

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач(ка) кафедри,
д.держ.упр., проф.**

**_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В
УМОВАХ ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Аліна КІРІЧУК

**Науковий керівник,
д.держ.упр., доцент**

Мирослав ТРЕЦОВ

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Кірічук Аліні Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Забезпечення стійкості територіальних громад в умовах дії правового режиму воєнного стану

Науковий керівник: Трещов М.М. д.н.держ.упр., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по ДДАЕУ від 07 жовтня 2025 року № 2992

2. Термін подання здобувачем роботи: 02 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови КМУ, Укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні засади забезпечення стійкості територіальних громад. 2. Аналіз стану та проблем забезпечення стійкості територіальних громад в умовах воєнного стану. 3. Напрями та інструменти підвищення стійкості територіальних громад.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ 12 жовтня 2024 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2024 р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад – грудень 2024 р.	
3.	Теоретико-методологічні засади забезпечення стійкості територіальних громад	січень – березень 2024 р.	
4.	Аналіз стану та проблем забезпечення стійкості територіальних громад в умовах воєнного стану	квітень – травень 2025 р.	
5.	Напрями та інструменти підвищення стійкості територіальних громад	червень – вересень 2025 р.	
6.	Вступ	жовтень 2025 р.	
7.	Висновки	листопад 2025 р.	
8.	Оформлення роботи	листопад 2025 р.	

Здобувачка

_____ (підпис)

Аліна КІРІЧУК

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

_____ (підпис)

Мирослав ТРЕЩОВ

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: Забезпечення стійкості територіальних громад в умовах дії правового режиму воєнного стану.

Кваліфікаційна робота містить: 84 с., 108 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері публічного управління, спрямовані на забезпечення стійкості територіальних громад в умовах дії правового режиму воєнного стану.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні, організаційно-управлінські та інституційно-правові механізми забезпечення стійкості територіальних громад в умовах кризових викликів і воєнного стану.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування сутності, структури та чинників стійкості територіальних громад, аналіз сучасного стану їх функціонування в умовах воєнного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів забезпечення їх життєздатності, адаптивності та розвитку.

Методи дослідження. Використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення, систематизації, історичний, порівняльно-правовий, статистичний, структурно-функціональний, системний і метод моделювання.

У результаті дослідження обґрунтовано теоретичні та методичні засади забезпечення стійкості громад в умовах воєнного стану, що передбачають формування інтегрованої системи управління у кризових умовах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ, СТІЙКІСТЬ, ВОЄННИЙ СТАН,
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ, КРИЗОВЕ
УПРАВЛІННЯ, ВІДНОВЛЕННЯ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

KEYWORDS

TERRITORIAL COMMUNITIES, RESILIENCE, MARTIAL LAW, PUBLIC
ADMINISTRATION, INSTITUTIONAL CAPACITY, CRISIS MANAGEMENT,
RECOVERY, LOCAL SELF-GOVERNMENT

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	10
1.1. Поняття, сутність і складові стійкості територіальних громад	10
1.2. Нормативно-правові основи забезпечення стійкості територіальних громад в Україні	18
1.3. Теоретичні підходи до управління стійким розвитком територіальних громад у кризових умовах	24
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	31
2.1. Вплив воєнного стану на соціально-економічну стабільність територіальних громад	31
2.2. Інституційне забезпечення управління територіальними громадами в умовах кризових викликів	36
2.3. Аналіз практик українських громад щодо підтримки стійкості	40
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	48
3.1. Управлінські та організаційні механізми посилення стійкості територіальних громад	48
3.2. Роль цифрової трансформації та партнерств у забезпеченні стійкості територіальних громад	54
3.3. Рекомендації щодо удосконалення державної політики у сфері підтримки стійкості територіальних громад	58
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. Стійкість територіальних громад є ключовим чинником забезпечення національної безпеки, ефективності системи публічного управління та сталого розвитку держави в цілому. В умовах дії правового режиму воєнного стану, спричиненого збройною агресією Російської Федерації проти України, питання підвищення спроможності та життєстійкості громад набуває особливої значущості, адже територіальні громади є первинною ланкою публічної влади, на якій зосереджено відповідальність за підтримання базових функцій життєзабезпечення населення, реалізацію гуманітарних, соціальних та безпекових заходів.

Воєнні дії, масові руйнування інфраструктури, переміщення населення, скорочення місцевих бюджетів і трудових ресурсів суттєво обмежили можливості органів місцевого самоврядування. У цих умовах від ефективності управлінських рішень, мобілізації внутрішнього потенціалу територіальних громад, партнерства з міжнародними та національними інституціями залежить не лише відновлення, а й виживання локальних спільнот. Забезпечення стійкості територіальної громади означає здатність адаптуватися до кризових викликів, зберігати ключові управлінські, соціальні й економічні функції та швидко відновлюватися після шоків.

Становлення системи територіальної організації влади в Україні, започатковане реформою децентралізації, створило підґрунтя для посилення місцевої спроможності. Проте воєнний стан виявив низку системних проблем, зокрема, нерівномірність ресурсного забезпечення громад, недостатню координацію між державними і місцевими структурами, слабкість інституцій громадянського суспільства, обмежений доступ до інвестицій і фінансування проєктів відновлення. Зазначені виклики актуалізують потребу у формуванні нових механізмів управління, здатних забезпечити не лише відновлення, а й довгострокову стійкість територіальних громад.

Науковий інтерес до проблеми стійкості територій зростає як у

вітчизняній, так і в зарубіжній науковій думці. В Україні питання розвитку місцевого самоврядування, децентралізації та управління громадами досліджували В. Бакуменко, В. Князев, І. Дробот, Н. Нижник, О. Рудік, С. Серьогін, О. Соскін, які розкрили теоретичні та практичні засади формування спроможних громад. Проблематику кризового управління та місцевої стійкості у надзвичайних умовах вивчали О. Валевський, В. Вакуленко, Т. Мотренко, В. Тимощук, які наголошували на важливості інтеграції ризик-менеджменту та стратегічного планування у практику публічного адміністрування.

Зарубіжний досвід дослідження локальної стійкості представлений працями Б. Вокера, С. Карпентера, Дж. Кларка, М. Брінгера, які сформуvalи концепцію стійкості як здатності системи до адаптації та трансформації в умовах кризи. Організації, такі як ОЕСР, ПРООН, Світовий банк, розробили методологічні рамки підвищення стійкості територіальних громад у контексті воєнних, кліматичних і соціально-економічних загроз, що має значну практичну цінність для України.

Проте попри наявність значного наукового доробку, в умовах війни постає потреба у системному дослідженні інституційних, організаційних і управлінських механізмів забезпечення стійкості територіальних громад. Необхідно визначити, які власне інструменти управління дозволяють підвищити ефективність реагування на виклики, зберегти соціальну згуртованість, адаптувати локальні економіки та забезпечити виконання базових функцій влади, що визначає актуальність, наукову новизну та практичне значення теми магістерської роботи.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері публічного управління, спрямовані на забезпечення стійкості територіальних громад в умовах дії правового режиму воєнного стану.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні, організаційно-управлінські та інституційно-правові механізми забезпечення стійкості територіальних громад в умовах кризових викликів і воєнного стану.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування сутності, структури та

чинників стійкості територіальних громад, аналіз сучасного стану їх функціонування в умовах воєнного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів забезпечення їх життєздатності, адаптивності та розвитку.

Відповідно до поставленої мети в роботі заплановано виконати **такі завдання:**

- розкрити поняття, сутність і складові стійкості територіальних громад;
- дослідити нормативно-правові основи забезпечення стійкості територіальних громад в Україні;
- визначити теоретичні підходи до управління стійким розвитком територіальних громад у кризових умовах;
- проаналізувати вплив воєнного стану на соціально-економічну стабільність територіальних громад;
- оцінити інституційне забезпечення управління територіальними громадами в умовах кризових викликів;
- провести аналіз практик українських територіальних громад щодо підтримки стійкості;
- визначити управлінські та організаційні механізми посилення спроможності територіальних громад;
- обґрунтувати роль цифрової трансформації та партнерств у забезпеченні стійкості територіальних громад;
- розробити рекомендації щодо удосконалення державної політики у сфері підтримки стійкості територіальних громад.

Методика дослідження. У кваліфікаційній роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення та систематизації застосовано для розкриття сутності та структури стійкості територіальних громад. Історичний метод використано для простеження еволюції інституту місцевого самоврядування та становлення механізмів управління на місцях. Порівняльно-правовий і формально-юридичний методи дозволили проаналізувати законодавчу базу, що

регулює діяльність територіальних громад в умовах воєнного стану. Статистичний та соціально-економічний аналіз застосовано для оцінки впливу воєнних дій на показники розвитку громад. Структурно-функціональний аналіз і SWOT-аналіз використано для визначення сильних і слабких сторін інституційної спроможності територіальних громад. Метод моделювання застосовано для обґрунтування напрямів удосконалення управлінських механізмів та формування пропозицій щодо підвищення локальної стійкості.

Інформаційну базу дослідження становлять Конституція України, Закон України «Про правовий режим воєнного стану», Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, матеріали Міністерства розвитку громад та територій України, Національного агентства України з питань державної служби, аналітичні звіти Рахункової палати, Державної служби статистики України, експертні дослідження Програми розвитку ООН (UNDP), Світового банку, Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), а також наукові праці українських і зарубіжних дослідників у галузі публічного управління та місцевого розвитку.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні теоретичних і методологічних засад забезпечення стійкості територіальних громад України в умовах дії правового режиму воєнного стану, що передбачає інтеграцію управлінських, інституційних, організаційних і цифрових інструментів для підвищення спроможності громад до адаптації, відновлення та розвитку в кризових обставинах.

Основні положення, що мають елементи наукової новизни, полягають у такому:

уперше:

– розроблено структуру управлінської системи стійкості громади в умовах воєнного стану, яка базується на принципах субсидіарності, партнерства, ризик-менеджменту та багаторівневої координації дій між державними і місцевими органами влади;

удосконалено:

– методологічний підхід до оцінювання стійкості територіальних громад через поєднання соціально-економічних, інституційних та управлінських індикаторів, що дозволяє комплексно визначати рівень готовності громади до реагування на кризові ситуації;

– підхід до формування локальних стратегій управління ризиками й відновлення громад на основі принципів стратегічного планування, цифрової трансформації та міжмуніципального співробітництва;

дістало подальшого розвитку:

– концепція інституційної спроможності територіальних громад, зокрема через уточнення ролі органів місцевого самоврядування у системі кризового управління;

– інструментарій забезпечення публічної стійкості на рівні громади, що охоплює застосування партнерських платформ, електронного врядування, волонтерських мереж та залучення міжнародної допомоги в умовах воєнного стану.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційного дослідження доповідались та обговорювались на 13-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 8 – 9 листопада 2025 року).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 108 найменувань. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 84 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Поняття, сутність і складові стійкості територіальних громад

У сучасному світі, що характеризується прискореними темпами змін, зростаючою частотою кризових подій та невизначеністю, роль територіальних громад як фундаментального елементу системи публічного управління набуває надзвичайного значення. Власне територіальна громада, виступаючи як локальний осередок реалізації державної політики, формування трендів соціально-економічного розвитку та забезпечення життєдіяльності населення, стає не лише центром концентрації ризиків, але і потенційною одиницею мобілізації ресурсів, адаптації та відновлення. В таких умовах поняття стійкості територіальної громади набуває як теоретичної, так і прикладної ваги, адже воно дозволяє описати, оцінити та вплинути на здатність місцевих спільнот не просто пережити кризу, а ефективно функціонувати й розвиватись за її умов.

Поняття стійкості територіальної громади охоплює комплекс характеристик, що відображають її здатність протидіяти зовнішнім і внутрішнім викликам, зберігати функціональність соціально-економічних, інституційних та управлінських систем, а також забезпечувати безперервність розвитку на основі власного потенціалу [15, с. 72].

Під стійкістю територіальної громади розуміється її здатність протистояти зовнішнім й внутрішнім викликам, адаптуватись до зміненого середовища та відновлюватись після потрясінь з мінімальними втратами для життєдіяльності та соціальної стабільності. Це не просто повернення до статус-кво, а потенційно трансформація та розвиток на новому рівні управлінської, соціальної, економічної спроможності. Як зауважують автори, в українському контексті стійкість територіальної громади виступає як один із ключових факторів національної безпеки, оскільки громада із високим рівнем стійкості здатна

підтримувати функціонування критичної інфраструктури, громадських послуг, забезпечувати взаємодію між владою і громадянами навіть за умов екстремального стресу [19].

У теоретичному полі поняття стійкість територіальної громади посідає проміжне місце між термінами спроможність, життєздатність, адаптивність. О. Дяконенко та Т. Нечитайло підкреслюють, що стійкість в громадському контексті означає спроможність локальної системи адаптуватися до стресових факторів, швидко відновлювати життєво важливі функції та підтримувати сталість соціально-економічних процесів після кризових подій. При цьому стійкість громади вирізняється від простого виживання, адже вона включає інституційну спроможність, здатність до координації ресурсів, активну громадянську участь та ефективне управління ризиками [10, с. 128].

У вітчизняній науковій літературі термін стійкість територіальної громади також розглядається як динамічна характеристика здатності місцевого самоврядування зберігати і відновлювати основні функції під впливом кризових подій. На думку І. Лопушинського, стійкість громади є системною властивістю територіального утворення, що проявляється у збереженні балансу між економічними, соціальними та екологічними компонентами його розвитку, а також у наявності ефективних управлінських механізмів реагування на ризики та виклики [20, с. 155].

Згідно з позицією експертів Національного інституту стратегічних досліджень розвиток стійких територіальних громад є основою сучасної державної політики регіонального розвитку. Така політика передбачає підвищення рівня інституційної, фінансової та соціальної спроможності громад до самостійного вирішення питань місцевого значення в умовах невизначеності та загроз. Зокрема, зазначається, що стійка громада — це не лише економічно самодостатня, а й соціально згуртована спільнота, здатна забезпечувати безпеку, якісні публічні послуги та ефективне управління на своїй території [23, с. 58].

У міжнародному контексті поняття стійкість територіальної громади визначається як спроможність місцевої системи адаптуватися до стресових

факторів, відновлювати життєво важливі функції та забезпечувати сталість соціально-економічних процесів після кризових подій. Такий підхід відображає цілісний погляд на територіальну громаду як багатовимірну систему, у якій взаємопов'язані інституційна ефективність, економічна активність, соціальна інтеграція та екологічна безпека [88, с. 42].

Водночас українська наукова традиція наповнює це поняття додатковими змістовими характеристиками. Так, за І. Цимбалюк, стійкість територіальної громади має розглядатися крізь призму фінансової автономії та бюджетної збалансованості, які виступають базовими передумовами її розвитку. Лише за наявності власних фінансових ресурсів територіальна громада здатна реалізовувати місцеву політику, оперативно реагувати на виклики воєнного часу та забезпечувати базові соціальні стандарти [57, с. 14].

У контексті дії правового режиму воєнного стану сутність стійкості територіальної громади набуває додаткових компонентів, зокрема здатності забезпечувати не тільки економічну життєздатність, але й безпеку, координувати евакуаційні, гуманітарні, логістичні процеси, швидко реагувати на руйнування інфраструктури, переміщення населення, зміни умов проживання. Так, дослідження А. Кулика висвітлює, що громади, які успішно пройшли етапи адаптації у воєнних умовах, демонструють не тільки традиційні економічні показники, але й високий рівень комунікації з місцевою владою, мобілізації волонтерських ресурсів, інтеграції громадян і підприємництва у вирішенні життєвих задач [19].

Отже, можна стверджувати, що сутність стійкості територіальної громади полягає в інтегрованій характеристиці, яка охоплює:

- опір, який представляє собою здатність зменшити негативні наслідки зовнішніх впливів та утримати життєдіяльність у стані стресу;
- адаптацію, тобто гнучкість у змінах внутрішніх процесів, ресурсів і управлінських практик відповідно до нових умов;
- відновлення або здатність відновити функції, структури, системи до попереднього або трансформованого стану;

– трансформацію, зокрема здатність територіальної громади не просто повернутись до попереднього стану, але й навчитися з потрясіння, інтегрувати нові практики, зміцнити потенціал для майбутніх викликів [10].

На підґрунті аналізу наукових підходів та української практики можна виокремити такі основні складові стійкості територіальної громади, що виступають як система взаємопов'язаних елементів, як інституційна чи управлінська, економічна, соціальна, безпекова та адаптаційна стійкість.

Інституційна чи управлінська стійкість являє собою спроможність органів місцевого самоврядування або відповідальних суб'єктів забезпечувати безперервність управлінських рішень, оперативність реагування, координацію між органами влади різних рівнів, включення громадянського суспільства. Вона також включає правильність і ефективність організаційно-правових структур, порядок прийняття рішень і комунікацію з громадою.

Економічна стійкість уособлюється в рівні розвитку економічної бази територіальної громади, диверсифікації джерел доходів, фінансовій автономії, підприємницькій активності, інвестиційній привабливості, ефективному управлінні комунальними ресурсами. В дослідженнях підкреслюється, що територіальні громади з обмеженою економічною базою мають нижчу стійкість навіть при високій соціальній згуртованості [92].

Соціальна стійкість – це здатність територіальної громади підтримувати соціальний капітал, згуртованість населення, включення вразливих груп, забезпечення базових соціальних послуг, формування довіри між владою і громадянами, громадянської участі у житті громади.

Своє чергою безпекова стійкість, що особливо важлива для територіальних громад у умовах воєнного стану, проявляється в здатності забезпечити життєзабезпечення, евакуаційні можливості, захист критичної інфраструктури, інформаційну безпеку, координацію дій у надзвичайних ситуаціях [19].

Адаптивна стійкість включає в себе здатність громади до навчання, трансформації управлінських практик, впровадження цифрових технологій, партнерства, зокрема, міжмуніципального, державного, приватного,

волонтерських ініціатив. Згідно з дослідженням Є. Ревюка та Т. Іванової територіальні громади, які активно застосовували цифрові рішення, інтегрували волонтерські мережі та міжмуніципальне співробітництво, мали вищу швидкість відновлення після бойових дій [95].

У контексті застосування концепції до України варто зауважити, що національні дослідження звертають увагу на значущість фінансової спроможності громад як передумови стійкості. Так, О. Дьяконенко та Т. Нечитайло у своєму аналізі показали, що прибутковість місцевих бюджетів на душу населення та обсяг формальної економічної діяльності виступають статистично значущими індикаторами рівня стійкості громад [10].

Разом з тим, сучасні українські територіальні громади стикаються з унікальними викликами як-то повномасштабна військова агресія, руйнування інфраструктури, внутрішнє переміщення населення, зниження економічної активності та посилена залежність від державних трансфертів. У цьому контексті традиційні підходи до стійкості повинні доповнюватись специфічними механізмами, такими як швидке залучення грантових ресурсів, волонтерських ініціатив, мобілізація громадянського капіталу, гнучке бюджетне управління, міжмуніципальне співробітництво та адаптація до воєнного часу. Як зауважують автори, у таких умовах громада з високим соціальним капіталом, активною громадянською участю й децентралізованим управлінням демонструє значно кращі результати у відновленні [92].

Науковий дискурс також відзначає, що стійкість територіальної громади – це не фіксований стан, а динамічний процес, що проходить через фази опору, адаптації, відновлення та трансформації. У цьому сенсі територіальна громада не просто повертається до попереднього стану, а може перейти на новий рівень функціонування з посиленими можливостями. Стійкість територіальних громад є інтегрованим поняттям, що поєднує економічну, соціальну, екологічну, інституційну та безпекову складові. Вона проявляється у здатності громади не лише протистояти кризам, а й ефективно використовувати наявні ресурси для

розвитку, підтримання стабільності управлінських структур і підвищення якості життя населення.

Управлінська та соціально-економічна складові стійкості територіальної громади є одними з ключових у системі забезпечення її життєздатності та розвитку в умовах воєнного стану. Дані компоненти визначають спроможність територіальної громади не лише протидіяти кризам, але й адаптуватися до мінливих умов, забезпечувати виконання повноважень, підтримувати соціальну згуртованість, гарантувати доступ до послуг та формувати передумови відновлення.

Управлінська стійкість охоплює здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати безперервність виконання функцій, оперативно ухвалювати рішення, впроваджувати сучасні управлінські технології, координувати дії з державними структурами, військовими адміністраціями та громадянським суспільством. Дослідження Київської школи економіки підкреслює, що громади, які активно використовували цифрові платформи, аналітичні інструменти та інклюзивні моделі управління, демонстрували значно вищі показники стійкості в умовах воєнного стану [65].

Управлінська стійкість неможлива без системи стратегічного планування, що включає адаптивні сценарії реагування на загрози, механізми управління ризиками, інструменти моніторингу та прогнозування. Територіальні громади, які мали затверджені плани реагування на надзвичайні ситуації, оперативні штаби, системи децентралізованої комунікації та кризові протоколи, забезпечили вищу ефективність взаємодії з населенням і державою.

Важливою є також організаційна гнучкість, тобто здатність місцевої влади перебудовувати процеси відповідно до нових умов. У багатьох територіальних громадах після повномасштабного вторгнення Російської Федерації відбулося переформатування функцій структурних підрозділів, було створено центри гуманітарної допомоги, кризові відділи комунікації, тимчасові логістичні групи. Безпосередньо організаційна адаптивність є місцем перетину управлінської та безпекової стійкості.

Участь громадян, волонтерських мереж та неурядових організацій є критично важливою для забезпечення стійкості. Територіальні громади з розвиненим громадянським сектором демонстрували вищу здатність до відновлення та мобілізації ресурсів, ніж ті, де громадянська активність була низькою. У багатьох українських громадах волонтерські об'єднання, місцеві бізнеси, громадські організації взяли на себе частину функцій, які органи влади фізично не могли забезпечувати в перші місяці війни, зокрема, харчування, логістику, евакуацію, комунікацію з переселенцями. На думку експертів U-LEAD with Europe, партнерства влади з громадою та з бізнес-середовищем є фундаментальною умовою стійкості [108].

Ключову роль відіграє також транспарентність і комунікація. Відкриті дані, щоденні брифінги, мобільні застосунки, чат-боти, інформаційні панелі – усе це сприяє зменшенню паніки, підвищенню довіри та покращенню координації, адже довіра громадян до влади напряду впливає на здатність громади долати кризу.

Соціально-економічна стійкість є результатом взаємодії економічної бази територіальної громади, рівня зайнятості, доходів населення, ефективності системи соціальних послуг, демографічних характеристик, стану ринку праці та якості життя загалом.

Дослідження Г. Возняк підтверджує, що економічна стійкість територіальних громад у період війни залежить від здатності громад зберігати підприємницьку активність, диверсифікації доходів бюджету, обсягів резервного фонду, залучення міжнародної допомоги та ефективності управління комунальним майном. Наприклад, територіальні громади із значним відсотком малого та середнього бізнесу мали змогу швидше перебудувати економічні процеси під час війни, оскільки підприємства релокувались, переходили на інший тип продукції, об'єднувались для підтримки критичної інфраструктури [106].

Іншим важливим фактором є рівень соціального капіталу. У дослідженні «Вплив війни: Стійкість прифронтових громад» під егідою USAID, ПРООН та

SeeD зазначено, що громади, в яких існувала висока соціальна взаємодія, здатність до самоорганізації, горизонтальні зв'язки між мешканцями та взаємодія з місцевою владою, демонстрували значно кращу стійкість до потрясінь [80, 26].

Окремо слід визначити демографічний фактор, який для багатьох українських громад став критичним в утриманні стійкості, а саме: внутрішнє переміщення населення, міграція, мобілізація, втрата працездатних осіб, переміщення бізнесу, що, з одного боку, уповільнили економічний розвиток, але водночас стали стимулом для громад створювати нові моделі зайнятості, започатковувати програми підтримки, впроваджувати інноваційні цифрові сервіси.

Ключовим висновком нашого дослідження є той факт, що ні управлінські, ні соціально-економічні інструменти не можуть забезпечити стійкість громади окремо. Лише їх синергія дозволяє сформувати цілісну систему протидії кризам. Дослідження Київської школи економіки показує, що найбільш стійкі громади – це ті, які одночасно мають ефективну систему публічного управління, забезпечують економічну диверсифікацію, розвивають соціальні мережі та громадянську участь, активно впроваджують інновації та цифрові рішення [65]. Україна у цьому контексті – це унікальний приклад, оскільки саме реформа децентралізації та виклики повномасштабного вторгнення Російської Федерації створили такі передумови для стійкості територіальних громад, як власні бюджети, можливості ефективного використання комунальної власності, управлінську автономію, можливість залучення міжнародних грантів, муніципальну дипломатію тощо. У результаті сформувався новий тип місцевого управління, у якому громади здатні не лише реагувати на кризи, а й проактивно вибудовувати власні траєкторії розвитку, спираючись на внутрішні ресурси та зовнішні партнерства.

1.2. Нормативно-правові основи забезпечення стійкості територіальних громад в Україні

У сучасних умовах забезпечення стійкості територіальних громад набуває надзвичайної актуальності. Як же зазначено вище, під стійкістю територіальної громади ми розуміємо її здатність забезпечувати безперервне життєздатне функціонування, реагувати на зовнішні й внутрішні виклики, адаптуватися до змін, відновлюватися після кризових подій та гарантувати громадянам надання якісних і доступних публічних послуг. Стійкості територіальних громад передують наявність правової основи, що визначає статус, повноваження, ресурси, механізми взаємодії і адаптації громад. Законодавчим підґрунтям цієї правової основи є, зокрема, базові закони щодо місцевого самоврядування, об'єднання територіальних громад, а також законодавство, що регулює режим дії в умовах воєнного стану.

По-перше, місцеве самоврядування та функціонування територіальних громад в Україні мають конституційне підґрунтя, що створює фундамент для правового становища громад як суб'єктів, здатних самостійно вирішувати питання місцевого значення. Конституція України зазначає, що в Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування. На цій основі держава гарантує територіальним громадам право на самоврядування, що виступає базисом для подальшої нормативно-правової розбудови стійкості [18].

Ключовим є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає систему та гарантії місцевого самоврядування, засади організації й діяльності відповідних органів, їх правовий статус, повноваження та відповідальність. Зокрема, стаття 2 зазначеного закону дає визначення місцевого самоврядування як гарантованого державою права та реальної здатності територіальної громади вирішувати питання місцевого значення. У статті 4 визначено основні принципи місцевого самоврядування, зокрема, народовладдя, законність, гласність, колегіальність, поєднання місцевих і державних інтересів, виборність, правову, організаційну та матеріально-фінансову самостійність,

підзвітність і відповідальність перед громадою. Зазначені положення створюють правову основу для того, щоб територіальні громади могли діяти автономно і відповідально, що є ключовою передумовою їх стійкості [39].

По-друге, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює конкретні повноваження органів місцевого самоврядування, що безпосередньо стосуються життєзабезпечення територіальних громад, а саме: управління комунальним господарством, побутовим обслуговуванням, транспортом і зв'язком у межах комунальної власності. Вказані норми свідчать про правове забезпечення ключових функцій територіальних громад, які мають виконуватися й у кризових умовах. Забезпечення роботи цих систем у складних умовах є важливим елементом стійкості.

По-третє, правове забезпечення стійкості територіальних громад охоплює нормативні акти, які регламентують дії органів влади та громад під час дії особливих режимів, зокрема режиму воєнного стану. У цьому контексті варто звернутися до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», який визначає порядок введення і скасування воєнного стану, правові засади діяльності державних органів, військового командування, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій [41].

У статті 1 даного закону воєнний стан визначається як особливий правовий режим, що вводиться у разі збройної агресії або загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності. Стаття 8 регламентує діяльність військових адміністрацій, яким під час воєнного стану можуть передаватися частина повноважень органів місцевого самоврядування, необхідна для забезпечення оборони, громадського порядку та життєдіяльності громад. Вказана теза означає, що територіальні громади мають адаптувати свою діяльність до умов взаємодії з військовими структурами, що є критичним аспектом їхньої стійкості.

По-четверте, нормативно-правова база місцевого самоврядування в останні роки активно адаптується до викликів, спричинених війною. У 2023–2024 роках Міністерство розвитку громад та територій України ухвалило низку

документів, спрямованих на формування стратегії стійкості громад, визначивши Перелік територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією. Даний документ визначає ключові напрями державної політики щодо підтримки спроможності громад у кризових умовах, зокрема фінансової децентралізації, посилення кадрового потенціалу, цифрової трансформації управління, розвитку партнерств між місцевим самоврядуванням, громадянським суспільством і бізнесом [35].

Крім того, чинне законодавство надає територіальним громадам право брати участь у вирішенні питань місцевого значення, створювати міжмуніципальні об'єднання, утворювати цільові фонди, здійснювати місцеве запозичення, що суттєво підсилює їхню фінансову та організаційну стійкість. У результаті формується гнучка система правових механізмів, які дозволяють громадам діяти ефективно навіть за умов воєнних загроз і соціально-економічної нестабільності [31].

У сучасних умовах воєнного стану нормативно-правове забезпечення стійкості територіальних громад тісно пов'язане із системою публічного управління, безпековою політикою держави та координацією між органами державної влади, місцевого самоврядування, військовими адміністраціями й інститутами громадянського суспільства. Ключову роль у цьому процесі відіграють акти Кабінету Міністрів України, Ради національної безпеки і оборони та профільних міністерств, які деталізують положення законів і створюють практичні механізми управління територіями в умовах кризи.

Одним із базових документів, що визначає загальнодержавну рамку дій, є постанова Кабінету Міністрів України від 9 січня 2014 року № 11 «Про затвердження Положення про єдину державну систему цивільного захисту», якою передбачено формування комплексної системи запобігання, реагування та ліквідації надзвичайних ситуацій. У цьому контексті стійкість територіальних громад розглядається як здатність системи місцевого самоврядування забезпечувати безперервність життєдіяльності населення, підтримку критичної інфраструктури та публічних послуг [37].

Додатково механізми посилення стійкості територіальних громад визначаються у рішенні Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості», яка введена в дію указом Президента України від 27 вересня 2021 року № 479/2021, у якій акцент зроблено на багаторівневому управлінні ризиками, інтеграції безпекових стратегій та підготовці місцевих адміністрацій до дії в умовах воєнних загроз. Документ передбачає впровадження стратегічного планування, посилення горизонтальної взаємодії територіальних громад і розроблення регіональних планів стійкості [42].

Ключове значення має також розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 листопада 2023 року № 1025-р «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року», яким унормовано підходи до діагностики та моніторингу спроможності територіальних громад у контексті воєнних викликів. Документ визначає індикатори стійкості у трьох вимірах: інституційному, економічному та соціальному, що дозволяє місцевим органам формувати власні плани дій і залучати державну підтримку на підставі об'єктивних даних [36].

Особливої уваги потребує взаємодія між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями, створеними відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану». У процесі реалізації владних повноважень військові адміністрації часто беруть на себе функції органів самоврядування, що породжує питання балансування між централізацією і збереженням місцевої автономії. Згідно зі статтею 10 цього закону, військові адміністрації забезпечують виконання завдань щодо захисту населення, підтримки правопорядку, відновлення критичної інфраструктури та стабільного функціонування системи життєзабезпечення [41].

Водночас, на практиці спостерігається низка нормативних прогалин у регулюванні питань взаємодії між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування. Зокрема, відсутній єдиний підзаконний акт, що чітко визначає процедуру спільного планування дій, порядок розподілу ресурсів і

відповідальності сторін під час відновлення об'єктів критичної інфраструктури. Вказані правові прогалини актуалізують потребу у внесенні змін до чинного законодавства, що має сприяти зміцненню правових засад муніципальної стійкості [12].

Важливим орієнтиром для розробки таких змін виступає Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, схвалена постановою Кабінету Міністрів України № 695 від 5 серпня 2020 року «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки», яка визначає підвищення стійкості регіонів як один із головних стратегічних пріоритетів державної політики. Стратегія орієнтована на стимулювання економічної самодостатності громад, розвиток місцевих партнерств і запровадження інноваційних інструментів управління ризиками [33].

Сучасні підходи до забезпечення стійкості базуються на принципах Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй «Стійкість та реагування на кризи», до якої приєдналася Україна. Дана програма задає стандарти багаторівневої взаємодії державних і недержавних акторів, узгоджує методики оцінки ризиків і координації гуманітарних, соціальних і безпекових заходів. У результаті Україна формує власну модель правового забезпечення стійкості, яка поєднує внутрішньодержавні норми та міжнародні підходи [103].

Важливим елементом нормативно-правового забезпечення є також План відновлення України, який розробляється Національну раду з відновлення України від наслідків війни, що утворена указом Президента України від 21 квітня 2022 року № 266/2022 «Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни» та реалізується Кабінетом Міністрів України, який затверджує порядки з питань відновлення та розвитку регіонів і відповідає за затвердження національних планів та програм, та органами місцевого самоврядування, що подають на погодження проєкти планів відновлення та розвитку територіальних громад [25].

План відновлення України закладає правові основи інтеграції відновлення і стійкості, передбачаючи запровадження програм підтримки муніципалітетів,

розвиток публічно-приватних партнерств, удосконалення системи стратегічного планування на місцевому рівні. Ці положення безпосередньо впливають на структуру місцевих нормативних актів і стратегій розвитку територіальних громад.

Поряд із цим, суттєвої уваги потребує проблема нормативної невизначеності щодо інституціоналізації поняття стійкість територіальної громади. На сьогодні цей термін зустрічається у низці законодавчих і підзаконних актів, але не має чіткого правового визначення. Удосконалення правового регулювання потребує його закріплення у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Законі України «Про основи національного спротиву», що дозволить закласти єдину методологічну основу для політики сталого розвитку і безпеки територіальних громад [40].

Таким чином, нормативно-правові засади забезпечення стійкості територіальних громад формуються у вигляді комплексної системи документів різного рівня, починаючи з Конституції України та базових законів до підзаконних актів Кабінету Міністрів України, наказів міністерств та стратегічних документів. Їх ефективність залежить від узгодженості між собою, рівня імплементації на місцевому рівні та гнучкості в адаптації до нових викликів воєнного часу. В умовах тривалої війни вкрай важливою є не лише наявність нормативної бази, а й практична здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати її реалізацію через партнерства, цифровізацію, інтеграцію кризового менеджменту в систему управління громадами.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сучасна нормативно-правова рамка створює необхідні інструменти для підвищення інституційної спроможності громад, однак її дієвість значною мірою визначається якістю управлінських процесів та здатністю місцевої влади оперативно реагувати на динамічні загрози. Тому подальше зміцнення стійкості територіальних громад повинно ґрунтуватися на поєднанні нормативних механізмів із розвитком управлінських компетенцій, впровадженням цифрових рішень і розширенням співпраці з громадянським суспільством та міжнародними партнерами.

1.3. Теоретичні підходи до управління стійким розвитком територіальних громад у кризових умовах

Концепція стійкості має міждисциплінарний характер. Вперше дана концепція виникла в екологічній теорії як характеристика здатності системи відновлюватися після шоків, але згодом була адаптована до соціально-економічних систем і державного управління. У контексті територіальних громад цей підхід означає створення таких управлінських і соціально-економічних структур, які дозволяють мінімізувати наслідки криз, зберегти базові функції і забезпечити адаптацію системи [75, с. 12].

ЄС розглядає стійкість територіальних громад як складову політики багаторівневого врядування, орієнтованої на посилення місцевої спроможності, підзвітності та участі громадян. Такий підхід ґрунтується на принципах Європейської хартії місцевого самоврядування, де підкреслюється роль муніципалітетів у захисті прав людини, підтримці соціальної згуртованості й управлінні ризиками на місцевому рівні [11].

Т. Стешенко зазначає, що стійкість територіальної громади є інтегральною характеристикою її управлінського потенціалу, інституційної спроможності та здатності залучати ресурси в умовах турбулентності. Вони визначають управління стійкістю як безперервний процес адаптації структури управління, фінансових потоків і кадрового потенціалу до змін у зовнішньому середовищі [52, с. 198].

Підхід Світового банку до стійкого місцевого підкреслює важливість інтеграції стратегічного планування, фінансової децентралізації та публічно-приватного партнерства. У цьому контексті управління стійкістю громади визначається як багаторівневий процес координації дій державних і недержавних суб'єктів з метою запобігання ризикам і швидкого відновлення після кризових подій [63].

Теоретично управління стійким розвитком територіальних громад у кризових умовах спирається на кілька ключових підходів, серед яких, по-перше,

виокремлюємо системний підхід в рамках якого територіальна громада розглядається як відкрита соціально-економічна система, яка функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем. У межах цього підходу управління спрямоване на підтримку рівноваги між внутрішніми ресурсами громади й зовнішніми впливами [83, с. 45].

Другим підходом управління стійким розвитком територіальних громад є адаптивне управління, що базується на принципі навчання через досвід і передбачає гнучкість у прийнятті рішень, що особливо важливо у кризових ситуаціях. За оцінкою експертів ОЕСР, адаптивні інститути забезпечують на третину вищий рівень готовності до реагування на кризи, ніж традиційні бюрократичні структури [88].

Третім підходом до управління стійким розвитком територіальних громад є підхід «управління політикою – операційна автономія» передбачає баланс між стратегічним керівництвом держави та автономією органів місцевого самоврядування. Даний підхід поширений у практиках Нідерландів, Швеції та Канади, де держава задає загальні рамки політики, але територіальні громади мають високий рівень самостійності у виборі механізмів реалізації [89, с. 45-49].

Четвертим є інституційний підхід, що зосереджується на зміцненні управлінських інституцій, формуванні професійного кадрового потенціалу та налагодженні горизонтальних зв'язків між територіальними громадами. Згідно з концепцією інституційної стійкості, ефективність місцевого управління визначається не лише ресурсами, а й якістю формальних і неформальних правил гри [86, с. 44].

П'ятим підходом є мережевий підхід, який передбачає управління через взаємодію з партнерами, громадськими організаціями, бізнесом та міжнародними донорами. Як свідчить звіт Європейської комісії «Стійкість міст та регіонів задля захисту громадян ЄС», мережеве управління здатне надати можливість територіальним громадам скоротити час відновлення після криз на майже вдвічі [94].

Україна стала унікальним прикладом практичного застосування концепції стійкості у надзвичайно складних обставинах. Починаючи з 2022 року, формування політики стійкого місцевого розвитку здійснюється на основі таких стратегічних документів як План відновлення України, Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, а також Національної системи стійкості, що закладають рамкову модель управління, орієнтовану на децентралізацію, транспарентність та інновації [32].

Аналітичний звіт Національної платформи стійкості та згуртованості підкреслює, що управління стійким розвитком територіальних громад у кризових умовах потребує інтеграції трьох підсистем, а саме: стратегічного планування, ресурсного менеджменту та соціальної згуртованості, поєднання яких створює основу для відновлення та довгострокової стабільності [12].

У сучасній українській науковій думці стійкість територіальної громади трактується не лише як результат управління, а як процес постійного навчання, адаптації й розвитку управлінських компетенцій. Зокрема, у С. Бичков стійкість визначає як спроможність територіальної громади здійснювати антикризове управління, тобто здатність передбачати загрози, розробляти сценарії реагування та підтримувати соціальний баланс [3, с. 45].

З огляду на досвід війни, українські громади розвивають механізми горизонтальної взаємодії, що є проявом соціального капіталу, важливого елементу стійкості. За в звіті USAID з реалізації Програми стійкості громад зазначено, що громади з високим рівнем соціальної згуртованості мають на 27% швидше відновлення базових послуг після надзвичайних ситуацій [105].

Наукова література виокремлює кілька концептуальних моделей управління стійким розвитком у кризових умовах. Так, модель адаптаційного циклу запропонована К. Холлінгом, передбачає, що розвиток системи відбувається через фази росту, збереження, колапсу і відновлення. Для територіальних громад це означає постійне оновлення стратегій і структур після криз [76, с. 400].

Модель багаторівневої стійкості описує взаємодію національного, регіонального і місцевого рівнів управління, що дозволяє створювати синергію політик у кризовий період [107].

Модель інтегрованого управління ризиками базується на поєднанні заходів попередження, реагування і відновлення, які здійснюються в межах єдиної управлінської системи. Такий підхід підтримує Європейська комісія в рамках реалізації програми «Посилення стійкості громадянського суспільства у Східному партнерстві» [73].

В українських реаліях ці моделі адаптуються до умов воєнного стану. Наприклад, розроблена Міністерством розвитку громад і територій Методика формування спроможних територіальних громад передбачає використання індикаторів соціальної, економічної й управлінської стійкості, що узгоджується з підходом Світового банку до управління на основі стійкості [34].

Цифровізація публічного управління сьогодні є одним із найпотужніших інструментів підвищення стійкості територіальних громад. У випадку України, де збройна агресія спричинила руйнування інфраструктури, масштабне переміщення населення і постійні виклики безпеці, цифрові сервіси стали не просто зручністю, а захисним механізмом. Як зазначається в аналітичному матеріалі «Україна цифрова за дизайном: стійкість і довіра, закладені в управлінні» цифрове урядування в Україні не лише витримало навантаження війни, але й стало життєвою лінією зв'язку між громадянами, бізнесом і державою [71].

Експерти Інституту Брукінза підтверджують, що такі екосистеми як «Дія» допомогли стабілізувати надання публічних послуг, зберегти довіру до влади, зменшити корупційні ризики і підтримати громадян, і все це в умовах, коли фізична інфраструктура була під загрозою щоденних атак Російської Федерації [78].

Таким чином, цифровізація стає компонентом управлінської стійкості, адже забезпечує швидкий доступ до інформації та послуг, можливість резервного функціонування (онлайн чи офлайн), підвищення прозорості і

підзвітності органів влади, використання аналітики та даних для кризового планування.

Управління стійким розвитком територіальних громад неможливе без стратегічного планування, що враховує виклики, ризики та можливості адаптації. Теоретично це підкріплюється моделями адаптивного публічного управління та системним підходом, в яких акцент робиться не лише на прогнозуванні, але й на здатності системи змінюватися, вчитися і трансформуватися. Дослідження фахівців Університету імені Еразма Роттердамського описує адаптивне урядування як поліцентричну систему, у якій місцеві ініціативи, участь громадян і горизонтальні мережі доповнюють формальні структури влади [70].

В українських реаліях стратегічне планування в територіальних громадах набуло нових вимірів включивши в себе такі компоненти як розробка сценаріїв реагування на воєнні загрози, оперативне перепланування бюджету, резервування ресурсів на аварійні ситуації, створення волонтерських мереж, що включено в базовий кейс стратегій місцевого розвитку [95].

Одним із ключових факторів управлінської та соціально-економічної стійкості є міжмуніципальне співробітництво, яка являє собою об'єднання територіальних громад заради реалізації спільних проєктів, обміну ресурсами, координації логістики та відновлення. Дослідники підкреслюють, що мережеве управління сприяє підвищенню стійкості територіальних громад через залучення не лише адміністрацій, а й бізнесу, громадянського суспільства, міжнародних донорів [62].

Проте поряд із можливостями управління стійкістю територіальних громад виникають і значні ризики, серед яких виділяємо передусім недостатню координацію між органами державної влади та місцевого самоврядування, обмеженість ресурсів, правові та інституційні бар'єри, недостатньо розвинену цифрову інфраструктуру, низький рівень участі громадян тощо. Крім того вбачається, що поточна структура управління має значний вплив на стійкість

територіальних громад, зокрема, більш централізовані системи мають вищу вразливість, ніж поліцентричні структури [90, с. 778].

У сукупності, теоретичні підходи до управління стійким розвитком територіальних громад у кризових умовах можна представити як синергетичну взаємодію таких блоків як цифрові інструменти і технологічна інфраструктура, стратегічне та адаптивне управління, а також громадська участь, мережевість і партнерство. Уміле використання зазначених інструментів дозволяє територіальним громадам бути більш підготовленими, мобільними, інтегрованими та спроможними до відновлення.

Висновки до розділу 1

1. Сутність стійкості територіальних громад полягає у комплексній здатності територіальних громад протистояти кризовим явищам, адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, відновлювати соціально-економічні функції та забезпечувати сталий розвиток. Стійкі територіальні громади ефективно поєднують задоволення нагальних потреб населення з реалізацією стратегічних цілей, що забезпечує їх життєздатність навіть в умовах соціально-економічної та безпекової нестабільності.

2. Складові стійкості територіальних громад формуються через взаємодію інституційного, економічного, соціального, безпекового та адаптивного компонентів. Дана системна взаємодія дозволяє територіальним громадам швидко реагувати на кризові ситуації, оптимально управляти ресурсами та підтримувати соціальну згуртованість, що є ключовим фактором забезпечення стабільності та довгострокового розвитку.

3. Фактори підвищення стійкості територіальних громад включають ефективне управління, фінансову автономію, розвиток соціального капіталу, активну громадську участь, впровадження цифрових технологій та міжмуніципальне співробітництво. Поєднання цих елементів створює умови для своєчасного реагування на кризові виклики, підвищення економічної

ефективності та зміцнення довіри між органами місцевого самоврядування та населенням, що безпосередньо впливає на рівень життєздатності територіальних громад.

4. Нормативно-правова база України формує фундамент для розвитку автономії та підвищення стійкості територіальних громад. Конституційні положення, законодавчі акти, які регулюють місцеве самоврядування, чинні державні стратегії розвитку та нормативні акти з питань об'єднання територіальних громад створюють правові передумови для ефективного управління ресурсами, фінансами та соціальними процесами, одночасно підвищуючи прозорість та підзвітність органів місцевого самоврядування.

5. Повномасштабна агресія Російської Федерації та кризовий контекст актуалізують потребу інтегрованих підходів до управління та розвитку територіальних громад. Координація з військовими адміністраціями, гнучке бюджетне планування, залучення міжнародної допомоги та підтримка громадських ініціатив дозволяють забезпечити оперативне реагування на надзвичайні ситуації, мінімізувати негативні наслідки криз та підвищити загальну стійкість і життєздатність територіальних громад.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Вплив воєнного стану на соціально-економічну стабільність територіальних громад

Введення воєнного стану в Україні у 2022 році стало безпрецедентним викликом для функціонування системи місцевого самоврядування та забезпечення соціально-економічної стабільності територіальних громад. В умовах повномасштабної агресії Російської Федерації, територіальні громади опинилися в ситуації глибоких трансформацій управлінських, фінансових і соціальних процесів, що вимагало мобілізації внутрішніх ресурсів, адаптації місцевих економік і перебудови моделей публічного управління [46].

Воєнний стан радикально змінив просторову та економічну структуру територіальних громад. Значна частина територій зазнала руйнувань інфраструктури, втратила промислові підприємства, трудові ресурси та податкові надходження. За даними Програми розвитку ООН, станом на середину 2024 року близько 30% територій України відчули прямий вплив воєнних дій, а понад 6 мільйонів громадян були вимушені залишити місце проживання, що створило безпрецедентне навантаження на громади, які приймають внутрішньо переміщених осіб, змушені одночасно підтримувати базові соціальні послуги, забезпечувати обороноздатність та реагувати на гуманітарні виклики [102, с. 54-62].

Масове переміщення населення призвело до глибокої демографічної асиметрії. Частина територіальних громад, переважно у прифронтових і деокупованих регіонах, втратила значну частку працездатного населення, тоді як тилові області зіткнулися з перенасиченням соціальної інфраструктури. За даними Міністерства соціальної політики, станом на листопад 2025 року офіційно зареєстровано 4,6 млн внутрішньо переміщених осіб, з яких дві третини

зосереджені у громадах західних та центральних областей, що спричинило додатковий тиск на системи житлово-комунального господарства, освіти, охорони здоров'я та соціального захисту [7].

У результаті змінилися пріоритети соціальної політики громад – від розвитку довгострокових програм до кризового реагування та соціальної підтримки. Органи місцевого самоврядування змушені були спрямувати ресурси на забезпечення базових потреб даних осіб, зокрема, харчування, житло, енергетика та водопостачання. Як зазначено у звіті Світового банку, воєнні дії зумовили скорочення видатків розвитку місцевих бюджетів у середньому на 40%, що негативно позначилося на якості життя населення [101].

Фінансова стійкість територіальних громад значною мірою залежить від стабільності доходної бази. Воєнний стан призвів до падіння фіскальних надходжень, зменшення ділової активності та зниження інвестиційної привабливості регіонів. За даними Міністерства фінансів України, у 2024 році втрати місцевих бюджетів від недонадходжень податків сягнули понад 140 млрд грн, а частка міжбюджетних трансфертів у доходах місцевих бюджетів зросла до 26,2%, що свідчить про зниження фінансової автономії [4].

Водночас у територіальних громадах активізувалися процеси перерозподілу ресурсів. Тилові громади нарощують власні доходи через розміщення бізнесу, релокацію підприємств і збільшення фіскальних надходжень. У прифронтових громадах, навпаки, спостерігається деградація виробничої бази та втрата джерел фінансової самостійності. Така поляризація загрожує посиленням територіальних диспропорцій і потребує державного втручання через механізми фінансового вирівнювання [87, с. 112].

Особливо гострою проблемою є відновлення інфраструктури. За оцінками Київської школи економіки, сукупні збитки інфраструктурного сектору перевищили 170 млрд доларів США, при цьому понад третина об'єктів зруйновано або пошкоджено у сферах житлово-комунального господарства, транспорту та енергетики. Такі масштаби руйнувань вимагають інтеграції

місцевих стратегій розвитку з національними програмами відбудови та залучення міжнародної допомоги [66].

Воєнний стан зумовив трансформацію системи публічного управління на місцевому рівні. Частину повноважень органів місцевого самоврядування було передано військовим адміністраціям, що змінило баланс сил між демократичним представництвом і вертикаллю виконавчої влади, посиливши трен до авторитаризму в Україні. Проте цей процес став також стимулом для посилення міжінституційної взаємодії, гнучкого прийняття рішень і формування кризових управлінських механізмів [17, с. 28].

Значна кількість територіальних громад запровадили практики оперативного кризового менеджменту, включаючи створення центрів гуманітарної допомоги, цифрових платформ для координації волонтерських ініціатив, локальних стратегій безпеки. Наприклад, у Львівській та Вінницькій громадах сформовано системи швидкого реагування на потреби внутрішньо переміщених осіб та бізнесу, що дозволяє забезпечити баланс між гуманітарною підтримкою і розвитком місцевої економіки [24].

Воєнний стан призвів до радикальних змін у фінансовому потенціалі територіальних громад. Основними джерелами доходів місцевих бюджетів традиційно є податки на доходи фізичних осіб, податки на майно та податкові надходження від підприємницької діяльності. В умовах війни значна частина економічної діяльності тимчасово або повністю зупиняється. Підприємства змушені евакуюватися або скоротити виробництво, що зумовило істотне падіння надходжень до місцевих бюджетів. За даними Міністерства фінансів України, обсяги власних доходів місцевих бюджетів у прифронтових територіальних громадах у 2024 році скоротилися в середньому на 35–40% порівняно з довоєнним рівнем.

Така тенденція призвела до зростання залежності громад від міжбюджетних трансфертів, які стали критично необхідними для забезпечення функціонування соціальної інфраструктури. Зокрема, додаткові обсяги дотації з державного бюджету забезпечують фінансування шкіл, лікарень та соціальних

програм, що дозволяє підтримувати базовий рівень послуг для населення. Однак таке перерозподілення ресурсів обмежує автономію територіальних громад та їхню здатність до стратегічного розвитку [1].

Незважаючи на фінансові труднощі, деякі територіальні громади активно впроваджують інноваційні підходи до мобілізації ресурсів. Наприклад, у західних областях поширюється практика залучення коштів через грантові програми міжнародних організацій та публічно-приватні партнерства, що дозволяє територіям підтримувати критичну інфраструктуру та створювати робочі місця, навіть в умовах економічної нестабільності [58].

Воєнний стан значно змінив структуру повноважень органів місцевого самоврядування. На прифронтових територіях функції управління часто передані військово-цивільним адміністраціям, що забезпечує швидке прийняття рішень у кризових ситуаціях, але обмежує участь громадян у управлінських процесах. Водночас цей перехід став каталізатором інституційної адаптації, зокрема, територіальні громади навчилися швидко реагувати на гуманітарні виклики, координувати дії з волонтерами та бізнесом, а також формувати внутрішні системи кризового менеджменту [49, с. 214].

Одним із ключових викликів є забезпечення безперебійної роботи житлово-комунального господарства. Ремонт та відновлення інфраструктури потребує значних фінансових ресурсів, логістики та залучення приватного сектора. За оцінками Київської школи економіки, відновлення зруйнованої інфраструктури на рівні місцевих громад потребує не менше ніж 50–60 млрд доларів США, що вимагає координації дій на національному та міжнародному рівнях [93].

Зменшення економічної активності безпосередньо вплинуло на рівень зайнятості в територіальних громадах. Багато підприємств призупинили роботу або скоротили персонал, що призвело до збільшення соціальної напруги та зростання безробіття. Водночас частина територіальних громад впроваджує програми тимчасової зайнятості для внутрішньо переміщених осіб та місцевого населення, фінансовані через державні програми зайнятості та міжнародні

гранти. Дані організаційні заходи дозволяють підтримувати економічну активність та соціальну стабільність у регіонах, що приймають значну кількість переселенців [30].

Іншим важливим аспектом є зміна структури доходів населення. В умовах воєнного стану частина населення втратила стабільні джерела доходу, що підвищило попит на соціальні виплати, допомогу від волонтерських організацій та гуманітарну підтримку. Громади змушені адаптувати соціальні програми до нових демографічних та економічних реалій, створюючи механізми адресної підтримки найбільш вразливих категорій населення [14].

Аналіз показує, що найбільш стійкі територіальні громади активно застосовують такі стратегії як фінансова диверсифікація, зокрема, залучення коштів від донорів, грантів та публічно-приватних партнерств; кризовий менеджмент, наприклад, створення оперативних штабів для реагування на гуманітарні, економічні та безпекові виклики; цифровізація управління, а саме: використання онлайн-платформ для координації ресурсів, комунікації з населенням та моніторингу критичної інфраструктури; співпраця з волонтерами та бізнесом, залучення локальних і міжнародних партнерів до вирішення соціально-економічних проблем. Застосування зазначених практик дозволяє територіальним громадам підтримувати стабільність та функціонувати навіть в умовах серйозних зовнішніх загроз, закладаючи основу для подальшого відновлення та розвитку.

Таким чином, воєнний стан не лише загострив структурні проблеми, а й став каталізатором інституційної модернізації місцевого самоврядування, посилення горизонтальних зв'язків і підвищення ролі громадянського суспільства. Проведений нами аналіз показав, що інституційні та організаційні механізми відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості територіальних громад під час воєнного стану. Війна виявила важливість адаптивності органів місцевого самоврядування, їх здатності оперативно приймати рішення, координувати дії з військовими адміністраціями та громадськими структурами. Формування змішаних моделей управління, заснованих на взаємодії державних,

муніципальних і громадських інституцій, дозволило забезпечити безперервність базових послуг, соціальну стабільність і довіру населення. Водночас виявлено потребу у зміцненні кадрового потенціалу, підвищенні цифрової спроможності та розвитку партнерських форматів управління, що підвищують ефективність реагування на кризові виклики.

Досвід воєнного періоду підтвердив, що стійкість територіальних громад формується на основі поєднання адаптивного управління, соціального партнерства та стратегічного планування. Ефективна взаємодія органів влади, громадського сектору й міжнародних партнерів сприяє не лише збереженню функціонування громад у надзвичайних умовах, але й створює підґрунтя для їх відновлення та розвитку. Таким чином, інституційна гнучкість, технологічна готовність і соціальна згуртованість визначають рівень управлінської та соціально-економічної стійкості територіальних громад України.

2.2. Інституційне забезпечення управління територіальними громадами в умовах кризових викликів

Інституційне забезпечення управління територіальними громадами в умовах кризових ситуацій – це багатовимірна система, що поєднує правові, організаційні, управлінські та комунікаційні інструменти, спрямовані на підвищення спроможності громад до самостійного реагування й відновлення після криз.

В умовах кризи, зокрема під час дії правового режиму воєнного стану, інституційне забезпечення управління територіальними громадами набуває особливої ваги в контексті збереження функціональності місцевого самоврядування, підтримання соціальної стабільності та відновлення критичної інфраструктури. Ключовим завданням державної політики в цей період стало створення умов для безперервності управлінських процесів, адаптації інституцій до роботи в надзвичайних умовах та забезпечення стійкої взаємодії між державними, муніципальними й громадськими структурами [82, с. 36].

Після початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації у 2022 році система місцевого самоврядування України продемонструвала високий рівень гнучкості. Завдяки реформі децентралізації, що передувала кризі, територіальні громади мали власну ресурсну базу, управлінські повноваження та налагоджені комунікаційні канали, що дозволило оперативно реагувати на новітні виклики, які постали перед територіями від евакуації населення до організації гуманітарної допомоги та відновлення пошкоджених об'єктів.

В умовах війни власне інституційна спроможність стала визначальним фактором стійкості територіальних громад. Згідно з аналітичним звітом Програми «U-LEAD з Європою», громади, які до війни запровадили системи стратегічного планування, мали цифрові інструменти управління та налагоджені комунікації з населенням, продемонстрували кращі результати у сфері кризового реагування [96, с. 17].

Особливого значення набуло правове регулювання діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», частина повноважень місцевих рад може бути тимчасово передана військовим адміністраціям, однак базові функції місцевого самоврядування, як-то управління комунальним майном, соціальне забезпечення, громадська безпека зберігаються за територіальними громадами, що забезпечує баланс між централізованим управлінням та локальною автономією, і є необхідним для ефективного реагування на кризу [41].

Крім того, важливою складовою інституційного забезпечення стало посилення взаємодії між центральною владою та громадами. Кабінет Міністрів України, Міністерство розвитку громад та територій України, а також Національне агентство України з питань державної служби запровадили низку нормативних актів, що дозволили забезпечити безперервність управління навіть у випадках переміщення органів влади або руйнування адміністративних будівель [50].

Не менш важливим напрямом є підтримка інституційної спроможності з боку міжнародних партнерів. Програми розвитку ООН, USAID, GIZ та Ради

Європи активно сприяють розбудові системи місцевого врядування, орієнтованої на стійкість та інклюзивність. Наприклад, Програма розвитку ООН в 2022–2025 роках реалізовує ініціативу «EU4Recovery – Empowering Communities in Ukraine», яка спрямована на відновлення центрів надання адміністративних послуг, розвиток цифрових сервісів та посилення кадрового потенціалу територіальних громад [100].

Важливим аспектом інституційної стабільності є цифрова трансформація управлінських процесів, яка дозволила забезпечити віддалене прийняття рішень і координацію дій під час воєнних дій. Впровадження електронного документообігу, онлайн-засідань рад, використання платформ «Дія», «Тrembita» і «Vulyk» підвищило стійкість управлінської системи [48].

Попри позитивні тенденції, існує низка проблем. Серед основних викликів забезпечення стійкості територіальних громад відзначимо недостатню кадрову спроможність малих громад, зниження рівня фінансової автономії через зменшення доходів місцевих бюджетів, а також обмежені можливості залучення інвестицій у регіонах, що постраждали від бойових дій, що потребує вдосконалення інституційних механізмів, зокрема системи міжмуніципального співробітництва, державно-приватного партнерства та стратегічного планування відновлення [55, с. 81].

Для ефективного управління територіальними громадами в умовах воєнного стану важливим є налагодження чітких організаційних структур та процедур координації. В Україні були створені спеціальні військово-цивільні адміністрації, які взаємодіють із місцевими радами, забезпечуючи баланс між централізованим управлінням у кризових умовах та збереженням базових функцій самоврядування. Така взаємодія дозволяє оперативно приймати рішення щодо евакуації населення, гуманітарного забезпечення та відновлення критичної інфраструктури [21, с. 214-216]. Поряд із цим важливу роль відіграє міжсекторальна координація. Міністерство розвитку громад та територій України спільно з Національною поліцією України, Державною службою України з надзвичайних ситуацій та органами місцевого самоврядування

забезпечує цілодобове моніторингове спостереження за станом громад, планування заходів із забезпечення безпеки та реагування на надзвичайні ситуації. Використання спільних інформаційних платформ і центрів кризового управління дозволяє зменшити час прийняття рішень та підвищити ефективність реагування на локальні кризи [28].

Окремим напрямом є зміцнення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Під час війни значна частина посадовців залучена до вирішення нагальних кризових завдань, що створює потребу у швидкій ротації кадрів, навчанні та забезпеченні психологічної підтримки. Проєкти міжнародних організацій та навчальні програми, такі як від Національного агентства України з питань державної служби чи U-LEAD, спрямовані на підвищення компетентності управлінців у сфері кризового реагування та цифрового управління [29]. Надважливою складовою інституційної стійкості є забезпечення фінансової автономії громад. Під час воєнного стану частина доходів місцевих бюджетів зменшилась через скорочення економічної активності та руйнування об'єктів інфраструктури. Законодавчі ініціативи, а також міжурядові та донорські програми, спрямовані на підтримку громад, дозволяють компенсувати втрати та забезпечити безперервне надання соціальних послуг [56, с. 39].

Ефективне інституційне забезпечення управління територіальними громадами в умовах кризових викликів ґрунтується на комплексі організаційних, міжсекторальних та міжнародно-партнерських механізмів. Чітка структура взаємодії між військово-цивільними адміністраціями та місцевими радами дозволяє оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, забезпечувати гуманітарну допомогу та підтримувати базові функції самоврядування. Використання спільних інформаційних платформ і центрів кризового управління сприяє швидшому прийняттю рішень та підвищенню ефективності управлінських процесів. Ключовим елементом стійкості громад є розвиток кадрового потенціалу та забезпечення фінансової автономії. Програми навчання, методичної підтримки та міжнародні проєкти дозволяють ефективно працювати в умовах війни, оцінювати ризики та планувати розвиток громад.

2.3. Аналіз практик українських громад щодо підтримки стійкості

У контексті воєнного стану в Україні місцеві громади, як новоутворені, так і традиційні, активізували практики, спрямовані на підтримку своєї стійкості. Дані практики охоплюють різноманітні напрями, від мобілізації громадянського потенціалу і розвитку волонтерства, до застосування цифрових платформ управління, відновлення інфраструктури та використання міжмуніципального співробітництва.

Однією з ключових практик формування моделей мобілізації локального потенціалу є активне залучення місцевого населення, волонтерів та громадських організацій до процесів підтримки життєдіяльності територіальних громад в умовах війни. Дослідження О. Дьяконенко та Т. Нечитайло демонструє, що громадські організації відіграють вирішальну роль у відновленні територіальних громад, зокрема, вони здійснюють як правову допомогу внутрішньо переміщеним особам, так і координацію гуманітарної підтримки, ремонт пошкоджених об'єктів, створення логістичних мереж допомоги [10].

Також аналіз засвідчив, що територіальні громади з активною громадянською участю продемонстрували вищу здатність до відновлення після бойових дій, бо волонтерські мережі і громадські ініціативи змогли швидко організувати допомогу, мобілізувати ресурси й переорієнтуватися на нові умови, що підтверджує, що модель «громада + волонтери + місцева влада» стає ефективною практикою для підвищення стійкості, адже коли формально-інституційні механізми доповнені швидкою мобілізацією неформальних мереж, територіальна громада має більше шансів зберегти життєздатність [95].

Другим важливим практичним напрямом є застосування цифрових інструментів і інноваційних моделей управління. У статті І. Підоричевої підкреслюється, що інноваційні спільноти представляють собою групи мешканців, локального бізнесу та неприбуткових організацій, які здатні трансформувати територію, яка зазнала військового впливу, за принципом

«відбудувати краще, ніж було», тобто не просто відновити, а відбудувати з якісними змінами [27].

Практика українських територіальних громад підтверджує, що місцеві ради активно використовують платформи для комунікації з громадянами, застосовують мобільні додатки, чат-боти, онлайн-форми звернень, забезпечують дрони-нагляд, регулярно інформують населення про стан інфраструктури та послуг, що означає, що цифровізація — не просто елемент модернізації, а стратегічний інструмент стійкості: вона забезпечує доступ до інформації, підвищує прозорість і підзвітність, сприяє швидкому прийняттю рішень, мобілізації ресурсів. У багатьох громадах саме цифрові рішення дозволили оперативно реагувати на удари, кооперуватися з волонтерами та міжнародними партнерами, вести моніторинг пошкоджень і потреб у реальному часі [98].

Фінансова стійкість територіальних громад в умовах війни виступає одним із критичних чинників утримання їх стійкості. Як зазначається в огляді Центру досліджень економічної політики (CEPR), децентралізація та передача повноважень дозволили місцевим громадам розробити власні механізми мобілізації ресурсів, що у поєднанні з донорськими програмами підвищили їх стійкість [61].

Наприклад, громади застосовують практики укладання партнерських угод з суб'єктами бізнес-середовища та міжнародними фондами, створення спільних проєктів між муніципалітетами (міжмуніципальне співробітництво) для відновлення інфраструктури, розв'язання логістичних проблем, обміну досвідом та ресурсами, що формує пул механізмів фінансової і ресурсної стійкості, коли місцева громада не лише отримує державну або донорську підтримку, а сама є активним агентом мобілізації ресурсів і партнерств [103].

Одним із характерних кейсів є територіальні громади, які в умовах інтенсивних обстрілів переорієнтовують свою економічну діяльність, зокрема, суб'єкти підприємницької діяльності змінили свій виробничий профіль, органи місцевого самоврядування уклала контракти з евакуйованим бізнесом, забезпечуючи робочі місця та надходження до бюджету [81, с. 25-31].

Інший кейс стосується територіальних громад Західної України, які прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб. Задля підтримки стійкості у цих територіальних громадах було створено центри підтримки внутрішньо переміщених осіб, інтеграційні платформи та навчальні програми, а місцева влада одночасно залучила грантові кошти для розміщення даних осіб, побудови систем комунікацій та реновації будинків [60].

Разом з тим, ми бачимо, що не всі територіальні громади мають однакові можливості, так в малих, віддалених чи постраждалих від окупації територіях бракує кадрового ресурсу, інституційної спроможності, цифрової інфраструктури чи можливостей залучати гранти. Крім того, війна створила значні логістичні, фінансові та правові бар'єри, такі як руйнування критичної інфраструктури, нестача бюджетних коштів, безпекові ризики, обмеження переміщення, що ускладнює постачання, відновлення та нормальне функціонування громад [54].

В умовах воєнного стану українські територіальні громади значною мірою покладаються на власні ресурси та ініціативи для підтримки стійкості та забезпечення соціально-економічної стабільності. Одним із ключових механізмів є створення локальних систем взаємодопомоги, які включають добровольчі об'єднання, волонтерські мережі та громадські організації. Такі практики дозволяють забезпечувати оперативну допомогу у критичних ситуаціях, включно з постачанням продовольства, медичних засобів та життєво необхідних товарів для мешканців громади. Досвід українських громад показує, що активне залучення громадян до процесу прийняття рішень та організації допомоги значно підвищує адаптивність громади до зовнішніх викликів [22, с. 52-56].

Ключовим фактором стійкості є фінансове забезпечення територіальних громад. Використання бюджетних ресурсів у кризових умовах має стратегічне значення, оскільки дозволяє не лише підтримувати базові соціальні послуги, але й стимулювати місцеві економічні ініціативи, що забезпечують зайнятість і розвиток малого та середнього бізнесу. Дослідження показують, що

територіальні громади, які активно застосовують інструменти місцевого бюджету для підтримки підприємництва та соціальної інфраструктури, демонструють вищу здатність до відновлення після руйнівних подій [59, с. 311].

Важливу роль у підвищенні стійкості відіграють інноваційні підходи та впровадження сучасних технологій. Наприклад, використання цифрових платформ для координації волонтерської допомоги та управління ресурсами дозволяє зменшити час реакції на надзвичайні ситуації та оптимізувати розподіл матеріальних та людських ресурсів. Крім того, інтеграція систем моніторингу соціально-економічного стану територіальних громад сприяє виявленню найуразливіших категорій населення та дозволяє своєчасно коригувати політику на місцевому рівні.

Практика українських територіальних громад також свідчить про значення міжмуніципальної співпраці. Об'єднання ресурсів кількох громад дозволяє забезпечити більш ефективне реагування на кризові ситуації та подолання наслідків воєнних дій. Такі кооперації включають обмін досвідом, спільне планування заходів із забезпечення безпеки та реалізацію інфраструктурних проєктів, що спрямовані на відновлення життєдіяльності територій.

Однією з ефективних практик є створення локальних центрів стійкості, які об'єднують органи місцевого самоврядування, громадські організації та бізнес. Дані центри виконують координаційну функцію, забезпечуючи планування дій у надзвичайних ситуаціях, організацію гуманітарної допомоги та відновлення інфраструктури. Такий підхід демонструє позитивні результати у багатьох громадах, зокрема у Запорізькій, Харківській та Львівській областях, де вже за перші місяці роботи вдалося мінімізувати негативний вплив воєнних дій на соціальну сферу та економіку [5, с. 12-18].

У багатьох українських громадах активізувались ініціативи з підвищення стійкості, які виокремлюються конкретними підприємствами, проєктами та структурними змінами. Наприклад, дослідження Шведського міжнародного центру місцевої демократії (ICLD) разом із Київською школою економіки зафіксували, що 16 громад взяли участь у програмі, в рамках якої були вивчені

практики мобілізації ресурсів, громадянської участі та реагування на гуманітарні виклики в умовах активної агресії. У результаті таких досліджень виявлено, що принципи децентралізованого управління та залучення мешканців до процесів є ключовим чинником підвищення стійкості територіальних громад [81, с. 44].

Одним із прикладів є територіальні громади, які створили оперативні центри реагування – інфраструктуру, де представники місцевої влади, громадські активісти, волонтери та бізнес-структури спільно координують допомогу. У межах цієї моделі територіальні громади отримують перевагу завдяки переходу в стан повсякчасної готовності. Так, коли відбувається аварія чи обстріл, мобілізується волонтерська мережа, активується цифрова платформа моніторингу пошкоджень, а орган місцевого самоврядування швидко приймає рішення, що у поєднанні формує значно кращий результат у порівнянні з територіальними громадами, які не створили таких організаційних ланок.

Аналіз свідчить, що ці практики мають значний вплив на кілька важливих показників. Зокрема, територіальні громади з активною участю громадян та налагодженими комунікаційними каналами демонструють вищий рівень довіри до влади, що є критичним фактором соціальної стійкості, а актуалізовані та міцні соціальні зв'язки, солідарність, висока адаптивність місцевих органів влади входять до числа ключових факторів підвищення стійкості територіальних громад у воєнний час. Своєю чергою слабка комунікація, відсутність стратегічного планування і неінформованість населення можуть значно послаблювати спроможність територіальних громад реагувати на кризу [54].

Коли говоримо про фінансову стійкість, слід зазначити, що територіальні громади, які активно працювали з донорськими програмами, залучали гранти і мали достатню податкову базу, показали кращу життєздатність. Наприклад, у дослідженні з погляду економічної стійкості зазначено, що громади із диверсифікованими місцевими доходами та активною участю в проєктах міжнародної допомоги зуміли не лише підтримати базові послуги, але й запустити проєкти модернізації інфраструктури та соціальної підтримки. Типовою є ситуація, що коли підрядник бізнесу локально переорієнтувався на

виробництво захисних засобів або логістичних сервісів, місцева рада уклала партнерські угоди, і таким чином адаптація економічних ланцюгів сприяла підтримці бюджету громади [91, с. 101].

Разом із позитивними прикладами існують і значні виклики. Наприклад, в дослідженні Міжнародного фонду «Відродження» «Як малі громади тримаються під час війни?» наголошується, що незалежно від того, чи територіальна громада є поблизу фронту чи в тилу, ключовою є здатність місцевої влади до проактивності, стратегічного планування та ефективної комунікації. У багатьох територіальних громадах відзначено дефіцит кадрових ресурсів, слабка ІТ-оснащення, недостатню готовність до кризового управління. Зазначене дослідження показало, що в 12 досліджуваних територіальних громадах менше половини місцевих органів контролювали наявність запасів на випадок кризових ситуацій, а комунікація з населенням у низці сіл була недостатньою [77].

Серед найбільш значущих проблем також відмічаємо руйнування критичної інфраструктури, зниження економічної активності через війну, відтік населення, ухилення від мобілізації, як і мобілізацію чоловіків, що знижує ресурсну базу, а також застарілу нормативно-правову базу, що регулює діяльність територіальних громад у воєнний час, яка не враховує новітніх викликів, що обмежує можливості місцевого самоврядування діяти з максимальною автономією в кризі.

Таким чином, аналіз практик українських громад у напрямку підтримки стійкості дозволяє зробити висновок, що найефективнішими є ті моделі, які поєднують місцеву мобілізацію ресурсів, активну громадянську участь, інноваційні цифрові рішення, міжмуніципальну кооперацію та стратегічне фінансування. При цьому ключовою умовою успіху виступає активна роль місцевої влади як координатора, здатного мобілізувати партнерів, залучити ресурси і гарантувати комунікацію з громадою.

Висновки до розділу 2

1. Воєнний стан суттєво вплинув на соціально-економічну стабільність територіальних громад, призвівши до руйнування інфраструктури, втрати промислових підприємств, скорочення трудових ресурсів та податкових надходжень. Масове переміщення населення створило додаткове навантаження на соціальну інфраструктуру приймаючих громад, що зумовило необхідність переорієнтації місцевих бюджетів з довгострокових програм на кризове реагування та соціальну підтримку.

2. Фінансова стійкість територіальних громад зазнала значного тиску, оскільки падіння власних доходів змусило громади підвищувати залежність від міжбюджетних трансфертів та донорської підтримки. Водночас територіальні громади, які змогли диверсифікувати джерела фінансування через публічно-приватні партнерства та грантові програми, продемонстрували більшу здатність до підтримки критичної інфраструктури та надання якісних соціальних послуг.

3. Інституційне забезпечення управління територіальними громадами в умовах кризи продемонструвало високу адаптивність, завдяки реформі децентралізації, цифровій трансформації управлінських процесів та ефективній взаємодії між органами місцевого самоврядування, військово-цивільними адміністраціями та міжнародними партнерами, що дозволило забезпечувати безперервність функціонування базових служб і підвищувати оперативність реагування на кризові виклики.

4. Практики українських територіальних громад щодо підтримки стійкості показали ефективність моделі поєднання зусиль суб'єктів громади, волонтерів та органів місцевого самоврядування, яка включає мобілізацію громадянського потенціалу, розвиток волонтерських мереж, застосування цифрових платформ для управління та моніторингу, а також міжмуніципальне співробітництво. Дані підходи дозволяють зберігати соціальну згуртованість і швидко адаптуватися до змінних умов воєнного часу.

5. Ключовими факторами формування стійкості територіальних громад є поєднання адаптивного управління, соціального партнерства та стратегічного планування, а також розвиток кадрового потенціалу, фінансової автономії та

цифрових компетенцій. Досвід воєнного періоду підтвердив, що інституційна гнучкість, технологічна готовність та активна участь громадян визначають рівень управлінської та соціально-економічної стійкості територіальних громад, закладаючи основу для їх подальшого відновлення і розвитку. Водночас довгострокова стійкість громад потребує системного підходу до інтеграції цих чинників у процеси стратегічного розвитку, включаючи оцінку ризиків, механізми мобілізації ресурсів та ефективну взаємодію з державними та міжнародними інституціями. Такий комплексний підхід дозволяє не лише подолати наслідки воєнного впливу, а й створює умови для сталого економічного зростання, підвищення якості життя мешканців і зміцнення довіри до органів місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Управлінські та організаційні механізми посилення стійкості територіальних громад

Стійкість територіальних громад в умовах воєнного стану є однією з ключових характеристик ефективного місцевого врядування та національної безпеки. Вона передбачає здатність територіальних громад адаптуватися до кризових обставин, підтримувати базові функції життєзабезпечення, зберігати соціальну згуртованість і забезпечувати поступове відновлення після надзвичайних ситуацій. Управлінські та організаційні механізми формують основу цього процесу, оскільки власне через них реалізуються повноваження органів місцевого самоврядування, координація дій суб'єктів публічного управління та взаємодія з громадськістю.

Поняття управлінський механізм у контексті місцевого розвитку визначається як сукупність інституційних, правових, фінансових, кадрових, комунікаційних та технологічних інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування громади. В умовах війни ці механізми набувають додаткового значення, адже стають засобом підтримки життєдіяльності, гарантування безпеки населення, збереження соціальної інфраструктури та забезпечення обороноздатності території.

Ми встановили, що стійкість територіальної громади в науковому розумінні розглядається як здатність до адаптації, трансформації та відновлення після деструктивних впливів. Управлінські механізми при цьому виступають координуючою ланкою між державними інститутами, місцевим самоврядуванням, бізнесом і громадянським суспільством. Як зазначено експертами Асоціації міст України, ефективність стійкості визначається не лише

фінансовими ресурсами, а й здатністю органів влади приймати рішення швидко, гнучко та з урахуванням локальних потреб [13, с. 29].

Інституційна складова механізму стійкості включає систему місцевого самоврядування, регіональні органи виконавчої влади, територіальні підрозділи Державної служби України з надзвичайних ситуацій, військові адміністрації, комунальні підприємства, а також громадські організації, що долучаються до волонтерських та гуманітарних ініціатив. В умовах воєнного стану в управлінні важливу роль відіграють центри стійкості, які створюються в низці українських регіонів за підтримки Програми розвитку ООН, які виконують функції координації дій у сфері безпеки, відновлення критичної інфраструктури, цифровізації та соціальної взаємодії [104].

Управлінська структура територіальної громади в умовах воєнного стану має базуватися на принципах децентралізованої координації, що дозволяє залучати усі наявні ресурси на місцевому рівні; гнучкості прийняття рішень, коли керівники оперативно адаптують політику до змін у безпековому середовищі; інтегрованого планування, що об'єднує безпекові, соціальні, економічні й екологічні аспекти; а також транспарентності управління, яка передбачає взаємодію з громадськістю, волонтерами, бізнесом та міжнародними партнерами.

Як свідчить аналітичний звіт ПРООН «Resilience and Crisis Response», підвищення спроможності місцевих інституцій до управління кризами є визначальним чинником соціальної стабільності, а також формує основу для швидкого відновлення після бойових дій [104].

Організаційний механізм посилення стійкості територіальних громад передбачає створення та вдосконалення систем управління ризиками, кризового планування, ресурсного забезпечення, а також налагодження ефективних комунікацій.

Для громад України в умовах воєнного стану посилення стійкості можливе за рахунок активізації роботи в наступних напрямках:

– формування кризових штабів та оперативних центрів реагування, зокрема, у більшості територіальних громад вже створено кризові штаби, що координують дії сил цивільного захисту, волонтерів, медичних і комунальних служб, а досвід Київської, Сумської, Харківської, Миколаївської областей показує, що оперативність та налагоджена міжвідомча взаємодія дозволяють зменшити соціальні ризики під час атак чи евакуацій [53, с. 33-35];

– планування безперервності управління, адже впровадження практик безперервного управління – це один із ключових напрямів сучасного підходу до стійкості, зокрема, рекомендації Міжнародної організації з міграції передбачають розроблення локальних планів безперервності роботи критичної інфраструктури, включаючи систем водопостачання, енергозабезпечення, зв'язку, охорони здоров'я тощо [79];

– створення системи резервного ресурсного забезпечення, що передбачає формування органами місцевого самоврядування матеріальних резервів, зокрема палива, генераторів, продовольства, медикаментів, техніки, що відповідає положенням постанови Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2015 року № 775 «Про затвердження Порядку створення та використання матеріальних резервів (крім державних) для запобігання виникненню надзвичайних ситуацій і ліквідації їх наслідків» [38].

– розвиток партнерств між територіальними громадами, оскільки міжмуніципальне співробітництво, наприклад, через спільні проекти у сфері цивільного захисту, цифровізації, логістики, дозволяє громадам ефективніше використовувати ресурси та залучати міжнародну допомогу [67];

– цифровізація управлінських процесів, наприклад, впровадження цифрових платформ таких, як «Дія», «Прозорро» «ВзаємоДія», локальні GIS-системи, підвищує оперативність рішень і транспарентність управління, що є необхідним чинником довіри населення до влади під час воєнних викликів.

Людський капітал є центральним елементом системи управління стійкістю громади. Ефективність кризового менеджменту, адаптаційної політики, відновлення інфраструктури та соціальної підтримки безпосередньо залежить

від компетентності управлінців, їх здатності працювати в умовах невизначеності та високого ризику.

Кадровий потенціал місцевого самоврядування в умовах воєнного стану має бути зорієнтований на оперативне реагування на кризові виклики, прогнозування ризиків і прийняття рішень на основі доказових даних, мобілізацію ресурсів для забезпечення базових потреб громади, налагодження комунікації між владою, громадою, бізнесом і військовими структурами.

У межах підходів Програми розвитку ООН акцент робиться на розвитку управлінських компетенцій у таких напрямках як стратегічне мислення та кризове планування, лідерство в умовах невизначеності, ефективна міжсекторальна комунікація, цифрова грамотність управлінців, етичне врядування й забезпечення транспарентності [84].

Значну увагу цьому аспекту приділено також у звіті Національного агентства України з питань державної служби, де визначено, що лише 37% працівників місцевих органів влади проходили систематичне навчання з кризового менеджменту. Тому створення локальних центрів підготовки управлінських кадрів на рівні територіальних громад є одним з пріоритетних завдань у системі посилення їх стійкості [2, с. 27].

Крім того, в умовах війни особливого значення набуває психологічна стійкість управлінців. Згідно з дослідженням Національного агентства України з питань державної служби рівень емоційного вигорання серед керівників органів місцевого самоврядування перевищує 64%, що свідчить про потребу в інституціоналізованій підтримці через програми психологічного консультування, коучингу та супервізії для посадових осіб, що працюють у кризових умовах [51, с. 45].

З огляду на зазначені факти, кадрово-компетентні механізми підвищення стійкості повинні включати програми підвищення кваліфікації з кризового управління, стратегічного планування та комунікацій; систему менторства між досвідченими керівниками та молодими службовцями; електронні навчальні

платформи, що дозволяють швидко оновлювати знання; оцінку компетентностей персоналу за моделлю ESCO, адаптованою до українського контексту [8].

Комунікація в умовах воєнного стану виконує подвійну функцію, одночасно забезпечуючи оперативне інформування населення й водночас підтримуючи соціальну єдність. Від того, наскільки ефективно територіальна громада налагоджує комунікацію з мешканцями, залежить рівень довіри до місцевої влади, участь громадян у процесах прийняття рішень та здатність уникати паніки під час загроз.

Згідно з аналітичним звітом інформаційного порталу «Децентралізація», близько двох третин українських громад під час воєнного стану впровадили системи кризових комунікацій через соціальні мережі, Telegram-канали, локальні сайти та онлайн-чати, що стало ефективним засобом координації дій населення, волонтерів і служб екстреного реагування [44].

Серед основних напрямів формування комунікаційної стійкості територіальних громад виділяють оперативне сповіщення населення через багатоканальні системи оповіщення (SMS, мобільні додатки, гучномовці, месенджери); публічну звітність органів місцевої влади щодо використання ресурсів, гуманітарної допомоги, евакуаційних заходів; розвиток місцевих медіа та сторінок громад як центрів перевіреної інформації; протидію дезінформації та створення стратегічних комунікацій у співпраці з військовими адміністраціями.

Важливою складовою управлінських механізмів є партнерська взаємодія з різними суб'єктами. Як зазначається у звіті Ради Європи «Підвищення локальної стійкості через демократію», стійкість територіальних громад безпосередньо залежить від здатності громад формувати партнерські мережі із бізнесом, неурядовими організаціями, академічним середовищем, міжнародними фондами [98].

В українських громадах уже реалізовано низку ефективних моделей партнерств, а саме:

– 65 громад у семи регіонах: Львівській, Одеській, Полтавській, Рівненській, Волинській, Закарпатській та Житомирській областях,

співпрацюють з Програмою USAID HOVERLA задля зміцнення цивільного захисту та відновлення критичної інфраструктури;

– Львівська громада спільно з GIZ розробила інтегровану концепцію стійкості, яка включає цифрову карту ризиків, систему соціальної підтримки та екологічний моніторинг;

– Дніпровська міська рада створила спільний центр комунікацій з волонтерськими організаціями для координації гуманітарних вантажів.

Зазначені вище партнерства демонструють практичну реалізацію принципу спільного управління, коли влада не є єдиним суб'єктом управління, а виступає координатором мережевої взаємодії.

Інноваційні рішення дедалі активніше впроваджуються в діяльність органів місцевого самоврядування, формуючи смарт-механізми управління стійкістю. Їх основна мета полягає у забезпеченні проактивного управління ризиками та підвищенні ефективності використання ресурсів. Серед таких механізмів виокремлюють цифрові системи управління безпекою, зокрема GIS-платформи моніторингу ризиків, інтегровані панелі для відстеження критичної інфраструктури; системи аналітики даних для прогнозування соціально-економічних наслідків війни; електронні сервіси взаємодії з населенням («Smart City», «E-Participation»); та енергоефективні та автономні технології, які зменшують залежність від централізованих ресурсів.

Як зазначено у візії платформи Build Ukraine Back Better, впровадження цифрових інструментів управління дозволяє громадам скоротити час реагування на надзвичайні ситуації на 30–40%, зокрема, у Хмельницькій області розроблено цифрову платформу для моніторингу стану укриттів і комунікації з мешканцями через додаток «Безпечна громада» [64].

Інноваційний підхід також передбачає розвиток громадського моніторингу. Завдяки інтерактивним картам, онлайн-опитуванням і платформам зворотного зв'язку мешканці залучаються до контролю якості послуг, стану інфраструктури та прийняття рішень, що створює ефект співуправління і підсилює демократичну легітимність місцевої влади. Таким чином, інноваційно-

технологічні інструменти виступають не лише технічними рішеннями, а й організаційними каталізаторами, що сприяють підвищенню прозорості, довіри та відповідальності влади перед громадою.

Управлінські та організаційні механізми посилення стійкості територіальних громад формують багаторівневу систему, яка охоплює інституційні, кадрові, комунікаційні, партнерські та технологічні складові. Їх ефективність залежить від здатності органів місцевого самоврядування діяти в умовах невизначеності, швидко мобілізувати ресурси, забезпечувати прозорість і довіру населення. Застосування цих механізмів у практиці українських територіальних громад підтверджує, що стійкість громад – це не лише результат управлінських рішень, а процес постійного навчання, адаптації й партнерства.

3.2. Роль цифрової трансформації та партнерств у забезпеченні стійкості територіальних громад

У сучасних умовах, коли повномасштабне вторгнення Росії в Україну спричинило масові руйнування інфраструктури, порушення життєдіяльності територіальних громад та значне навантаження на органи місцевого самоврядування, цифрова трансформація і активне партнерство стають важливими механізмами досягнення стратегічної мети забезпечення їх стійкості. Впровадження цифрових технологій та розвиток міжсекторальних, міжмуніципальних та міжнародних партнерств дозволяє територіальним громадам не лише швидко та адекватно реагувати на кризові ситуації, а й підвищувати адаптивність, швидкість відновлення та загальну життєздатність.

Цифрова трансформація виступає одним із ключових чинників посилення стійкості територіальних громад, оскільки вона створює нові можливості для ефективного управління ресурсами, комунікації, безпеки та прозорості прийняття рішень. В умовах воєнного стану цифрові технології стають не лише інструментом розвитку, а й засобом виживання, що забезпечує безперервність

управлінських процесів, швидкий обмін інформацією, координацію дій між органами влади, громадськістю та міжнародними партнерами.

Згідно зі Стратегією цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, затвердженою Кабінетом Міністрів України, одним із головних напрямів цифрової політики є створення смарт-громад — територіальних утворень, які базують свою діяльність на аналітичних даних, інноваційних сервісах і цифрових платформах для прийняття управлінських рішень. Така модель дозволяє не лише підвищити ефективність місцевого самоврядування, а й забезпечити адаптивність громад до зовнішніх викликів, зокрема до військових загроз і кризових ситуацій [43].

Важливим напрямом цифрової трансформації є впровадження електронного врядування, яке формує нові стандарти взаємодії між владою та громадянами. Застосування платформ «Дія», «Є-Послуги», «Є-Громада» дозволяє здійснювати управлінські функції дистанційно, зменшує бюрократичні бар'єри, підвищує прозорість бюджетних процесів і сприяє зміцненню довіри населення до влади. У громадах, які активно впроваджують цифрові рішення, спостерігається вищий рівень ефективності реагування на кризові події, зокрема під час евакуації населення, розподілу гуманітарної допомоги та координації дій між місцевими службами.

Згідно з аналітичними матеріалами Програми «U-LEAD з Європою», цифровізація місцевого самоврядування розглядається як стратегічний компонент стійкості, який поєднує технічну інфраструктуру, навички управлінців і залучення громади до процесу прийняття рішень. Власне цифрові інструменти дозволяють територіальним громадам ефективніше управляти ризиками, планувати відновлення та забезпечувати прозору комунікацію під час кризових ситуацій [43; 45].

Ключовою умовою сталого розвитку є також формування системи партнерств, як внутрішніх між територіальними громадами, бізнесом і громадськими організаціями, так і зовнішніх з міжнародними донорами, проектами технічної допомоги, університетами тощо. За даними ПРООН та

ОЕСР, партнерські мережі дозволяють територіальним громадам швидше впроваджувати інноваційні рішення, отримувати доступ до цифрових ресурсів і розвивати спільні антикризові механізми управління [6; 69; 26].

Позитивний досвід демонструють проекти, реалізовані за участю Асоціації міст України та Київської школи економіки, у межах яких територіальні громади отримали підтримку для створення локальних цифрових хабів, систем управління енергоспоживанням, аналітичних панелей моніторингу демографічних і соціально-економічних показників. Такі ініціативи сприяють підвищенню інформаційної спроможності органів місцевого самоврядування та створюють основу для розумних рішень у кризових умовах [85, с. 47].

Цифрова трансформація неможлива без належного рівня кібербезпеки та захисту інформаційної інфраструктури. В умовах гібридної війни територіальні громади стають мішенню кібератак, тому одним із пріоритетів є створення локальних систем резервного копіювання даних, підвищення цифрової грамотності посадових осіб і впровадження стандартів кіберзахисту відповідно до європейських практик.

Розвиток цифрової інфраструктури є однією з ключових передумов для підвищення інституційної спроможності територіальних громад. Доступ до широкопasmового інтернету, впровадження геоінформаційних систем, хмарних сервісів та інтегрованих платформ управління дозволяє громадам приймати більш обґрунтовані рішення щодо планування територій, моніторингу ресурсів та реагування на надзвичайні ситуації.

Сучасні територіальні громади дедалі частіше створюють так звані «центри цифрових інновацій» - структурні підрозділи при органах місцевого самоврядування, що відповідають за аналіз даних, оцифрування послуг і розвиток електронної демократії. За підтримки програм «U-LEAD з Європою» та USAID DOBRE, такі центри функціонують у громадах Дніпропетровської, Полтавської, Вінницької та Львівської областей, забезпечуючи постійний моніторинг ключових показників життєдіяльності, доступність електронних сервісів і комунікацію з мешканцями через цифрові платформи [72].

Особливе значення цифровізація набуває у сфері кризового управління. Використання систем електронного документообігу, GPS-навігації та платформ ситуаційної обізнаності дозволяє громадам швидше реагувати на загрози, координувати дії служб цивільного захисту, здійснювати оповіщення населення та організувати евакуацію. Досвід Київської, Чернігівської та Харківської областей засвідчує, що цифрові канали комунікації стали життєво важливим елементом забезпечення безпеки під час воєнного стану [9].

Важливою складовою цифрової трансформації є розвиток відкритих даних. Транспарентність і доступ до актуальної інформації про бюджетні витрати, земельні ресурси, стан інфраструктури, гуманітарну допомогу сприяють формуванню довіри між владою, громадою та міжнародними партнерами. Згідно з аналітичним звітом Transparency International Ukraine, громади, які впровадили портали відкритих даних, демонструють вищий рівень громадської участі, підзвітності та готовності до партнерства [74].

Цифровізація безпосередньо пов'язана з розвитком партнерських моделей управління. Завдяки проектам міжнародної технічної допомоги ПРООН, GIZ, USAID, ЄС територіальні громади України отримують не лише фінансову підтримку, але й методологічну допомогу у створенні цифрових екосистем, які поєднують органи влади, бізнес, університети та ІТ-спільноту. Прикладом є ініціатива «Цифрова трансформація задля стійкості громад», спрямована на підвищення кіберстійкості та ефективності управління даними в територіальних громадах Київщини, Волині й Одещини.

Партнерства сприяють не лише цифровізації, але й зміцненню соціального капіталу територіальних громад. Залучення університетів, технічних стартапів і громадських організацій дозволяє створювати локальні екосистеми інновацій, орієнтовані на вирішення конкретних проблем, від енергетичної незалежності до управління відходами. Згідно з дослідженням ОЕСР, такі партнерські структури збільшують ефективність використання ресурсів у кризовий період на 30–40% [99, с. 8].

Окрему роль у підвищенні стійкості відіграє цифрова грамотність населення. Програма «Дія.Цифрова освіта» охопила понад 1,5 млн українців, у тому числі мешканців сільських територіальних громад, що сприяло зростанню рівня готовності населення користуватися онлайн-послугами, комунікувати з органами влади та отримувати гуманітарну допомогу під час криз.

На підставі проведеного нами аналізу зазначаємо, що цифрова трансформація та партнерства є взаємопов'язаними процесами, які формують основу розумного врядування, а їх ефективна інтеграція у діяльність територіальних громад дозволяє забезпечити гнучкість систем управління, економічну витривалість і соціальну згуртованість навіть у найскладніших умовах воєнного стану. Таким чином, цифрова трансформація і розвиток партнерства виступають взаємодоповнюючими складовими системи забезпечення стійкості територіальних громад, які не лише забезпечують оперативність управлінських процесів, а й формують основу довгострокової адаптації місцевого самоврядування до викликів в умовах кризи.

3.3. Рекомендації щодо удосконалення державної політики у сфері підтримки стійкості територіальних громад

Стійкість держави в умовах викликів російсько-української війни передбачає набуття державною політикою у сфері забезпечення стійкості територіальних громад системного та стратегічного значення. Ефективна модель державного управління на рівні громад має не лише реагувати на кризові ситуації, але й передбачати довгострокові механізми адаптації, відновлення та розвитку місцевих систем управління.

Досвід країн ЄС та рекомендації міжнародних організацій, таких як ОЕСР, ПРООН, МВФ та Світовий банк, свідчать, що державна політика підтримки стійкості територіальних громад має ґрунтуватися на принципах децентралізації, багаторівневого врядування та партнерської взаємодії між державою, місцевим самоврядуванням і громадянським суспільством. Україна, здійснюючи реформи

децентралізації, створила основу для розвитку фінансово та адміністративно спроможних територіальних громад, однак війна актуалізувала потребу у переосмисленні підходів до державної політики у сфері утримання їх стійкості.

Ефективна державна політика з підвищення стійкості територіальних громад має ґрунтуватися на системному підході, який поєднує правові, організаційні, фінансові, цифрові та соціальні інструменти управління, адже сучасні виклики, зумовлені воєнним станом, вимагають не лише реагування на кризи, а й розбудови інституційної спроможності громад до довгострокового відновлення та сталого розвитку.

Наявна нормативно-правова база щодо місцевого самоврядування в Україні не містить цілісного підходу до визначення поняття стійкості територіальної громади, що ускладнює розробку комплексних механізмів управління ризиками, кризової готовності та відновлення після катастроф. На думку фахівців Національного інституту стратегічних досліджень, необхідно внести зміни до чинного законодавчого поля, які закріплять поняття стійкості територіальної громади як системну здатність громади адаптуватися до змін, забезпечувати базові функції та розвиватися навіть за умов кризи [47, с. 45-51].

Зокрема, нагальною є потреба в розробці Закону України «Про стійкість територіальних громад», який визначатиме принципи формування державної політики у сфері стійкості, компетенцію органів державної влади та місцевого самоврядування, механізми координації між громадами та державними структурами, систему індикаторів оцінки рівня стійкості та порядок створення регіональних центрів кризового управління.

Крім того, доцільно інтегрувати поняття стійкості у Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки та майбутню Стратегію післявоєнного відновлення України, що дозволить координувати державну, регіональну та місцеву політику на єдиній методологічній основі. Додатково необхідно оновити положення законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про засади державної регіональної політики», «Про національну безпеку України», «Про оборону України» у частині визначення ролі територіальних громад у

забезпеченні безпеки, відновленні інфраструктури, управлінні ризиками та залученні населення до процесів планування. Запровадження чіткого правового механізму міжмуніципального співробітництва у сфері безпеки та кризового реагування дозволить оптимізувати використання ресурсів і підвищити спроможність малих територіальних громад.

Важливим є створення національної міжвідомчої координаційної ради з питань стійкості громад при Кабінеті Міністрів України, до складу якої мають увійти представники Міністерства розвитку громад та територій України, Міністерства оборони України, МВС, Мінекономіки, а також асоціацій органів місцевого самоврядування, що забезпечить міжсекторальну взаємодію, обмін аналітикою та розробку комплексних рішень в сфері забезпечення стійкості територіальних громад.

Законодавче врегулювання має також передбачати впровадження системи ризик-орієнтованого управління, коли громади будуть зобов'язані розробляти локальні програми управління ризиками надзвичайних ситуацій, із застосуванням даних цифрового моніторингу, геоінформаційних технологій та відкритих реєстрів.

Одним із ключових напрямів удосконалення державної політики є інтеграція підходів до управління ризиками та кризами у стратегічне планування розвитку територіальних громад. Відповідно до рекомендацій ОЕСР та Програми розвитку ООН, необхідно забезпечити включення показників стійкості до системи стратегічного планування на національному, регіональному та місцевому рівнях, що дозволить посилити адаптивність публічного управління, забезпечити узгодженість дій між різними рівнями влади та суб'єктами управління.

Не менш важливою є інституційна підтримка територіальних громад через розбудову системи навчання, підготовки та сертифікації посадових осіб місцевого самоврядування щодо управління ризиками, кризової комунікації та проектного менеджменту. Міністерству розвитку громад та територій України варто ініціювати створення національної програми професійного розвитку

кадрів у сфері стійкості територіальних громад у партнерстві з міжнародними організаціями, такими як ПРООН, GIZ, «U-LEAD з Європою» тощо.

Окремо необхідно акцентувати увагу на фінансовій децентралізації та сталому фінансуванні заходів із підвищення стійкості територіальних громад. В умовах війни громади мають обмежені ресурси, тому державна політика повинна забезпечити механізми доступу до цільових фондів відновлення, міжнародної технічної допомоги, грантів ЄС, а також залучення приватних інвестицій у сферу безпеки, енергетичної незалежності, критичної інфраструктури.

Потужним напрямом удосконалення державної політики є цифрова трансформація управління. Необхідно інтегрувати інструменти моніторингу, аналітики та прогнозування ризиків у державну систему управління за допомогою таких цифрових платформ як DREAM, «Дія» та GeoHub, які забезпечують транспарентність прийняття рішень та координацію дій між центральними і місцевими органами влади, а також реалізацію проекту запровадження всеукраїнської інформаційно-аналітичної системи моніторингу соціальних, економічних, культурних, гуманітарних, демографічних показників, в тому числі щодо спроможності територіальних громад, районів і областей в рамках Плану відновлення України.

Суттєву роль у підвищенні стійкості територіальних громад відіграє розвиток партнерств між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Створення національної мережі партнерств стійких територіальних громад за участі асоціацій органів місцевого самоврядування, наукових установ, міжнародних донорів і громадських організацій сприятиме обміну досвідом, впровадженню спільних проєктів та розвитку горизонтальних зв'язків.

У цьому контексті необхідно також впровадити національну систему оцінювання стійкості територіальних громад, що передбачатиме використання єдиних індикаторів оцінки спроможності громад до відновлення, рівня соціальної згуртованості, енергетичної безпеки, цифровізації, залученості громадян. Такі показники мають інтегруватися у державні рейтинги

регіонального розвитку та використовуватися для розподілу державних субвенцій.

Крім того, варто розробити механізми стратегічних комунікацій між центральними органами виконавчої влади та місцевим самоврядуванням щодо обміну інформацією у кризових ситуаціях, забезпечення довіри громадян до влади та підвищення транспарентності прийняття рішень.

На підставі вищезазначеного, стверджуємо, що удосконалення державної політики у сфері підтримки стійкості територіальних громад потребує інтеграції комплексного підходу, заснованого на принципах багаторівневого врядування, субсидіарності, цифровізації, інклюзивності та партнерства. Реалізація даних базових принципів сприятиме формуванню сильних, безпечних і конкурентоспроможних територіальних громад, здатних протистояти сучасним загрозам та забезпечувати сталий розвиток як під час дії воєнного стану та і у повоєнний період.

Висновки до розділу 3

1. Стійкість територіальних громад є ключовим чинником національної безпеки, відновлення та розвитку держави в умовах воєнного стану. Забезпечення стійкості територіальних громад потребує комплексного підходу, що охоплює управлінські, правові, фінансові, соціальні та цифрові інструменти. Досягнення стійкості можливе лише за умови узгоджених дій центральної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства. Громади мають стати осередками соціальної згуртованості, адаптивності й самоорганізації, здатними ефективно протидіяти викликам війни та післявоєнної відбудови.

2. Удосконалення управлінських і організаційних механізмів забезпечення стійкості територіальних громад має ґрунтуватися на принципах стратегічного планування, ризик-менеджменту та інституційної спроможності місцевого самоврядування. До ключових напрямів належать створення системи місцевих

центрів стійкості, впровадження кризових штабів на рівні територіальних громад, формування механізмів міжмуніципального співробітництва, а також розвиток кадрового потенціалу посадових осіб через програми підготовки та сертифікації у сфері управління ризиками, безпеки й комунікації. Даний підхід сприятиме формуванню стабільного управлінського середовища, здатного забезпечити безперервність функціонування органів влади навіть у надзвичайних умовах.

3. Цифрова трансформація є ключовим інструментом підвищення стійкості територіальних громад. Використання інноваційних технологій, зокрема, платформ DREAM, «Дія. Цифрова громада», систем аналітики та моніторингу ризиків, дозволяє підвищити прозорість управління, оперативність прийняття рішень, точність прогнозування та ефективність використання ресурсів. Цифровізація сприяє створенню інтегрованої інформаційної екосистеми, що забезпечує взаємодію між центральними і місцевими органами влади, залучення громадян до управлінських процесів і підвищення довіри до влади.

4. Ефективна державна політика у сфері підтримки стійкості територіальних громад має бути системною та заснованою на принципах багаторівневого врядування, а її вдосконалення передбачає оновлення нормативно-правової бази, розвиток механізмів фінансової децентралізації, створення національної системи оцінювання стійкості громад та запровадження стимулів для залучення міжнародної технічної допомоги і приватних інвестицій у проєкти безпеки, енергетичної незалежності, цифрової інфраструктури та соціального захисту. Важливо забезпечити прозорі процедури розподілу державних ресурсів з урахуванням реальної спроможності територіальних громад до самостійного відновлення.

5. Партнерства між державою, місцевими громадами, бізнесом, науковими інституціями та міжнародними організаціями є критично важливим елементом системи стійкості територіальних громад. Партнерства сприяють обміну досвідом, реалізації спільних проєктів, зміцненню довіри та соціальної

згуртованості. Формування національної мережі партнерств стійких територіальних громад дозволить створити простір взаємодії, інновацій і розвитку, що стане фундаментом для довгострокової модернізації місцевого самоврядування.

6. Інтеграція принципів соціальної згуртованості, цифровізації та інноваційності у державну політику дає змогу перейти від короткотермінового реагування на кризи до стратегічного управління розвитком територій., що формує передумови для створення безпечного, інклюзивного та економічно конкурентного середовища, здатного забезпечити сталий розвиток територій та добробут громадян як під час війни, так і у повоєнний період.

ВИСНОВКИ

1. Стійкість територіальних громад є комплексною характеристикою, що поєднує інституційну, економічну, соціальну, безпекову та адаптаційну складові. Вона відображає здатність місцевих спільнот протидіяти викликам, зберігати функціональність і забезпечувати розвиток навіть у кризових умовах. Стійкість громади являє собою динамічний процес, який включає етапи опору, адаптації, відновлення та трансформації, що дозволяє не лише виживати, а й посилювати потенціал розвитку. В умовах воєнного стану стійкість українських громад визначається поєднанням управлінської автономії, фінансової спроможності, соціальної згуртованості та цифрової інноваційності. Громади, які розвивають партнерства, модернізують управління та активно залучають громадськість, мають вищий рівень відновлення й ефективніше реагують на виклики, підтверджуючи свою роль як ключового елемента державної стабільності.

2. Нормативно-правові основи стійкості територіальних громад в Україні становлять комплексну систему актів різного рівня, від конституційних положень до галузевих законів і підзаконних актів, які регламентують функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Їх взаємодія забезпечує правове підґрунтя автономії громад, здатність реагувати на кризові ситуації, координувати дії з військовими адміністраціями та державними органами, підтримувати життєзабезпечення населення і відновлення інфраструктури. Разом з тим чинне законодавче поле ще не повною мірою інтегрує поняття «стійкість територіальної громади» у систему національного права, що зумовлює потребу в його нормативному уточненні та закріпленні. Важливим напрямом удосконалення є формування єдиної методології правового регулювання муніципальної стійкості, посилення координації між рівнями влади та впровадження стратегічного підходу до управління ризиками. Такий підхід сприятиме не лише ефективному реагуванню на виклики воєнного часу, а й формуванню сталого розвитку громад у довгостроковій перспективі.

3. Управління стійким розвитком територіальних громад у кризових умовах ґрунтується на поєднанні системного, адаптивного, інституційного, мережевого та поліцентричного підходів, що дозволяють розглядати громаду як динамічну соціально-економічну систему, здатну до саморегуляції, навчання та оновлення в умовах змін зовнішнього середовища. Ефективне управління стійкістю передбачає стратегічне планування, розвиток цифрової інфраструктури, міжмуніципальне співробітництво й участь громадян у прийнятті рішень. В українських реаліях дані підходи набули практичного значення у контексті воєнного стану та масштабної децентралізації. Інтеграція цифрових сервісів, формування мереж співпраці між громадами, розбудова системи стратегічного планування й антикризового управління стали ключовими чинниками збереження функціональності територіальних громад. Таким чином, сучасна теорія управління стійкістю поєднує класичні принципи сталого розвитку з інноваційними підходами до кризового менеджменту, утворюючи цілісну модель підвищення життєздатності та адаптивності місцевих спільнот.

4. Введення воєнного стану стало визначальним чинником трансформації соціально-економічного середовища територіальних громад України. Масштабні руйнування інфраструктури, зниження економічної активності, демографічні зміни та падіння доходної бази місцевих бюджетів спричинили глибоку дестабілізацію місцевого розвитку. Водночас громади, які змогли оперативно адаптуватися до нових умов, запровадивши інструменти кризового менеджменту, цифрового управління, партнерства з бізнесом і громадським сектором, продемонстрували вищий рівень стійкості та здатність забезпечувати базові послуги навіть в умовах воєнних дій. Воєнний стан став каталізатором формування нової управлінської культури, заснованої на адаптивності, гнучкому плануванні та горизонтальній взаємодії між владою, громадами й громадянським суспільством. Зміна пріоритетів місцевої політики, від стратегічного розвитку до антикризового реагування, актуалізувала потребу в оновленні державної підтримки, посиленні фінансової децентралізації та інтеграції місцевих стратегій у загальнонаціональну політику відновлення. Таким чином, досвід воєнного

періоду підтвердив, що соціально-економічна стійкість громад є результатом поєднання інституційної спроможності, цифрової готовності та соціальної згуртованості.

5. Інституційне забезпечення управління територіальними громадами в умовах воєнного стану виступає ключовою основою їх стійкості. Сформована завдяки децентралізації система місцевого самоврядування дозволила громадам діяти автономно, швидко адаптуватися до кризових умов і забезпечувати базові потреби населення. Високий рівень організаційної спроможності, наявність стратегічного планування, цифрових інструментів та налагодженої комунікації стали визначальними факторами ефективності локального управління. В підтриманні стійкості важливу роль відіграє баланс між централізованим управлінням і збереженням автономії громад, закріплений законодавчо, що дає змогу підтримувати безперервність місцевого врядування навіть за надзвичайних умов. Поряд із цим ключовими напрямками посилення інституційної спроможності актуальними є кадровий розвиток, цифровізація управління, фінансова автономія та міжнародне партнерство. Підтримка з боку держави, програм ПРООН, ОЕСР, U-LEAD, USAID, GIZ і Ради Європи сприяє формуванню професійного управлінського корпусу та розбудові системи кризового реагування. Ефективне поєднання правових, організаційних і цифрових механізмів забезпечує життєздатність територіальних громад, їх здатність не лише долати наслідки війни, а й створювати підґрунтя для подальшого відновлення та сталого розвитку.

6. Аналіз практик українських територіальних громад засвідчив, що їхня стійкість у воєнних умовах значною мірою забезпечується поєднанням громадянської активності, цифрових технологій, фінансової автономії та ефективної міжмуніципальної співпраці. Найуспішніші громади демонструють системну модель взаємодії між місцевою владою, громадськими організаціями, бізнесом і волонтерами. Таке поєднання інституційних та неформальних механізмів сприяє оперативній мобілізації ресурсів, забезпеченню життєдіяльності, відновленню інфраструктури й формуванню соціальної

згуртованості. Зокрема, цифровізація управління, створення центрів стійкості та локальних систем взаємодопомоги довели свою ефективність як у підтримці базових послуг, так і у реагуванні на кризові ситуації в режимі реального часу. Водночас результати досліджень виявили значні диспропорції між громадами за рівнем спроможності, зокрема, малі або постраждали від окупації громади стикаються з кадровим дефіцитом, нестачею фінансових і технічних ресурсів, руйнуванням інфраструктури та нормативними обмеженнями. Незважаючи на це, досвід українських громад доводить, що ключем до підвищення стійкості є розвиток партнерських мереж, залучення донорської підтримки, зміцнення місцевого самоврядування та підвищення довіри населення. Таким чином, успішні практики громад формують основу для розробки моделі комплексного управління стійкістю, що поєднує інституційну спроможність, громадянську участь і стратегічне планування.

7. Управлінські та організаційні механізми є базовими інструментами забезпечення стійкості територіальних громад в умовах воєнного стану. Вони інтегрують інституційні, кадрові, комунікаційні, партнерські та технологічні складові, спрямовані на підвищення спроможності органів місцевого самоврядування діяти ефективно в кризових обставинах. Як показує практика українських громад, найвищі результати демонструють ті, де впроваджено децентралізовану координацію, гнучке управління, цифрові системи моніторингу та кризового реагування, а також побудовано сталі партнерські мережі між владою, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними організаціями. Важливу роль у підвищенні стійкості відіграє людський фактор – професійна підготовка управлінців, розвиток лідерських та антикризових компетенцій, формування психологічної витривалості та комунікаційних навичок. Цифровізація управління, розвиток систем «Smart City», впровадження електронних сервісів і відкритих даних сприяють транспарентності, оперативності та довірі громадян. Комплексне поєднання управлінських і організаційних механізмів формує основу адаптивного врядування, яке дозволяє

громадам не лише долати наслідки війни, а й формувати довгострокову стратегію сталого відновлення та розвитку.

8. Цифрова трансформація та розвиток партнерств виступають ключовими чинниками зміцнення стійкості територіальних громад в умовах воєнних викликів і посткризового відновлення. Використання цифрових технологій дозволяє забезпечити безперервність управлінських процесів, прозорість бюджетних рішень, підвищити ефективність кризового реагування та розширити участь громадян у прийнятті рішень. Інтеграція платформ електронного врядування, впровадження відкритих даних і розвиток цифрових навичок створюють підґрунтя для формування смарт-громад, здатних адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Партнерства між державними структурами, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними організаціями посилюють потенціал цифровізації, забезпечуючи громадам доступ до фінансових, технологічних і освітніх ресурсів. Взаємодія у форматі державно-приватного та міжмуніципального співробітництва сприяє створенню інноваційних екосистем, розробці спільних антикризових механізмів і підвищенню кіберстійкості. Таким чином, синергія цифрової трансформації та партнерських мереж формує основу ефективного, адаптивного і відкритого врядування, що є ключовою умовою відновлення та розвитку територіальних громад у післявоєнний період.

9. Державна політика у сфері підтримки стійкості територіальних громад має перейти від фрагментарного реагування на кризи до системного управління ризиками, яка інтегрує правові, фінансові, цифрові та інституційні інструменти. Удосконалення нормативно-правової бази, зокрема розробка спеціального Закону України «Про стійкість територіальних громад», дозволить закріпити єдині принципи, компетенції та критерії оцінювання стійкості на всіх рівнях публічного управління. Важливими є також створення міжвідомчої координаційної ради при Кабінеті Міністрів України, розбудова системи ризик-орієнтованого управління та запровадження обов'язкових локальних програм з кризового реагування. Ключовими пріоритетами державної політики

залишаються цифрова трансформація, фінансова децентралізація, розвиток партнерств і формування кадрового потенціалу громад. Використання цифрових платформ DREAM, «Дія» та GeoHub підвищить аналітичні спроможності територіальних громад, а створення національної системи моніторингу показників стійкості сприятиме транспарентному управлінню. У поєднанні з інституційною підтримкою, навчанням кадрів та залученням міжнародних донорів такі заходи забезпечать формування адаптивної, проактивної та відкритої моделі підтримки стійкості громад, орієнтованої на безпеку, розвиток і довіру громадян до влади навіть у період воєнних і повоєнних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. Портал «Децентралізація». 2025. URL: <https://decentralization.ua/news/19387>.
2. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2024 рік. Київ : НАДС, 2024. 40 с. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/ip-2024-2.pdf>.
3. Бичков С. Стратегічні напрями розвитку механізмів публічного антикризового управління територіями. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 340, № 2. С. 73–77. URL : <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1652>.
4. Виконання доходів місцевих бюджетів. Міністерство фінансів України. URL : <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetiv>.
5. Вимір стійкості територіальних громад через оцінювання їхньої спроможності : аналітичний звіт. Київ : Національна платформа стійкості та згуртованості ; Українська Гельсінська спілка з прав людини, листопад 2024. 46 с. URL : <https://www.helsinki.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/Vymir-stiykosti-terytorialnykh-hromad-cherez-otsiniuvannia-ikhnoi-spromozhnosti.-Analitychnyy-zvit.pdf>.
6. Вимірювання досягнення цілей сталого розвитку регіонами України: вибір індикаторів та визначення базових рівнів (Аналітичне дослідження). — Київ : ПРООН Україна, 2019. 276 с. URL : https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/SDGs-baseline-assessment_UKR.pdf.
7. Внутрішньо переміщені особи: дашборд даних. Мінсоцполітики. 2025. URL: <https://www.ioc.gov.ua/en/analytics/dashboard-vpo>.
8. Войтенко А.Б., Якобчук В.П., Мосієнко О.В., Плотнікова М.Ф. Психологічна стійкість державних службовців в умовах викликів та соціально-

економічного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С.213 – 220. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.213.

9. Диджиталізація українських громад: лідери цифрової трансформації обговорили можливості та перспективи. Київ : U-LEAD з Європою, 2024. URL : <https://u-lead.org.ua/news/161>.

10. Дяконенко О., Нечитайло Т. Роль резильєнтного потенціалу громадських організацій у відновлення. *Demography and Social Economy*. 2024. № 57 (3). с. 122–140. URL: <https://www.ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/view/197>.

11. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036.

12. Засади стійкості та основні виклики для громад під час війни. Аналітичний звіт. Київ : Національна платформа стійкості та згуртованості, вересень 2024. 26 с. URL : https://www.ucipr.org.ua/images/files/1963/66fd5d961e06d3.75414303_file.pdf.

13. Збірник аналітичних записок «Стан секторальних політик». Київ : Асоціація міст України, 2022. 55 с. URL : https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/zbirnyk_analit_matl_0.pdf.

14. Збірник кращих практик громад у військовий час. Київ : Асоціація міст України 2023. Вип. 2. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/best_pr_amu_22_09_23web2_ukr.pdf.

15. Кириленко О. Фінансова самодостатність територіальних громад: сутність та умови забезпечення. *Світ фінансів*. 2022. Вип. 4. С. 68–80. URL : <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49031>.

16. Кірічук А. Забезпечення стійкості територіальних громад. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 13-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 8 – 9 листоп. 2025 р.). Дніпро : Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 122-125.

17. Козир С.В. Децентралізація та регіональна політика відновлення України в умовах воєнного стану: проблеми і рекомендації. *Empirio*. 2025. Том 2, № 1. С. 15–26. URL: <https://empirio.ukma.edu.ua/article/view/322971>.
18. Конституція України : закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
19. Кулик А. Стійкість територіальних громад як фактор зміцнення національної безпеки. *Вісник Дніпровської академії безперервної освіти. Серія: «Державно-управління та адміністрування»*. 2024. № 2 (2). С. 59–65. URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/203>.
20. Лопушинський І.П., Філіппова В.Д., Плющ Р.М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4 (83). С. 154–160. URL : https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/23/22.
21. Маслова Я.І. Військово-цивільні адміністрації як суб'єкт публічного адміністрування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 3. С. 213–216. URL : http://lsej.org.ua/3_2021/56.pdf.
22. Мельничук Г. Роль волонтерства у консолідації громадянського суспільства в Україні. *Актуальні питання суспільних наук та історії медицини*. 2018. № 2 (18) С. 52–56.
23. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / [В.Г.Потапенко, В.О.Баранник, Н.В.Бахур та ін.] ; за ред. В.Г.Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с.
24. Організаційні засади місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Київ : Асоціація міст України, 2024. 25 с. URL : https://auc.org.ua/sites/default/files/library/organizacijni_zasady_miscevogo_samovryaduvannya_v_umovah_voyennogo_stanu.pdf

25. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : указ Президента України від 21 квіт. 2022 р. № з 266/2022. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>.

26. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Paris : OECD Publishing, 2024. 118 с. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf.

27. Підоричева І. Інноваційні спільноти та їх можливості у відродженні постраждалих від війни українських територій на засадах стійкості й сталості. *Економіка України*. 2023. Т. 66, № 10 (743). URL : <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2023-10-1>.

28. Пожежна безпека та цивільний захист: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / Рожков А. / за заг. ред. Грищенко А., Мацокіна А. Київ : Швейцарсько-український проєкт DECIDE. «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2022. 72 с.

29. Портал управління знаннями. Професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування. НАДС. 2024. <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/profesiinyi-rozvytok-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia>.

30. Послуга соціальної адаптації відкриває нові можливості для людей з інвалідністю, похилого віку та ВПО. Київ : Міністерство соціальної політики України, 12.11.2024. URL: <https://www.msp.gov.ua/press-center/news/posluha-sotsialnoyi-adaptatsiyi-vidkryvaye-novi-mozhlyvosti-dlya-lyudey-z-invalidnistyu-pokhyloho-viku-ta-vpo>.

31. Про добровільне об'єднання територіальних громад : закон України від 5 лют. 2015 р. № 157-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

32. Про запровадження національної системи стійкості : рішення Ради національної безпеки та оборони України від 20 серпня 2021 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0065525-21>.

33. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 5 серпня 2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>.

34. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : постанова Кабінету Міністрів України від 8 квіт. 2015 р. № 214 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>.

35. Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією : Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 28.02.2025 № 376. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0380-25>.

36. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 лист. 2023 р. № 1025-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-%D1%80>.

37. Про затвердження Положення про єдину державну систему цивільного захисту : постанова Кабінету Міністрів України від 9 січня 2014 року № 11. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/11-2014-%D0%BF>.

38. Про затвердження Порядку створення та використання матеріальних резервів (крім державних) для запобігання виникненню надзвичайних ситуацій і ліквідації їх наслідків : постанова Кабінету Міністрів України від 30 вер. 2015 р. № 775. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/775-2015-%D0%BF#Text>.

39. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

40. Про основи національного спротиву : закон України від 16 лип. 2021 р. № 1702-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20>.

41. Про правовий режим воєнного стану : закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.

42. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : указ

Президента України від 27 вер. 2021 р. № 479/2021. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>.

43. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 груд. 2024 р. № 1351-р URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80>.

44. Програма «U-LEAD з Європою». Внутрішня комунікація в громаді під час війни: важливе своєчасне інформування. Київ : Портал «Децентралізація», 29.03.2024. URL : <https://decentralization.ua/news/17864>.

45. Програма «Громада 4.0». Цифрова трансформація для відновлення: як учасники програми «Громада 4.0» творять майбутнє країни. Київ : Портал «Центр розвитку місцевого самоврядування», 19.10.2023. URL: <https://decentralization.ua/news/1732>.

46. Програма підвищення стійкості та відновлення. Україна : ПРООН (UNDP). 2023. URL : <https://www.undp.org/uk/ukraine/prohrama-proon-iz-pidvyshchennya-stiykosti-ta-vidnovlennya>.

47. Резнікова О., Войтовський К., Лепіхов А. Організація системи забезпечення національної стійкості на регіональному і місцевому рівнях : Аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2021. 140 с. URL : https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-04/block_reznikova.pdf.

48. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2023 рік. Київ : Мінцифри. 08.01.2024. <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2023-rik>.

49. Руденко М.В. Аналіз сучасного етапу реформи децентралізації в умовах воєнного стану: проблеми та виклики для України. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2024. № 2 (48). С. 200–211. URL : <https://journals.snu.edu.ua/index.php/app/article/view/958>.

50. Служба в органах місцевого самоврядування в умовах війни. Національне агентство України з питань державної служби. 2024.

URL: <https://nads.gov.ua/sluzhba-v-orhanakh-mistsevoho-samovryaduvannia-v-umovakh-viiny>.

51. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2024 році. Київ : НАДС, 2024. 59 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/_%D0%92%D0%A1_2024_%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf.

52. Стешенко Т.В., Кречик А.С., Кривець О.В. Стійкість територіальних громад в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Право»*. 2025. № 90. С. 197 – 202. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/328929>.

53. Стійкість громад: проблеми та рішення у прогнозуванні та реагуванні на кризи та загрози, спричинені повномасштабною війною. Звіт про дослідження. Київ : KSE Institute. 2023. 28 с. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/KSE-Institute-zvit-iz-doslidzhennya-Stii--kist-gromad.-Hanns-Final.pdf>.

54. Стійкість та згуртованість українського суспільства під час війни. Український центр незалежних політичних досліджень (UCIPR). 2023. Вип. 9 35 р. URL : <https://ucipr.org.ua/en/publications/analytical-reports/resilience-and-cohesion-of-ukrainian-society-during-the-war-issue-no-9-october-december-2023>.

55. Трещов М.М. Відновлення та розвиток національної економіки: ризики та напрями змін. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 1. С. 87 – 93.

56. Трещов М.М. Фінансове забезпечення відновлення та реконструкції України у повоєнний період. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 2 (14). С. 19 - 40. URL : [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-19-40](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-19-40).

57. Фіскальний простір інклюзивного розвитку регіону в умовах фінансової децентралізації: теорія, методологія, практика : монографія / Ірина Олександрівна Цимбалюк. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 500 с.

58. Центри стійкості запрацюють ще в 54 громадах по всій Україні. Київ : Міністерство соціальної політики України. 2025. URL :

<https://www.msp.gov.ua/en/press-center/news/resilience-centres-to-launch-in-54-more-communities-across-ukraine>.

59. Шевченко О.М. Між формальними партнерствами та реальним ефектом: як відсутність автономії послаблює участь місцевих організацій у гуманітарних програмах. *Соціальна робота та освіта*. 2025. Т. 12, № 3. С. 310–323. URL : <https://journals.uran.ua/swe/article/view/335738>.

60. Як ми можемо зміцнити стійкість громад у часи війни? Результати дослідження. Український центр незалежних політичних досліджень (UCIPR). 2023. URL : <https://ucipr.org.ua/en/news/how-do-we-strengthen-community-resilience-in-times-of-war-results-of-the-study>.

61. Arends H., Brik T., Herrmann B., Roesel F. Ukraine’s resilience: How an administrative reform boosted social capital and trust in Ukrainian communities. *VoxEU/CEPR*. 2023. URL : <https://cepr.org/voxeu/columns/ukraines-resilience-how-administrative-reform-boosted-social-capital-and-trust>.

62. Birchall S. J., Kehler S. The influence of governance structure on local resilience: Enabling and constraining factors for climate change adaptation in practice. *Urban Climate*. 2023. Vol. 47. Art. 101348. URL : <https://doi.org/10.1016/j.uclim.2022.101348>.

63. Bringing Resilience to Scale: Annual Report 2022. Global Facility for Disaster Reduction and Recovery (GFDRR). Washington, DC : World Bank, 2024. 158 p. URL : <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099904102272326411/pdf/IDU0242fa9a607c8804e9a0b0d404a431f9a65a9.pdf>.

64. Build Ukraine Back Better: Sustainable Reconstruction. Kyiv : Build Ukraine Back Better, 2022– URL : <https://buildukrainebackbetter.org>.

65. Center for Sociological Research «Decentralization and Regional Development». Resilience. Kyiv : Kyiv School of Economics. 2025. URL : <https://kse.ua/kse-research/resilience>.

66. Damages to Ukraine’s infrastructure due to the war have risen to \$170 billion: KSE Institute estimate (as of November 2024). Kyiv : KSE, 14.02.2025. URL:

<https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024>.

67. Decentralization Offering Better Results and Efficiency. Kyiv : USAID DOBRE. 2025. URL : <https://decentralization.ua/en/donors/dobre>.

68. Decentralization Offering Better Results and Efficiency. Kyiv : USAID DOBRE. 2025. URL : <https://decentralization.ua/en/donors/dobre>.

69. Digitalisation for Recovery in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2022. 9 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_40746fbc/c5477864-en.pdf.

70. Duijn M., Edelenbos J., Ochoa Peralta D., Fransen J. Resilient communities: the role of local government. Policy Brief 4. Rotterdam : Erasmus University Rotterdam, May 2020. 5 p. URL: <https://www.ihs.nl/en/media/2020-06-policy-brief-4-eng0>.

71. e-Governance Academy. Ukraine is Digital by Design: Resilience and Trust, Embedded in Governance. Tallinn ; Kyiv : eGA. 2025. URL: <https://ega.ee/ukraine-digital-by-design>.

72. Empowering municipalities: U-LEAD with Europe's achievements. Kyiv : U-LEAD, 2025. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/364/U-LEAD_4_pager_March2025.pdf.

73. Enhancing the resilience of civil society in the Eastern Partnership (ERICS-EaP). Regional Communication Programme "EU NEIGHBOURS east", European Commission, 2024-2025. URL: <https://euneighbourseast.eu/projects/eu-project-page/?id=2348>.

74. Experience of Ukrainian communities in using the DREAM system. Kyiv : Transparency International Ukraine, 2024. URL : <https://ti-ukraine.org/en/research/experience-of-ukrainian-communities-in-using-the-dream-system>.

75. Holling C.S. Resilience and Stability of Ecological Systems. IIASA Research Report (RR-73-003). Laxenburg (Austria) : International Institute for

Applied Systems Analysis (IIASA). 1973. 23 p. URL: <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/26/1/RP-73-003.pdf>.

76. Holling C.S. Understanding the Complexity of Economic, Ecological and Social Systems. *Ecosystems*. 2001. Vol. 4, № 5. P. 390–405. URL: <https://www.jstor.org/stable/3658800>.

77. How do small communities hold up in times of war? Research. International Renaissance Foundation (IRF). URL : <https://www.irf.ua/en/how-do-small-communities-hold-up-in-times-of-war-research>.

78. Ingram G., Vora P. Ukraine: Digital government is central to resilience. The Brookings Institution. 07.02.2025. URL : <https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-government-is-central-to-resilience>.

79. International Organization for Migration. Ukraine Crisis Response Plan 2023. Kyiv : IOM Ukraine, 2023. URL: https://crisisresponse.iom.int/sites/g/files/tmzbd11481/files/appeal/pdf/2023_Ukraine_Crisis_Response_Plan_2023.pdf.

80. Ivashchenko-Stadnik K., Dağlı-Hustings İ. Impact of war: Front Line Communities and Resilience. Kyiv: reSCORE / SeeD, 2024. 56 p. URL : https://api.scoreforpeace.org/storage/pdfs/PUB_Impact-of-War_Hromada_Feb.22.2024.pdf.

81. Keudel O., Huss O. Polycentric governance in practice: the case of Ukraine's decentralised governance during wartime. *Journal of Public Finance & Public Choice*. 2024. Vol. 39: Issue 1. P. 10–35. URL : <https://bristoluniversitypressdigital.com/view/journals/jpfp/39/1/article-p10.xml>.

82. Koidel O., Gatsko V., Darkovych A., Hus O. Local Democracy and Resilience in Ukraine: Learning from Communities' Crisis Response in War. Visby, Sweden: Swedish International Centre for Local Democracy (ICLD). 2024. Research Report № 33. 2024. 57 p. URL : https://icld.se/wp-content/uploads/ICLD_ResearchReport_33_2024-web.pdf.

83. Krugman P. *Geography and Trade*. Cambridge, MA : The MIT Press, 1992. 156 p. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262610865/geography-and-trade>.

84. *Lessons from Evaluations : Local Governance Support to Countries in Crisis*. United Nations Development Programme (UNDP), 2025. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-03/local_governance.pdf.

85. *Local governments' legal, institutional, and financial landscape in Ukraine: Final report (July 2024)*. Київ : KSE Institute, 2024. 73 p. URL : https://kse.ua/KSE_for_BGK_Final_Report_July2024%20-%2020.11.2024.pdf.

86. *North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p. URL: https://epistemh.pbworks.com/f/8.%20Institutions__Institutional_Change_and_Economic_Performance.pdf.

87. *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. Paris: OECD Publishing. 2025. 129 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf.

88. *OECD Regional Outlook 2023: The Longstanding Geography of Inequalities*. OECD Publishing. Paris: OECD. 2023. 154 p.

89. Pierre J., Peters B. G. *Governance, Politics, and the State* New York : St. Martin's Press, 2000. 231 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Governance_Politics_and_the_State.html?id=dBVVAAAAYAAJ&redir_esc=y.

90. Platts-Fowler D., Robinson D. *Community resilience: a policy tool for local government? Local Government Studies*. 2016. № 42 (5). P. 762–784. URL : <https://eprints.whiterose.ac.uk/id/eprint/108066/3/Community>.

91. *Public Employment and Management 2023: Towards a More Agile Public Service*. OECD Publishing. Paris : OECD, 2023. 121 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/public-employment-and-management-2023_a8f17605/5b378e11-en.pdf.

92. Rabinovych M., Darkovich A. What makes territorial communities resilient: the first lessons after February 24. *VoxUkraine*. 2022. <https://voxukraine.org/en/what-makes-territorial-communities-resilient-the-first-lessons-after-february-24>.

93. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine: November 2024. Kyiv : Kyiv School of Economics, 2025. 26 p. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf

94. Resilient Cities and Regions to protect Europe's citizens. Brussels : European Committee of the Regions, June 2023. URL: <https://euagenda.eu/publications/resilient-cities-and-regions-to-protect-europe-s-citizens>.

95. Revtiuk Y., Ivanova T. Implementation of the Community Resilience Approach in the System of Crisis Management of Ukraine in 2022–2024. *European Research Studies Journal*. 2024. Vol. XXVII (Special Issue A). P. 712–731. URL : https://www.researchgate.net/publication/387148639_Implementation_of_the_Community_Resilience_Approach_in_the_System_of_Crisis_Management_of_Ukraine_in_2022-2024.

96. Rodríguez-Pose A., Bartalucci F. Local Government Reform in Ukraine: Towards Place-Sensitive Development Strategies. Kyiv : U-LEAD with Europe, 2022. 44 p. URL : <https://u-lead.org.ua/media?tab=analytics>.

97. SocialBoost. «Громада 4.0» Акселераційна програма цифрової трансформації для місцевих громад. Київ : SocialBoost, 2023. URL : <https://www.hromada4.org>.

98. Strengthening Local Resilience through Democracy – Lessons from Ukrainian Municipalities. ICLD. 2025. URL : <https://icld.se/en/article/strengthening-local-resilience-through-democracy-lessons-from-ukrainian-municipalities>.

99. Strengthening regional policy for resilient places :Key issues andpolicy considerations. Paris : OECD Publishing, 2025. 26 p. URL :

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/strengthening-regional-policy-for-resilient-places_aed0d974/ea24eab5-en.pdf.

100. U4Recovery – Empowering Communities in Ukraine. Kyiv : UNDP, 2022–2025. <https://www.undp.org/ukraine/projects/eu4recovery-empowering-communities-ukraine-eu4recovery>.

101. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022–December 2024. World Bank. Washington, DC : World Bank. 2025. 195 p. URL : <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf>.

102. Ukraine: Humanitarian Needs and Response Plan 2024. Kyiv : OCHA. 2024. 114 p. URL: <https://www.unhcr.org/ua/en/media/ukraine-hnrp-2024-humanitarian-needs-and-response-plan-ua-20240110-pdf>.

103. Ukrainian communities showcase resilience and launch Community of Practice for transparent local governance. Council of Europe Office in Ukraine. 2025. URL : <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/ukrainian-communities-showcase-resilience-and-launch-community-of-practice-for-transparent-local-governance>.

104. United Nations Development Programme in Ukraine. Recovery Framework. Updated May 2024. Kyiv : UNDP Ukraine. 2024. 8 p. URL : https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-06/undp_ua_recovery_framework_may2024.pdf

105. USAID Resilient Communities Program. Washington, DC : CNFA, 2022-2025. URL: <https://cnfa.org/program/usaids-resilient-communities-program>.

106. Voznyak H., Patytska K., Mulska O., Zherybylo I., Sorokovy D. Resilience of territorial communities amid the war against Ukraine: The role of budgetary instruments. *Public and Municipal Finance*. 2024. Vol. 13, № 1. P. 41–54. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/public-and-municipal-finance/issue-453/resilience-of-territorial-communities-amid-the-war-against-ukraine-the-role-of-budgetary-instruments>.

107. Walker B., Holling C.S., Carpenter S.R., Kinzig A.. Resilience, Adaptability and ransformability in Social-Ecological Systems. *Ecology and Society*. 2004. Vol. 9, № 2, Art. 5. URL : <https://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5>.

108. What makes municipalities resilient – the first lessons after February 24. U-LEAD with Europe. 18.11.2022. URL : <https://u-lead.org.ua/en/news/70>.