

Джегур Геннадій Васильович,

кандидат економічних наук, асистент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки, Білоцерківський національний аграрний університет; доцент кафедри публічного управління та адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0001-5955-3687>

Dzhegur Gennadii Vasylovych,

Candidate of Economic Sciences, Assistant at the Department of Public Management, Administration and International Economy, Bila Tserkva National Agrarian University; Associate Professor at the Department of Public Management and Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., <https://orcid.org/0000-0001-5955-3687>



Семеновський Артем Анатолійович,

аспірант кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: emenovsky77@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0004-0032-490X>

Semenovskyi Artem Anatoliyovych,

Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: emenovsky77@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0004-0032-490X>



МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД В УМОВАХ РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. На сьогодні питання соціально-економічного розвитку громад вбачається надзвичайно актуальним та складним. Саме розвиток територій є основним рушієм щодо гарантування економічного піднесення і підвищення якості життя жителів територіальної громади. Соціально-економічний розвиток громад визначається нелегким процесом, що зачіпає значний масив питань, зокрема таких як економічна активність, охорона здоров'я і забезпечення соціальних потреб, розвиток інфраструктури, освіта й багато ін. Зважаючи на індивідуальні особливості й резерви кожної

громади, необхідно провести діагностику сучасного стану й в подальшому розробити стратегічні напрями, що були б спроможні відповідати б її індивідуальним потребам та можливостям. Зазначене допоможе вдосконаленню механізмів публічного управління, а також буде сприяти сталому розвитку й підвищенню якості життя мешканців територіальних громад.

Мета статті - здійснити аналіз реалізації механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах режиму воєнного стану.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові документи з питань дослідження соціально-економічного розвитку громад; наукові праці дослідників, у яких визначено підходи до розбудови механізмів соціально-економічного розвитку територіальних громад, напрями й ризики місцевого економічного розвитку в умовах війни, проаналізовано інструменти відновлення територій.

Результати. Визначено, що умови воєнного стану зумовили присутність нових учасників процесу місцевого соціально-економічного розвитку громад – внутрішньо переміщених осіб та релокованого бізнесу, формування нових типів взаємодії та формування ефективної підприємницької інфраструктури враховуючи безпекову складову. Релокація бізнесу й внутрішньо переміщені особи змінили соціально-економічний розвиток громад, що обґрунтовано новими можливостями нарощування їх потенціалу на основі активізації ділової активності, створення нових робочих місць, можливість зменшити навантаження на місцевий бюджет та підтримати відповідний рівень споживчого попиту населення. Виокремлено низку проблем громад в умовах режиму воєнного стану та визначено пріоритетні заходи в цьому напрямі, які мають універсальний характер для всіх громад.

Перспективи. Залежність місцевих бюджетів від цільових трансфертів із державного бюджету свідчить про недостатню автономність розпорядження коштами, які отримані від держави. Для визначення шляхів вирішення проблеми потребують дослідження проблемні питання удосконалення механізму місцевого фінансування (податкова реформа), що сприятиме повній фінансовій самостійності органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: механізм, публічне управління, соціально-економічний розвиток, територіальні громади, органи місцевого самоврядування, регіон, територія, децентралізація, внутрішньо переміщені особи, релокація бізнесу, ресурси, місцеві податки.

MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Abstract. Today, the issue of socio-economic development of communities is considered extremely relevant and complex. It is the development of territories that is the main driver for guaranteeing economic growth and improving the quality of life of residents of a territorial community. The socio-economic development of communities is determined by a difficult process that affects a significant array of issues, including economic activity, health care and social needs, infrastructure development, education, and many others. Taking into account the individual characteristics and reserves of each community, it is necessary to conduct a diagnosis of the current state and subsequently develop strategic directions that would be able to meet its individual needs and capabilities. The above will help improve public administration mechanisms, and will also contribute to sustainable development and improvement of the quality of life of residents of territorial communities.

The purpose of the article is to analyze the implementation of public administration mechanisms for the socio-economic development of communities under martial law.

Materials and methods. The materials of the study are: regulatory and legal documents on the study of the socio-economic development of communities; scientific works of researchers, which identify approaches to the development of mechanisms for the socio-economic development of territorial communities, directions and risks of local economic development under war conditions, and analyze tools for the restoration of territories.

Results. It was determined that the conditions of martial law led to the presence of new participants in the process of local socio-economic development of communities – internally displaced persons and relocated businesses, the formation of new types of interaction and the formation of effective business infrastructure, taking into account the security component. Relocation of business and internally displaced persons have changed the socio-economic development of communities, which is justified by new opportunities for building their potential based on the activation of business activity, the creation of new

jobs, the ability to reduce the burden on the local budget and support the appropriate level of consumer demand of the population. A number of problems of communities under martial law are identified and priority measures in this direction are determined, which are universal for all communities.

Prospects. The dependence of local budgets on targeted transfers from the state budget indicates insufficient autonomy in managing funds received from the state. To determine ways to solve the problem, research is required on the problematic issues of improving the local financing mechanism (tax reform), which will contribute to the full financial independence of local governments.

Key words: mechanism, public administration, socio-economic development, territorial communities, local governments, region, territory, decentralization, internally displaced persons, business relocation, resources, local taxes.

Постановка проблеми. Війна зумовила до нових умов невизначеності й нових потреб людей, а також життєдіяльності населення територіальних громад для збереження оптимального соціально-економічного стану на місцях, переключення на відновлення й соціально-економічний розвиток постраждалих від війни територіальних громад, на відносно нові форми (рівні) співробітництва й взаємодії задля забезпечення безпеки й захисту життя людей, збереження і підвищення якості життя жителів громад.

У сучасних умовах військова агресія сусідньої федерації проти України зумовили присутність нових учасників процесу місцевого економічного розвитку в громадах, зокрема мова йде про внутрішньо переміщених осіб і релокованого бізнесу та формування нових типів взаємодії й комунікаційних мереж. До того, зростання ролі безпекової складової зумовило зміну інтересів стейкхолдерів місцевого економічного розвитку (Борщевський, Матвєєв, Куропась, Микита, 2022).

Першочергово, розглядаючи питання механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад, варто фокус уваги зосередити на проблемних аспектах релокації бізнесу й переміщення населення з східних регіонів держави до її західних й центральних. Зокрема в цих регіонах органи місцевого самоврядування зіштовхнулися із викликами, що пов'язані з військовим станом: необхідність вибудовування спільно злагодженої роботи з обласними й районними ВА з приводу забезпечення тимчасового розміщення релокованих підприємств та ВПО. Якщо вести мову про найближчу перспективу, то може виникнути питання щодо створення гідних умов задля довготривалого перебування тих, хто зробив вибір лишитися у місцях релокації на значний час, а то й назавжди.

Реалії війни зумовили специфіку соціально-економічного відновлення і розвитку територіальних громад, що передбачає в цих процесах участь не лише соціально/економічно активних мешканців громад, але й ВПО та, в деяких гро-

мадах, – релокованого бізнесу, який потребує нового типу взаємодії і побудови комунікацій, а також формування ефективної підприємницької інфраструктури із врахуванням безпекового фактора.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Механізми публічного управління, що стосуються до соціально-економічного розвитку громад в сучасних умовах невизначеності, стали предметом наукових досліджень таких вчених: Л. Бенюк, В. Дементова, О. Димченка, В. Смачила, О. Рудаченко, А. Дуб, Т. Заяць, Т. Кравцової, В. Заяць, С. Коваль, І. Сидора, П. Лопушинського, Д. Філіппової і М. Плющ, О. Лук'янихіної, В. Дементова, Л. Парфентія, А. Максименко, О. Подзісей та інших. У працях цих дослідників акцент зроблено на формуванні організаційно-економічного механізму розвитку територіальних громад в умовах економічної невизначеності; механізмах забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні та соціально-економічному потенціалі громад України в умовах ведення воєнних дій (Борщевський, Матвєєв, Куропась, Микита, 2022; Козіна, Сербіна, Станкус, 2024; Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади; Офіс Ради Європи в Україні; Radchenko, Kovach, Semenets-Orlova, Zaporozhets, 2023) та місцевому оподаткуванню, ролі місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальної громади в умовах війни й післявоєнний період.

Мета статті: здійснити аналіз реалізації механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах режиму воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Релокація бізнесу й переміщення значної чисельності населення до територіальних громад західних регіонів України значно змінило їхній потенціал соціально-економічного розвитку. Виникли нові можливості нарощування їх потенціалу на засадах активізації ділової активності, а також створення нових робочих місць. Зокрема, це не

тільки можливості працевлаштування, в тому числі ВПО, але й можливість зменшити навантаження на місцевий бюджет і підтримати відповідний рівень споживчого попиту населення. До певної межі це стримуватиме формування нових потоків виїзду активного економічно населення держави за її межі. За обставин активної позиції місцевої влади з приводу питань місцевого розвитку будуть створюватися пригості умови задля розширення сфери підприємницької діяльності, розвитку місцевих ринків, що буде надавати нових імпульсів для соціально-економічного розвитку цих громад та територій (Офіс Ради Європи в Україні).

Щодо громад, то релокація підприємств може стати гарантією місцевого економічного розвитку. Так, найбільшу кількість релокованих підприємств прийняли громади в тилкових Львівській (кожне четверте підприємство переміщене), Закарпатській, Чернівецькій і Тернопільській областях. Найбільша кількість підприємств релокувалося із Харківської області й м. Києва, Київської та Донецької областей.

Станом на серпень 2022 року від початку повномасштабного вторгнення РФ на урядовому порталі розміщена інформація щодо релокованих 725 підприємств (рис. 1). Серед великих компаній, що релокувались, – ТОВ «Пожмашина», ТОВ «Корум «Дружківський машинобудівний завод», ТОВ «Сталекс», ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування».

За допомогою синергії на різних рівнях вдалося на території Львівщини облаштувати 238 компанії і зберегти 5 тис. робочих місць. Водночас спектр діяльності релокованих підприємств є надзвичайно широким – від виробництва взуття, комплектуючих для тирів і гофро-

ваних труб, до фасування кави/чаю. Як приклад, у Львові відновила своє виробництво Рубіжанська панчішна мануфактура із Луганщини. А ще одне підприємство з Мелітополя на Львівщині запустило випуск броньованих автомобілів. Зазначені компанії не мали можливості вивезти обладнання через обстріли, тому змушені були налагоджувати своє виробництво спочатку. Ще декілька підприємств, які виїхали з Покровська, Маріуполя, Краматорська й інших міст, об'єдналися у єдиний концерн (шиють разом військову форму й взуття для бійців).

Для релокованого бізнесу продовжують створювати комфортні адаптаційні умови й на Волині. Область за два роки війни прийняла близько 30 релокованих підприємств. Поміж переваг, що область пропонує для бізнесів, які переїхали сюди, – це можливість відповідального безкоштовного зберігання обладнання й промислової зони індустріальних парків області, а також експорт продукції до країн ЄС через своє географічне розташування і логістику.

З огляду на необхідність повноцінної інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад, варто виокремити ряд пріоритетних заходів, що мають для всіх громад універсальний характер, адже спрямовані на подолання тих проблем, із якими здебільшого стикаються релоковані підприємства в будь-якій громаді, не залежно від специфічних особливостей її соціально-економічного розвитку й просторового розташування. До таких проблем відносять:

- пошук вільних приміщень та земельних ділянок задля релокації підприємства;
- додаткові фінансові видатки на релокацію, що зумовлені втратою частини обладнання

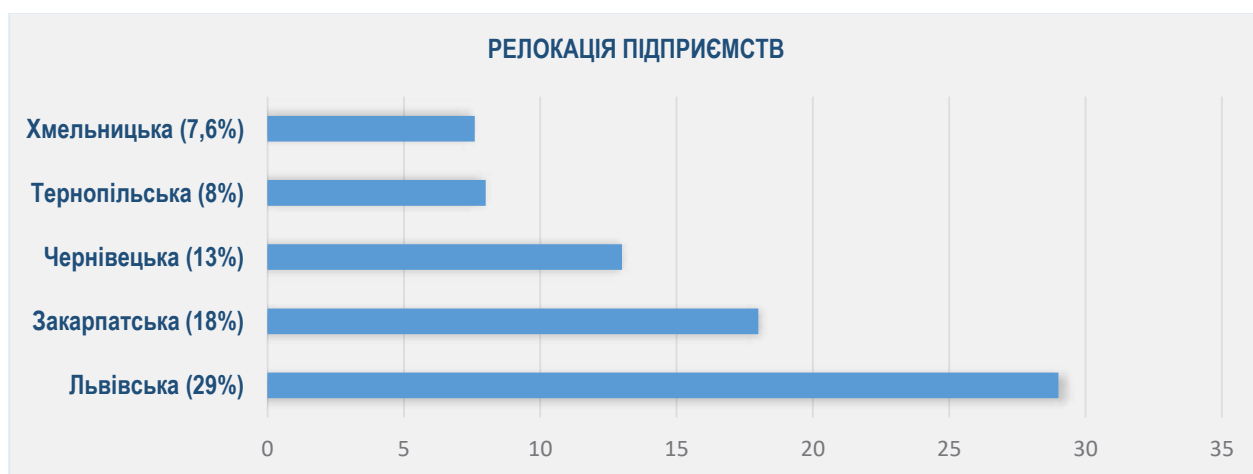


Рис. 1. Релокація українських підприємств у регіони

Джерело: сформовано на основі [Релокація: 725 підприємств переїхали в безпечні регіони. Міністерство економіки України. 30 серпня 2022 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/relokatsiia-725-pidpriemstv-pereikhaly-v-bezpechni-rehiony>. Дата звернення: 11.09.2024]

й зумовлені вартістю транспортування/розгортання бізнесу на новому місці;

- вирішення ряду юридичних й адміністративних питань, пов'язаних із організаційно-правовими аспектами релокації;

- налагодження ділових контактів із місцевим бізнесом приймаючих громад та переорієнтація на нові ринки збуту;

- перевезення персоналу й його розташування у місцях релокації бізнесу, чи ж залучення до роботи місцевих мешканців або працевлаштування внутрішньо переміщених осіб;

- необхідність адаптації до місцевих традицій (звичаїв), способу життя, інтеграції у соціальне середовище приймаючих громад, а також установлення довірливих стосунків із місцевим населенням;

- створення ефективної системи ділових комунікацій із іншими релокованими підприємствами, а також об'єднання зусиль щодо вирішення спільних проблем.

Проте поява великої кількості внутрішньо переміщених осіб в громадах, що приймають, вимагала також і зміни підходів щодо управління зі сторони органів місцевого самоврядування, й налагодження комунікації із боку місцевих мешканців та ін. Найскладнішим завданням для громад стала інтеграція ВПО в соціально-економічне життя. Поява у громадах нових жителів (навіть тимчасових) в кількості, що становить 10–20% мешканців, потребувало від представників місцевого самоврядування допомоги в пошуку житла й гуманітарної допомоги, роботи на місцевому ринку праці. Поміж тим, це спричинило зростання навантаження на місцеву соціальну інфраструктуру, зумовило до збільшення видатків місцевих бюджетів щодо облаштування місць проживання ВПО, реалізацію програм і проєктів із підтримки ВПО та надання додаткових соціальних послуг.

Виявилось складним для вирішення питання працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. Із однієї сторони, ВПО зіштовхнулися із висококонкурентним й обмеженим ринком праці в місцях переміщення (західні регіони України були завжди працenaдлишковими й із нижчим рівнем оплати праці), високим рівнем тіньової зайнятості, відсутністю вакансій, які відповідають їхнім професійним навичкам або рівню їхньої кваліфікації. Із іншої сторони, частина ВПО не демонструє направленість на пошук місця роботи, не є схильною до перекваліфікації у відповідності до потреб місцевого ринку праці й свою ситуацію розглядає як тимчасову, що можна «перечекати», одержавши

тимчасове житло, а також соціальні виплати й гуманітарну допомогу. Практично мова йде про формування моделі «споживацької поведінки» зі сторони внутрішньо переміщених осіб, що передбачає на новому місці перекладання відповідальності за свою життєдіяльність на інших, чекаючи допомоги від держави, благодійних фондів і громадських організацій. Вихід з даної ситуації полягає у максимальній інтеграції внутрішньо переміщених осіб в економічне життя громади шляхом сприяння їх працевлаштування і залучення до суспільного життя, стимулювання до навчання у місцевих школах дітей ВПО, відвідування дошкільних закладів освіти та інше.

Підприємництво, як основний фактор, окреслює не лише економічну динаміку, проте й соціокультурні та інфраструктурні перетворення у територіальних громадах. Забезпечення робочих місць і створення нових інноваційних продуктів й послуг, активна участь в місцевому соціальному й благодійному житті роблять підприємницьку діяльність рушійною силою щодо зміцнення соціально-економічного розвитку громад. Поміж тим, підприємницька діяльність зумовлює позитивні ефекти на податкову базу, забезпечуючи додаткові ресурси для місцевих бюджетів, а також сприяє створенню сприятливого середовища щодо зростання інших економічних секторів.

Війна зумовила загострення викликів розвитку місцевої економіки в громадах, що пов'язані з веденням підприємницької діяльності суб'єктами господарювання, зокрема серед них визначають: а) нестачу кваліфікованого трудового потенціалу; б) низьку підприємницьку активність поміж місцевих мешканців в більшості громад; в) втрата налагоджених логістичних ланцюгів і потреба в побудові нових комунікацій; г) декларативний характер щодо підтримки бізнесу органами місцевого самоврядування та ін.

Представники органів місцевого самоврядування громад в Україні вказують на значне зниження підприємницької активності суб'єктів господарювання на їх території в 2022–2023 роках у порівнянні з довоєнним періодом. Падіння економічної активності найбільше простежується у територіальних громадах в прифронтових регіонах.

З огляду на зазначене, можна стверджувати, що існує тісний зв'язок між підприємницькою діяльністю (активністю) і розвитком громад. Підприємницька діяльність являється основним стимулом у соціально-економічному розвитку, де сприяння інноваційним ініціативам, ство-

рення робочих місць, підтримка соціальних і благодійних ініціатив та збільшення податкових надходжень знаменують позитивний внесок підприємництва в життєдіяльність громади. Поміж тим, спроможність підприємців щодо створення пригожих умов задля інших галузей економіки й розвитку інфраструктури констатує про їх визначальне місце в формуванні життєспроможних, конкурентних територіальних громад.

В арсеналі органів місцевого самоврядування значний спектр інструментів місцевого економічного розвитку – це бюджетні, фінансові, інвестиційні, кредитні, донорські/грантові, організаційні, соціальної підтримки, стимулювання зайнятості й інформаційні. Однак аналіз стратегічних документів вказує на той факт, що ОМС задля сприяння розвитку місцевої економіки застосовують переважно обмежене коло інструментів місцевого економічного розвитку. Інструменти фінансової і кредитної підтримки фактично не використовуються.

Найважливішою детермінантою успіху підприємницької діяльності є фінансування. Так, швидка й успішна євроінтеграція відкриває нові можливості для підприємств України. Як вважають світові економісти, Україна є високоризикова державою для впливання іноземного капіталу, проте рівень окупності й прибутковості капіталу набагато вищий, аніж в розвинених державах. Проте ряд проблем в національній економіці, що пов'язані з недосконалим управлінням процесом формування і використання фінансових ресурсів на місцевому рівні, фактично унеможлиблює досягнення зазначених завдань громади.

Для активізації підприємницької діяльності в громадах й диверсифікації локальної економіки органи місцевого самоврядування (далі – ОМС) мають забезпечити системну й комплексну підтримку розвитку бізнес-середовища у громаді в коротко- й середньостроковій перспективі, що буде чітко визначена та відображена у планувальних документах територіальної громади (планах, стратегіях розвитку, місцевих програмах розвитку та ін.). У період формування у стратегічних документах громад цілей розвитку місцевої економіки важливим аспектом є розуміння ОМС сутності інструментів місцевого економічного розвитку, що можуть бути використані для досягнення поставлених цілей із огляду на ймовірнісний сценарій продовження війни у найближчій перспективі.

Основним наслідком війни для громад стало скорочення обсягу фінансових ресурсів, що доступні для фінансування інвестиційних проєктів і зменшення наповнюваності бюджетів.

До загальних наслідків щодо функціонування громад у такій ситуації стає зниження рівня їхньої ефективності, як суб'єктів економічної системи, яку можна тлумачити як зниження конкурентоспроможності громади. Тож, з'являється об'єктивна потреба виправлення існуючих диспропорцій у майбутньому з ціллю відновлення їх конкурентоспроможності й гарантування можливостей по соціально-економічному розвитку територій.

Таким чином, можливий варіант продовження війни на виснаження пророкує розроблення виважених кроків вже сьогодні як на державному рівні, так й на місцевому. Основні напрями будуть різнитися для кожної громади, регіону в залежності від лінії ведення бойових дій, що потрібно обов'язково враховувати. Це потребує розроблення подальшого комплексу обґрунтованих ефективних інструментів (рішень) для соціального й економічного розвитку громад.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Зміна управлінських підходів органів місцевого самоврядування зумовлена внутрішньо переміщеними особами, де найскладнішим завданням виявилася їх інтеграція в соціально-економічне життя громад та зумовило зростання навантаження на місцеву соціальну інфраструктуру, збільшення видатків місцевих бюджетів, реалізацію програм і проєктів їх підтримки та надання додаткових соціальних послуг.

Обумовлено зниження підприємницької активності суб'єктів господарювання порівняно з довоєнним періодом, де найбільше падіння економічної активності простежується в громадах прифронтових регіонах. До факторів зниження відносять брак кваліфікованих кадрів; низьку підприємницьку активність місцевих мешканців у більшості громад; втрату вибудованих логістичних ланцюгів й необхідність налагодження нових комунікацій; формальний характер підтримки бізнесу органами місцевого самоврядування тощо.

Встановлено, що органи місцевого самоврядування для підтримки розвитку місцевої економіки використовують обмежений інструментарій місцевого економічного розвитку, а інструменти фінансової та кредитної підтримки практично не застосовуються. Інструменти соціальної підтримки здебільшого запроваджуються через програми місцевого розвитку з виростанням фінансових ресурсів регіонального рівня.

Акцентовано, відносини між органами влади регіонального та державного рівня і бізнесом

характеризуються високим рівнем недовіри, що обумовлює до налагодження їх комунікації.

Серед нових інструментів для збереження інституційної та фінансово-економічної стійкості громад визначено посилення донорської підтримки (співробітництва) європейських держав для розвитку та розбудови інфраструктури громад, їх модернізації, підготовка й впровадження проєктів соціального-економічного розвитку в повоєнний період.

Встановлено детермінанти порушення фінансової стійкості громад (руйнування інфраструктури, житла, зниження економічної активності, падіння рівня реальних доходів населення, демографічна криза), що обумовило низку заходів на різних рівнях управління для стабілізації ситуації.

Обґрунтовано важливість формування системи фінансового забезпечення конкурентоспроможності громад, яка передбачає наявність достатнього обсягу фінансування щодо реалізації проєктів, програм розвитку територій для підвищення якості життя населення, формування привабливих умов для розвитку бізнесу, залучення інвесторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Борщевський В., Матвеев Є., Куропась І., Микита О. Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. *Громадський простір*. 29 квітня 2022 р. URL: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-priorytetiv-povojennoho-rozvytku> (дата звернення: 10.09.2024).
2. Ващенко К. О. Політологія для вчителя. К. О. Ващенко, В. О. Корнієнко. Київ : Вид. ім. М. П. Драгоманова, 2011. 406 с.
3. Козіна В., Сербіна А., Станкус Т. Окремі питання співробітництва територіальних громад в умовах воєнного стану : метод. рекомендації. Ч. 1. 2024. 69 с.
4. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (станом на 10.07.2024). URL: https://mtu.gov.ua/files/Monitoring_18.pdf (дата звернення: 12.09.2024)
5. Як покращити співробітництво територіальних громад? Спільна дискусія. Офіс Ради Європи в Україні. 10 квітня 2024 р. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/inter-municipal-co-operation-under-martial-law-in-ukraine-taking-stock-of-existing-practices-and-ways-forward> (дата звернення: 09.09.2024)
6. Chorna O., Orlova I. S., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal*

of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., 2023. 8(5), 90.

7. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature. 2023.
8. Semenets-Orlova I., et al. Distance learning technologies and innovations in education for sustainable development. *Stud. Appl. Econ*, 2021, 39.5.
9. Shmalenko I., Yeftieni N., Semenets-Orlova I. Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021)*. Atlantis Press. 2021, December. (pp. 88–93).

REFERENCES: —

1. Borshchevskiy, V., Matvieiev, Ye., Kuropas, I., & Mykyta, O. (2022, April 29). Terytorialni hromady v umovakh voiennoho stanu: yak zabezpechyty efektyvne upravlinnia v konteksti priorytetiv povoiennoho rozvytku [Territorial communities under martial law: how to ensure effective management in the context of post-war development priorities]. *Hromadskyi prostir*. Retrieved from: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-priorytetiv-povojennoho-rozvytku> [in Ukrainian] (Mode to access: 10.09.2024).
2. Vashchenko, K. O. (2011). *Politolohiia dlia vchytelia* [Politology for teachers]. K. O. Vashchenko, V. O. Kornienko. Kyiv : Vyd. im. M. P. Drahomanova [in Ukrainian].
3. Kozina, V., Serbina, A., Stankus, T. Okremi pytan-nia spivrobitnytstva terytorialnykh hromad v umovakh voiennoho stanu : metod. Rekomendatsii [Certain issues of cooperation of territorial communities under martial law: method. recommendations]. Ch. 1. 2024. 69 s. [in Ukrainian].
4. Monitorynh reformy mistsevoho samovriaduvannya ta terytorialnoi orhanizatsii vldy [Monitoring the reform of local self-government and territorial organization of power]. Ministerstvo rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy (stanom na 10.07.2024). Retrieved from: https://mtu.gov.ua/files/Monitoring_18.pdf ((Mode to access: 12.09.2024). [in Ukrainian].
5. Yak pokrashchyty spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad? Spilna dyskusiia [How to improve cooperation of territorial communities? Joint discussion]. Ofis Rady Yevropy v Ukraini. 10 kvitnia 2024 r. Retrieved from: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/inter-municipal-co-operation-under-martial-law-in-ukraine-taking-stock-of-existing-practices-and-ways-forward> (Mode to access: 09.09.2024). [in Ukrainian].
6. Chorna, O., Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. (2023). Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management.

International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., 8(5), 90.

7. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature.
8. Semenets-Orlova, I., Teslenko, V., Dakal, A., Zadorozhnyi, V., Marusina, O., & Klochko, A. (2021). Distance learning technologies and innovations in education for sustainable development. *Stud. Appl. Econ*, 39(5).
9. Shmalenko, I., Yeftieni, N., & Semenets-Orlova, I. (2021, December). Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021)* (pp. 88–93). Atlantis Press.