврядування в умовах загрози обстрілів, руйнування приміщень або вимушеного переміщення працівників [9].

При цьому цифрова компетентність має доповнюватися знаннями з інформаційної безпеки, навичками роботи із захищеними каналами зв'язку та вмінням застосовувати технологічні рішення в ситуаціях дефіциту часу й ресурсів. Така обставина вказує на потребу більш глибокого перегляду підходів до підготовки та перепідготовки кадрів у системі місцевого самоврядування.

В умовах тривалої війни особливої ваги набуває формування кадрового резерву як одного з ключових чинників збереження управлінської спроможності громад. Кадровий резерв доцільно розглядати як практичний механізм підтримання інституційної безперервності, що дає змогу зменшувати наслідки кадрових втрат, оперативно заповнювати критично важливі вакансії та забезпечувати стабільність діяльності місцевих органів влади.

Ефективне формування кадрового резерву передбачає виявлення перспективних працівників, створення механізмів їх професійного зростання, наставництва, цільового навчання та залучення молодих спеціалістів до сфери місцевого управління. Водночас важливо, щоб кадровий резерв формувався не лише за формально-кваліфікаційними ознаками, а й з урахуванням здатності працювати в кризових умовах, швидко адаптуватися до нових обставин та брати на себе відповідальність у складних ситуаціях. У перспективі це має сприяти посиленню кадрової стійкості громад, зниженню ризику управлінських розривів і формуванню більш гнучкої моделі місцевої служби [7].

Фінансове забезпечення місцевого самоврядування в умовах війни є одним із визначальних чинників збереження життєздатності територіальних громад, підтримання базових публічних послуг і забезпечення безперервності місцевого управління. В умовах повномасштабної війни фінансова система місцевого самоврядування зазнала істотної трансформації, що виявилася як у зміні джерел формування доходів, так і в перегляді видаткових пріоритетів, зростанні бюджетного навантаження та посиленні залежності частини громад від зовнішньої підтримки.

У мирний період фінансова спроможність місцевого самоврядування здебільшого оцінювалася через обсяг власних доходів, стабільність бюджетного планування та здатність фінансувати розвиткові програми. Проте в умовах війни ці критерії істотно змінюються. На перший план виходить здатність громади оперативно акумулювати ресурси, перерозподіляти їх відповідно до нагальних потреб, підтримувати функціонування критичної інфраструктури та забезпечувати виконання соціально захисних і гуманітарних функцій.

Трансформація доходної бази місцевих бюджетів в умовах воєнного стану пов'язана насамперед зі зміною загального економічного середовища, у якому функціонують територіальні громади. Воєнні дії, руйнування виробничих потужностей, скорочення підприємницької активності, вимушене переміщення населення і бізнесу, зменшення обсягів інвестицій та загальна макроекономічна нестабільність безпосередньо вплинули на структуру і сталість місцевих надходжень.

Водночас трансформація доходної бази змусила органи місцевого самоврядування по-новому підходити до бюджетного планування. За умов високої невизначеності звичні моделі довгострокового прогнозування бюджетних надходжень уже не давали належної точності, оскільки фінансова ситуація почала змінюватися надто швидко

й залежати від великої кількості зовнішніх чинників. У результаті місцеві бюджети опинилися в середовищі постійної нестабільності, де їхня збалансованість значною мірою визначається безпековою ситуацією, рішеннями центральної влади, міграційними процесами та станом критичної інфраструктури.

За таких обставин фінансова спроможність громади вже не може оцінюватися лише через обсяг наявних доходів. Не менш важливого значення набувають здатність місцевої влади гнучко управляти ресурсами, своєчасно переглядати бюджетні рішення та оперативно пристосовувати фінансову політику до нових кризових викликів.

Не менш суттєвим наслідком війни стала зміна пріоритетів видатків і посилення бюджетного навантаження на органи місцевого самоврядування. У структурі місцевих видатків істотно зросла частка витрат, пов'язаних із забезпеченням функціонування критичної інфраструктури, ліквідацією наслідків обстрілів, утриманням захисних споруд, підтримкою внутрішньо переміщених осіб, організацією гуманітарної допомоги, соціальною підтримкою вразливих категорій населення, відновленням житлового фонду та забезпеченням безперервності життєво необхідних послуг [3].

Посилення бюджетного навантаження виявляється і в тому, що органи місцевого самоврядування змушені діяти одразу в кількох кризових площинах. З одного боку, на них покладено обов'язок забезпечувати надання базових публічних послуг у ситуації, коли потреба в них постійно зростає. З іншого боку, місцева влада несе додаткові витрати, зумовлені воєнними загрозами, соціальною напругою та необхідністю оперативно реагувати на надзвичайні події.

За таких обставин особливо помітною стає проблема нерівномірної фінансової спроможності територіальних громад. Повномасштабна війна не лише загострила вже наявні відмінності між ними, а й посилила

розриви за рівнем доходів, ступенем бюджетної самостійності, доступом до інвестиційних можливостей та спроможністю залучати зовнішню підтримку. Фактично формується нова конфігурація фінансової нерівності в системі місцевого самоврядування, де визначальними стають не лише попередні результати децентралізації, а й географічне положення громади, інтенсивність воєнних ризиків, демографічні зрушення та стан її економічної бази.

В умовах війни власного фінансового ресурсу багатьом громадам уже недостатньо навіть для покриття базових видатків. Саме тому фінансова стійкість місцевого самоврядування дедалі тісніше пов'язується із зовнішніми джерелами підтримки та ефективністю їх використання.

Державна підтримка виконує стабілізаційну функцію, дозволяючи компенсувати втрати доходної бази, фінансувати делеговані повноваження, забезпечувати соціальні гарантії та підтримувати функціонування бюджетної сфери. Міжбюджетні трансферти в цьому контексті набувають не лише фіскального, а й політико-інституційного значення, оскільки вони виступають інструментом збереження єдності публічної влади та підтримання мінімальних стандартів життєдіяльності на всій території держави [2].

Поряд із цим міжнародна технічна допомога та донорські кошти стають для громад одним із ключових джерел підтримки у реалізації проєктів. Їхня роль особливо помітна там, де масштаби руйнувань або соціального навантаження вже настільки великі, що місцевий бюджет самостійно не може покрити всі потреби.

Ефективність такої допомоги визначається не лише обсягом залучених ресурсів, а й тим, наскільки громада вміє ними розпоряджатися. Тому зовнішня підтримка не може повністю замінити власну фінансову основу громади, але в умовах війни вона є вкрай

важливим інструментом, який допомагає компенсувати нестачу ресурсів.

Отже, фінансове забезпечення місцевого самоврядування під час війни є складним процесом, у якому одночасно переплітаються зміни в доходах, перегляд видаткових пріоритетів, посилення бюджетного тиску, зростання нерівності між громадами та більша залежність від зовнішньої підтримки. Війна не лише загострила вже наявні фінансові труднощі, а й змінила саму логіку функціонування місцевих фінансів, змусивши підпорядковувати її передусім завданням виживання, стабілізації та швидкої адаптації до нових обставин.

**Висновки.** Місцеве самоврядування в умовах воєнного стану трансформується з інституції переважно сервісного типу в багатофункціональний елемент системи національної стійкості, який забезпечує безперервність публічного управління, соціальну стабільність і базову життєдіяльність територіальних громад. Встановлено, що інституційна стійкість органів місцевого самоврядування визначається здатністю до організаційної адаптації, управлінської гнучкості, ефективної міжінституційної взаємодії та використання цифрових інструментів. Водночас війна обумовлює зміну балансу між централізацією та автономією, що потребує збереження оптимальної моделі співвідношення повноважень між місцевим і державним рівнями.

Доведено, що ключовими викликами функціонування місцевого самоврядування виступають кадрові втрати, зростання функціонального навантаження на посадових осіб, трансформація професійних ролей, а також суттєві зміни у фінансовому забезпеченні громад. Війна посилила диспропорції у фінансовій спроможності територій, змінила структуру доходів і видатків, а також підвищила залежність від державної підтримки та міжнародної допомоги. За цих умов ефективність

місцевого самоврядування визначається не лише обсягом ресурсів, а й здатністю до їх гнучкого перерозподілу, формування кадрового резерву, розвитку кризових компетентностей персоналу та забезпечення прозорого управління фінансами.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з поглибленим аналізом моделей взаємодії місцевого самоврядування та військових адміністрацій, оцінкою ефективності інструментів міжбюджетного вирівнювання в умовах війни, а також розробленням механізмів формування кадрової стійкості громад.

### **Література:**

1. Говоров, В. (2024). Актуальні проблеми повноважень військових адміністрацій під час дії правового режиму воєнного стану. *Право та інновації*, (1 (45)), 87–95. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-1\(45\)-12](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-1(45)-12)
2. Західна, О. Р., Тараненко, Г. Д., & Грицай, Р. Я. (2024). Фінансова спроможність територіальних громад закарпатської області. *Ефективна економіка*, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.78>
3. Лялюк, О. (2023). Правове регулювання компетенції місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні. *Проблеми законності*, (160), 6–23. <https://doi.org/10.21564/2414-990x.160.273170>
4. Потапенко, В. Г., Баранник, В. О., Бахур, Н. В., Валюшко, І. В., Головка, А. А., Двігун, А. О., Їжак, О. І., Лісогор, Л. С., Малярєвський, Є. В., & Химинець, В. В. (2023). *Місьцеве самоврядування як чинник стійкості тилу*. Національний інститут стратегічних досліджень. <https://doi.org/10.53679/niss-analytrep.2023.02>

5. Резнікова, О. О. (2022). *Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища*. Національний інститут стратегічних досліджень. <https://doi.org/10.53679/niss-book.2022.01>
6. Синявська, О. Ю., Повалена, М. В., & Носевич, Н. Р. (2023). Правовий режим воєнного стану: Аналіз законодавства України. *Академічні візії*, (17). <https://doi.org/10.5281/zenodo.7755460>
7. Чайка, І., Цокур, Є., & Троцький, В. (2023). Трансформація підготовки молодих спеціалістів органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів європейського врядування. *Право та державне управління*, (4), 285–291. <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.4.37>
8. Holovko, L., & Holovko, T. (2024). Volunteer activity as a factor of resiliency and building up social capital in communities (on the example of one of the communities of kyiv region). *Demography and Social Economy*, (4), 28–54. <https://doi.org/10.15407/dse2023.04.028>
9. Morze, N., Makhachashvili, R., Zvonar, V., Ilich, L., & Boiko, M. (2024). Navigating the digital frontier: Ukraine's e-governance curriculum amidst crisis and EU integration. *У 28th world multi-conference on systemics, cybernetics and informatics* (с. 4–9). International Institute of Informatics and Cybernetics. <https://doi.org/10.54808/wmsci2024.01.4>
10. Voitovych, R., Masyk, M., Darmostuk, D., Zlenko, N., Yatsyk, I., & Shulga, M. (2022). Institutional resilience of public governance under conditions of sustainable development. *Wseas Transactions on Environment and Development*, 18, 884–893. <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.83>

**References:**

1. Hovorov, V. (2024). Aktualni problemy povnovazhen viiskovykh administratsii pid chas dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu [Current issues of powers of military administrations under martial law]. *Pravo ta*

innovatsii, (1 (45)), 87–95. Retrieved from [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-1\(45\)-12](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-1(45)-12) [in Ukrainian].

2. Zakhidna, O. R., Taranenko, H. D., & Hrytsai, R. Ya. (2024). Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad Zakarpatskoi oblasti [Financial capacity of territorial communities of Zakarpattia region]. *Efektivna ekonomika*, (11). Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.78> [in Ukrainian].

3. Lialiuik, O. (2023). Pravove rehuliuвання kompetentsii mistsevoho samovriaduvannia v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Legal regulation of local self-government competences under martial law in Ukraine]. *Problemy zakonnosti*, (160), 6–23. Retrieved from <https://doi.org/10.21564/2414-990x.160.273170> [in Ukrainian].

4. Potapenko, V. H., Barannyk, V. O., Bakhur, N. V., Valiushko, I. V., Holovka, A. A., Dvihun, A. O., Izhak, O. I., Lisoher, L. S., Maliarevskiy, Ye. V., & Khymynets, V. V. (2023). Mistseve samovriaduvannia yak chynnyk stiikosti tylu [Local self-government as a factor of rear resilience]. Retrieved from <https://doi.org/10.53679/niss-analytrep.2023.02> [in Ukrainian].

5. Reznikova, O. O. (2022). Natsionalna stiikist v umovakh minlyvoho bezpekoho seredovyshcha [National resilience in a changing security environment]. Retrieved from <https://doi.org/10.53679/niss-book.2022.01> [in Ukrainian].

6. Syniavska, O. Yu., Povalena, M. V., & Nosevych, N. R. (2023). Pravovy rezhy m voiennoho stanu analiz zakonodavstva Ukrainy [Legal regime of martial law analysis of Ukrainian legislation]. *Akademichni vizii*, (17). Retrieved from <https://doi.org/10.5281/zenodo.7755460> [in Ukrainian].

7. Chaika, I., Tsokur, Ye., & Trotskyi, V. (2023). Transformatsiia pidhotovky molodykh spetsialistiv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia u vidpovidnosti do standartiv yevropeiskoho vriaduvannia [Transformation of training of young specialists in local self-government bodies in accordance

with European governance standards]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, (4), 285–291. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.4.37> [in Ukrainian].

8. Holovko, L., & Holovko, T. (2024). Volunteer activity as a factor of resiliency and building up social capital in communities (on the example of one of the communities of Kyiv region). *Demography and Social Economy*, (4), 28–54. Retrieved from <https://doi.org/10.15407/dse2023.04.028> [in English].

9. Morze, N., Makhachashvili, R., Zvonar, V., Ilich, L., & Boiko, M. (2024). Navigating the digital frontier Ukraine's e-governance curriculum amidst crisis and EU integration. In 28th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (pp. 4–9). Retrieved from <https://doi.org/10.54808/wmsci2024.01.4> [in English].

10. Voitovych, R., Masyk, M., Darmostuk, D., Zlenko, N., Yatsyk, I., & Shulga, M. (2022). Institutional resilience of public governance under conditions of sustainable development. *Wseas Transactions on Environment and Development*, 18, 884–893. Retrieved from <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.83> [in English].

Citation: Serhiy Kramarenko (2024). LOCAL SELF-GOVERNMENT IN WARTIME: CURRENT CHALLENGES TO INSTITUTIONAL RESILIENCE, HUMAN RESOURCES, AND FINANCIAL SUPPORT. Frankfurt. TK Meganom LLC. *Paradigm of knowledge*. 5(63). doi: 10.26886/2520-7474.5(63)2024.4

---

Copyright Serhiy Kramarenko ©. 2024. This is an openaccess article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) or licensor are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.