

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

БОРИСЕНКО Владислав Юрійович

УДК 352:330.34(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СІЛЬСЬКОЇ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УКРАЇНІ**

Галузь знань 28 – публічне управління та адміністрування
Спеціальність 281 – публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів та текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В.Ю.Борисенко

Науковий керівник: Маматова Тетяна Валеріївна, доктор наук з державного управління, професор

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Борисенко В. Ю. Забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро, 2026.

Дисертація є завершеною науково-дослідною роботою, в якій наведено розв’язання актуального наукового завдання – обґрунтування комплексу концептуальних положень щодо забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні, а також розроблення методико-технологічного забезпечення відповідних процесів та їх безупинного вдосконалення у контексті формування систем публічного управління, спроможних протистояти викликам воєнного часу та гібридним загрозам, сприяти повоєнному відновленню та забезпеченню керованого розвитку територій і громад.

Схарактеризовано теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення стійкості та сталого розвитку територій і громад, зокрема, показано, що категорія «резильєнтність» (*resilience*, англ.), яку дослідники застосовують як антитезу «крихкості» (*fragility*, англ.), яка має коріння в технічних науках, увійшла до сфери соціальних наук (психологію, соціологію, економіку, менеджмент, міжнародні відносини, публічне управління тощо) зі сфери екології як прояв здатності будь-якої системи вижити під час шоків, відновитися після потрясінь і адаптуватися до зміненого середовища.

Визначено, що для забезпечення резильєнтності в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні найбільшою мірою застосовний підхід до резильєнтності, як головного стратегічного імперативу для складних адаптивних систем «резильєнтність як мережева архітектура», що забезпечує

не лише отримання додаткової адаптивної здатності до поточних шоків, але й підтримує здатність адаптуватися до майбутніх ризиків, викликів і травматичних подій.

Показано, що у провідних країнах світу наявні теоретичні й практичні напрацювання щодо забезпечення резильєнтності територій і громад, які можуть бути успішно адаптовані вітчизняними органами публічного управління. Серед нормативних документів рівня міжнародних стандартів визначимо низку стандартів Міжнародної організації зі стандартизації ISO, на значний потенціал упровадження яких у окресленій сфері вказує досвід провідних країн світу: ISO 18091 (застосування ISO 9001 в місцевому самоврядуванні); ISO 22301 (настанови щодо забезпечення безпеки та стійкості через упровадження систем управління безперервністю діяльності); ISO 22316 та ISO 22336 (забезпечення організаційної резильєнтності); ISO 26000 (соціальна відповідальність); ISO/IEC 27001 (вимоги до систем управління інформаційною безпекою); ISO серії 31000 (комплекс стандартів з управління ризиками); ISO серії 37100 (комплекс стандартів для «стійких» (sustainable) і «смартизованих» (smart) громад).

Зроблено узагальнення, що категорія резильєнтність у економічній сфері та сфері публічного управління розглядається як здатність системи поглинати руйнівні впливи (шоки) і при цьому зберігати основні функції та структуру, а також можливість до подальшого розвитку. Саме тому, забезпечення резильєнтності означає свідоме керування процесом адаптування системи з метою збереження певних її якостей та зникнення інших властивостей, зберігаючи при цьому сутність (або «ідентичність») системи. Акцентовано також на тому, що для територіальної громади «ідентичність» визначається тим, що є цінним для людей на території, де вони мешкають.

У контексті даного дослідження для подальшого проектування на рівень територіально громади схарактеризовані відмінності категорій «життєстійкість», «стійкість», «резильєнтність» для предметної сфери публічного управління у сфері забезпечення керованого розвитку

територіальних громад за чотирма аспектами (ресурси; природа; фокус на процесах та результатах; соціальний вимір) із формулюванням відповідних метафор.

Доведено, що на сучасному етапі розвитку публічного управління резильєнтність територіальних громад розуміється як: інтегративна здатність (економіка – соціум – інфраструктура – управління); основа адаптивної відповіді на гібридні загрози та повоєнного відновлення; трансформації від стану «виживання» (стійкість) до динаміки «розвитку через кризу» (резильєнтність). Цей висновок надає підстави для уточнення категорії «резильєнтність територіальної громади» як соціоекономічної системи базового рівня – здатність поглинати руйнівні впливи / травматичні події / шоки, зберігаючи структуру, ідентичність і спроможність реалізовувати основні функції та подальший керований розвиток задля життєзбереження й забезпечення благополуччя жителів громади.

Резильєнтність сільських територіальних громад у контексті ЄС та ширшої Європи визначається як здатність цих громад адаптуватися до викликів, таких як депопуляція, кліматичні зміни, економічна нестабільність, цифрова нерівність та екологічні загрози, зберігаючи при цьому соціальну, економічну та екологічну стійкість. Методологічні засади базуються на принципах сталого розвитку, мультирівневого управління (multi-level governance) та підходах, які враховують локальні особливості (place-based). Ці засади викладені в ключових стратегічних документах ЄС, таких як Політика згуртованості (Cohesion Policy), Territorial Agenda 2030 та «Довгострокове бачення для сільських регіонів ЄС до 2040 року».

Акцентовано на тому, що ЄС забезпечує комплексний підхід до підтримки процесів забезпечення резилієнтності, перетворюючи сільські громади з периферійних на центри інновацій. Сформована експертна думка, що європейські сільські території переживають глибокі соціально-демографічні зміни, зумовлені екологічними, цифровими та біоекономічними перетвореннями. Ці трансформації, прискорені пандемією COVID-19,

підкреслюють зростаючу диверсифікацію сільських територій, роблячи їх такими ж складними та різноманітними, як і великі міста. Однак існуючі інструменти, концепції та державна політика не в змозі охопити цю мінливу реальність. Саме тому продовжують активно реалізовуватися численні ініціативи за фінансування Європейської комісії. Кращі практики в ЄС демонструють успішне застосування цих засад на рівні громад. Вони фокусуються на інноваціях, партнерствах та масштабуванні.

Забезпечення резильєнтності на місцевому рівні потребує уточнення категорії «сільська територіальна громада». В Україні сьогодні категорія «сільська територіальна громада» визначається переважно через юридично-адміністративний підхід: якщо центр громади, це населений пункт «село», на відміну від типу населеного пункту «селище». Як перспектива існує також демографічний підхід: територія і населені пункти з високою часткою сільського населення. З урахуванням підходу Європейського Союзу та активного впровадження європейської методології на основі густоти та сітки 1 км², яка стане офіційною протягом 2026–2027 років та аргументів вітчизняних науковців, які вивчали змістовне наповнення категорії «сільські території» у тісному зв'язку із процесами забезпечення стійкості поза межами міст та у тісному зв'язку з процесами реалізації невикористаного потенціалу аграрної політики для розвитку сільських територій потенціалом. Запропоновано використовувати у подальшому категорію «сільські територіальні громади» для узагальненого іменування всіх громад, які розмішуються на сільських територіях. Тому рекомендації, що розроблені у межах цього дослідження спрямовані як на сільські, так і селищні громади.

Визначено, що територіальні громади в Україні вже продемонстрували на практиці власну спроможність протистояти шокам війни, тотальних втрат інфраструктури у сфері електропостачання, зв'язку, водо- та теплопостачання, демонструючи резильєнтність як основу для збереження людського ресурсу, безперервності надання базових публічних послуг, зокрема, соціальних, адміністративних, комунальних, послуг у сфері охорони здоров'я та освіти.

Цей національний феномен стає предметом дослідження не лише вітчизняних, але й зарубіжних вчених.

Показано, що станом на початок 2026 року в Україні не існує єдиного підходу до вимірювання стану як стійкості, так і резильєнтності територіальних громад. Значною мірою розвинені методології досліджень Київської школи економіки, моніторинговий підхід Національної платформи стійкості та згуртованості, підхід Альянсу українських університетів, що представлений у «Методології досліджень з визначення потреб територіальних громад для стійкості, відновлення та розвитку». Безпосередній вплив на забезпечення резильєнтності громади має її фінансова спроможність, тому важливим є подальша реалізація вимірювань за методологією оцінювання, що передбачає розрахунок показників відповідної територіальної громади із використанням адаптованої моделі 10-бального тесту К. Брауна, та розподіл територіальних громад за рівнями фінансової спроможності.

Запропоновано концептуальну модель забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади, яка поєднує контур національного рівня концептуальної моделі (відтворює процес гарантування збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності держави й суспільства через використання суб'єктами національної системи стійкості комплексу відповідних інструментів в умовах гібридних загроз і змін безпекового середовища) та локальний контур (демонструє базові складові механізму, що процесно пов'язує комплекс адаптивних можливостей з вимірами інституційної стійкості через розроблення стратегії готовності до наднормативних подій). Акцентовано на тому, що внесок локальних контурів територіальних громад забезпечує формування національної стійкості і подальший сталий розвиток країни в цілому. Зроблено висновок, що результативність запропонованої моделі забезпечується імплементацією комплексу базових принципів для розбудови системи публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: гнучкість, стандартизація та єдність зусиль. Систематизовано

аспекти спроможності територіальних громад забезпечувати резильєнтність/стійкість на місцевому рівні, зокрема, реалізацію моделей проактивного адаптивного публічного управління на основі розбудови взаємодії та широкого залучення заінтересованих сторін та формування на регіональному та місцевому рівнях систем комплексної контрольної діяльності, зокрема громадського контролю за використанням ресурсів. Підкреслено, що в умовах викликів воєнного часу та подальшого повоєнного відновлення нагальною потребою є упровадження у вітчизняних територіальних громадах систем управління сталим розвитком за моделлю міжнародного стандарту ISO 37101.

Досліджено базові засади та обґрунтовано концептуальні положення щодо моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів в умовах воєнного стану та в повоєнний період задля подальшого формування, перегляду та реалізації політик і громадських ініціатив, спрямованих на забезпечення відновлення та подальшого сталого розвитку територій. Виокремлено сім ключових аспектів комплексу стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) та рамкових моделей Міжнародного консорціуму задля організаційної резильєнтності (ICOR), які мають бути враховані під час моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади.

Встановлено, що процесна модель забезпечення резильєнтності територіальної громади формується на основі високорівневої моделі інтегрованої системи управління якістю за ISO 18091:2019 з урахуванням ключових доменів і вимірів стійкості рамкових моделей ICOR та визначеного комплексу міжнародних стандартів ISO під впливом контурів національного і локального рівнів, які визначені Концептуальною моделлю забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади. В структурі моделі передбачено поєднання за допомогою циклу PDCA контуру безупинного вдосконалення результатів досягнення цілей стратегічного рівня із контуром процесного (тактичного) рівня.

За результатами аналізування звітів провідних міжнародних організацій постковідного періоду (OECD; European Commission / Joint Research Centre; UNDP) уточнено поняття «цифрова стійкість», яке трактується як здатність систем, громад і територій поглинати шоки (пандемії, війни, кібератаки), швидко відновлюватися та адаптуватися, зберігаючи основні функції завдяки цифровим технологіям (доступ до інтернету, е-послуги, дані, навички), а також визначено ключові відмінності (структурні бар'єри) територіальних громад сільських територій для забезпечення цифрової стійкості спільні для країн OECD та ЄС, а також особливості для України в часи війни.

Обґрунтовано механізм міжсекторної взаємодії у сфері забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні через визначення її опис: результатних (Output), процесних (Process) і структурних (Input) елементів механізму; їх внеску у забезпечення резильєнтності територіальної громади; релевантних інструментів забезпечення результативності процесів публічного управління та керованого місцевого розвитку.

Удосконалено підхід до оцінювання зрілості територіальної громади у забезпеченні її резильєнтності на основі моделі, яка передбачає чотири рівні (ситуативний / Ad Hoc; початковий / Emerging; розширений / Enhanced; інтегрований / Integrated), через визначення структури моделі за критеріями, що відповідають чотирьом чинникам спроможності до забезпечення резильєнтності (знання; невизначеності; взаємозалежність; легітимність); оцінювання у просторі вимірів «готовність–надійність–адаптивність»; формування комплексу підкритеріїв моделі на основі характерних ознак територіальної громади (населення; територія; муніципальне управління та врядування; фінансові та інші ресурси; захищеність інфраструктури; надання публічних послуг; довіра).

Акцентовано, що модель оцінювання зрілості територіальної громади у забезпеченні її резильєнтності передбачає чотири рівні діяльності – ситуативний, початковий, розширений та інтегрований – але громади, ймовірно, визначають за результатами оцінювання, що вони мають

характеристики, властиві більш ніж одному рівню. Громади можуть бути більш зрілими в одній сфері, наприклад у безперервності надання публічних послуг, ніж в іншій, наприклад у захищеності інфраструктури. Крім того, хоча рівні можуть здаватися лінійними у спробі показати прогрес за кожним рівнем, можливо, що громади будуть рухатися між рівнями вперед і назад через зміну керівництва та фахівців.

Формалізовано підхід до формування моделі знань у сфері забезпечення резильєнтності територій і громад: структура, зміст та наповнення доменів розвитку професійної компетентності для поступового сходження за рівнями зрілості органу місцевого самоврядування у сфері резильєнтності територіально громади.

Уперше обґрунтовано комплекс наукових підходів, моделей і рекомендацій щодо їх практичного впровадження, застосування яких у системному поєднанні дозволяє органу місцевого самоврядування сільської територіальної громади у взаємодії зі стейкхолдерами місцевого розвитку та іншими суб'єктами системи національної стійкості забезпечувати резильєнтність на місцевому рівні, у наслідок чого збільшується спроможність територіальної громади протистояти зовнішнім загрозам, зберігаючи власну «ідентичність» та систему цінностей, відновлюватися після шоків, безупинно реалізовувати процеси надання базових публічних послуг, сприяти реалізації стратегічних пріоритетів керованого розвитку відповідної території.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, резильєнтність/резильєнтність/стійкість, сталий розвиток/стійкий розвиток, орган місцевого самоврядування, територіальна громада, сільські території, національна стійкість, безпека громад, цифрова стійкість, психологічна стійкість, воєнний стан, механізм публічного управління, ідентичність, громадянське суспільство / взаємодія з громадськістю, регіональний та місцевий розвиток, децентралізація.

ABSTRACT

Borysenko V. Yu. Ensuring the resilience of the rural territorial community in Ukraine. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Thesis for the degree of Philosophy Doctor in Public Management and Administration Subject Area 281 Public Management and Administration. – Dnipro University of Technology, Dnipro, 2026.

This thesis is a completed research study that addresses a pressing scientific challenge: the formulation of a set of conceptual principles aimed at ensuring the resilience of rural local communities in Ukraine, as well as the development of methodological and technological support for the relevant processes and their continuous improvement in the context of forming public administration systems capable of withstanding the challenges of wartime and hybrid threats, and of facilitating post-war recovery and ensuring the managed development of territories and communities.

The theoretical foundations of research into public administration processes in the sphere of ensuring the sustainability and sustainable development of territories and communities are characterised; in particular, it is shown that the category of ‘resilience’, which researchers apply as the antithesis of ‘fragility’ (which has its roots in the technical sciences, has entered the social sciences (psychology, sociology, economics, management, international relations, public administration, etc.) from the field of ecology as a manifestation of any system’s ability to survive shocks, recover from upheavals and adapt to a changed environment.

It has been determined that, to ensure resilience in the context of martial law and post-war recovery in Ukraine, the most applicable approach to resilience – as the primary strategic imperative for complex adaptive systems – is ‘resilience as network architecture’, which not only provides additional adaptive capacity to current shocks but also supports the ability to adapt to future risks, challenges and traumatic events.

It is demonstrated that leading countries worldwide possess theoretical and practical developments regarding the assurance of territorial and community resilience, which can be successfully adapted by domestic public administration bodies. Among the regulatory documents at the level of international standards, we identify a number of standards from the International Organisation for Standardisation (ISO), the significant potential for implementation of which in the specified field is indicated by the experience of leading countries worldwide: ISO 18091 (application of ISO 9001 in local government); ISO 22301 (guidelines for ensuring security and resilience through the implementation of business continuity management systems); ISO 22316 and ISO 22336 (ensuring organisational resilience); ISO 26000 (social responsibility); ISO/IEC 27001 (requirements for information security management systems); ISO 31000 series (set of standards on risk management); ISO 37100 series (set of standards for ‘sustainable’ and ‘smart’ communities).

It has been concluded that the concept of resilience in the economic sphere and the sphere of public administration is regarded as a system’s ability to absorb disruptive influences (shocks) whilst retaining its core functions and structure, as well as its capacity for further development. This is precisely why ensuring resilience involves the conscious management of the system’s adaptation process with the aim of preserving certain qualities and eliminating others, whilst maintaining the essence (or ‘identity’) of the system. Emphasis is also placed on the fact that, for a local community, ‘identity’ is defined by what is valuable to the people living in the area.

In the context of this study, for further design at the level of the territorial community, the differences between the categories of ‘vitality’, ‘stability’ and ‘resilience’ are characterised for the subject area of public administration in the sphere of ensuring the managed development of territorial communities across four aspects (resources; nature; focus on processes and outcomes; social dimension), with the formulation of corresponding metaphors.

It has been demonstrated that at the current stage of public administration development, the resilience of local communities is understood as: an integrative capacity (economy – society – infrastructure – governance); the basis for an adaptive response to hybrid threats and post-war recovery; a transformation from a state of ‘survival’ (resilience) to the dynamics of ‘development through crisis’ (resilience). This conclusion provides grounds for refining the category of ‘resilience of a territorial community’ as a basic-level socio-economic system – the ability to absorb destructive influences / traumatic events / shocks whilst preserving its structure, identity and capacity to perform core functions and pursue further managed development for the sake of survival and ensuring the well-being of the community’s residents.

The resilience of rural local communities within the context of the EU and wider Europe is defined as the ability of these communities to adapt to challenges such as depopulation, climate change, economic instability, digital inequality and environmental threats, whilst maintaining social, economic and environmental sustainability. The methodological framework is based on the principles of sustainable development, multi-level governance and place-based approaches. These principles are set out in key EU strategic documents, such as the Cohesion Policy, the Territorial Agenda 2030 and the ‘Long-term vision for the EU’s rural regions by 2040’.

Emphasis is placed on the fact that the EU provides a comprehensive approach to supporting resilience-building processes, transforming rural communities from peripheral areas into centres of innovation. There is a consensus among experts that European rural areas are undergoing profound socio-demographic changes driven by environmental, digital and bioeconomic transformations. These transformations, accelerated by the COVID-19 pandemic, highlight the growing diversification of rural areas, making them as complex and diverse as large cities. However, existing tools, concepts and public policy are unable to address this changing reality. This is precisely why numerous initiatives funded by the European Commission continue to be actively implemented. Best practices in the EU demonstrate the successful

application of these principles at the community level. They focus on innovation, partnerships and scaling up.

Ensuring resilience at the local level requires a clarification of the category of 'rural territorial community'. In Ukraine today, the category of 'rural territorial community' is defined primarily through a legal-administrative approach: if the centre of the community is a settlement classified as a 'village', as opposed to a 'town'. A demographic approach is also envisaged: territories and settlements with a high proportion of rural population. Taking into account the European Union's approach and the active implementation of the European methodology based on population density and a 1 km² grid, which will become official in 2026–2027, and the arguments of domestic scholars who have studied the substantive content of the 'rural areas' category in close connection with processes ensuring sustainability outside urban areas and in close connection with processes for realising the untapped potential of agricultural policy for the development of rural areas, It is proposed to use the category 'rural territorial communities' in future as a general term for all communities located in rural areas. Therefore, the recommendations developed within the scope of this study are aimed at both rural and settlement communities.

It has been established that territorial communities in Ukraine have already demonstrated in practice their ability to withstand the shocks of war, total infrastructure losses in the areas of electricity supply, communications, water and heating supply, demonstrating resilience as the foundation for preserving human resources and ensuring the continuity of basic public services, in particular social, administrative, municipal, healthcare and education services. This national phenomenon is becoming the subject of research not only by domestic but also by foreign scholars.

It has been shown that, as of early 2026, there is no single approach in Ukraine to measuring the state of both sustainability and resilience of local communities. The research methodologies of the Kyiv School of Economics, the monitoring approach of the National Platform for Sustainability and Cohesion, and the approach of the Alliance of Ukrainian Universities, as presented in the 'Research Methodology for

Identifying the Needs of Local Communities for Sustainability, Recovery and Development', are well-developed. A community's financial capacity has a direct impact on ensuring its resilience; therefore, it is important to continue implementing measurements using an assessment methodology that involves calculating indicators for the relevant territorial community using an adapted version of K. Brown's 10-point test, and classifying territorial communities according to their levels of financial capacity.

A conceptual model for ensuring national resilience at the local community level is proposed, which combines the national-level framework of the conceptual model (which reflects the process of safeguarding the security and continuity of the functioning of the key spheres of state and societal life through the use of the national resilience system with a set of relevant instruments in the context of hybrid threats and changes in the security environment) with the local framework (demonstrating the basic components of a mechanism that processually links a set of adaptive capabilities with dimensions of institutional resilience through the development of a strategy for preparedness for extraordinary events). Emphasis is placed on the fact that the contribution of local loops of territorial communities ensures the formation of national resilience and the subsequent sustainable development of the country as a whole. It is concluded that the effectiveness of the proposed model is ensured by the implementation of a set of basic principles for developing a system of public management of processes ensuring national resilience at the level of the territorial community: flexibility, standardisation and unity of effort. The report systematically examines the capacity of local communities to ensure resilience at the local level, in particular the implementation of models of proactive, adaptive public governance based on fostering collaboration and the broad involvement of stakeholders, as well as the establishment at regional and local levels of comprehensive oversight mechanisms, including public scrutiny of resource use. It is emphasised that, in the context of wartime challenges and subsequent post-war recovery, there is an urgent need to introduce sustainable development management

systems in domestic local communities based on the international standard ISO 37101.

This study examines the fundamental principles and substantiates the conceptual framework for modelling processes aimed at ensuring the resilience of local communities, based on international standards, both during martial law and in the post-war period, with a view to the further development, revision and implementation of policies and public initiatives designed to ensure the recovery and subsequent sustainable development of these areas. Seven key aspects of the International Organization for Standardization (ISO) standards and the International Consortium for Organizational Resilience (ICOR) framework models have been identified, which must be taken into account when modelling processes for ensuring the resilience of local communities.

It has been established that the process model for ensuring the resilience of a territorial community is formed on the basis of a high-level model of an integrated quality management system in accordance with ISO 18091: 2019, taking into account the key domains and dimensions of resilience from the ICOR framework models and a defined set of international ISO standards, influenced by national and local level frameworks as defined by the Conceptual Model for Ensuring National Resilience at the Local Community Level. The model's structure provides for the integration, via the PDCA cycle, of the continuous improvement loop for achieving strategic-level objectives with the process (tactical) level loop.

Based on an analysis of reports from leading international organisations on the post-COVID period (OECD; European Commission / Joint Research Centre; UNDP), the concept of 'digital resilience' has been clarified; it is defined as the ability of systems, communities and regions to absorb shocks (pandemics, wars, cyberattacks), recover and adapt quickly, whilst maintaining essential functions through digital technologies (internet access, e-services, data, skills). Furthermore, the study identifies key differences (structural barriers) faced by rural communities in ensuring digital resilience, which are common to OECD and EU countries, as well as specific challenges for Ukraine during wartime.

A mechanism for cross-sectoral cooperation in ensuring the resilience of rural local communities in Ukraine has been substantiated by defining and describing: the output, process and input elements of the mechanism; their contribution to ensuring the resilience of the territorial community; relevant tools for ensuring the effectiveness of public administration processes and managed local development.

The approach to assessing the maturity of a local community in ensuring its resilience has been refined, based on a model comprising four levels (Ad Hoc; Emerging; Enhanced; integrated), by defining the model's structure according to criteria corresponding to four factors of resilience capacity (knowledge; uncertainty; interdependence; legitimacy); assessment within the 'readiness–reliability–adaptability' framework; and the development of a set of sub-criteria for the model based on the characteristics of the local community (population; territory; municipal administration and governance; financial and other resources; infrastructure security; provision of public services; trust).

It is emphasised that the model for assessing a local community's maturity in ensuring its resilience comprises four levels of activity – situational, initial, advanced and integrated – but communities are likely to determine, based on the assessment results, that they possess characteristics typical of more than one level. Communities may be more mature in one area, such as the continuity of public service delivery, than in another, such as infrastructure resilience. Furthermore, although the levels may appear linear in an attempt to show progress through each level, it is possible that communities will move back and forth between levels due to changes in leadership and expertise.

An approach to developing a knowledge model in the field of ensuring the resilience of territories and communities has been formalised: the structure, content and scope of the domains of professional competence development for the gradual progression through the maturity levels of local government bodies in the field of territorial community resilience.

For the first time, a set of scientific approaches, models and recommendations for their practical implementation has been substantiated; the application of these in

a systematic combination enables the local self-government body of a rural territorial community, in cooperation with local development stakeholders and other actors in the national resilience system, to ensure resilience at the local level, consequently increasing the territorial community's capacity to withstand external threats whilst preserving its own 'identity' and value system, to recover from shocks, to continuously deliver basic public services, and to facilitate the implementation of strategic priorities for the managed development of the relevant territory.

Key words: *public administration, local self-government, resilience, sustainable development, local public authority, local community, rural areas, national resilience, community safety, digital resilience, psychological resilience, martial law, public administration mechanisms, identity, public engagement, regional and local development, decentralisation*

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ РОБОТИ

Статті у наукових фахових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

1. Маматова, Т., & Борисенко, В. (2023). Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2, 67–73, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-9>.

Особистий внесок: уточнено положення, щодо технічних підходів до резильєнтності, як головного стратегічного імперативу для складних адаптивних систем та визначено особливості фундаментальних основ резильєнтності громади.

2. Борисенко, В., & Борисенко, Ю. (2025). Публічне управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: загальні підходи, принципи та інноваційні інструменти. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (2), 46-52. doi: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.7>.

Особистий внесок: запропоновано комплекс базових принципів та концептуальну модель забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади.

3. Борисенко, В. (2025). Підхід до оцінювання зрілості системи забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, (4), 20-26, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-4-3>.

4. Маматова, Т., & Борисенко, В. (2026). Моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів, *Національні інтереси України*, (1), 1227-1239. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1\(18\)-1227-1239](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1(18)-1227-1239).

Особистий внесок: обґрунтовано концептуальні положення щодо моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів в умовах воєнного стану.

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

5. Борисенко, В. Ю. (2022). Резильєнтність територіальної громади: визначення та підходи щодо забезпечення. В *Матеріалах міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2022»* (с. 147-149). Харків, Україна. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Zbirnik_tez_FENIKS-2022.pdf.

6. Маматова, Т., Чикаренко І. & Борисенко В. (2022). Підходи до відновлення та забезпечення резильєнтності (стійкості) сільських територій в Європейському Союзі. В *Матеріалах XIX науково-практичної конференції «Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України»* (с. 16-18). Дніпро, Україна. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_16_06_2022.pdf

Особистий внесок: визначено особливості підходу ЄС щодо обґрунтування спроможності громад до резильєнтності у межах «нечіткої концепції резильєнтності» (fuzzy concept of resilience).

7. Борисенко, В. Ю. (2023). Актуальність забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Україні. В *Матеріалах XIII міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» (секція 17 – Публічне управління та адміністрування), м. Дніпро, 1–3 березня 2023 р.* (с. 296-297). Дніпро, Україна. URL: https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2023/Scientific_Spring_2023.pdf

8. Борисенко, Ю. & Борисенко, В. (2023). Розвиток професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування як фактор забезпечення резильєнтності (стійкості) територіальних громад в Україні. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні», м. Дніпро, 4 травня 2023 р.* (с. 50-53). Дніпро, Україна. URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/ConfDUMS-040523-270623.pdf>.

Особистий внесок: визначено особливості розвитку професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, у сфері забезпечення резильєнтності територій і громад.

9. Борисенко, В. Ю. (2023). Потенціал упровадження вимог і настанов міжнародних стандартів ISO у сфері забезпечення резильєнтності та сталого розвитку територій і громад. В *Матеріалах науково-практичної конференції «Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада», м. Дніпро, 11-13 жовтня 2023 р.* (с. 241-243). Дніпро, Україна. URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk.pdf>.

10. Борисенко, В. Ю. (2024). Сучасні підходи до визначення категорії «резильєнтність» / «стійкість» територіальної громади. В *Матеріалах XIII міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» (секція 17 – Публічне управління та адміністрування), м. Дніпро, 27–29 березня 2024 р.* (с. 272-273). Дніпро, Україна. URL: https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2024/Scientific_Spring_2024.pdf.

11. Борисенко, В. (2024). Міжсекторна взаємодія на основі моделі резильєнтності громади: світові практики та преспективи впровадження в Україні. *Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнародного круглого столу, м. Київ, 20 червня 2024 р.* (с. 30-31). Київ, Україна. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2120/files/252be71b-8e9c-4eaf-8a72-dea2f4895774.pdf>

12. Борисенко, Ю. В. & Борисенко, В. Ю. (2024). Аспекти спроможності територіальних громад у забезпеченні розвитку національної системи стійкості. В *Матеріалах науково-практичної конференції «II Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада», м. Дніпро, 11-13 жовтня 2024 р.* (с. 186-188). Дніпро, Україна. URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk2024.pdf>.

Особистий внесок: визначено комплекс міжнародних стандартів ISO та ключових аспектів зазначених стандартів, що впливають на резильєнтність територіальної громади.

13. Борисенко, Ю. В., & Борисенко, В. Ю. (2025). Резильєнтність територіальної громади: підходи до визначення чинників спроможності. В *Матеріалах всеукраїнської науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку»*, м. Київ, 18 лютого 2025 р. (с. 335-336). Київ, Україна. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/a002efe4-576d-4b0b-bef1-0df7379b2e0d.pdf>.

Особистий внесок: виокремлено «чинниками спроможності», які мають бути враховані під час управління резильєнтністю територіальної громади: знання; невизначеності; взаємозалежність; легітимність.

14. Борисенко, В. Ю., & Борисенко, Ю. В. (2025). Державно-приватне та міжнародне партнерство як фактор забезпеченням резильєнтності територіальної громади. В *Матеріалах міжнародної науково-практичної конференції «Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення»*, м. Івано-Франківськ, 27 листопада 2025 р. (с.743-747). Івано-Франківськ, Україна. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-12/Збірник_тез_ІФНТУНГ_2025.pdf.

Особистий внесок: визначено особливості схарактеризовано базові принцип реалізації механізму міжсекторальної взаємодії у системі публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади.

ЗМІСТ

ВСТУП	24
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
1.1. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад	34
1.2. Методологічні засади та кращі практики забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Європейському Союзі	50
1.3. Сучасний стан, виклики та забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Україні	63
Висновки до розділу 1	76
Список використаних джерел до розділу 1	81
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	
В УКРАЇНІ	
2.1. Концептуальна модель забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади	97
2.2. Потенціал упровадження вимог і настанов міжнародних стандартів ISO у сфері забезпечення резильєнтності та сталого розвитку територій і громад	108
2.3. Аспекти забезпечення цифрової резильєнтності територіальних громад в Україні в умовах війни	118
Висновки до розділу 2	128
Список використаних джерел до розділу 2	133

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИКО-ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ	142
3.1. Механізм міжсекторної взаємодії на основі моделі резильєнтності громади: світові практики та преспективи впровадження в Україні	142
3.2. Підхід до оцінювання зрілості систем забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Україні	149
3.3. Розвиток професійної компетентності стейкхолдерів, які залучені до процесів забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Україні	162
Висновки до розділу 3	173
Список використаних джерел до розділу 3	176
ВИСНОВКИ	184
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	191
ДОДАТКИ	219

ВСТУП

Актуальність теми. Безсумнівним результатом реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади в Україні є те, що роль територіальних громад у забезпеченні сталого розвитку відповідної території стає ключовою. Із початком широкомасштабної агресії РФ у лютому 2022 року ця роль набула додаткової ваги – життєдіяльність країни у великій мірі підтримується завдяки зусиллям органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань та самоорганізованості територіальних громад, які взяли на себе, насамперед, значну частку гуманітарних завдань, реалізують заходи з підтримки Збройних сил України, територіальної оборони, забезпечують протидію численним ризикам і загрозам безпеці й життю людей та сприяють збереженню цілісності й відновленню місцевої інфраструктури.

В Україні в умовах реагування на численні гібридні загрози й шоки воєнного часу поступово формується Національна система стійкості, під якою розуміється «комплекс цілеспрямованих дій, методів та механізмів взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, інститутів громадянського суспільства, які гарантують збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави до, під час і після настання кризової ситуації» [1]. Публічне управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади потребує розроблення відповідних моделей і механізмів, імплементації інноваційних інструментів менеджменту.

Саме тому актуалізується завдання забезпечення резильєнтності (стійкості) територіальних громад адже в умовах війн, стихійних лих та техногенних катастроф саме резильєнтність є тією характеристикою, що важливо набуті, розвинути та сформувати в межах окремо взятої території (держави, регіону чи громади) [2; 3]. Підсилення такої властивості територіальної громади разом із комплексом відповідних характеристик

спроможності є невід’ємною складовою забезпечення національної системи стійкості.

Проблематика резильєнтності територіальних громади залишається у фокусі уваги науковців і практиків публічного управління різних країн вже багато років, зокрема, у роботах Kirmayer L., Sedhev M., Whitley R., Dandeneau S. & Isaac C. (2009), Lyon C. (2014), Maclean K., Cuthill M. & Ross H. (2014), Ross H., Berkes F. (2014), Vaneekhaute L. E., Vanwing T., Jacquet W., Abelshausen B. & Meurs P. (2017), Cavaye J. & Ross H. (2019), Haggard R., Cafer A. & Green J. (2019), Thompson D. & Barrera S. L. (2019), Koliou M., van de Lindt J. W., Therese P. McAllister, Ellingwood B. R., Dillard M. & Cutler H. (2020), Auckland S. & Kilpatrick S. (2021), Korosteleva E. & Petrova I. (2022), Slingerland G., Edua-Mensah E., van Gils M., Kleinhans R. & Brazier F. (2022), K. Baek, K. R. Freeman, S. Truong, C. Bell, S. B Montgomery (2024), Collier S. J. (2025). Окремі дослідження і настанови розробляються саме для сільських громад (rural communities), зокрема, дослідження Steiner A. & Atterton, J. (2015), Adam-Hernández A. & Harteisen U. (2019), Payne P. R., Kaye-Blake W. H., Kelsey A., Brown M. & Niles M. T. (2021), Voinescu R. (2021), розроблений у 2020 році Федеральним агентством з управління надзвичайними ситуаціями США «A guide to supporting engagement and resiliency in rural communities», спеціалізовані настанови Європейської комісії та комплекс міжнародних стандартів ISO «Smart and sustainable communities».

В Україні аспекти національної стійкості та резильєнтності територіальних громад вивчали В. Арнаутова, О. Баштанник, Т. Брік, К. Войтовський, В. Гандзюра, Т. Герасимчук, Є. Головаха, Л. Горбата, А. Дарковіч, С. Дембіцький, Ю. Заболотна, Д. Каракай, О. Кокун, М. Кондратенко, О. Кондратенко, Г. Кондратьєва, О. Корольчук, О. Кравцов, Ю. Куц, В. Ліпкан, Н. Липовська, О. Майборода, Т. Маматова, М. Матвієнко, Р. Москотіна, А. Мунько, О. Омеляненко, О. Пахненко, Т. Пахомова, С. Пирожков, А. Помаза-Пономаренко, О. Поступна, М. Рабінович, О. Резнікова, К. Ровинська, О. Руденко, М. Савісько, К. Сахарова,

І. Семенець-Орлова, О. Скрипнюк, В. Смолій, С. Стоєцький, А. Ткачук, О. Хамітов, К. Шуварська та інші.

Серед досліджень стійкості (резильєнтності) громад в Україні в період повномасштабного вторгнення РФ треба відзначити роботи науковців Київської школи економіки, які, досліджуючи зазначений феномен, визначають важливість розвитку економічної спроможності громад (зокрема, їхньої здатності генерувати власні доходи), мережевої взаємодії та участі громадян у процесах врядування для посилення стійкості територіальної громади, зокрема сільської, до інституційних шоків в умовах сучасної війни.

Результати аналізування публікацій і міжнародних документів свідчать, з одного боку, про складність і багатовимірність процесів забезпечення резильєнтності територіальних громад, зокрема сільських, з іншого – про значні теоретичні й практичні напрацювання, що можуть бути успішно адаптовані до застосування в умовах сучасної України. Але можна констатувати, що потенціал упровадження міжнародно визнаних підходів і наявних в Україні кращих практик у цій сфері використовується не повною мірою.

Отже, актуальність вирішення наукового завдання дисертаційного дослідження зумовлена наявністю протиріччя між нагальною потребою забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Україні в умовах воєнного стану та в повоєнний період, формування, перегляду та реалізації політик і громадських ініціатив, спрямованих на забезпечення стійкості, відновлення та подальшого керованого розвитку територій і громад, і недостатністю концептуального та методичного забезпечення цих процесів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконане відповідно до стратегічної цілі 1 «Забезпечення ефективного планування регіонального розвитку» та стратегічної цілі 2 «Підвищення інституційної спроможності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та агенцій регіонального розвитку для ефективного забезпечення розвитку регіонів і територіальних

громад» напряму 16 «Регіональний розвиток» Національної економічної стратегії на період до 2030 року, а також стратегічних ініціатив Національної ради з відновлення України від наслідків війни у межах реалізації низки тем науково-дослідних робіт кафедри державного управління і місцевого самоврядування «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (2022-2024 рр., номер державної реєстрації 0122U002375); «Цифрова трансформація публічного управління» (2022-2024 рр., № державної реєстрації 0122U002236); «Інноваційні інструменти публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територій і громад в умовах долаття гібридних загроз» (2025-2027 рр., № державної реєстрації 0125U001823). Внесок автора полягає в дослідженні наукових підходів, усталених практик та настанов міжнародних організацій щодо забезпечення резильєнтності територіальних громад, зокрема сільських, моделюванні процесів забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади в Україні, а також розробленні відповідних практичних рекомендацій органам публічного управління

Мета і завдання дослідження. *Метою* дослідження є обґрунтування комплексу концептуальних положень щодо забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні, а також розроблення методико-технологічного забезпечення відповідних процесів та їх безупинного вдосконалення.

Для досягнення зазначеної мети в дисертації були визначені такі наукові завдання:

- схарактеризувати теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення стійкості та резильєнтності територіальних громад;
- дослідити методологічні засади та кращі практики забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Європейському Союзі;
- вивчити особливості публічного управління процесами забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні у воєнний період;
- сформуванню комплекс наукових положень щодо формування системи

забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади в Україні;

– обґрунтувати механізм міжсекторної взаємодії стейкхолдерів у сфері забезпечення резильєнтності територіальної громади в Україні;

– запропонувати методичний підхід до оцінювання зрілості органів місцевого самоврядування у сфері забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні;

– розробити рекомендації для органів публічного управління щодо розвитку професійної компетентності у сфері забезпечення резильєнтності територій і громад.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають під час публічного управління процесами забезпечення стійкості, резильєнтності та керованого розвитку територій і громад.

Предмет дослідження – процеси забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні.

Методи дослідження. У дисертації використані методи теоретичного й емпіричного дослідження, основними з яких є системний підхід, методи аналізу та синтезу, індукція й дедукція, порівняння, аналогія, абстрагування, узагальнення, моделювання, метод експертних оцінок.

Системний підхід є методологічною основою всієї дисертаційної роботи й використовується для вирішення більшості завдань дослідження. Методі індукція, порівняння, аналогії та абстрагування застосовані окремо або в комплексі під час визначення предмета дослідження, розкриття категорій у предметній сфері дослідження. За допомогою аналітичного методу здійснено відбір наукової інформації за темою дисертації; із застосуванням методу єдності історичного й логічного підходів досліджено основні етапи розвитку підходів до забезпечення стійкості та сталого розвитку територій і громад. Метод узагальнення використані у процесі дослідження і розробки концептуальних положень щодо вдосконалення процесів забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні. Моделювання

застосоване під час розроблення процесної моделі забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні. Використання даних, які отримані у межах реалізації кількох міжнародних проєктів технічної допомоги, методом експертної оцінки надало можливість виявити ключові аспекти феномену резильєнтності територіальних громади в Україні під час повномасштабного вторгнення рф.

Наукова новизна одержаних результатів обумовлена тим, що в роботі обґрунтовано комплекс концептуальних положень щодо забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні, а також розроблено елементи методико-технологічного забезпечення відповідних процесів та їх безупинного вдосконалення. Основні результати, що характеризують

уперше:

– обґрунтовано комплекс наукових підходів, моделей і рекомендацій щодо їх практичного впровадження, застосування яких у системному поєднанні дозволяє органу місцевого самоврядування сільської територіальної громади у взаємодії зі стейкхолдерами місцевого розвитку та іншими суб'єктами системи національної стійкості забезпечувати резильєнтність на місцевому рівні, у наслідок чого підвищується спроможність територіальної громади протистояти зовнішнім загрозам, зберігаючи власну «ідентичність» та систему цінностей, відновлюватися після шоків, безупинно реалізовувати процеси надання базових публічних послуг, сприяти реалізації стратегічних пріоритетів сталого розвитку відповідної території.

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, а саме: сформульовано авторське (уточнене) визначення поняття «резильєнтність територіальної громади» як соціоекономічної системи базового рівня – здатність поглинати руйнівні впливи / травматичні події / шоки, зберігаючи структуру, ідентичність та спроможність реалізовувати основні функції та подальший керований розвиток задля життєзбереження й

забезпечення благополуччя жителів громади;

– підхід до оцінювання зрілості територіальної громади у забезпеченні її резильєнтності на основі моделі, яка передбачає чотири рівні (ситуативний / Ad Hoc; початковий / Emerging; розширений / Enhanced; інтегрований / Integrated), через визначення структури моделі за критеріями, що відповідають чотирьом чинникам спроможності до забезпечення резильєнтності (знання; невизначеності; взаємозалежність; легітимність); оцінювання у просторі вимірів «готовність–надійність–адаптивність»; формування комплексу підкритеріїв моделі на основі характерних ознак територіальної громади (населення; територія; муніципальне управління та врядування; фінансові та інші ресурси; захищеність інфраструктури; надання публічних послуг; довіра);

дістало подальшого розвитку:

– науковий підхід до забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади на основі концептуальної моделі, яка поєднує контур національного рівня (відтворює процес гарантування збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності держави й суспільства через використання суб'єктами національної системи стійкості комплексу відповідних інструментів в умовах гібридних загроз і змін безпекового середовища) та локальний контур (демонструє базові складові механізму, що процесно пов'язує комплекс адаптивних можливостей з вимірами інституційної стійкості через розроблення стратегії готовності до наднормативних подій); внесок локальних контурів територіальних громад забезпечує формування національної стійкості і подальший сталий розвиток країни в цілому.

– концептуальні положення щодо моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів в умовах воєнного стану задля подальшого формування, перегляду та реалізації політик і громадських ініціатив, спрямованих на забезпечення відновлення та подальшого сталого розвитку територій: процесна модель забезпечення

резильєнтності територіальної громади формується на основі високорівневої моделі інтегрованої системи управління якістю за ISO 18091:2019 з урахуванням ключових доменів і вимірів стійкості рамкових моделей ICOR та визначеного вище комплексу міжнародних стандартів ISO під впливом контурів національного і локального рівнів, які визначені Концептуальною моделлю забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади; в структурі моделі передбачено поєднання за допомогою циклу PDCA контуру безупинного вдосконалення результатів досягнення цілей стратегічного рівня із контуром процесного (тактичного) рівня;

– обґрунтування механізму міжсекторної взаємодії у сфері забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні через визначення й опис: результатних (Output), процесних (Process) і структурних (Input) елементів механізму; їх внеску у забезпечення резильєнтності територіальної громади; релевантних інструментів забезпечення результативності процесів публічного управління та керованого місцевого розвитку;

– формалізація підходів до формування моделі знань у сфері забезпечення резильєнтності територій і громад: структура, зміст та наповнення доменів розвитку професійної компетентності для поступового сходження за рівнями зрілості органу місцевого самоврядування у сфері резильєнтності територіально громади.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні концептуальні та практичні положення доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані в процесі розроблення та реалізації заходів щодо забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Україні.

Висновки та рекомендації наукового дослідження використані у діяльності:

– КП «Інститут розвитку міста Кривий Ріг» під час розроблення агломераційної моделі місто-сільська громада (довідка про впровадження від 25.03.2026 № 1472);

– Інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» під час вдосконалення навчально-методичного забезпечення дисциплін освітніх програм, що реалізовувалися в інституті (довідка про впровадження від 25.02.2026 № 12-22/04), а саме: оновлено зміст теми «Особливості стратегічного управління та управління змінами в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні» робочої програми обов'язкової навчальної дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері» освітньо-професійних програм «Публічне управління та адміністрування» та «Цифрове врядування» (спеціальність D 4 «Публічне управління та адміністрування», другий (магістерський) рівень вищої освіти) щодо підходів до забезпечення резильєнтності територіальних громад; оновлено зміст теми «Технології публічного управління забезпеченням стійкості/резильєнтності та повоєнним відновленням України» робочої програми обов'язкової навчальної дисципліни «Менеджмент в публічному управлінні: парадигми та технології» освітньо-наукової програми «Публічне управління та адміністрування» (спеціальність D 4 «Публічне управління та адміністрування», третій (освітньо-науковий) рівень) щодо концептуальної моделі забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади; оновлено зміст теми «Наукові підходи до адаптації вимог і рекомендації міжнародних організацій» робочої програми фахової вибіркової навчальної дисципліни «Стандарти та настанови міжнародних організацій як основа удосконалення систем і процесів публічного управління» (спеціальність D 4 «Публічне управління та адміністрування», третій (освітньо-науковий) рівень) щодо системного протистояння впливу гібридних загроз із використанням настанов міжнародних стандартів (додаток А).

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження, висновки і рекомендації було оприлюднено та обговорено на науково-комунікативних заходах: «Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи,

ефективність. ФЕНІКС-2022» (Харків, 2022); «Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України» (Дніпро, 2022), «Наукова весна» (Дніпро, 2023, 2024); «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (Дніпро, 2023); «Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада» (Дніпро, 2023, 2024), «Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект» (Київ, 2024); Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку (Київ, 2025); Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення» (Івано-Франківськ, 2025).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею автора. У дисертації не використовувались ідеї або розробки, що належать співавторам, разом з якими були підготовлені окремі наукові публікації. Внесок автора в опубліковані у співавторстві роботи конкретизовано у списку публікацій (Додаток Б).

Публікації. Основні наукові результати дисертаційної роботи опубліковані у 14 наукових працях, із них: 4 статті у наукових фахових виданнях України (3 – у співавторстві), 11 тез доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій (6 – у співавторстві).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 226 сторінок, з них 190 – основний текст. У роботі представлено 18 таблиць, 11 рисунків, 2 додатки, список використаних джерел становить 216 найменувань, з яких 115 – англійською мовою.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад

Категорія «резильєнтності / стійкості» (resilience, англ.), яку дослідники застосовують як антитезу «крихкості» (fragility, англ.), увійшло в сферу соціальних наук (психологію, соціологію, економіку, менеджмент, міжнародні відносини, публічне управління тощо) зі сфери екології як прояв здатності будь-якої системи вижити під час шоків, відновитися після потрясінь і адаптуватися до зміненого середовища [4]. Водночас, маємо зазначити, що коріння категорії «резильєнтність» – у технічних науках [5].

Як зазначають Дж. Валкер (J. Walker) і М. Купер (M. Cooper), поняття резильєнтності для складних систем за участі людини та довкілля вперше було введено в системній екології в 1970-х роках ХХ сторіччя, де воно «ознаменувало відхід від гомеостазу управління ресурсами часів холодної війни до далеких від рівноваги моделей кібернетики другого порядку або теорії складних систем» [4]. Можна також погодитися з їх думкою, що формування резильєнтності стає стратегічною відповіддю у сфері управління ризиками на виклики сучасної ендогенної кризи щодо необхідності адаптації, перебуваючи, водночас, у центрі наукових політологічних та публічноуправлінських дискусій та пошуку консенсусу в галузях фінансової, урбаністичної та екологічної безпеки. Дослідження останніх років, зокрема періоду осмислення кризових явищ, що були викликані пандемією COVID 19 [6-15], та забезпечення стійкості під час війни на національному і локальному рівнях [16-19], підтверджують цей висновок.

Теорія, базові моделі, метафори, підходи до вимірювання та принципи забезпечення резильєнтності громад, зокрема їх спроможності зберігати цілісність системи управління, здатності продовжувати надавати базові публічні послуги, відновлюватися після природних катастроф, були предметом досліджень науковців з першої-другої декад ХХІ сторіччя. Серед таких робіт визначимо: Ф. Г. Норріс, П. С. Стевенс, Б. Пфєффербаум, К. Ф. Виче та Р. Л. Пфєффербаум (F. H. Norris, P. S. Stevens, B. Pfefferbaum, K. F. Wyche, R. L. Pfefferbaum, 2008); Л. Кірмаєр, М. Седхев, Р. Уїтлі, С. Данденеау та С. Ісаак (L. Kirmayer, M. Sedhev, R. Whitley, S. Dandeneau, C. Isaac, 2009); К. Ліон (C. Lyon, 2014), Л. Е. Ванеєскхауте, Т. Ванвінг, У. Йаквет, Б. Абелшаусе та П. Меурс (L. E. Vaneekhaute, T. Vanwing, W. Jacquet, B. Abelshausen, P. Meurs, 2017), Й. Савас та Н. Росс (J. Cavaye, H. Ross, 2019), Р. Гаггард, А. Сафер, Й. Грін (R. Haggard, A. Cafer, J. Green, 2019) [20–25].

У подальшому значну увагу було приділено аналізуванню прогресу та викликів у цій сфері, визначенню потенціалу та системи взаємовідносин, що сприяють стійкості територіальних громад, зокрема: М. Коліоу, Й. У. ван де Ліндт, Т. П. МсАллістер, Б. Р. Еллінгвуд, М. Ділард, Н. Сутлер (M. Koliou, J. W. van de Lindt, T. P. McAllister, B. R. Ellingwood, M. Dillard, H. Cutler, 2020) [26]; С. Окланд та С. Кілпатрік (S. Auckland, S. Kilpatrick, 2021) [10]; Г. Слінгерланд, Е. Едуа-Менса, М. ван Гілс, Р. Клеїнханс, Ф. Бразієр (G. Slingerland, E. Edua-Mensah, M. van Gils, R. Kleinhans, F. Brazier, 2022) [14], К. Баєк, К. Р. Фріман, С. Тронг, К. Бел, Б. Монтгомері (K. Baek, K. R. Freeman, S. Truong, C. Bell, S. B Montgomery, 2024) [17], С. Дж. Колієр (Collier S. J., 2025) [18].

Серед досліджень, що заклали підґрунтя теорії резильєнтності екологічних і соціальних систем, виділяються роботи К. Голінга (C. Holling), яким було зроблено припущення щодо потенційної необізнаності щодо майбутнього стану складних систем та можливих подій, а також щодо впевненості у несподіваності більшості подій. За пропонованим К. Голінгом підходом, «концепція стійкості» (the resilience framework) може врахувати цю

зміну перспективи, оскільки вона «не вимагає точної здатності передбачати майбутнє, а лише якісну здатність розробляти системи, що можуть поглинати шоки та адаптуватися до майбутніх подій, якими б несподіваними вони не були» [5, с. 21].

Л. Кірмаєр, М. Седхев, Р. Уїтлі, С. Данденеау та С. Ісаак (L. Kirmayer, M. Sedhev, R. Whitley, S. Dandeneau, C. Isaac, 2009) [21] дослідили зв'язки між поняттям резильєнтності та соціальним капіталом. У цьому контексті пропоновано заходи, які можуть сприяти резильєнтності та добробуту: зміцнення соціального капіталу, мереж та підтримки; відродження мови, посилення культурної ідентичності та духовності; підтримка сімей та батьків для забезпечення здорового розвитку дітей; збільшення результативності діяльності місцевої влади та колективної ефективності; розбудова інфраструктури (матеріальної, людської та інформаційної); збільшення економічних можливостей та диверсифікації напрямів економічної діяльності в громаді; повага до людського різноманіття.

К. Ліюном (C. Lyon, 2014) пропонується трикомпонентна концептуальна модель, що враховує фізичні та соціальні складові місцевості як системи адаптації громади до кризових ситуацій. Автор зазначає, що хоча уявлення про місцевість вже враховуються в дослідженнях соціальної стійкості та резильєнтності громад, існуючі роботи, як правило, зосереджуються на почутті приналежності до місця або прив'язаності до нього. Як правило, вони не враховують роль характеру місця або інфраструктури. дослідником розроблено нову трикомпонентну модель – втілена, невтільена та химерна місцевість (*incarnate, discarnate, and chimerical place*) – для більш детального опису того, як місцевість функціонує як система, що впливає на соціальну адаптацію до криз, а саме – як воно впливає на резильєнтність або трансформацію громади [22].

На думку Л. Ванекхаут, Т. Ванвінга, У. Джаквіта, Б.Абельшауїуна та П. Меурса (L. E. Vaneeckhaute, T. Vanwing, W. Jacquet, B. Abelshausen, P. Meurs, 2017), теорія резильєнтності надає практичну основу для вивчення того, як системи протидіють, адаптуються або трансформуються в умовах зовнішніх потрясінь [23]. У межах формування комплексної концепції

резильєнтності на рівні громади (соціально-екологічної резильєнтності та резильєнтності громади) пропонується поєднання характеристик системно-орієнтованих (наприклад, структура, вбудованість у ширші просторові та часові масштаби) та компонентно-орієнтованих концепцій резильєнтності. Добре розвинені спільні ресурси та суб'єктна діяльність вважаються компонентами, що ведуть до формування резильєнтності громади.

Аналізуючи виклики та тенденції розвитку концепції резильєнтності громади, М. Коліу, Дж. У. ван ден Ліндта, Т. П. МакАлістер, Б. Р. Елінвуда, М. Ділллард та Г. Катлера (M. Koliou, J. W. van de Lindt, T. P. McAllister, B. R. Ellingwood, M. Dillard, H. Cutler, 2020) відзначають, що станом на 2020 рік не існувало комплексної моделі стійкості громад, яка б охоплювала функціонування всіх фізичних та соціально-економічних компонентів від безпосереднього впливу до фази відновлення після природної катастрофи. Водночас по всьому світу реалізується значна чисельність як загальнонаціональних, так і регіональних ініціатив щодо розроблення моделей стійкості [26].

Вивчення аспектів стійкості/резильєнтності громад під час локдаунів пандемії COVID-19 дозволило Г. Сліггерланду, Е. Едуа-Мензі, М. ван Гілс, Р. Клейнхансу та Ф. Бразірі (G. Slingerland, E. Edua-Mensah, M. van Gils, R. Kleinhans, F. Brazier, 2022) зробити висновок, що стійкі громади реагують на найскладніші виклики завдяки належній комунікації та ефективній співпраці між офіційними та неофіційними суб'єктами процесів забезпечення резильєнтності [14]. Автори також визначили чотири ключові фактори, які допомагають громадам залишатися стійкими: лідерство в громаді, партисипативне управління, здатність до вирішення проблем та середовище, сприятливе для обміну інформацією. Акцентовано на тому, що ці фактори вимагають наявності соціальних зв'язків та взаємодії між членами громади.

В Україні питання забезпечення національної стійкості в останні роки набуло особливої актуальності в останні п'ять років:

– Указом Президента України від 14 вересня 2020 року щодо затвердження Стратегії національної безпеки України визначено зміст категорії «стійкість» для даної сфери публічного управління як «здатність

суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стале функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей» [30];

– Указом Президента України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» визначено, що «національна система стійкості – комплекс цілеспрямованих дій, методів та механізмів взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, інститутів громадянського суспільства, які гарантують збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави до, під час і після настання кризової ситуації» [1].

Серед перших публікацій вітчизняних науковців щодо аспектів саме національної стійкості відзначимо роботи О. Корольчук і В. Арнаутової, які розглядали у контексті формування «національної резильєнтності» чотири базові концепти розвитку [31]; М. Кондратенко, яка із посиланням на результати науково-дослідної роботи Національної академії державного управління при Президентові України «Формування національної резильєнтності в Україні в умовах соціально-економічної турбулентності», акцентує на наявності проявів двох видів «резильєнтності територій» – національної та локальної [2].

У 2021 році О. Корольчук аналізує зарубіжний досвід вивчення характеристик резильєнтності системи охорони здоров'я на основі проведеного дослідження наслідків після епідемії Ебола [32]. Наступного року О. Пахненко яка розглядає сутність та складові резильєнтності громад в контексті COVID-19, зауважуючи, що в українських наукових працях дана категорія розглядається переважно в аспекті вивчення психологічного здоров'я [33].

У період з 2022 року аспекти забезпечення стійкості та резильєнтності в умовах повномасштабної війни з РФ привертають увагу все більшого числа дослідників в Україні, зокрема це роботи Р. Августина, О. Баштанник,

Т. Брика, Л. Горбатої, А. Даркович, Ю. Заболотної, Д. Каракай, О. Кокуна, Г. Кондратьєвої, О. Кравцова, Ю. Куца, Н. Липовської, Т. Маматової, Р. Москотіної, А. Мунько, О. Омеляненко, О. Поступної, М. Рабінович, О. Резнікової, К. Ровинської, М. Савісько, К. Сахарової, І. Семенець-Орлової, А. Ткачука, К. Шуварської та інших.

Серед робіт вітчизняних науковців відзначимо дві роботи, які були опубліковані у 2022 році і суттєво доповнили вітчизняний науковий доробок галузі знань публічного управління: програмне дослідження наукового колективу Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України «Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз» у форматі національної доповіді [34], а також монографію О. Резнікової «Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища» [35].

У межах науково-дослідних робіт кафедри державного управління і місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка», що реалізовувалися у 2022-2024 роках – «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні», та у 2025-2027 роках – «Інноваційні інструменти публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територій і громад в умовах додання гібридних загроз», здійснюється вивчення феномена національної стійкості на національному рівні (дослідження О. Баштанник [36–38] та О. Кравцова [39–42]) та на рівні територіальних громад (Т. Маматова та В. Борисенко [3], В. Борисенко та Ю. Борисенко [43]).

Феномен національної стійкості як спроможність механізмів державного та суспільного управління зберігати функціональність і захищати свої базові цінності в умовах внутрішніх або зовнішніх загроз вивчала О. Баштанник, яка зазначає, що інституціональна парадигма реалізації державної влади стає ключовою платформою для забезпечення стійкості (резильєнтності) державного управління загалом, що передбачає здатність

інститутів адаптуватися до змін, зберігати ефективність, легітимність і довіру громадян [36; 38].

Надзвичайної актуальності в умовах цифрової трансформації публічного управління набуває науковий доробок О. Кравцова, зокрема, щодо ролі державного управління в розбудові національної моделі стійкості в цифровому суспільстві [41] та процесів децентралізації і локалізації у контексті формування цифрової моделі стійкості [42].

У монографічних дослідженнях 2024-2025 років приділено увагу формуванню концептуальних засад національної стійкості у поєднанні з виробленням і реалізацією державної політики врегулювання воєнно-політичних конфліктів [44], забезпеченню стійкості органів публічного управління (В. Цопа Т. Маматова, С. Брезіцька) [19], та питанням забезпечення резильєнтності особистості у мирний час та в умовах війни (О. Кокун) [45].

У 2024 році разом із оприлюдненням результатів наукових досліджень Г. Кондратьєвої щодо формування організаційної стійкості у контексті реалізації Цілей сталого розвитку ООН [46] і Д. Кащенко, де стійкість визначається фактором, що сприяє результативності публічного управління надзвичайними ситуаціями [47], акцентуємо на роботі О. Омеляненко, якою за архетипною методології вивчено резильєнтність територіальних громад в умовах постмодерну [48].

Р. Августін вводить поняття «Resilience-governance», яке розглядається як інноваційний інструмент публічного управління у сфері національної безпеки України, використання якого забезпечує формування стійкості [49]. Перманентне посилення безпекових викликів у нашій державі продовжує актуалізувати дослідження проблемних аспектів національної стійкості (К. Ровинська [50]), зокрема, адаптивності публічної служби (І. Семенець-Орлова, І. Капеліста та С. Палій [51]).

Водночас, працях українських науковців проблема забезпечення резильєнтності на рівні територіальних громад, як міських, так тих, що

належать до сільських територій (rural areas) не знайшла до цього часу значного висвітлення.

О. Корольчук і В. Арнаутова у роботі [31] виокремлюють чотири основні сучасні технічні підходи (концепції) до питань визначення, розробки та застосування резильєнтності, як головного стратегічного імперативу, для складних адаптивних систем (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Технічні підходи до визначення та забезпечення резильєнтності

Підхід до визначення резильєнтності	Концептуальний підхід до застосування	Пріоритетність застосування в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення
Як здатність до швидкого відновлення	«Спрацьовує» після настання «травматичної» події та забезпечує ініціацію процесів, що дозволять повернути систему до рівноваги	✓✓✓
Як синонім стійкості (стабільності, надійності)	Дозволяє зберігати цілісність в умовах наростаючих стресів, проблем	✓✓
Як протилежність якості «крихкості» – «допустима розширюваність»	Зумовлює властивість системи розширювати власну продуктивність, або отримувати додаткову адаптивну здатність, коли несподівані травматична подія «кидає виклик кордонам системи»	✓✓✓
Як мережева архітектура	Підтримує здатність адаптуватися до майбутніх ризиків, викликів і травматичних подій через формування умов забезпечення життєдіяльності системи	✓✓✓✓

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [31].

Вважаємо, що для забезпечення резильєнтності територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні найбільшою мірою застосовні четвертий, перший та третій підходи, які забезпечують не лише здатність належним чином реагувати на шоківі події, але й підтримують здатність адаптуватися до майбутніх ризиків, викликів і травматичних подій.

У контексті застосування підходу управління ризиками (risk management) до процесів розвитку громади (community development),

резильєнтні громади здатні відновитися після «тривожних подій» (disturbing events) і, навіть, адаптуватися до них [27]. Збільшуючи готовність протистояти викликам і ризикам можливих катастроф (disaster readiness) через формування набору певних якостей, резильєнтна громада може не лише «виживати», але й процвітати в середовищі, що характеризується змінами, невизначеністю, непередбачуваністю і несподіванками. Саме тому дослідники й практики приділяють значну увагу визначенню набору загальних навичок (bundle of common skills), застосування яких забезпечить уможливлене резильєнтність і «позитивний розвиток громади» (positive development of the community) [20].

Таки чином, експерти погоджуються, що резильєнтність громади зумовлюється не окремими, ізольованими факторами, а високим рівнем взаємозв'язку різноманітних умов і атрибутів сприяння витривалості до шоків та збереженню потенціалу для подальшому розвитку (resilience-promoting conditions and attributes) [7]. Ці певні характеристики і специфічні умови, які забезпечують резильєнтність) територіальних громад є наразі у фокусі практико орієнтованих досліджень, до яких залучені особи, які приймають політичні рішення, інституції, що фінансують програми місцевого розвитку, а також практики публічного управління [6].

Можна погодитися із думкою О. Корольчука та В. Арнаутової [31], що саме цей напрямок дає змогу визначати політику управління, що працює на різних рівнях мереж будь-яких систем (біологічних, соціальних, технологічних тощо), що дає відповідь на питання: які саме політики управління підтримують можливості продовжувати тривало ефективно функціонувати за мінливих умов, тобто, мати так звану стійку адаптованість.

Інноваційні підходи за цим напрямом пропонує, зокрема, міжнародне експертне середовище. На наш погляд, надзвичайно продуктивним з точки зору адаптування до умов діяльності органів місцевого самоврядування в Україні є використання напрацювань Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), яка на протязі багатьох років робить вагомий внесок у досягнення Цілей сталого розвитку ООН через розроблення на принципах

випередження і максимального залучення стейкхолдерів універсальних настанов, які можуть бути імплементовані організаціями різних сфер діяльності та географічної локації.

Серед нормативних документів рівня міжнародних стандартів визначимо низку стандартів Міжнародної організації зі стандартизації ISO, на значний потенціал упровадження яких у окресленій сфері вказує досвід провідних країн світу: ISO 18091 (застосування ISO 9001 в місцевому самоврядуванні); ISO 22301 (настанови щодо забезпечення безпеки та стійкості через упровадження систем управління безперервністю діяльності); ISO 22316 та ISO 22336 (забезпечення організаційної резильєнтності); ISO 26000 (соціальна відповідальність); ISO/IEC 27001 (вимоги до систем управління інформаційною безпекою); ISO серії 31000 (комплекс стандартів з управління ризиками); ISO серії 37100 (комплекс стандартів для «стійких» (sustainable) і «смартизованих» (smart) громад) [52–61].

За міжнародним стандартом ISO 37100:2016 резильєнтність / стійкість / життєздатність (resilience) визначається як адаптаційна здатність організації у складному та мінливому середовищі із додатковим поясненням, що це також:

- здатність системи та її складових частин передбачати, поглинати, пристосовуватися або відновлюватися від наслідків небезпечної події своєчасно та ефективно, в тому числі шляхом забезпечення збереження, відновлення або покращення її основних базових структур і функцій;

- здатність організації протистояти впливу події або здатність повернутися до прийняттого рівня функціонування за прийнятний проміжок часу після впливу події [59].

Можна зробити узагальнення, що категорія резильєнтність (resilience) у економічній сфері та сфері публічного управління розглядається як здатність системи поглинати руйнівні впливи (шоки) і при цьому зберігати основні функції та структуру, а також можливість до подальшого розвитку. Саме тому, забезпечення резильєнтності означає свідоме керування процесом адаптування системи з метою збереження певних її якостей та зникнення

інших властивостей, зберігаючи при цьому сутність (або «ідентичність») системи [62]. Акцентуємо також на тому, що для територіальної громади «ідентичність» визначається тим, що є цінним для людей на території, де вони мешкають («what people value about where they live») [62]. Зважаючи на те, що специфічною рисою колективних цінностей є їх відкритість до інтерпретації і можливість розбіжності у трактуванні, саме люди – і шляхи, якими вони приходять до консенсусу – обов’язково знаходяться в центрі уваги під час формування резильєнтності громади.

У фахових публікаціях українською мовою зустрічаємо декілька варіантів іменування феномену «resilience»: стійкість, життєздатність, резильєнтність, резильєнтність, резилієнтність (останні два варіанти є допустимими в транслітерації за новим українським правописом, але саме «резильєнтність» – найбільш рекомендованим) [63]. Так, у чинних нормативних документах та науковому доробку дослідників галузі знань галузі державного управління використовується категорія «національна стійкість» [1; 30; 32; 34–44], як синонім або «парасолька»: національна стійкість – стійкість інфраструктури – стійкість громади – стійкість особистості [64].

Зазначені терміни не ототожнюються повністю, розглядаються як вкладені, комплементарні або частково перетинні. Дякі висновки щодо визначення специфічних рис саме категорії «резильєнтність» представлені у роботах О. Хамініча (2016) [65], О. Кондратенка, М. Кондратенко та О. Іванчука (2024) [66], К. Сахарової, Р. Товмашенка, Д. Ляшенка (2025) [67]. Глибокий аналіз представлено у монографічному дослідженні О. Кокуна (2025) [45]. У контексті даного дослідження для подальшого проектування на рівень територіально громади були схарактеризовані відмінності категорій «життєстійкість», «стійкість», «резильєнтність» для предметної сфери публічного управління у сфері забезпечення керованого розвитку територіальних громад за чотирма аспектами із формулюванням відповідних метафор (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Відмінності категорій «життєстійкість», «стійкість», «резильєнтність»

Категорія	Життєстійкість	Стойкість	Резильєнтність
Англійською мовою	Hardiness	Resistance Sustainability Robustness Resilience	Resilience
Аспект феномена			
Ресурси	Переважно внутрішні (відповідальність, самоконтроль, витривалість)	Внутрішні із зовнішньою підтримкою	Внутрішні та зовнішні (цінності, соціальна підтримка, партнерства, матеріальні, фінансові)
Природа	Стабільна особиста риса (довготривала стабільність)	Статична/структурна здатність	Динамічний процес (швидке відновлення та посттравматичне зростання)
Фокус на процесах та результатах	Збереження результативності й ефективності під час тривалого стресу	Спроможність протистояти (опірність, безперервність функціонування інфраструктури, економічна стабільність)	Відновлення після кризи, перетворення досвіду на нові компетентності, подальший розвиток
Соціальний вимір	Індивідуальний	Індивідуальний з частковою підтримкою	Сильний соціальний, «спільнотний» компонент
Метафора			
	Стабільний захисний механізм	Комплексний механізм виживання	Динамічний адаптивний потенціал

Джерело: складено автором за матеріалами [22; 45; 64-67].

Погоджуємося із думкою К. Сахарової, Р. Товмашенка, Д. Ляшенка, які виокремлюючи три складові резильєнтності: адаптація до змін середовища, збереження основних функцій та структур системи, відновлення або трансформація після кризи, зазначають, що у сфері публічного управління резильєнтність виступає не як статика, а як динамічна властивість системи, яка

дозволяє гнучко реагувати на виклики, мінімізувати негативні наслідки та забезпечувати довгострокову спроможність до розвитку. Дослідники також згадують локальну резильєнтність територіальних громад як «першу лінію реагування на виклики» [67, с. 89], що забезпечує не лише виживання, а й «сталий суспільний добробут для майбутніх поколінь» [67, с. 87].

Варто також звернути увагу, що у просторі досліджень і громадських ініціатив, що спрямовані на збереження ментального здоров'я жителів, активу, лідерів й керівництва громади, посадових осіб місцевого самоврядування, представників комунальних підприємств та всіх, хто впливає на життєзбереження в громаді використовують варіант перекладу, що є поширеним в галузі психології – резильєнтність [67–70]. Зокрема, у дослідженнях Н. Липовської та К. Сахарової вводиться поняття «резильєнтність публічної політики» [67] як ресурсної основи відновлення громад [69].

Водночас, у науково-практичний обіг у сфері забезпечення національної стійкості на рівні територіальних громад у 2024 введено терміни «життєстійкість» як «здатність людини протистояти стресу, відновлювати себе, свій психічний, фізичний та емоційний стан після травматичних подій» [70, с. 12] і «самозарадність» як «здатність людини, зокрема представника найменш захищених і вразливих категорій, розвивати навички і компетенції, що дозволяють взяти під більший контроль власне життя, визначати і задовольняти власні потреби» [70, с. 13].

Командою розробників рекомендацій щодо реалізації програм з життєстійкості для громад визначено змістовне наповнення цих категорій для громади. Так, життєстійкість для громад розглядається як здатність передбачати, пристосовуватися, адаптуватися до надзвичайних ситуацій, стресових подій, військових, екологічних і економічних катастроф та швидко долати їх наслідки» [70, с. 12], – з урахуванням наведених у виданні системних рекомендацій відповідає більшою мірою категорії «стійкість» (див. табл. 1.2).

Для уточнення визначення категорії «резильєнтність територіальної громади» маємо також врахувати наявні у вітчизняному законодавстві визначення територіальної громади. У чинному законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» територіальна громада – це «жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійним адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр» [71, Ст.1].

Звертаємо увагу, що у документі, який теж є чинним – Указ Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні», визначення територіальної громади має набагато більше суб'єктності у контексті забезпечення власної – «спільнота мешканців, жителів населених пунктів (сіл, селищ, міст), об'єднана загальними інтересами власного життєзабезпечення, самостійного, в межах законів, вирішення питань місцевого значення як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування» [72, VII].

Таким чином, на сучасному етапі розвитку публічного управління резильєнтність територіальних громад розуміється як: інтегративна здатність (економіка – соціум – інфраструктура – управління); основа адаптивної відповіді на гібридні загрози та повоєнного відновлення; трансформації від стану «виживання» (стійкість) до динаміки «розвитку через кризу» (резильєнтність). Цей висновок надає підстави для уточнення нами категорії «резильєнтність територіальної громади» як соціоекономічної системи базового рівня – здатність поглинати руйнівні впливи / травматичні події / шоки, зберігаючи структуру, ідентичність і спроможність реалізовувати основні функції та подальший керований розвиток задля життєзбереження й забезпечення благополуччя жителів громади.

У цьому контексті постає питання визначення факторів, що сприятимуть розбудові резильєнтних систем на рівні територіальної громади, які мають бути невід'ємним елементом системи національної стійкості.

Серед міжнародних підходів до визначення факторів забезпечення резильєнтності територіальної громади відзначимо підхід Post Carbon Institute, який поширено на спеціалізованій цифровій платформі Resilience, а саме: шість фундаментальних основ (foundations) резильєнтності громади (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Шість фундаментальних основ резильєнтності громади

Foundation (назва англ.)	Фундаментальна основа (назва укр.)	Зміст / Коментар
People	Лідери і мешканці громади	Як лідери так і мешканці громади мають розвинути «спроможність» формувати «бачення» майбутнього громади та зміцнювати її резильєнтність / стійкість
Systems thinking	Системне мислення	Має важливе значення для розуміння складних, взаємопов'язаних криз, що зараз розгортаються, а також того, що вони означають для громади як соціоекономічної системи
Adaptability	Адаптивність	Громада, яка пристосовується до змін, є стійкою/ резильєнтною, але, оскільки як спільноти, так і виклики, з якими вони стикаються, є динамічними, адаптація – це постійний процес
Transformability	Спроможність до трансформування	Деякі проблеми настільки значні, що громада не може «просто адаптуватися» – можуть знадобитися фундаментальні, трансформаційні зміни
Sustainability	Сталість	Резильєнтність громади не є «стійкою», якщо вона забезпечується тільки цій громаді і її мешканцям, і тільки «станом на зараз»; впливи локальної резильєнтності мають поширюватися на інші території та громади, майбутні покоління та екосистеми
Courage	Мужність	Як для особистостей, так і для громадам ключову роль відіграє наявність і готовність проявляти «мужність», щоб протистояти складним викликам і брати на себе відповідальність за колективне майбутнє

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [62; 73].

Зазначені фундаментальні основи, безумовно, потребують урахування під час здійснення процесів публічного управління в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення.

Системне формування, підсилення, розвиток зазначених властивостей потребує упровадження комплексу як традиційних, так і інноваційних для сфери місцевого і регіонального розвитку інструментів публічного управління.

На наш погляд, відповідні керуючі впливи можуть бути здійснені через упровадження механізмів публічного управління на основі комплексу міжнародних стандартів ISO серії 37100 (настанови для стійких/резильєнтних (sustainable) і розумних (smart) громад) [74], а також ISO 22301 (настанови щодо системи управління безперервністю діяльності) [53], ISO 31000 (настанови щодо систем управління ризиками) [58] та ISO 45000 (настанови щодо систем управління охороною здоров'я і безпекою праці) [75].

Таким чином, результати аналізування публікацій і міжнародних документів свідчать, з одного боку, про складність і багатовимірність процесів забезпечення резильєнтності територіальних громад, з іншого – про значні теоретичні й практичні напрацювання, що можуть бути успішно адаптовані органами місцевого самоврядування до умов власної діяльності. Але на даному етапі розвитку країни можна констатувати, що потенціал упровадження як міжнародно визнаних підходів, так і кращих вітчизняних практик у цій сфері використовується не повною мірою.

Для розв'язання визначеної проблеми має бути поступово вирішено низку наукових завдань, зокрема, вивчення методологічних засад та кращих практик забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Європейському Союзі та країнах Європи, визначення на основі аналізування сучасного стану, викликів та перспектив забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад комплексу механізмів адаптування вимог і настанов міжнародних стандартів і кращих практики у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні.

1.2. Методологічні засади та кращі практики забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Європейському Союзі

Президент Європейської комісії Урсула фон дер Ляєн на офіційному ресурсі Європейської комісії щодо «Бачення розвитку сільських територій ЄС 2040» (Rural Vision 2040) зазначила, що для ЄС сільські території є: опорою суспільства та серцем економіки (*fabric of our society and the heartbeat of our economy*); невід'ємною частиною ідентичності та економічного потенціалу ЄС, – та запевнила, що європейська спільнота буде дбати про власні сільські території, зберігати їх та інвестувати в їхнє майбутнє [76].

Майбутнє сільських територій (Rural areas) надзвичайно важливе для розвитку ЄС в цілому, адже вони є домінуючим елементом території (рис. 1.1):

1. Сільські території ЄС охоплюють 83 % території ЄС.
2. На сільських територіях ЄС проживає 137 мільйонів осіб.
3. 30 % населення ЄС проживає на сільських територіях ЄС [76].

У Європейському Союзі територіальні громади (*territorial units*) класифікуються для цілей статистики, моніторингу Політики згуртованості та регіонального розвитку за допомогою стандартизованої системи *Nomenclature of Territorial Units for Statistics (NUTS)* [77], доповненої *Local Administrative Units (LAU)* та іншими типологіями. Ця система забезпечує гармонізований підхід до поділу територій на рівні для збору даних, оцінки диспаритетів та розподілу фондів (наприклад, ERDF, EAFRD). Класифікація базується на ієрархічних рівнях, де акцент робиться на частці населення, густоті та функціональних зв'язках, а не лише на адміністративних кордонах.

Сільські громади виділяються через спеціальні типології, що дозволяють відокремити їх від міських та проміжних на основі демографічних, просторових та економічних критеріїв. NUTS – це багаторівнева система поділу ЄС на статистичні регіони, де рівні визначаються за обсягом населення (мінімальні та максимальні пороги). LAU – це локальні одиниці, що доповнюють NUTS на муніципальному рівні.

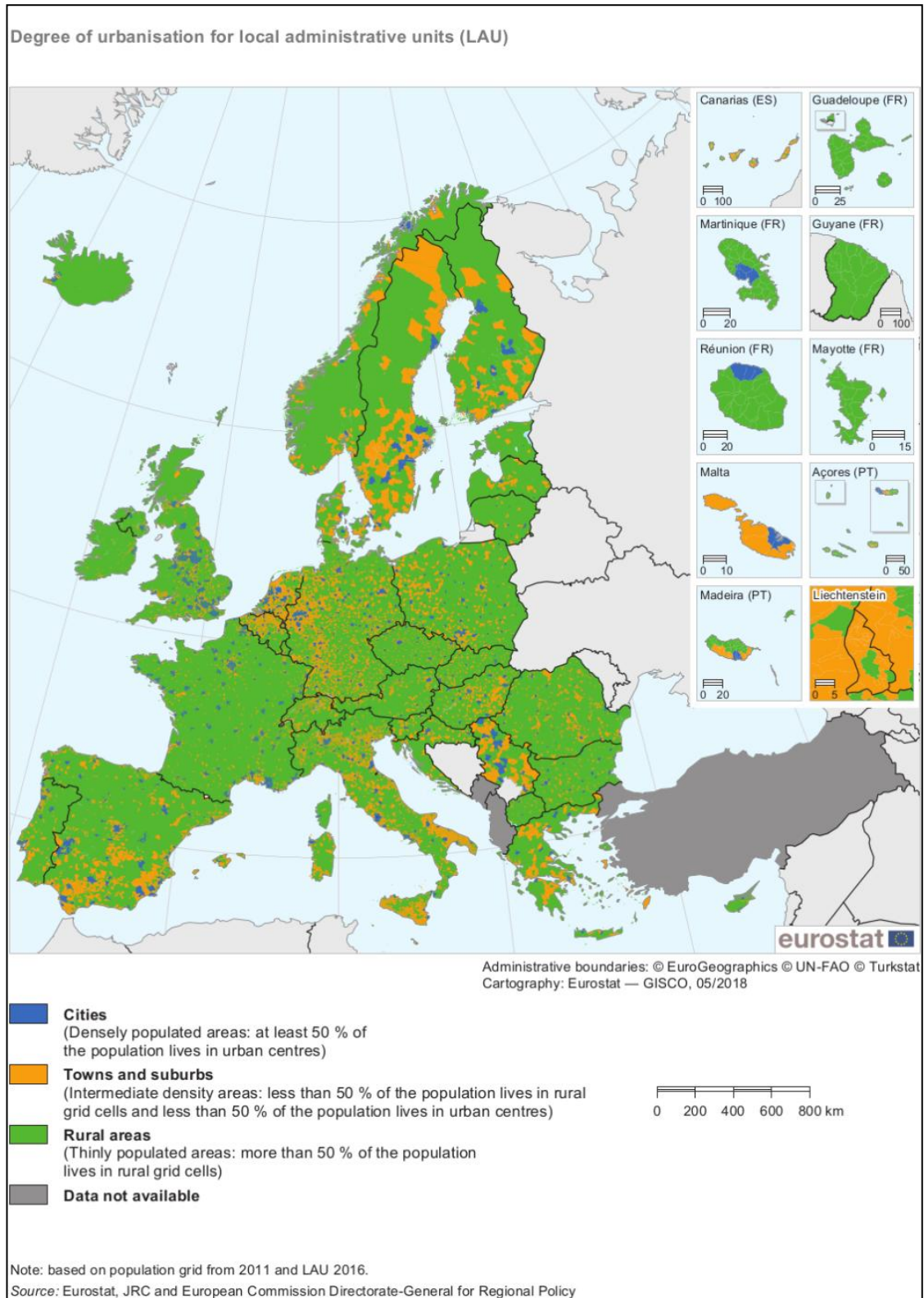


Рис. 1.1. Розподіл територій Європи за категоріями [76]

Станом на 2021 р., NUTS охоплює 92 регіони на рівні 1, 242 на рівні 2 та 1166 на рівні 3. LAU-2 – це базовий рівень для локальних громад, де відбувається пряме виділення сільських територіальних одиниць – громад.

ЄС використовує «територіальні типології» (territorial typologies), закріплені в Регламенті (ЄС) 2017/2391, для класифікації за функціональними ознаками. Вони базуються на даних 1 км² сітки (grid cells) з визначенням частки населення та густотою, щоб уникнути спотворень від національних кордонів. Сільські громади виділяються як ті, де переважає низька щільність населення та відсутність урбанізованих кластерів (див. рис. 1.1).

За ступенем урбанізації (Degree of Urbanisation, DEGURBA) виокремлюють:

– Cities (великі міста) або «Densely populated areas»: $\geq 50\%$ населення в high-density кластерах (висока щільність, густонаселені).

– Towns and suburbs (міста та передмістя) або «Intermediate density areas»: $< 50\%$ у rural grid cells та $< 50\%$ у high-density кластерах (райони середньої щільності).

– Rural areas (сільські території) або «Thinly populated areas»: $> 50\%$ населення в «rural grid cells» (низька щільність, рідконаселені).

Відзначаючи, що сільські території ЄС є невід'ємною частиною європейського способу життя: вони широко визнані та цінуються за виробництво продуктів харчування, раціональне використання природних ресурсів, охорону природних ландшафтів, а також за можливості для відпочинку та туризму; багато європейських традицій, свят та елементів культури мають коріння у сільських районах, – Європейська комісія вказує на низьку викликів і проблем [79]:

– соціальні та економічні зміни останніх десятиліть, зокрема глобалізація та урбанізація, змінюють роль і характер сільських територій, на які також впливають скорочення чисельності населення та його старіння;

– спостерігається погіршення стану сільської інфраструктури та якості надання послуг, зокрема доступу до охорони здоров'я, соціальних послуг та освіти, а також поштових і банківських послуг;

– існує тенденція скорочення можливостей працевлаштування та можливого зниження доходів у сільських районах або обмеженого транспортного сполучення та цифрового зв'язку;

– роль і значення сільських територій недооцінюються та недостатньо винагороджуються, деякі мешканці відчувають себе покинутими суспільством та політиками.

Щоб сільські території й надалі могли виконувати власні важливі функції, у спеціальній Директиві Європейської комісії викладено «Довгострокове бачення для сільських територій ЄС до 2040 року» [79]. Документ визначає чотири «драйвери» майбутніх змін (чотири сфери дій), що спрямовані на створення сильніших (Stronger), взаємопов'язаних (Connected), резильєнтних (Resilient) та процвітаючих (Prosperous) сільських територій і громад (рис. 1.2).

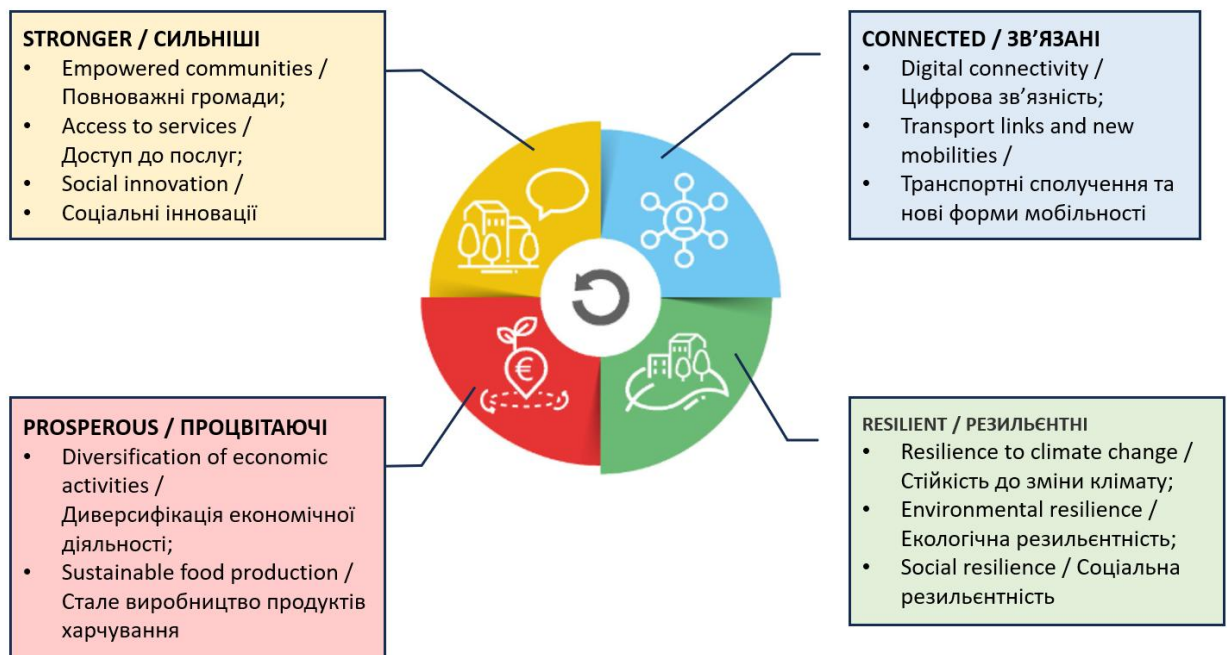


Рис. 1.2. Чотири «драйвери» (сфери дій) майбутніх змін сільських територій ЄС за Rural Vision 2040

Джерело: візуалізовано автором на основі матеріалів [76; 79]

Сфера дій 4 «Резильєнтність» передбачає, що сільські території можуть і повинні відігравати центральну роль у реалізації «Європейської зеленої угоди» (European Green Deal). Збереження природних ресурсів, відновлення ландшафтів, зокрема культурних, екологізація сільськогосподарської діяльності та скорочення ланцюгів постачання мають зробити сільські території ЄС більш стійкими до зміни клімату, природних небезпек та економічних криз.

Як постачальники послуг із захисту екосистем та рішень для досягнення вуглецевої нейтральності, сільські території відіграють дедалі важливішу роль у пом'якшенні наслідків зміни клімату та розвитку сталого біо- та циркулярного господарств. Для реалізації цього сільські території повинні спиратися на стале сільське господарство, лісове господарство, агропромислову діяльність та різноманітний спектр екологічніших видів економічної діяльності, що сприяють вуглецевому землеробству та місцевому високоякісному виробництву на основі місцевих громад [79].

Європейська комісія у цьому контексті акцентує на тому, що різні види сталого господарювання повинні мати змогу співіснувати. Сімейне сільське господарство має здійснюватися у гармонії з іншими видами економічної діяльності, при цьому поважаючи та зберігаючи належну автономію економічних секторів за допомогою відповідного планування землекористування та зонування. Так само сільськогосподарське виробництво має враховувати свій вплив на водні та морські екосистеми.

Зазначається, що «зелений» та цифровий переходи (The green and digital transitions) мають бути справедливими та враховувати потреби всіх членів сільських громад, включаючи представників вразливих груп, з метою зміцнення соціальної резильєнтності сільських територій.

Зміцнення соціальної резильєнтності сільських територій вимагає використання всього «спектру талантів» та різноманітності громад. Кожен житель повинен мати доступ до перепідготовки та підвищення кваліфікації, що відкриває можливості для отримання якісних робочих місць та перспектив,

а також повинен бути рівноправно представлений у процесі прийняття рішень на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Характеризуючи напрям забезпечення резильєнтності сільських територій Європейська комісія [79] також наголошує на необхідності: вирішувати проблеми гендерного насильства та гендерних стереотипів; приділяти особливу увагу молоді, а також людям похилого віку, особам з інвалідністю, дітям, представникам сексуальних меншин, особам з мігрантським походженням та ромським громадам, які іноді не мають доступу до базових послуг, таких як належні соціальні та освітні послуги та медичне обслуговування.

У 2021 році Європейська комісія започаткувала «Пакт про сільські території» (the Rural Pact) в рамках «Довгострокового бачення для сільських територій ЄС до 2040 року» [80]. «Пакт про сільські території» створює основу для співпраці між органами державного управління, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства, бізнесом, науковими колами та громадянами на європейському, національному, регіональному та місцевому рівнях. У грудні 2021 року всі заінтересовані сторони були запрошені приєднатися до «Спільноти Пакту про сільські території» (the Rural Pact community), взяли активну участь у розробці Пакту, а також у розробленні й сприянні реалізації десяти спільних цілей «Довгострокового бачення для сільських територій ЄС до 2040 року». Пропозиція щодо Пакту була схвалена на конференції «Пакт про сільські території» 16 червня 2022 року [76].

Десять спільних цілей «Довгострокового бачення для сільських територій ЄС до 2040 року» [79, с. 16; 81] репрезентують спільні прагнення представників сільських громад та стейкхолдерів регіонального і місцевого розвитку щодо того, якими вони бачать сільські території ЄС у 2040 році. Це бачення сформоване як результат численних консультацій із широким колом осіб із найрізноманітніших сільських територій (табл. 1.4).

Десять спільних цілей «Довгострокового бачення для сільських територій ЄС до 2040 року»

Ціль	Дії сільських територій
I. Привабливі простори, розвинені в рамках гармонійного територіального розвитку	Розкривають свій унікальний потенціал, перетворюючи громади на місця можливостей та пропонуючи локальні рішення для подолання наслідків глобальних викликів
II. Залучені до багаторівневого та орієнтованого на місцеві потреби управління спільноти	Розробляють інтегровані стратегії з використанням підходів, що базуються на співпраці та участі, отримуючи вигоду від індивідуально підібраних комплексів політик та взаємозалежності й взаємодоповнення між міськими та сільськими територіями
III. Гаранти продовольчої безпеки, економічних можливостей, товарів та послуг для суспільства в цілому	Постачають біоматеріали та енергія, а також місцеві високоякісні продукти, що виробляються громадами, та відновлювана енергія, зберігаючи справедливу частку створеної вартості
IV. Динамічні громади, зосереджені на добробуті	Забезпечують засоби до існування, справедливість, процвітання та якість життя, де всі особистості добре живуть і працюють разом, маючи достатній потенціал для взаємної підтримки
V. Інклюзивні громади	Розвиваються на підґрунті базуються на «міжпоколінній» солідарності, справедливості та оновленні, відкриті для новоприбульців та сприяють рівним можливостям для всіх
VI. Процвітаючі природні ресурси	Зберігають і відновлюють природні ресурси задля досягнення цілей «Зеленого курсу», включаючи кліматичну нейтральність, а також стале управління природними ресурсами
VII. Повне використання переваг цифрових інновацій	Забезпечують рівний доступ до нових технологій, сприяють поширенню цифрової грамотності та можливостей для набуття більш просунутих навичок
VIII. Підприємливі, інноваційні та кваліфіковані жителі	Заохочують жителів спільно сприяти технологічному, екологічному та соціальному прогресу
IX. Жваві місця, оснащені ефективними, доступними та недорогими державними та приватними послугами	Розвивають екосистеми публічних і приватних послуг, що надають індивідуальні рішення (такі як транспорт, освіта, навчання, охорона здоров'я та догляд, включаючи довгостроковий догляд, суспільне життя та роздрібну торгівлю)
X. Місця різноманітності	Максимально використовують свої унікальні активи, таланти та потенціал креативності

Джерело: складно автором за матеріалами [79-81].

Резильєнтність сільських територіальних громад у контексті ЄС та ширшої Європи визначається як здатність цих громад адаптуватися до викликів, таких як депопуляція, кліматичні зміни, економічна нестабільність, цифрова нерівність та екологічні загрози, зберігаючи при цьому соціальну, економічну та екологічну стійкість. Методологічні засади базуються на принципах сталого розвитку, мультирівневого управління (multi-level governance) та підходах, які враховують локальні особливості (place-based). Ці засади викладені в ключових стратегічних документах ЄС, таких як Політика згуртованості (Cohesion Policy) [82], Territorial Agenda 2030 [83] та «Довгострокове бачення для сільських регіонів ЄС до 2040 року» [79].

Методологія забезпечення резильєнтності ґрунтується на інтегративному підході, що поєднує екологічну, соціальну та економічну складові. Ключові принципи представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Ключові принципи забезпечення резильєнтності територіальних громад в Європейському Союзі

Принцип	Змістовне наповнення
Place-based та територіально орієнтовані підходи	Розвиток стратегій, адаптованих до конкретних локальних умов, з акцентом на інтеграцію «оцінок територіальних впливів» (Territorial Impact Assessments, TIA) та «rural proofing» – перевірку політики на відповідність потребам сільських громад. Це передбачає залучення широкого кола стейкхолдерів для ідентифікації ризиків і можливостей
Мультирівневе управління та участь громад	Засноване на принципах CLLD (Community-Led Local Development), де громади самі розробляють стратегії через Локальні групи дій (Local Action Groups, LAGs), що містить консультації з жителями, громадськими об'єднаннями, бізнесом та місцевими органами влади для забезпечення інклюзивності
Інтеграція зеленої та цифрової трансформацій	Методологія акцентує на переході до низьковуглецевої економіки (згідно з European Green Deal) та цифровізації (Digital Transition), з фокусом на стійкість до кліматичних ризиків. Використовуються моделі сценарного планування для прогнозування змін
Моніторинг та оцінювання	Застосування індикаторів (наприклад, з Better Regulation Toolbox) для оцінки впливу політики, з акцентом на кількісні (демографічні показники, інвестиції) та якісні (рівень участі громад) метрики

Джерело: складено автором на основі матеріалів [79; 82–87].

Ці принципи реалізуються через фінансування з фондів, таких як Європейський сільськогосподарський фонд розвитку (EAFRD), Фонд регіонального розвитку (ERDF) та Механізм відновлення та резильєнтності (RRF), з обов'язковим виділенням щонайменше 30 % на екологічні заходи та 5 % на місцевий розвиток, що скеровується громадою (CLLD). Саме тому серед кращих практик можна визначити і спеціалізований цифрову платформу для пошуку фінансування зі структурних фондів ЄС (рис. 1.3).

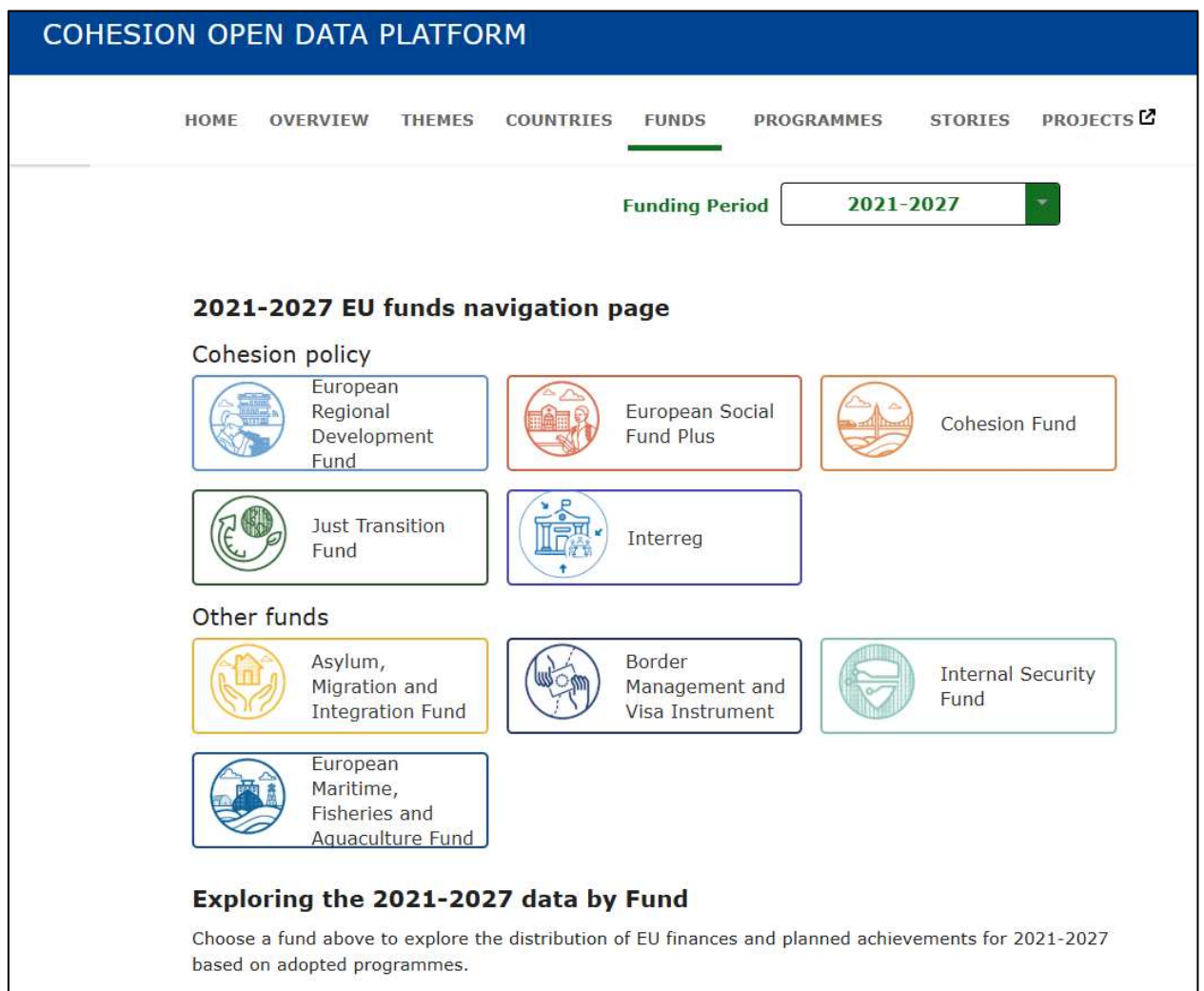


Рис. 1.3. Стартова сторінка Cohesion Open Data Platform [88]

Доступ до актуальної інформації про можливості фінансування програм. Що спрямовані за забезпечення резильєнтності сільських територій надається також на порталі «Розвиток сільських територій» (Rural development). Портал

створено на підтримку «Спільної аграрної політики» (The common agricultural policy, CAP), яка сприяє розвитку та економічній життєздатності сільських територій через фінансування заходів, спрямованих на підтримку розвитку сільських територій [89].

Вичерпну інформацію та методичну підтримку щодо можливостей фінансування та підтримки ЄС для сільських територій у Європейському Союзі надає цифровий ресурс «Інструментарій для сільських територій» (Rural toolkit) [90]. Він має на меті допомогти органам публічного управління місцевого рівня, установам та стейкхолдерам, підприємствам та окремим особам визначити та скористатися наявними фондами, програмами та іншими ініціативами ЄС з фінансування та підтримки, а також сприяти розвитку сільських територій.

У проміжному звіті щодо реалізації «Довгострокового бачення для сільських територій ЄС до 2040 року» (2024) зазначено, що досягнення «Десяти спільних цілей» розглядається як стратегічне завдання, яке вимагає послідовних заходів та політики протягом програмних періодів на всіх рівнях управління [85]. Саме тому Європейська комісія прагне реалізувати та консолідувати заходи, запроваджені для виконання «Плану дій ЄС щодо сільських територій» та «Пакту про сільські території» в рамках поточної багаторічної фінансової програми. Європейська комісія врахує пропозиції та міркування від інституцій та органів ЄС, організацій-стейкхолдерів та загалом сільської громади в контексті підготовки пропозицій щодо бюджету ЄС на період після 2027 року.

У Європейському Союзі станом на 2025 рік сформована експертна думка, що європейські сільські території переживають глибокі соціально-демографічні зміни, зумовлені екологічними, цифровими та біоекономічними перетвореннями [91]. Ці трансформації, прискорені пандемією COVID-19, підкреслюють зростаючу диверсифікацію сільських територій, роблячи їх такими ж складними та різноманітними, як і великі міста. Однак існуючі інструменти, концепції та державна політика не в змозі охопити цю мінливу

реальність. Саме тому продовжують активно реалізовуватися численні ініціативи за фінансування Європейської комісії.

Кращі практики в ЄС демонструють успішне застосування цих засад на рівні громад. Вони фокусуються на інноваціях, партнерствах та масштабуванні. У табл. 1.6 наведено приклади кращих практик забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Європейському Союзі, які згруповані за ключовими напрямками резильєнтності.

Таблиця 1.6

**Кращі практики забезпечення резильєнтності
сільських територіальних громад в Європейському Союзі**

Напрямок	Практика	Опис	Країна/ Регіон	Результати
Соціальна резильєнтність	LEADER/ CLLD підходи	Місцеві акційні групи розробляють стратегії розвитку, залучаючи громади до проектів з працевлаштуванням та соціальними послугами	Ірландія, Португалія, Словенія (проект REBOUND)	Збільшення участі молоді та зменшення депопуляції на 15-20% у пілотних громадах; мережа з 30+ LAGs для обміну досвідом
Екологічна резильєнтність	Rural Energy Community Advisory Hub (RECAH)	Консультації з створення енергетичних спільнот на основі ВДЕ для адаптації до кліматичних змін	Іспанія, Болгарія	27 громад отримали підтримку; зростання відновлюваної енергії на 25%, зменшення залежності від імпорту
Економічна резильєнтність	Smart Villages Initiative	Інтеграція цифрових технологій для диверсифікації економіки (туризм, агротуризм)	Франція, Німеччина, Польща (Rural Resilience проект)	Створення 500+ робочих місць; моделі для 100+ сіл, з фокусом на зелене підприємництво
Партнерства місто-село	Integrated Territorial Investments (ITI)	Співпраця міст і сіл для спільного розвитку інфраструктури та ланцюгів постачань	Польща (регіон Подляське), Італія	Зменшення нерівності на 10%; приклади, як Najnowka Centralna – перетворення залізничної станції на культурний хаб

Продовж. табл. 1.6

Напрямок	Практика	Опис	Країна/ Регіон	Результати
Інновації та освіта	RURALITIC та SHERPA проекти	Пілотні лабораторії для тестування сценаріїв стійкості, з фокусом на біоекономіку та цифризацію	Європа (Horizon 2020)	Розробка типологій для 500+ громад; інструменти для моніторингу, що підвищили адаптивність на 30%

Джерело: складно автором на основі матеріалів [90; 92–100].

Таким чином, ЄС забезпечує комплексний підхід до підтримки процесів забезпечення резиліентності, перетворюючи сільські громади з периферійних на центри інновацій. Саме тому для України надзвичайно корисним є подальше поширення адаптованого CLLD та «rural proofing» в умовах продовження реформи децентралізації. Можливим вже зараз є посилення партнерства з ЄС через програми Interreg Europe [98] та підсилувати цифрову грамотність в громадах для використання численних цифрових платформ і інструментів ЄС для сільських громад (наприклад, [86, 88-90]).

На думку А. Адам-Гернандеза (A. Adam-Hernández) та У. Гартайзена (U. Harteisen), сільські громади по всій Європі зараз стикаються з великими проблемами, пов'язаними з соціальними, економічними та екологічними перетвореннями «Антропоцену» (Anthropocene), геологічної епохи, в якій рівень людської активності відіграє істотну роль в екосистемі Землі [29]. Незважаючи на це, деякі з громад успішно адаптуються до процесів змін і розвиваються, навіть якщо вони розташовані в регіонах, де демографічні зміни чи структурні перетворення в аграрному секторі зумовлюють значний рівень невизначеності.

Серед підходів, що застосовуються у ЄС, відзначимо також обґрунтування спроможності громад до резильєнтності у межах «нечіткої концепції резильєнтності» (fuzzy concept of resilience). Так, М. Де Іуліїса (M. De Iuliisa), О. Каммоуб (O. Kammouhb), Дж. П. Цімеллароа

(G. P. Cimellaro) зазначають, що у зв'язку зі збільшенням частоти стихійних і техногенних катастроф наукове співтовариство приділило значну увагу концепції «інженерії резильєнтності» [12].

З іншого боку, органи публічного управління та особи, які приймають рішення, зосереджують свої зусилля на розробці стратегій, які можуть допомогти підвищити резильєнтність громади до різних типів екстремальних подій. Оскільки часто неможливо запобігти кожному ризику, основна увага приділяється адаптації та управлінню ризиками таким чином, щоб мінімізувати вплив на громади. Дослідники констатують, що, як правило, оцінка резильєнтності / стійкості є складною через невизначеність і відсутність даних, необхідних для процесу оцінювання, тому пропонують метод Fuzzy Logic (нечіткої логіки) для кількісної оцінки резильєнтності громади [12].

ЄС вже має корисний досвід відновлення та забезпечення стійкості сільських територій в умовах пандемії COVID-19 у контексті задоволення специфічних потреб населення та зміцнення стійкості ланцюгів постачання, який свідчить на користь того, що необхідна чітка стратегія, яка має запобігти тому, щоб плани відновлення посилили розрив між сільськими громадами, які «залишилися позаду» (left behind), і міськими територіями, спрямованими на сталість та цифровізацію [101].

Також поширюється бачення, що надто довго в Європі недооцінювався внесок сільських територій в життя суспільства. Енергія, вода, повітря, сировина, екологічні, культурні та рекреаційні послуги, а також їжа споживалися нераціонально. Парадоксально, але експерти вважають, що пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні та основні технологічні та соціальні зміни зараз зміцнюють (reinforce) потенціал сільських територій і громад задля набагато більш збалансованого соціального, екологічного та економічного розвитку [102]. Водночас визнається, що зазначене вимагає від європейських інституцій, національних урядів і громад додатково адаптувати свої стратегічні плани.

1.3. Сучасний стан забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні

В Україні сьогодні категорія «сільська територіальна громада» визначається переважно через юридично-адміністративний підхід: якщо центр громади, це населений пункт «село», на відміну від типу населеного пункту «селище» [71]. Як перспектива існує також демографічний підхід: територія і населені пункти з високою часткою сільського населення.

У контексті нашого дослідження цінними є висновки, які представлено у публікації А. Мунько і О. Тулубенка [103], які вивчали змістовне наповнення категорії «сільські території» у тісному зв'язку із процесами забезпечення стійкості поза межами міст та у тісному зв'язку з процесами реалізації невикористаного потенціалу аграрної політики для розвитку сільських територій потенціалом.

В Україні за Законом «Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України» від 28 липня 2023 року № 3285-IX визначено три типи населених пунктів, які мають різні містобудівні та соціально-економічні характеристики – «місто», «селище», «село» – та категорія «поселення», яке визначено як компактне місце проживання за межами населених пунктів [104]. Законом передбачено можливість зміни типу населеного пункту у разі набуття чи втрати певних ознак, а також входження поселень до складу населених пунктів і створення населених пунктів на основі поселень.

Ознаки типів населених пунктів в Україні наведені у табл. 1.7. Маємо зазначити, що, як у наведеному вище Законі України № 3285-IX, так і в переважній чисельності чинних нормативних документів України населені пункти село і селище визначаються «через кому» («сіл, селищ») і встановлені норми є для обох типів єдиними/однаковими.

Таблиця 1.7

Ознаки типів населених пунктів в Україні

Тип населеного пункту	Тип забудови	Загальна чисельність жителів, осіб	Характеристика складу населення	Категорія населеного пункту
Місто	Переважно компактна	Не менш як 10 000	Сталий склад населення	Міський населений пункт
Селище	Переважно садибна	Не менш як 5 000		Сільський населений пункт
Село	Садибна	Менше 5 000		

Джерело: складено автором за положеннями [104].

Відсутня єдина типологія «сільських громад», аналогічної до Degree of Urbanisation чи Urban-Rural Typology ЄС. На практиці сільські територіальні громади виділяють за комбінацією юридичних, адміністративних, демографічних і статистичних ознак. Проте вже активно впроваджується європейська методологія на основі густоти та сітки 1 км², яка стане офіційною протягом 2026–2027 років.

Фактична кількість громад (дані порталу Децентралізація) станом на 2025 рік: загальна чисельність – 1469 громад. з них міських – 411; селищних – 432; сільських – 626 громад (43 % усіх громад) [105].

Ініціативи з гармонізації української типології територіальних громад з європейською методологією «Degree of Urbanisation (DEGURBA)» є частиною ширшого процесу наближення до стандартів ЄС у контексті децентралізації та підготовки до вступу в Європейський Союз [106-108]. Як було зазначено вище, DEGURBA – це класифікація Eurostat, яка поділяє території на три типи: «densely populated» (густо заселені, міста), «intermediate density» (проміжні, міста та передмістя) та «thinly populated» (малозаселені, сільські території), базуючись на даних про густоту населення в 1-км сітці (grid cells) з порогоми >1500 осіб/км² для урбанізованих центрів, 300–1500 для кластерів та <300 для rural cells [109]. В Україні проєкт спрямований на адаптацію цієї методології для заміни поточних адміністративних критеріїв (наприклад, статусу сіл/міст)

на функціональні, що дозволить кращу інтеграцію з політиками ЄС, такими як CAP (сучасна аграрна політика), Cohesion Policy (Політика Єднання) та CLLD (розвиток, що скеровується громадою).

Проектні дії інтегровані у програми «U-LEAD with Europe» (підтримка децентралізації від ЄС, GIZ, Швеції, Польщі, Данії, Словенії) [110] та Програми підтримки Європейської комісії «Ukraine Facility» [111] як пілотний компонент для розвитку статистики та регіонального планування, з акцентом на сільські та віддалені громади для посилення резилієнтності. Поширення DEGURBA може вважатися одним з ключових кроків до адаптування системи статистичної звітності в Україні до стандартів «європейської статистики». Перехід на іншу методологію дозволить зробити територіальні громади в Україні «видимими» для фондів ЄС, що опосередковано сприятиме процесам забезпечення резильєнтності у частині доступу до структурних фондів (наприклад, 30 % ERDF виділяється саме для сільських територій). На думку експертів, гармонізація сфери типологізації територій є однією з умов для CAP-інтеграції (інтегрування до аграрної політики ЄС) [89].

У листопаді 2025 року Кабінет Міністрів України прийняв Постанову № 1493 [112], якою затвердив перелік функціональних типів територій та вимоги до показників, а в лютому 2026 року Міністерство розвитку громад і територій України започаткувало роботу Комісії з віднесення громад до визначених типів [113]. Пропонована у Постанові КМУ № 1493 класифікація базується на європейських підходах (включаючи елементи DEGURBA – ступінь урбанізації, щільність населення тощо). Водночас маємо зазначити, що це не DEGURBA, а власна українська система функціональних типів територій за потребою часу та самих громад: території відновлення; території з особливими умовами розвитку; території сталого розвитку; регіональні полюси зростання тощо. Процеси класифікації громад тривають у 2026 році і характеризуються як ключовий крок до гармонізації зі стандартами ЄС.

У Постанові КМУ № 1493 також подано визначення категорії «сільські території» – «територіальні громади, до складу яких віднесено сільські населені пункти, що відповідають не менш як двом таким критеріям:

– щільність населення з урахуванням внутрішньо переміщених осіб, зареєстрованих у територіальній громаді, на 1 кв. кілометр є вдвічі меншою за середній показник по державі;

– чисельність населення з урахуванням внутрішньо переміщених осіб, зареєстрованих у територіальній громаді, після останнього перепису населення скоротилася більш як на 30 відсотків» [112].

З урахуванням підходу Європейського Союзу та активного впровадження європейської методології на основі густоти та сітки 1 км², яка стане офіційною протягом 2026–2027 років та аргументів вітчизняних науковців, які вивчали змістовне наповнення категорії «сільські території» у тісному зв'язку із процесами забезпечення стійкості поза межами міст та у тісному зв'язку з процесами реалізації невикористаного потенціалу аграрної політики для розвитку сільських територій потенціалом.

На наш погляд, доцільним є використовувати у подальшому категорію «сільські територіальні громади» для узагальненого іменування всіх громад, які розмішуються на сільських територіях. Тому рекомендації, що розробляються у межах цього дослідження спрямовані як на сільські, так і селищні громади.

Постає завдання визначення стану забезпечення стійкості та резильєнтності територіальних громад в Україні. Вивчення наявних у цифровому просторі джерел за цим напрямом дозволяє зробити висновок, що станом на початок 2026 року в Україні не існує єдиного підходу до вимірювання стану як стійкості, так і резильєнтності територіальних громад.

Значною мірою розвинені методології досліджень Київської школи економіки [16], моніторинговий підхід Національної платформи стійкості та згуртованості [114], підхід Альянсу українських університетів, що

представлений у «Методології досліджень з визначення потреб територіальних громад для стійкості, відновлення та розвитку» [115].

Поєднуючи якісні та кількісні методи дослідження дослідний колектив у роботі [16] реалізував завдання пояснити резильєнтність українських громад до інституційних загроз в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну в 2022 році. Особливість дослідження полягала в тому, що досвід громад під час вторгнення був дуже різним залежно від того, чи перебували вони в тилу, поблизу лінії фронту чи зазнали окупації. Проте, з огляду на масштаби вторгнення та різноманітність потрясінь, загрози інституційній стабільності були спільними для всіх громад, а не лише для тих, що знаходяться поблизу лінії фронту або перебувають під окупацією.

Було встановлено, що економічні та соціальні предиктори стійкості корелюють із підготовленістю громад до вторгнення, тоді як географічні фактори та близькість до лінії фронту стали головними чинниками міцності громад та їхньої адаптації до загроз інституційній стійкості. Також було виявлено, що активна позиція громадян, зокрема висока явка виборців, також мала значення для адаптації громад до інституційних викликів. Отже, не лише матеріальні, а й нематеріальні ресурси мали значення для здатності громад протистояти загрозам інституційній стабільності. Обмін інформацією та передовим досвідом між громадами через інституціоналізовані та постійно діючі угоди про співпрацю (міжмуніципальне співробітництво) корелював з їхньою підготовленістю до шоків вторгнення та стійкістю до потрясінь війни [16].

На наш погляд, ключовим є наступний висновок щодо впливів реформи децентралізації. Результати опитування свідчать, що саме процеси реформи децентралізації зробили територіальні громади більш спроможними та менш залежними від центру, що, безумовно, можна розглядати як забезпечення різних аспектів стійкості громад до інституційних загроз. Автономія та відповідальність за прийняття рішень на місцевому рівні зробили громади

більш гнучкими у співпраці між собою (налагодження горизонтальних зв'язків), а також у залученні зовнішньої підтримки, зокрема від міжнародних партнерів та донорських організацій, порівняно з ситуацією, що існувала до реформи.

Громади за період з 2015 року до початку повномасштабного вторгнення у 2022 році розбудували мережі та набули досвід співпраці, що певною мірою вплинуло на такий аспект резильтності як готовність. Втім автори дослідження також зазначають, що реформа децентралізації не змогла подолати розрив між містами і сільськими територіями в Україні. Основним чинником меншої спроможності було визначено те, що сільські територіальні громади, особливо малі, мають менші можливості для генерування власних доходів. Саме обмежені можливості генерування власних доходів були визначені у висновках дослідження [16] серед факторів, що негативно вплинули на готовність громад.

Таким чином, фінансова спроможність територіальної громади є одним із ключових чинників забезпечення її резильєнтності. За результатами аналізу виконання бюджетів територіальних громад за перше півріччя 2024 та 2025 років, проведеного І. Герасимчуком на основі верифікованих даних Міністерства фінансів України, Державної казначейської служби, Державної служби статистики та веб-порталу «Відкритий бюджет», виявлено значну неоднорідність розвитку громад у різних регіонах країни [116].

Загалом по Україні спостерігається помірне зростання доходів місцевих бюджетів, яке переважно забезпечується надходженнями податку на доходи фізичних осіб (ПДФО). Це свідчить про поступове відновлення ринку праці та економічної активності у відносно безпечних регіонах.

Разом із тим, у низці прифронтових та деокупованих областей зафіксовано спад бюджетних доходів. Середні втрати там становлять від 1 % до 12 %. Найбільше скорочення відбулося за рахунок ПДФО та плати за землю через зупинку роботи підприємств і відтік населення. У деяких громадах

падіння доходів перевищує 20 %, що створює серйозні ризики для своєчасного виконання поточних бюджетних зобов'язань [116].

Натомість громади центральної та західної України демонструють стабільне зростання. Тут доходи бюджетів зросли на 10–15 % завдяки відновленню підприємницької діяльності, збільшенню надходжень єдиного податку та місцевих зборів [116]. Додатковим драйвером позитивної динаміки став акцизний податок, надходження від якого в багатьох областях зросли приблизно на третину.

Для об'єктивної оцінки цього показника експерти Програми Polaris «Підтримка багаторівневого врядування в Україні» застосовують адаптовану методологію 10-бального тесту К. Брауна. Оцінювання проведено за 11 ключовими показниками фінансової спроможності на основі даних про чисельність населення та фактичне виконання бюджетів громад. Аналіз охопив 1331 територіальну громаду (без 107 громад тимчасово окупованих територій, які виключені з розрахунку базової та реверсної дотацій згідно із Законом України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»).

Результати оцінки фінансової спроможності громад за підсумками I півріччя 2025 року: високий рівень – 443 громади; оптимальний рівень – 299 громад; задовільний рівень – 213 громад; низький рівень – 267 громад; критичний рівень – 109 громад. Загалом: 1331 територіальна громада (рис. 1.4).

Розподіл територіальних громад України за рівнем фінансової спроможності, I кв. 2025 р. представлено на рис. 1.5. Аналіз показує значну регіональну неоднорідність. Для частини громад повномасштабна війна призвела до суттєвого падіння доходів і посилення залежності від державної підтримки. Водночас чимало громад змогли адаптуватися та навіть наростити власну фінансову базу.

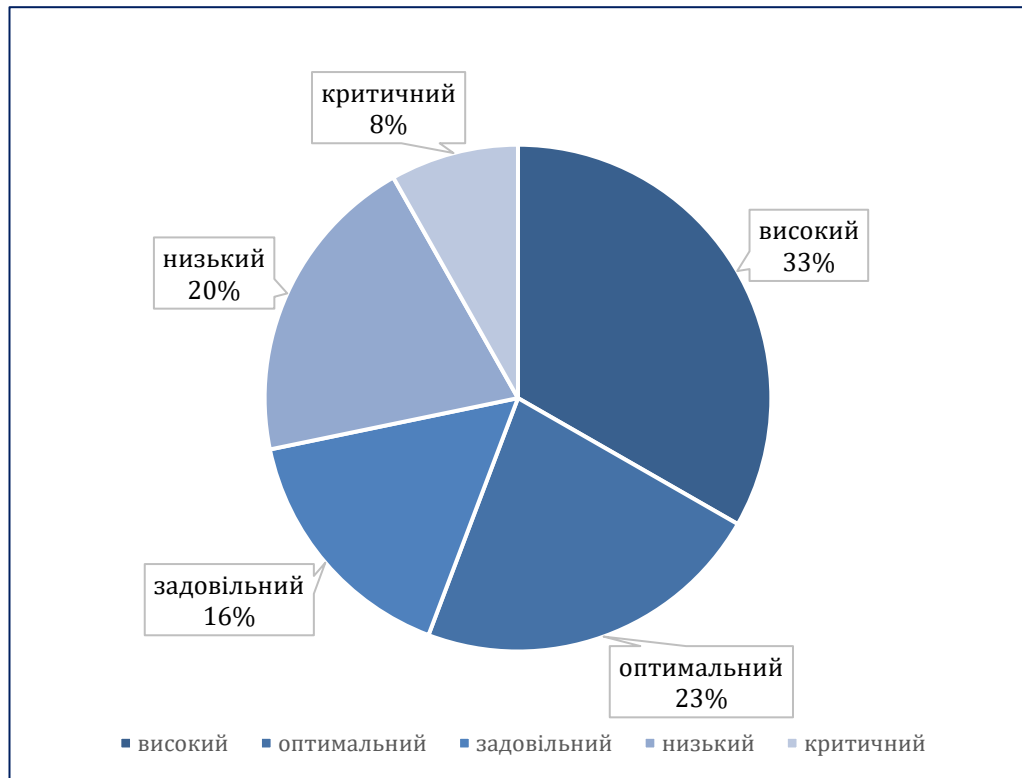


Рис. 1.4. Розподіл територіальних громад за рівнями фінансової спроможності [117]

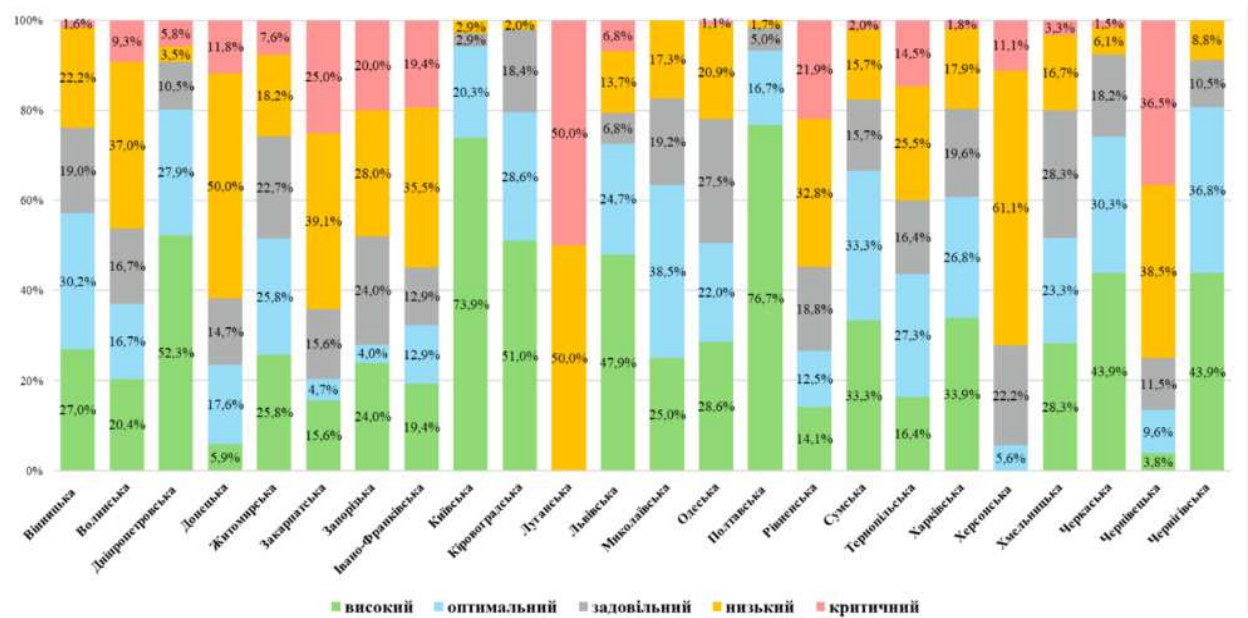


Рис. 1.5. Розподіл територіальних громад України за рівнем фінансової спроможності, I кв. 2025 р. [117]

Результати оцінювання чітко підтверджують стійкий зв'язок між рівнем фінансової спроможності та типом територіальної громади: чим вищий рівень спроможності, тим більша частка міських громад. У групі громад з високим рівнем спроможності міські громади становлять 40,4 %, тоді як у критичному рівні їх частка падає до лише 4,6 %. Навпаки, частка сільських громад різко зростає – з 34,3 % у високому рівні до 67,9 % у критичному.

Таким чином, сільські громади демонструють системно нижчу фінансову спроможність порівняно з міськими та селищними, що підкреслює їхню більшу вразливість та потребу в посиленій державній підтримці для вирівнювання диспропорцій розвитку, а також системній роботі з розвитку фінансової спроможності. Окремим напрямом є розвиток компетентностей з підготовки проектів на грантове фінансування.

Потужною платформою для розвитку стійкості та резильтності громад в Україні є Ukrainian Resilience Week. Так, в рамках Ukrainian Resilience Week 2025 було представлено актуальні результати досліджень стійкості та згуртованості українського суспільства [118].

А. Даркович, дослідник Center for Democratic Resilience та KSE Institute, на основі багаторічних даних продемонстрував, що стійкість є не абстрактною категорією, а конкретним соціальним ресурсом, який формується завдяки системній співпраці між територіальними громадами, міжнародними партнерами та активними громадянами. За результатами його аналізу, українські громади вже подолали етап низької готовності, а середній рівень стійкості продовжує зростати. Водночас для закріплення високого рівня стійкості необхідним є подальший розвиток мереж взаємодії, посилення довіри та горизонтальної співпраці [118]. Дослідник наголосив, що резильєнтність – це завжди динаміка, яку формує співпраця, довіра та взаємна підтримка.

В. Лупацій представив результати другої хвилі експертного опитування щодо оцінки ризиків суспільної стійкості та згуртованості у п'яти прифронтових областях (Запорізькій, Миколаївській, Харківській,

Херсонській та Одеській). У дослідженні, проведеному у вересні 2025 року, взяли участь 120 експертів. Оцінювання здійснювалося за 19 категоріями ризиків у межах п'яти ключових вимірів стійкості [118]. Важливим висновком доповіді стала констатація необхідності створення Національного реєстру ризиків та Центру оцінювання ризиків і загроз. Такі інститути дозволять своєчасно визначати «червоні зони», прогнозувати кризові сценарії та формувати проактивні стратегії реагування.

Порівняння українського підходу до стійкості з практиками країн ЄС та НАТО дозволяє зробити висновок, що, якщо у західних країнах суспільство часто розглядається як «додатковий» ресурс, залучений державою, то в Україні стійкість ґрунтується на активній ролі громад і спільнот. В. Лупацій окреслив «формулу стійкості», яка складається з п'яти взаємопов'язаних елементів: демократичні цінності та свобода; самоорганізація; соціальна згуртованість на горизонтальному та вертикальному рівнях; самооборона (зокрема, добровольчі формування); креативність та соціальні інновації [118].

За результатами опитування було оцінено 63 ризики, з яких 30 віднесено до «червоної зони». Найвищий рівень імовірності та впливу мають ризики, пов'язані з руйнуванням критичної інфраструктури: тривалі блекаути, збої централізованого водопостачання, зростання кількості людей у складних життєвих обставинах, а також інформаційно-психологічні операції РФ. В. Лупацій попереджає про небезпечний сценарій «ідеального шторму» – поєднання ескалації російської агресії, скорочення міжнародної допомоги та внутрішньополітичної нестабільності. Можна підтримати висновок дослідника, що без цілісної системи оцінювання ризиків суспільство змушене реагувати вже «після факту», замість того щоб завчасно ідентифікувати загрози та підвищувати рівень готовності (preparedness) як важливої складової резильєнтності.

У контексті нашого дослідження представимо також результати експертного обговорення у форматі форсайт на платформі «Стійка Україна» [120].

Концепт резильєнтності є динамічним і постійно еволюціонує. Його основа – гнучкість та ефективне прийняття рішень на основі об’єктивних даних, а не політичної кон’юнктури. Важливо не лише швидко ухвалювати рішення під час кризи, а й забезпечувати їх якісну підготовку та успішну імплементацію. Необхідно аналізувати український досвід стійкості на рівні громад і всього суспільства та адаптувати його для європейських країн. Особливу увагу варто приділити підготовці молоді до відповідального прийняття довгострокових рішень, оскільки делегувати це штучному інтелекту неприпустимо.

Українська стійкість має унікальний характер: громадяни продовжують підтримувати країну попри традиційно низьку довіру до державних інститутів. Цей феномен робить Україну найстійкішою країною у світі в умовах багаторічної протидії російській агресії. Водночас, одна з серйозних загроз – втрата компетентності довгострокового планування через умови постійної невизначеності під час війни. Відновлення відповідних складових професійної компетентності публічних службовців і представників стейкхолдерів регіонального і місцевого розвитку є критично важливим для зміцнення майбутньої стійкості. Стратегічні комунікації відіграють ключову роль у посиленні суспільної стійкості. Вони сприяють зменшенню розриву між владою та суспільством, підвищують підзвітність влади, базуються на даних і допомагають формувати спільне бачення майбутнього.

Всі категорії громад в Україні є суб’єктами національної системи стійкості [1] яка знаходиться у процесі становлення з 2021 року. Проміжні підсумки її формування представлені у аналітичному огляді Національного інституту стратегічних досліджень, що підготовлений О. Резніковою [114].

До основних викликів належать такі:

- не завершено формування механізму інституційного забезпечення національної системи стійкості;
- не визначено структурні підрозділи органі публічного управління, на які покладено функції забезпечення національної стійкості;

– переважна частина державних службовців і посадови осіб місцевого самоврядування неналежним чином обізнана щодо аспектів нормативного забезпечення, завдань, етапів формування національної системи стійкості, належності органу, де вони працюють до національної системи стійкості, наявності чи відсутності протоколів щодо дій у кризових ситуаціях тощо.

Водночас відзначено, що «чотири роки протистояння повномасштабному вторгненню РФ доводять, що Українська держава і суспільство мають істотний потенціал стійкості», а також той факт, що «значною мірою вразливості держави та вади державної політики компенсує суспільна стійкість» [114]. У аналітичному огляді зроблено висновок, що населення, місцевий бізнес, територіальні громади в цілому були більш стійкі і мали вищий рівень готовності до протистояння руйнуванням критично інфраструктури, ніж органи публічного управління і державні підприємства. Що свідчить на користь формування певного рівня суспільної і промислової культури безпеки і стійкості, та вказує на недостатність системних дій щодо реалізації Концепції національної стійкості. Втім, локальні прояви системних дій та збільшення спроможності суб'єктів національної системи стійкості в Україні теж спостерігалися у складний зимовий період 2025-2026 років: «реактивне» оперативне реагування уповноважених органів державного управління та органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств щодо надання допомоги постраждалим, організації відновлювальних робіт, розгортання мережі пунктів незламності.

Виклики, що зумовлені кризовою ситуацією зими 2025-2026 років, отримали проактивне реагування з боку національного рівня системи стійкості. 3 березня 2026 року на засіданні Ради національної безпеки та оборони України під головуванням Президента В. Зеленського було схвалено Комплексні плани стійкості регіонів та окремих міст [121]. Документ спрямований на підготовку країни до осінньо-зимового періоду 2026/2027 в умовах повномасштабної війни та постійних загроз критичній інфраструктурі.

Плани розроблено на основі реального досвіду проходження найскладнішого опалювального сезону воєнного часу. Вони охоплюють чотири пріоритетні напрями: захист критичної інфраструктури, розвиток розподіленої генерації, резервне та альтернативне живлення, а також децентралізацію теплогенерації. Комплексні плани стійкості затверджено для всіх областей та обласних центрів, за винятком міста Києва. Столиці надано додатковий час для доопрацювання документа через її особливий статус.

14 березня 2026 року Президент України В. Зеленський підписав Указ № 239/2026 [122], яким увів у дію рішення РНБО. Контроль за виконанням покладено на Секретаря РНБО Р. Умєрова. Орієнтовна вартість реалізації всіх планів стійкості становить близько 215 млрд гривень. Урядові та місцевим органам влади поставлено завдання забезпечити виконання заходів до початку наступного опалювального сезону.

У презентації Дорожньої карти реалізації реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, яку було оприлюднено наприкінці 2023 року, пріоритети продовження реформи представлені через бачення громади як спроможної, багатой, інклюзивної, прозорої та інтегрованої [2]. На наш погляд, ці виміри бачення територіальної громади мають бути доповнені ще двома: резильєнтність / стійкість (resilience) та смартизованість (smartness), – які зумовлюють феномен підсилення ролі територіальних громад у забезпеченні сталого розвитку відповідної території, який Україна демонструє із початком повномасштабної агресії росії: життєдіяльність країни значною мірою забезпечується зусиллями органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань та через процеси самоорганізації населення. Саме так вирішується значна частка гуманітарних завдань, реалізуються заходи з підтримки Збройних сил України й територіальної оборони, забезпечується протидія безпековим загрозам, реалізуються заходи щодо збереження цілісності й відновлення місцевої інфраструктури [3].

Висновки до розділу 1

Схарактеризовано теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення стійкості та сталого розвитку територій і громад, зокрема, показано, що категорія «резильєнтність» (resilience, англ.), яку дослідники застосовують як антитезу «крихкості» (fragility, англ.), яка має коріння в технічних науках, увійшла до сфери соціальних наук (психологію, соціологію, економіку, менеджмент, міжнародні відносини, публічне управління тощо) зі сфери екології як прояв здатності будь-якої системи вижити під час шоків, відновитися після потрясінь і адаптуватися до зміненого середовища.

Формування резильєнтності соціоекономічних систем стає стратегічною відповіддю у сфері управління ризиками на виклики сучасної ендогенної кризи щодо необхідності адаптації, перебуваючи, водночас, у центрі наукових політологічних та публічноуправлінських дискусій та пошуку консенсусу в галузях фінансової, урбаністичної та екологічної безпеки.

Для забезпечення резильєнтності в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні найбільшою мірою застосовний підхід до резильєнтності, як головного стратегічного імперативу для складних адаптивних систем «резильєнтність як мережева архітектура», що забезпечує не лише отримання додаткової адаптивної здатності до поточних шоків, але й підтримує здатність адаптуватися до майбутніх ризиків, викликів і травматичних подій.

Показано, що у провідних країнах світу наявні теоретичні й практичні напрацювання щодо забезпечення резильєнтності територій і громад, які можуть бути успішно адаптовані вітчизняними органами публічного управління. Серед нормативних документів рівня міжнародних стандартів визначимо низку стандартів Міжнародної організації зі стандартизації ISO, на значний потенціал упровадження яких у окресленій сфері вказує досвід провідних країн світу: ISO 18091 (застосування ISO 9001 в місцевому

самоврядуванні); ISO 22301 (настанови щодо забезпечення безпеки та стійкості через упровадження систем управління безперервністю діяльності); ISO 22316 та ISO 22336 (забезпечення організаційної резильєнтності); ISO 26000 (соціальна відповідальність); ISO/IEC 27001 (вимоги до систем управління інформаційною безпекою); ISO серії 31000 (комплекс стандартів з управління ризиками); ISO серії 37100 (комплекс стандартів для «стійких» (sustainable) і «смартизованих» (smart) громад).

Зроблено узагальнення, що категорія резильєнтність у економічній сфері та сфері публічного управління розглядається як здатність системи поглинати руйнівні впливи (шоки) і при цьому зберігати основні функції та структуру, а також можливість до подальшого розвитку. Саме тому, забезпечення резильєнтності означає свідоме керування процесом адаптування системи з метою збереження певних її якостей та зникнення інших властивостей, зберігаючи при цьому сутність (або «ідентичність») системи. Акцентовано також на тому, що для територіальної громади «ідентичність» визначається тим, що є цінним для людей на території, де вони мешкають.

У контексті даного дослідження для подальшого проектування на рівень територіально громади були схарактеризовані відмінності категорій «життєстійкість», «стійкість», «резильєнтність» для предметної сфери публічного управління у сфері забезпечення керованого розвитку територіальних громад за чотирма аспектами (ресурси; природа; фокус на процесах та результатах; соціальний вимір) із формулюванням відповідних метафор.

Доведено, що на сучасному етапі розвитку публічного управління резильєнтність територіальних громад розуміється як: інтегративна здатність (економіка – соціум – інфраструктура – управління); основа адаптивної відповіді на гібридні загрози та повоєнного відновлення; трансформації від стану «виживання» (стійкість) до динаміки «розвитку через кризу» (резильєнтність). Цей висновок надає підстави для уточнення категорії «резильєнтність територіальної громади» як соціоекономічної системи

базового рівня – здатність поглинати руйнівні впливи / травматичні події / шоки, зберігаючи структуру, ідентичність і спроможність реалізовувати основні функції та подальший керований розвиток задля життєзбереження й забезпечення благополуччя жителів громади.

В умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення потребують обов'язкового урахування під час здійснення процесів публічного управління шість фундаментальних основ резильєнтності громади, що визначені за відзначимо підходом Post Carbon Institute: люди (члени громади); системне мислення; адаптивність; спроможність до трансформування; сталість; мужність.

Акцентовано на тому, що майбутнє сільських територій (Rural areas) надзвичайно важливе для розвитку ЄС в цілому: сільські території ЄС охоплюють 83 % території ЄС; на сільських територіях ЄС проживає 137 мільйонів осіб; 30 % населення ЄС проживає на сільських територіях ЄС. Відзначаючи, що сільські території ЄС є невід'ємною частиною європейського способу життя: вони широко визнані та цінуються за виробництво продуктів харчування, раціональне використання природних ресурсів, охорону природних ландшафтів, а також за можливості для відпочинку та туризму; багато європейських традицій, свят та елементів культури мають коріння у сільських районах, – Європейська комісія вказує на низку викликів і проблем.

Щоб сільські території й надалі могли виконувати власні важливі функції, у спеціальній Директиві Європейської комісії викладено «Довгострокове бачення для сільських територій ЄС до 2040 року», а десять спільних цілей репрезентують спільні прагнення представників сільських громад та стейкхолдерів регіонального і місцевого розвитку щодо того, якими вони бачать сільські території ЄС у 2040 році. Це бачення сформоване як результат численних консультацій із широким колом осіб із найрізноманітніших сільських територій.

Резильєнтність сільських територіальних громад у контексті ЄС та ширшої Європи визначається як здатність цих громад адаптуватися до

викликів, таких як депопуляція, кліматичні зміни, економічна нестабільність, цифрова нерівність та екологічні загрози, зберігаючи при цьому соціальну, економічну та екологічну стійкість. Методологічні засади базуються на принципах сталого розвитку, мультирівневого управління (multi-level governance) та підходах, які враховують локальні особливості (place-based). Ці засади викладені в ключових стратегічних документах ЄС, таких як Політика згуртованості (Cohesion Policy), Territorial Agenda 2030 та «Довгострокове бачення для сільських регіонів ЄС до 2040 року».

ЄС забезпечує комплексний підхід до підтримки процесів забезпечення резилієнтності, перетворюючи сільські громади з периферійних на центри інновацій. Сформована експертна думка, що європейські сільські території переживають глибокі соціально-демографічні зміни, зумовлені екологічними, цифровими та біоекономічними перетвореннями. Ці трансформації, прискорені пандемією COVID-19, підкреслюють зростаючу диверсифікацію сільських територій, роблячи їх такими ж складними та різноманітними, як і великі міста. Однак існуючі інструменти, концепції та державна політика не в змозі охопити цю мінливу реальність. Саме тому продовжують активно реалізовуватися численні ініціативи за фінансування Європейської комісії. Кращі практики в ЄС демонструють успішне застосування цих засад на рівні громад. Вони фокусуються на інноваціях, партнерствах та масштабуванні.

Акцентовано на тому, що забезпечення резильєнтності на місцевому рівні потребує уточнення категорія «сільська територіальна громада». В Україні сьогодні категорія «сільська територіальна громада» визначається переважно через юридично-адміністративний підхід: якщо центр громади, це населений пункт «село», на відміну від типу населеного пункту «селище». Як перспектива існує також демографічний підхід: територія і населені пункти з високою часткою сільського населення. З урахуванням підходу Європейського Союзу та активного впровадження європейської методології на основі густоти та сітки 1 км², яка стане офіційною протягом 2026–2027 років та аргументів вітчизняних науковців, які вивчали змістовне наповнення

категорії «сільські території» у тісному зв'язку із процесами забезпечення стійкості поза межами міст та у тісному зв'язку з процесами реалізації невикористаного потенціалу аграрної політики для розвитку сільських територій потенціалом. Запропоновано використовувати у подальшому категорію «сільські територіальні громади» для узагальненого іменування всіх громад, які розміщуються на сільських територіях. Тому рекомендації, що розробляються у межах цього дослідження спрямовані як на сільські та к і селищні громади.

Визначено, що територіальні громади в Українські вже продемонстрували на практиці власну спроможність протистояти шокам війни, тотальних втрат інфраструктури у сфері електропостачання, зв'язку, водо- та теплопостачання, демонструючи резильєнтність як основу для збереження людського ресурсу, безперервності надання базових публічних послуг, зокрема, соціальних, адміністративних, комунальних, послуг у сфері охорони здоров'я та освіти. Цей національний феномен стає предметом дослідження не лише вітчизняних, але й зарубіжних вчених.

Показано, що станом на початок 2026 року в Україні не існує єдиного підходу до вимірювання стану як стійкості, так і резильєнтності територіальних громад. Значною мірою розвинені методології досліджень Київської школи економіки, моніторинговий підхід Національної платформи стійкості та згуртованості, підхід Альянсу українських університетів, що представлений у «Методології досліджень з визначення потреб територіальних громад для стійкості, відновлення та розвитку». Безпосередній вплив на забезпечення резильєнтності громади має її фінансова спроможність, тому важливим є подальша реалізація вимірювань за методологією оцінювання, що передбачає розрахунок показників відповідної територіальної громади із використанням адаптованої моделі 10-бального тесту К. Брауна, та розподіл територіальних громад за рівнями фінансової спроможності.

Основні результати, що отримані в розділі 1, опубліковані в працях [3; 43; 123–126].

Список використаних джерел до розділу 1

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 479/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>.
2. Кондратенко М. Забезпечення якості публічних послуг як умова формування резильєнтності об'єднаних територіальних громад. *Становлення публічного адміністрування в Україні: матеріали XI Конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2020. С. 191-193. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_05_08_mup_material_stud.pdf.
3. Маматова Т., Борисенко В. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-9>.
4. Walker J., Cooper M. Genealogies of resilience: From systems ecology to the political economy of crisis adaptation. *Security Dialogue*. 2011. Vol. 42. Iss. 2. P. 143–160. DOI: <https://doi.org/10.1177/0967010611399616>.
5. Holling C. S. Engineering resilience versus ecological resilience. *Engineering within Ecological Constraints*; Ed. P. Schulze. Washington DC: National Academy, 1996. P. 31–43. URL: <https://www.nationalacademies.org/read/4919/chapter/4>.
6. Steiner A., Markantoni M. Unpacking Community Resilience through Capacity for Change. *Community Development Journal*. 2013. Vol. 49. Iss. 3. P. 407–425. DOI: <https://doi.org/10.1093/cdj/bst042>.
7. Steiner A., Atterton J. Exploring the Contribution of Rural Enterprises to Local Resilience. *Journal of Rural Studies*. 2015. Vol. 40. P. 30–45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.05.004>.

8. Vardy M., Smith M. Resilience. *Environmental Humanities*. 2017. Vol. 9. Iss. 1. P. 175–179. DOI: <https://doi.org/10.1215/22011919-3829199>.
9. Ames M., Greer S. Renegotiating resilience, redefining resourcefulness. *Research in Drama Education: The Journal of Applied Theatre and Performance*. 2021. Vol. 26. Iss. 1. P. 1–8. <https://doi.org/10.1080/13569783.2020.1863143>.
10. Auckland S., Kilpatrick S. Restoring community cohesion through positive education: applying a community resilience model. *International Journal of Lifelong Education*. 2021. Vol. 40. №. 5–6. P. 561–575. DOI: <https://doi.org/10.1080/02601370.2021.2009584>.
11. Voinescu R. Recovery and Resilience in The European Rural Areas. Response Measures In *The Context Of The Covid-19 Pandemic*. Euroinfo, Institute for World Economy, Romanian Academy. 2021. Vol. 5(4). P. 46–60. URL: <https://ideas.repec.org/a/iem/eurinf/v5y2021i4p46-60.html>.
12. De Iuliisa M., Kammouhb O., Cimellaroa G. P. Measuring and improving community resilience: A fuzzy logic approach. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2022. Vol. 78. 103118. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103118>.
13. Korosteleva E., Petrova I. What makes communities resilient in times of complexity and change? *Cambridge Review of International Affairs*. 2022. Vol. 35. Iss. 2. P. 137–157. DOI: <https://doi.org/10.1080/09557571.2021.2024145>.
14. Slingerland G., Edua-Mensah E., van Gils M., Kleinhans R., Brazier F. We're in this together: Capacities and relationships to enable community resilience. *Urban Research & Practice*. 2022. Vol. 16. № 3. P. 418–437. DOI: <https://doi.org/10.1080/17535069.2022.2036804>.
15. Пахненко О. Сутність та складові резильєнтності громад в контексті COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-51>.
16. Rabinovych M., Brik T., Darkovich A., Savisko M., Hatsko V., Tytiuk S., Piddubnyi I. Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The

role of local governance. *Governance*. 2023. Vol. 37, Iss. 4, P. 1121–1140. <https://doi.org/10.1111/gove.12827>.

17. Baek K., Freeman K. R., Truong S., Bell C., Montgomery S. B. Pilot Study of a Resiliency Based and Trauma Informed Intervention for Veterans. *Trauma Care*. 2024. Iss. 4. P. 75–86. DOI: <https://doi.org/10.3390/traumacare4010007>.

18. Collier S. J. The disaster contradiction of contemporary capitalism: Resilience, vital systems security, and ‘post-neoliberalism’. *Geoforum*. 2025. Vol. 159. 104204. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2025.104204>.

19. Цопа В. А., Маматова Т. В., Брезіцька М. С. Забезпечення стійкості органів публічного управління на основі інтеграції концепції «Vision Zero» зі стандартами на системи управління ISO. *Розвиток публічного управління в Україні: сучасні виклики та пріоритети : кол. монографія / за заг. ред. проф. В. М. Якубів. Івано-Франківськ : Карпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2025. С. 29–52. URL: https://kpua.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/186/2026/01/monohrafiia_2025_pua.pdf.*

20. Norris F. H., Stevens S. P., Pfefferbaum B., Wyche K. F., Pfefferbaum R. L. Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities and Strategy for Disaster Readiness. *American Journal of Community Psychology*. 2008. Vol. 41, Iss. 1-2, P. 127-150. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>.

21. Kirmayer L., Sedhev M., Whitley R., Dandeneau S., Isaac C. Community Resilience: Models, Metaphors and Measures. *Journal of Aboriginal Health*. 2009. Vol. 5. № 1. P. 62-117. URL: <https://jps.library.utoronto.ca/index.php/ijih/article/view/28978/23910>.

22. Lyon C. Place Systems and Social Resilience: A Framework for Understanding Place in Social Adaptation, Resilience, and Transformation. *Society & Natural Resources*. 2014. Vol. 27. № 10. P. 1009-1023. DOI: <https://doi.org/10.1080/08941920.2014.918228>.

23. Vaneeckhaute L. E., Vanwing T., Jacquet W., Abelshausen B., Meurs P. Community resilience 2.0: Toward a comprehensive conception of community-level

resilience. *Community Development*. 2017. Vol. 48. № 5. P. 735-751. DOI: <https://doi.org/10.1080/15575330.2017.1369443>.

24. Cavaye J., Ross H. Community resilience and community development: What mutual opportunities arise from interactions between the two concepts? *Community Development*. 2019. Vol. 50. № 2. P. 181-200. DOI: <https://doi.org/10.1080/15575330.2019.1572634>

25. Haggard R., Cafer A., Green J. Community resilience: A meta-study of international development rhetoric in emerging economies. *Community Development*. 2019. Vol. 50. № 2. P. 160-180. DOI: <https://doi.org/10.1080/15575330.2019.1574851>.

26. Koliou M., van de Lindt J. W., McAllister T. P., Ellingwood B. R., Dillard M., Cutler H. State of the research in community resilience: progress and challenges. *Sustainable and Resilient Infrastructure*. 2020. Vol. 5. № 3. P. 131-151. DOI: <https://doi.org/10.1080/23789689.2017.1418547>.

27. Cinderby S., Haq G., Cambridge H., Lock K. *Practical Action to Build Community Resilience – The Good Life Initiative in New Earswick*. Joseph Rowntree Foundation: York. UK, 2014. 74 p. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4126.9609>.

28. Cheol-Joo Ch. A Workable Framework or a Fuzzy Concept? The Regional Resilience Approach to the Evolution and Adaptability of Regional Economies. *World Technopolis Review*. 2014. Vol. 3. Iss. 2. P. 66–77. <https://doi.org/10.7165/wtr2014.3.2.66>.

29. Adam-Hernández A., Harteisen U. A Proposed Framework for Rural Resilience – How can peripheral village communities in Europe shape change? *AGER: Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural (Journal of Depopulation and Rural Development Studies)*. 2019. № 28, P. 7–42. DOI: <https://doi.org/10.4422/ager.2019.05>.

30. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ

Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n5>.

31. Корольчук О. Л., Арнаутова В. В. До питань формування національної резильєнтності: 4 базові концепти розвитку. *Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком : матеріали XIII наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяченої пам'яті Решетніченка А. В.* Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 349-352. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_11_29_Material_Social_develop.pdf.

32. Корольчук О. Л. Характеристики резильєнтності системи охорони здоров'я: міжнародний досвід для України. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2021. № 23. С. 35-41. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.23.6>.

33. Пахненко О. Сутність та складові резильєнтності громад в контексті COVID-19. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-51>.

34. *Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, В. А. Смолій, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2022. 552 с.* URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/nats_dopovyd.pdf.

35. Резнікова **О. О.** *Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія.* Київ : НІСД, 2022. 456 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01>.

36. Баштанник О. В. Виміри розбудови національної системи стійкості у контексті внутрішньо і зовнішньополітичних пріоритетів України. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2023. № 36. С. 7-11. <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/36-2023/1.pdf>

37. Баштанник О. В. Управління змінами як основа стратегії реформування державного управління в контексті сталого розвитку та

національної стійкості. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 1. С. 7-13. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.1>.

38. Баштанник О. В. Інституціональні імперативи системної розбудови національної стійкості держави. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 2. С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.2.1>.

39. Кравцов О. Роль соціально-ментальних чинників становлення національної ментальної стійкості в умовах цифрового суспільства. *Публічне управління та адміністрування в Україні* 2023. № 34. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/34-2023/39.pdf>.

40. Кравцов О. Інституціональний зміст сучасного механізму національної стійкості. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 38. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/38-2023/52.pdf>.

41. Кравцов О. Роль державного управління в розбудові національної моделі стійкості в цифровому суспільстві. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 4. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.4.1>.

42. Кравцов О. Децентралізація і локалізація в контексті формування цифрової моделі стійкості. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 5. С. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.3>.

43. Борисенко В., Борисенко Ю. Публічне управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: загальні підходи, принципи та інноваційні інструменти. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 2. С. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.7>.

44. Концептуальні засади національної стійкості та державна політика врегулювання воєнно-політичних конфліктів: колективна монографія / за заг. ред. Г.П. Ситника ; ТОВ «Академпрес». Київ, 2024. 358 с.

45. Кокурн О. М. Життєстійкість і резильєнтність людини в сучасному світі: теорія, дослідження, практика : монографія. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2025. 214 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/744751/1/Монографія_Кокурн.pdf.

46. Кондратьєва Г. В. Формування організаційної стійкості в організаціях у контексті цілей сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 244–248. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.244-248>. Додати в текст

47. Кашенко Д. В. Основні напрями удосконалення публічного управління надзвичайними ситуаціями в Україні. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 366–377. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-24>

48. Омеляненко О. М. Безпека та резильєнтність розвитку громад в умовах постмодерну (архетипна методологія). *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). С. 210-227. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-210-227](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-210-227).

49. Августин Р. Resilience-governance як інструмент стійкості публічного управління у сфері національної безпеки України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 4. С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-4>.

50. Ровинська К. І. Вдосконалення концептуальних підходів держави до національної системи стійкості. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 68–83. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-04>

51. Семенець-Орлова І. А., Капеліста І. М., Палій С. А. Проблемні аспекти забезпечення національної стійкості та адаптивності публічної служби в Україні в умовах посиленних безпекових викликів. *Національні інтереси України*. 2026. № 2. С. 1606–1614. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2\(19\)-1606-1614](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2(19)-1606-1614).

52. ISO 18091:2019. Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001 in local government. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:18091:ed-2:v1:en>.

53. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html>.

54. ISO 22316:2017 Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/50053.html>.

55. ISO 22336:2024. Security and resilience – Organizational resilience – Guidelines for resilience policy and strategy. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/50073.html>.

56. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>.

57. ISO/IEC 27001:2022. Information security management systems – Requirements. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/27001>.

58. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.

59. ISO 37100:2016. Sustainable cities and communities – Vocabulary. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:37100:ed-1:v1:en>.

60. ISO 37101:2016. Sustainable development in communities. Management system for sustainable development. Requirements with guidance for use. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/61885.html>.

61. ISO 37120:2018. Sustainable cities and communities – Indicators for city services and quality of life. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/68498.html>.

62. Lerch D. Six Foundations for Community Resilience. *Resilience : web-site*. 28.11.2018. URL: <https://www.resilience.org/six-foundations-for-community-resilience>.

63. Чинний (новий) правопис української мови. *Словник.ua. Портал української мови та культури* : web-site. 2019. URL: <https://slovnyk.ua/pravopys.php>.

64. Стійкість до небезпечових викликів: український та європейський контекст: навч. посібник / О. В. Князева, М. М. Іжа, К. О. Дядюра, Т. І. Пахомова, К. О. Домашевська. Одеса: НУ «Одеська політехніка», 2025. 175 с. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/node_int_progs/navchalnyu_posibnyk_2025_proyekt_no_101175025_-_euresissecur.pdf.

65. Хамініч О. М. Резильєнтність: життестійкість, життєздатність або резильєнтність? *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки*. 2016. Вип. 6(2). С. 160–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2016_6%282%29_30.

66. Кондратенко О. О., Кондратенко М. В., Іванчук О. М. Особливості формування резильєнтності в Україні через призму публічного управління. *Наукові перспективи*. 2020. № 6 (6). С. 71–84. DOI: [https://doi.org/10.32689/2708-7530-2020-6\(6\)-71-84](https://doi.org/10.32689/2708-7530-2020-6(6)-71-84).

67. Сахарова К. О., Товмашенко Р. Ф., Ляшенко Д. О. Шляхи підвищення резильєнтності публічної політики. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 84–92. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-05>

68. Сахарова К. О., Липовська, Н. А. Вплив гуманітарної кризи на психічне здоров'я населення. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 4–58. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.14>.

69. Липовська Н. А., Мартинов О. В., Приймачов А. Е. Концептуальні підходи до інтерпретації ресурсів відновлення громад. *Державне будівництво*. 2025. № 1. С. 340–349. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-25>.

70. Рекомендації з розбудови життєстійкості громад / на замовлення Міністерства соціальної політики України в межах Програми Життєстійкості – пілотного проєкту Міністерства соціальної політики і є складовою Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?» за ініціативи Першої леді Олени Зеленської. 2024. 96 с. URL: <https://povirusebe.org/sites/default/files/2024-11/rekomendacii12112024.pdf>.

71. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

72. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22.07.1998 р. № 810/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>.

73. The Community Resilience Reader: Essential Resources for an Era of Upheaval. Ed. by D. Lerch. Island Press in collaboration with Post Carbon Institute, 2017 [E-book]. URL: <https://education.resilience.org/the-community-resilience-reader/>.

74. Naden C. Stronger cities for the future: a new set of international standards just out. *ISO : web-site*. 6 July 2018. URL: <https://www.iso.org/news/ref2305.html>.

75. ISO 45000 family. Occupational health and safety. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standards/popular/iso-45000-family>.

76. The EU rural vision. *European Union : web-site*. URL: https://rural-vision.europa.eu/index_en.

77. NUTS - Nomenclature of territorial units for statistics. Local administrative units (LAU). *Eurostat : an official website of the European Union*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/local-administrative-units>.

78. Regulation (EU) 2017/2391 of the European Parliament and of the Council of 12 December 2017 amending Regulation (EC) No 1059/2003 as regards the territorial typologies (Tercet). *Official Journal of the European Union*.

29.12.2017. 6 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017R2391>.

79. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. *A long-term Vision for the EU's Rural Areas - Towards stronger, connected, resilient and prosperous rural areas by 2040*. COM/2021/345 final. Brussels, 30.06.2021. 29 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0345>.

80. Rural Pact Community Platform. *European Union : web-site*. URL: https://ruralpact.rural-vision.europa.eu/rural-pact_en.

81. Rural vision ten shared goals. *European Union : web-site*. URL: https://rural-vision.europa.eu/rural-vision/shared-goals_en.

82. Cohesion Policy legislation 2021-2027. *Directorate-General for EU regional and urban policy : web-site*. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/legislation-and-guidance/regulations_en.

83. Territorial Agenda 2030. A future for all places. *Informal meeting of Ministers responsible for Spatial Planning and Territorial Development and/or Territorial Cohesion*. 01.12.2020, Germany. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/brochure/territorial_agenda_2030_en.pdf.

84. Hernández A. A. Resilience and its Core Principles – The key to Sustainable Rural Development? Learning to Shape Change actively in European Rural Areas. *LDnet : web-site*. URL: <https://ldnet.eu/resilience-and-its-core-principles-the-key-to-sustainable-rural-development/>

85. Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. *The long-term vision for the EU's rural areas: key achievements and ways forward*. Brussels, 27.03.2024. COM(2024) 450 final. 17 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52024DC0450>.

86. Urban and territorial development strategies. *Directorate-General for Regional and Urban Policy : web-site*. URL: <https://territorial.ec.europa.eu/sustainable-development/strategies?lng=en>.

87. Pertoldi M., Fioretti C., Guzzo F., Testori G., De Bruijn M., Ferry M., Kah S., Servillo L.A., Windisch S., Handbook of Territorial and Local Development Strategies / Ed.(s): Pertoldi M., Fioretti C., Guzzo F., Testori G. EUR 31263 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022, DOI: <https://dx.doi.org/10.2760/57919>.

88. 2021-2027 EU funds navigation page. *Directorate-General for Agriculture and Rural Development : web-site*. URL: <https://cohesiondata.ec.europa.eu/funds/21-27>.

89. Rural development. The common agricultural policy supports the vibrancy and economic viability of rural areas through funding and actions that support rural development. *Directorate-General for Agriculture and Rural Development : web-site*. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/rural-development_en.

90. Rural toolkit. *European Union : web-site*. URL: https://rural-vision.europa.eu/action-plan/cross-cutting/toolkit_en.

91. RURALITIC: Rethinking European rural areas in the face of new realities, challenges and transitions. *National Research Institute for Agriculture, Food and Environment : web-site*. 13.02.2025. URL: <https://www.inrae.fr/en/news/ruralitic-rethinking-european-rural-areas-face-new-realities-challenges-and-transitions>.

92. Actions for resilient rural areas. *European Union : web-site*. URL: https://rural-vision.europa.eu/action-plan/resilient_en.

93. Discover 10 inspiring Rural Pact Community Good Practices. *European Union : web-site*. 28.07.2023. URL: https://ruralpact.rural-vision.europa.eu/news/discover-10-inspiring-rural-pact-community-good-practices_en

94. Rural Resilience – Building A Thriving Countryside. *Agricultural and Rural Convention : web-site*. URL: <https://www.arc2020.eu/rural-resilience/>.

95. Actions for stronger rural areas. *European Union : web-site*. URL: https://rural-vision.europa.eu/action-plan/stronger_en.
96. Rural opportunities. *Directorate-General for Agriculture and Rural Development : web-site*. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/overview-vision-agriculture-food/research-innovation/rural-opportunities_en.
97. REBOUND. Fostering Resilience in Rural Communities. Erasmus+ Cooperation Partnerships Project. *Rebound : web-site*. 2022. URL: <https://ruralresilience.eu/>.
98. CASPER. Citizen Activation in Shrinking rural areas for Place-based policies to Enhance Resilience. *Interreg Europe (GECOTTI-PE) : web-site*. 2025. URL: <https://www.interregeurope.eu/casper>.
99. Rural Pact Community Platform. Good practices. *European Union : web-site*. URL: https://ruralpact.rural-vision.europa.eu/good-practice_en.
100. CA24170 - Building resilient rural communities through synergy of traditional knowledge and technological innovation (SMART-RURAL). COST Association : *web-site*. 2026. URL: <https://www.cost.eu/actions/CA24170/>.
101. Voinescu R. Recovery and Resilience in The European Rural Areas. Response Measures In The Context Of The Covid-19 Pandemic. *Euroinfo, Institute for World Economy, Romanian Academy*. 2021. Vol. 5(4). P. 46–60. URL: <https://ideas.repec.org/a/iem/eurinf/v5y2021i4p46-60.html>.
102. Rural Europe Takes Action. For Resilience and Peace – Political Action Now! *ARC2020*. May 31, 2022. URL: <https://www.arc2020.eu/rural-europe-takes-action-for-resilience-and-peace-political-action-now/>
103. Мунько А. Ю., Тулубенко О. С. Концептуальне узгодження дефініції «сільські території» в теорії публічного управління та її значення для формування аграрної політики відновлення. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-18-02-01>.
104. Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України : Закон України від 28.07.2023 р. № 3285-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3285-20#Text>.

105. Територіальні громади. *Децентралізація дає можливості : веб-сайт*. URL: [h https://decentralization.gov.ua/newgromada](https://decentralization.gov.ua/newgromada).

106. Функціональні типи територій як об'єкт державної регіональної політики: методичні підходи до ідентифікації: науково-аналітична доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянська І. З. Львів, ІРД НАНУ. 2020. 150 с. <https://ird.gov.ua/irdp/p20200041.pdf>.

107. Функціональні типи територій як об'єкт державної регіональної політики: методологія ідентифікації та інструментарій стимулювання розвитку: монографія; наук. ред. Сторонянська І. З. / ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І.Долішнього НАН України». Львів, 2022. 494 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220007.pdf>.

108. Сільські території в Україні: практика ідентифікації та інструменти розвитку: науковоаналітична доповідь / Сторонянська І. З., Залуцький І. Р., Патицька Х. О. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. Долішнього НАН України». 2021. 137 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20210038.pdf>.

109. Огляд досліджень міжнародних організацій та міжнародних практик країн у сфері муніципальної та регіональної статистики : аналітичний звіт. Проєкт USAID «Говерла», 2024. 128 с. URL: <https://surl.li/wgublz>

110. U-LEAD with Europe. URL: <https://u-lead.org.ua/#who-we-are>.

111. The Ukraine Facility. *Directorate-General for Communication* : : *website*. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en.

112. Про визначення переліку функціональних типів територій та вимог до показників для віднесення територій до різних функціональних типів : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.11.2025 р. № 1493. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1493-2025-%D0%BF#Text>.

113. Україна впроваджує територіальний підхід: стартувало визначення громад за типами територій. Міністерство розвитку громад та територій України : вебсайт. 18.02.2026. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina->

vprovadzhuie-terytorialnyi-pidkhd-startuvalo-vyznachennia-hromad-za-typamy-terytorii.

114. Національна платформа стійкості та згуртованості. URL: <https://national-platform.org/>.

115. Дейнека О., Засадко В., Колісник Л. [та ін.]. Методологія досліджень з визначення потреб територіальних громад для стійкості, відновлення та розвитку. Альянс українських університетів ; Міжнародний фонд «Відродження», 2024. URL: https://auu.com.ua/wp-content/uploads/2024/05/metodologiya-doslidzhen_web.pdf.

116. Герасимчук І. Фінансова спроможність громад в розрізі областей: тенденції 1 півріччя 2025 року. Polaris : вебсайт. 29.09.2025. URL: <https://polaris.org.ua/novyny-ta-zakhody/novyny/novyny/dynamika-dokhodiv-biudzhativ-terytorialnykh-hromad-za-pidsumkamy-1-pivrichchia-2025-roku>.

117. Казюк Я., Венцель В., Герасимчук І. Оцінка фінансової спроможності громад за підсумками I півріччя 2025 року. *Децентралізація дає можливості* : веб-сайт. 08.10.2025. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/20052>.

118. Тиждень стійкості 2025. Львів, 29.09-02.10. *Ukrainian Resilience Week* : вебсайт. 2025 <https://urw.com.ua/#about>.

119. Резнікова О. Формування національної системи стійкості в Україні: проміжні підсумки. *Національний інститут стратегічних досліджень* : веб-сайт. 10.03.2026. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/formuvannya-natsionalnoyi-systemy-stiykosti-v-ukrayini-promizhni-pidsumky>.

120. Нові виклики для стійкості: прогнозування та управління кризами майбутнього. *Стійка Україна*. 04.04.2025. URL: <https://resilient-ukraine.org/activities/132>.

121. Щодо Комплексних планів стійкості регіонів та окремих міст : Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 3 березня 2026 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0018525-26#n2>.

122. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 3 березня 2026 року «Щодо Комплексних планів стійкості регіонів та окремих міст» : Указ Президента України від 14.03.2026 р.т № 239/2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/239/2026#Text>.

123. Борисенко В. Ю. Резильєнтність територіальної громади: визначення та підходи щодо забезпечення. *Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2022 : матеріали міжнародної наук.-практ. конф., м. Харків, 31 травня 2022 р.* Харків : НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2022. С. 147–149.

124. Маматова Т., Чикаренко І. Борисенко В. Підходи до відновлення та забезпечення резильєнтності (стійкості) сільських територій в Європейському Союзі. *Матеріали XIX науково-практичної конференції «Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України».* Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2022. С. 16–18. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_16_06_2022.pdf.

125. Борисенко В. Ю. Актуальність забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Україні. *Матеріали XIII міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» (секція 17 – Публічне управління та адміністрування), м. Дніпро, 1–3 березня 2023 р.* . Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. С. 296–297. URL: https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2023/Scientific_Spring_2023.pdf

126. Борисенко В. Ю. Сучасні підходи до визначення категорії «резильєнтність» / «стійкість» територіальної громади. *Матеріали XIII міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» (секція 17 – Публічне управління та адміністрування), м. Дніпро, 27–29 березня 2024 р.* Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. С. 272-273. URL: https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2024/Scientific_Spring_2024.pdf.

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

2.1. Концептуальна модель забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади

На основі базових положень Аналітичної записки Центру безпекових досліджень Національного інституту стратегічних досліджень «Проблема термінологічної невизначеності у сфері розбудови національної стійкості» [1] у монографії «Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища» О. Резнікова пропонує визначення національної стійкості, сформульоване як «здатність держави та суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження та характеру, адаптуватись до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування, у т. ч. під час криз, швидко відновлюватися після криз до оптимального за визначених умов рівня рівноваги» [2, с. 298], що корелює із визначенням терміну, який поданий у Концепції забезпечення національної системи стійкості: «здатність держави і суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження і характеру, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових ситуацій» [3].

Можна погодитися із думкою О. Баштанник [4], яка акцентує на важливості уточнення, що пропонується О. Резніковою щодо розкриття змістовного наповнення категорії «національна система стійкості» як «системи забезпечення національної стійкості», а також характеризування цього феномену як «організаційного та нормативно-правового механізму, який упорядковує діяльність суб'єктів системи в рамках визначеної моделі» і з урахуванням національних інтересів [2, с. 239].

До суб'єктів забезпечення національної стійкості належать «органи державної влади, органи місцевого самоврядування, підприємства, установи, організації, громадські об'єднання, які є ініціаторами або учасниками процесів забезпечення національної стійкості» [3], які мають розвивати власну організаційну стійкість, яка розуміється як здатність «ідентифікувати, готуватися, реагувати на загрози, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування до, під час і після настання кризової ситуації задля збереження функціонування і подальшого розвитку» [3].

У Національній доповіді «Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз» (2022) категорію «національна стійкість (резильєнтність)» пропонується розглядати як «стратегію досягнення цивілізаційної суб'єктності країни», яку «недостатньо досягти», а необхідно «зберегти й розвинути в умовах різноманітних викликів та загроз» [5, с. 18].

Спираючись на визначення стійкості, яке міститься в Стратегії національної безпеки України 2020, – «здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стале функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей» [3], а також вихідні положення щодо: розгляду адаптування як витривалості до потоку шоків, які не можна оминати, у поєднанні зі спроможністю запобігати надмірним втратам і виникненню криз; визнанням критеріями продуктивності адаптування сили й гуманістичності цивілізаційної суб'єктності, яка дозволяє не лише зберігати власну суб'єктність, але й розвивати її, С. Пирожков і Н.Хамітов запропонувати розгорнуте визначення категорії «національна стійкість країни» як стратегії існування країни, «коли вона здатна зберігати збалансованість розвитку та успішно відповідати на зовнішні і внутрішні виклики, протистояти загрозам і кризам», «зусиллями політичної та інтелектуальної еліти вчасно передбачати й ефективно реагувати на них заради гідної самореалізації та гуманістичного

розвитку людини, які забезпечує держава в балансі з громадянським суспільством» [5, с. 19].

Зазначене актуалізувало потребу у науковому пошуку інноваційних відповідей та проактивних підходів долаття гібридних загроз в умовах зовнішньої агресії та внутрішньої нестабільності, зокрема через переосмислення концепту національної стійкості та його відтворення на локальному рівні.

У міжнародному стандарті ISO 37100:2016 «Сталі міста і громади – Словник» [6], який встановлює терміни для групи стандартів ISO 37100 щодо менеджменту сталого розвитку територіальних громад наведено основне і три додаткових визначення категорії «стійкість / резильєнтність» (resilience), які вичерпно описують сутність феномена:

– це адаптаційна здатність організації у складному та мінливому середовищі (основне визначення);

– здатність системи та її складових частин передбачати, поглинати, пристосовуватися або відновлюватися від наслідків небезпечної події у своєчасний та ефективний спосіб, у тому числі шляхом забезпечення збереження, відновлення або покращення її основних базових структур і функцій (визначення примітки 1 від Міжурядової групи експертів зі зміни клімату);

– це здатність організації протистояти впливу події або здатність повернутися до прийнятного рівня функціонування за прийнятний проміжок часу після впливу події (визначення примітки 2);

– це здатність системи зберігати свої функції та структуру в умовах внутрішніх та зовнішніх змін, а також поступово деградувати, коли це необхідно (визначення примітки 3).

Автори дослідження [7], пояснюючи здатність вітчизняних громад до подолання наслідків вторгнення РФ, зосередилися на їхній стійкості до загроз інституційній стабільності. Цей вимір стійкості було ними визначено як «інституційну стійкість» у тому сенсі, що досліджувалася здатність громад та

інституційних структур (місцевих рад та їх виконавчих органів) брати участь в інституційних процесах, необхідних для здійснення місцевого самоврядування та вирішення конкретних проблем, пов'язаних з війною. У даному контексті загрози інституційній стабільності пов'язані насамперед із дисфункціональністю структур, нестачею персоналу або нездатністю домовитися про реалістичні кроки для вирішення проблем. Можна погодитися із висновком, що інституційні структури та їх життєздатність є основою інституційної екосистеми територіальної громади, тому критично важливою є саме інституційна стійкість як здатність протистояти всьому спектру пов'язаних з війною шоків.

За результатами кросдисциплінарного дослідження науковим колективом на чолі з Ф. Норісом (F. Norris) було представлено теорію резильєнтності, яка враховує сучасні уявлення про стрес, адаптацію, благополуччя та динаміку ресурсів [8]. Представлена теорія визначає, що громади мають потенціал для ефективного функціонування та успішної адаптації після «наднормативних» подій / катастроф / шоків / криз (disaster).

Резильєнтність громади за [8] – це процес, що пов'язує мережу адаптивних можливостей (ресурсів із динамічними властивостями) з адаптацією після порушення нормального стану чи шоків. Адаптація громади проявляється у благополуччі населення, яке визначається як високий і рівномірний рівень психічного та поведінкового здоров'я, функціонування та якості життя.

Спираючись на основні положення: теорії резильєнтності територіальної громади за Ф. Норісом та ін. [8]; законодавчо закріпленого національного підходу до забезпечення національної стійкості [3]; актуалізованих положень щодо забезпечення інституційної стійкості територіальних громад в умовах війни в Україні, які визначені дослідниками Київської школи економіки [7], – розроблено концептуальну модель забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади в Україні (рис. 2.1).

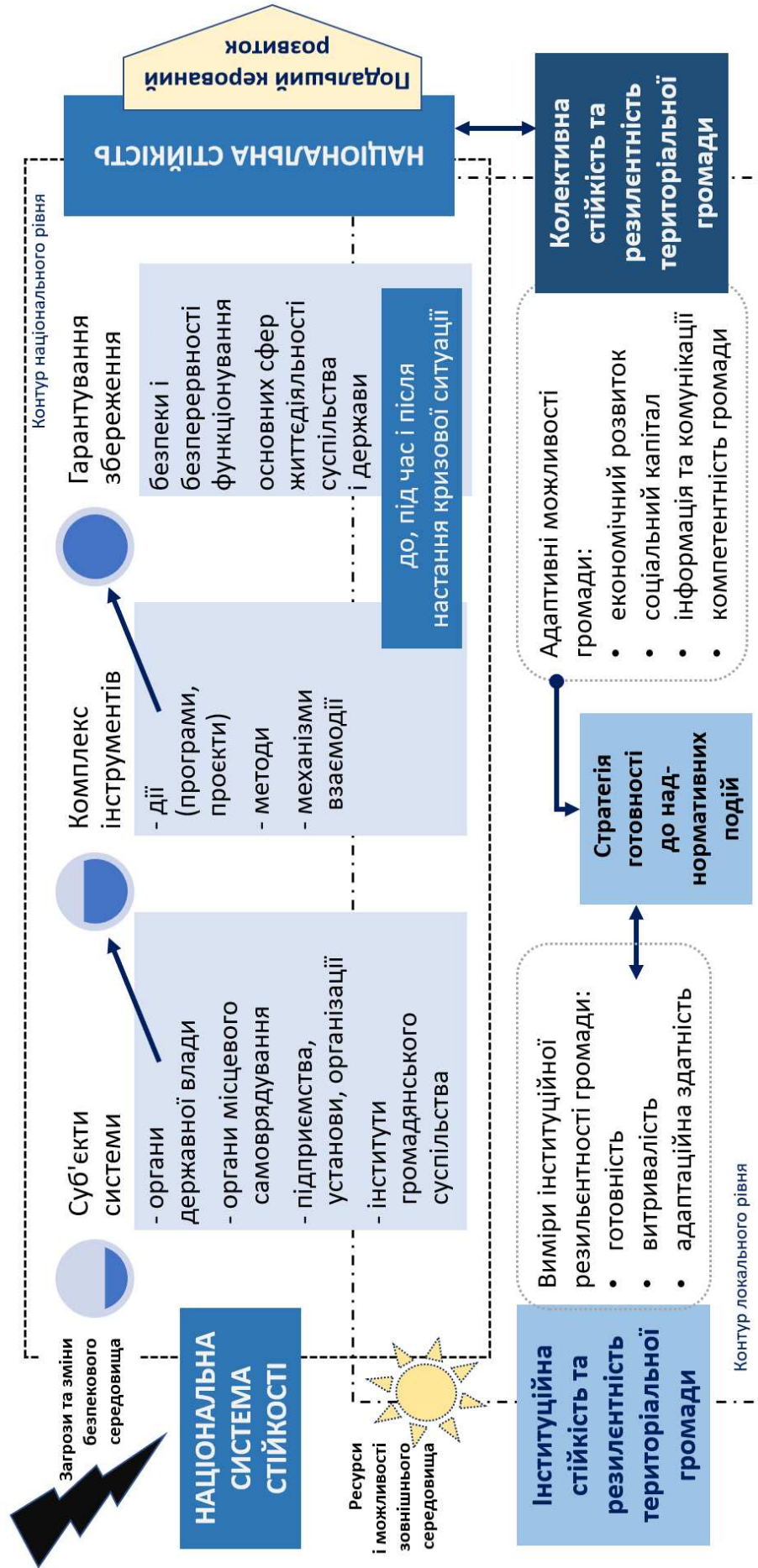


Рис. 2.1. Концептуальна модель забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади в Україні

Джерело: розроблено автором на основі базових положень [3; 7; 8].

Інтегрована система національної стійкості та інституційної стійкості та резильєнтності територіальної громади перебувають під впливом зовнішнього середовища. Для моделювання визначимо два види впливів: руйнівні впливи що зумовлені комплексом загроз та змін безпекового середовища; впливи ресурсного характеру (ознакою резильєнтності є спроможність використовувати не лише внутрішні ресурси, але й залучати зовнішні: соціальна підтримка, партнерства, матеріальні, інформаційні, фінансові тощо. Див. табл. 1.2). Зазначені впливи потребують деталізації, що може стати напрямом подальших досліджень. Зазначимо лише, що серед комплексу ініціатив на підтримку України дві ключові – «U-LEAD with Europe» [9] та «EU4Recovery» [10], визначаються експертами як найбільш впливові та такі, що забезпечують ресурси для зміцнення стійкості та резильєнтності України, а також її європейського курсу [11].

Контур національного рівня концептуальної моделі (див. рис. 2.1) відтворює процес гарантування збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності держави й суспільства через використання суб'єктами національної системи стійкості комплексу відповідних інструментів в умовах гібридних загроз і змін безпекового середовища.

У контурі локального рівня представлено виміри інституційної стійкості громади, належний розвиток яких забезпечує інституційну стійкість громади (резильєнтність інститутів публічного управління громади). Також контур локального рівня передбачає формування колективної стійкості громади на основі розвитку чотирьох основних наборів адаптивних можливостей: економічного розвитку, соціального капіталу, інформації та комунікації, компетентності громади, – які разом забезпечують стратегію готовності до наднормативних подій (a strategy for disaster readiness) за теорією Ф. Норіса та ін. [7]. Щоб побудувати «колективну стійкість», громади мають зменшити ризики та нерівність у розподілі ресурсів, сприяти залученню мешканців до заходів, проєктів, програм із пом'якшення наслідків «наднормативних подій»,

налагодити міжорганізаційні та мережеві зв'язки, посилити та захистити соціальну підтримку, а також розвивати спроможність діяти «без попередньо схваленого плану» (plan for not having a plan), що вимагає гнучкості, навичок швидкого прийняття рішень, наявності надійних джерел інформації як основи успішних дій в умовах невизначеності [7].

Таким чином, локальний контур концептуальної моделі демонструє базові складові механізму, що процесно пов'язує комплекс адаптивних можливостей (ресурси з динамічними властивостями) з вимірами інституційної стійкості через розроблення стратегії готовності до наднормативних подій. Означене поєднання забезпечує адаптацію громади, що має прояв у збереженні добробуту населення, який визначається як високий і рівномірний рівень психічного та поведінкового здоров'я, безперервного функціонування всіх сфер життєдіяльності та збереження якості життя. Внесок локальних контурів територіальних громад країни забезпечує формування національної стійкості і подальший сталий розвиток країни в цілому.

Базовими принципами для розбудови системи публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади, на наш погляд, можуть стати три принципи, на яких понад 20 років базується Національна система менеджменту надзвичайних ситуацій США (The National Incident Management System, NIMS): гнучкості (flexibility), стандартизації (standardization) та єдності зусиль (unity of effort) [12, с. 3]. Гнучкість передбачає можливість адаптувати систему управління будь-якої надзвичайної ситуації, кризи чи шоку. Гнучкість дозволяє системі бути масштабованою і, отже, застосовною до наднормативних ситуацій, які суттєво відрізняються за ступенем небезпеки, географічним розташуванням, демографічними, кліматичними, культурними та організаційними особливостями. Стандартизація є необхідною для взаємодії між різними організаціями та рівнями управління під час реагування на наднормативні ситуації. Можуть бути розроблені стандартні організаційні структури, що

покращують інтеграцію та взаємодію між юрисдикціями та організаціями. Стандартизація також передбачає встановлення загальної термінології задля забезпечення ефективної комунікації та поширення усталених практик, щоб надати можливість ефективно співпрацювати та сприяти згуртованості між різними залученими організаціями. Єдність зусиль означає координацію діяльності між різними організаціями для досягнення спільних цілей, що дозволяє організаціям із конкретними юрисдикційними повноваженнями підтримувати одна одну, зберігаючи при цьому власні повноваження.

Серед ключових аспектів спроможності територіальних громад забезпечувати резильєнтність на місцевому рівні, визначають:

- реалізацію моделей проактивного адаптивного публічного управління на основі розбудови взаємодії та широкого залучення заінтересованих сторін;
- підсилення згуртованості територіальних громад навколо вирішення проблем безпеки та стійкості / резильєнтності;
- розбудову спільної спроможності у сфері безпеки та стійкості у межах співробітництва територіальних громад;
- формування належного рівня готовності та реагування на гібридні загрози й кризи;
- розвиток складових надійності функціонування органів публічного управління на регіональному та місцевому рівнях в умовах криз та шоків, зокрема у сфері надання публічних послуг;
- формування на регіональному та місцевому рівнях систем комплексної контрольної діяльності, зокрема громадського контролю за використанням ресурсів (адаптовано В. Борисенком за матеріалами [2, с. 160]).

У цьому контексті вважаємо актуальним висновок колективу дослідників Київської школи економіки [7] щодо важливості подальшого вивчення факторів, що зумовлюють стійкість українських громад до інших типів шоків, окрім інституційної стабільності, таких як приплив внутрішньо переміщених осіб в тиллові громади, безупинні загрози для руйнувань критичної інфраструктури та інформаційні шоки. Також перспективними є

дослідження характеру взаємозв'язків та взаємозалежностей між вимірами резильєнтності територіальних громад, до яких належать: готовність (preparedness), витривалість (robustness), адаптаційна здатність (adaptation).

Виходом міжфункціонального процесу забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади за пропонованою концептуальною моделлю є подальший керований розвиток. Концепція керованого розвитку (у представленні й інтерпретації проф. Ю. Шарова [13–15]) може стати потужною складовою методологічного підґрунтя дослідження «процесів забезпечення резильєнтності територій і громад в Україні». Вона органічно доповнює сучасне розуміння резильєнтності (здатності систем адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися під впливом шоків, зокрема воєнних). Обґрунтування застосування концепції керованого розвитку задля підсилення процесів забезпечення резильєнтності територіальних громад представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Застосування концепції керованого розвитку задля підсилення процесів забезпечення резильєнтності територіальних громад

Аспект	Обґрунтування доцільності застосування
Інтеграція самоорганізації та цілеспрямованого управління	Парадигма керованого розвитку, запропонована Ю. Шаровим, реалізується саме через поєднання процесів самоорганізації (властивих резильєнтним системам) і цілеспрямованого управління. Резильєнтність територій і громад не є стихійною – в умовах реформи децентралізації, війни та невизначеності вона потребує стратегічного втручання для координації ресурсів, ризик-менеджменту та адаптивних трансформацій. Концепція переходить від «хаосу» до керованості, що відповідає потребам українських громад як у стійкості під час війни, так і в повоєнному відновленні
Стратегічне планування як основа резильєнтності	Ю. Шаров увів категорії «керований розвиток», «стратегічне планування», «стратегічне мислення» та «зона стратегічної відповідальності» саме для місцевого рівня публічного управління. Це дозволяє моделювати сценарії розвитку, прогнозувати ризики (військові, економічні, екологічні) та формувати стійкі стратегії громад. У дослідженні процесів резильєнтності це забезпечує методологічну рамку: від діагностики вразливостей до реалізації результат-орієнтованих програм стійкості та відновлення

Продовж. табл. 2.1

Аспект	Обґрунтування доцільності застосування
Адаптивність до динамічного (кризового) середовища	Парадигма ґрунтується на синергетичному підході, інституціоналізмі та сталому розвитку. Вона розглядає соціальні системи (громади) як самоорганізуючі, що зазнають стратегічних змін. В українському контексті (децентралізація, євроінтеграція, війна, повоєнне відновлення) це дає інструменти для гнучкого реагування на турбулентність, на відміну від традиційного «адміністрування». Керований розвиток перетворює нестабільність на керований процес трансформації
Партнерський, результат-орієнтований підхід	Концепція керованого розвитку визначає муніципальний менеджмент як «якісно новий тип управління», орієнтований на керований розвиток територіальної громади в умовах ринкової конкуренції, партнерство влади-бізнесу-громади та соціально визначений результат. Це ідеально для забезпечення результативності: громади стають активними суб'єктами (не об'єктами) забезпечення стійкості та відновлення, що посилює їхню спроможність і легітимність
Наукова та контекстуальна релевантність для умов сучасної України	Концепція розроблена саме в українській школі публічного управління (наукова школа Ю. Шарова) і апробована на рівні муніципальних утворень та під час формування об'єднаних територіальних громад. Вона безпосередньо стосується реформи децентралізації, яка наразі визначається є фундаментом феномена результативності українських громад. Використання її як методологічної основи робить дослідження теоретично обґрунтованим, практично застосовним і таким, що відповідає національним пріоритетам (спроможність сталість, відновлення на якісно новому рівні)

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів та власного дослідження[13–15].

За результатами дослідження інноваційних інструментів забезпечення результативності й ефективності процесів сталого розвитку територій і громад, що пропонуються у настановах Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), і можуть бути рекомендовані до використання в умовах невизначеності органами публічного управління в Україні, Т. Маматовою та О. Ігнатом у роботі [16] виокремлено групу стандартів ISO 37100, зокрема, імплементацію на місцевому рівні системи управління сталим розвитком територіальної громади за міжнародним стандартом ISO 37101:2016 «Сталий розвиток у громадах – Система менеджменту сталого розвитку – Вимоги та настанови щодо застосування» [17].

Серед очікуваних результатів від впровадження системи управління сталим розвитком територіальної громади (через впровадження стратегій, програм, проєктів, планів та публічних послуг) визначають, зокрема [17]:

- перехід до системного керованого сталого розвитку та забезпечення «смартизованості» і стійкості / резильєнтності в громадах з урахуванням їх територіальних меж;

- збільшення внеску територіальної громади у досягнення результатів сталого розвитку регіону;

- підвищення спроможності до оцінювання прогресу територіальних громад у досягненні Цілей сталого розвитку ООН [18] (упровадження даного стандарту позитивно впливає на досягнення ЦСР 1–16), а також досягнутого ними рівня стійкості.

У контексті впровадження системи управління керованим розвитком територіальної громади задля досягнення Цілей сталого розвитку 2030 акцентуємо на критичній важливості процесів інтегрування складових системи, які сприяють розвитку виміру «смартизованість». Категорія «смартизованість» (smartness) визначається у міжнародному стандарті ISO 37101:2016 як спроможність робити внесок у сталий розвиток (sustainable development) та резильєнтність/стійкість (resilience) через прийняття обґрунтованих рішень і врахування довгострокової та короткострокової перспективи [17].

За підходом ISO 37101:2016 «смартизованість» є вбудованою (embedded) у сталий розвиток, який розглядається як всеохоплюючий процес, однією з характеристик якого є, зокрема, «смартизованість», що передбачає цілісний підхід (holistic approach), включаючи належне врядування (good governance) та адекватну організацію, процеси і поведінку, а також відповідне інноваційне використання методів, технологій і природних ресурсів.

Дуже влучно, зокрема у контексті гібридних загроз територіальним громадам, характеризують резильєнтність дослідниці з Великої Британії Е. Коростельова (E. Korosteleva) та І. Петрова (I. Petrova): як властивість

складної адаптивної системи та спосіб мислення, що бере свій початок на місцевому рівні й проявляється через сукупність її складових елементів, серед яких (але не обмежуючись ними) – ідентичність, що ґрунтується на уявленні про «належне життя» (good life) та властиву йому двоїстість, пробуджене почуття власної цінності та гідності (agaciro), а також формальні та неформальні інфраструктури громадської підтримки, які можуть перетворити існуючі ресурси на справжні можливості народу боротися за краще майбутнє, коли він стикається з екзистенційною загрозою [19]. Дослідниці роблять висновок, що цей неповний перелік компонентів резильєнтності підкреслює первинність «локального» та наявний у локальному (громаді) потенціал зробити внесок у глобальне управління у складному та неконтрольованому світі VUCA (Volatility – нестабільність / мінливість; Uncertainty – невизначеність, Complexity – складність; Ambiguity – неоднозначність/ нечіткість), а також зумовлює те, що громади мають потенціал стати більш стійкими та ефективними завдяки самоорганізації та самоуправлінню.

2.2. Потенціал упровадження вимог і настанов міжнародних стандартів ISO у сфері забезпечення резильєнтності та сталого розвитку територій і громад

Як зазначалося вище у пп. 1.3 та 2.1, в Україні в умовах реагування на численні гібридні загрози й щоби воєнного часу поступово формується Національна система стійкості, під якою розуміється «комплекс цілеспрямованих дій, методів та механізмів взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, інститутів громадянського суспільства, які гарантують збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави до, під час і після настання кризової ситуації» [3]. Публічне управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні

територіальної громади потребує розроблення відповідних моделей і механізмів, імплементації інноваційних інструментів менеджменту.

У цьому контексті акцентуємо, що у сфері публічного управління, зокрема, під час удосконалення процесів управління якістю послуг, управління ризиками набула поширення практика упровадження стандартизованих систем менеджменту та моделей організаційної досконалості [20–25]. Це зумовлює можливість поширення сфери застосування міжнародно визнаних настанов і підходів до реалізації діяльності на процеси забезпечення резильєнтності й сталого розвитку територій і громад.

О. Бортнік пропонувала розглядати упровадження міжнародних стандартів в місцевому самоврядуванні як основу забезпечення сталого розвитку територій і громад [21]. А. Андрієнко вивчав можливості використання настанов ISO 37120 для оцінювання зрілості органів місцевого самоврядування великих міст України у сфері впровадження концепції «smart city» у повоєнний період [25]. Д. Анфілов аналізував можливості адаптування настанов комплексу міжнародних стандартів ISO для сталого міського розвитку до застосування в Україні [25].

Інноваційні підходи за цим напрямом пропонує міжнародне експертне середовище. У пп. 1.1 було обґрунтовано важливість використання документів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), які можуть бути імplementовані організаціями різних сфер діяльності та географічної локації.

Саме тому нами проведено дослідження базових засад і вироблення концептуальних положень щодо моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів в умовах воєнного стану та в повоєнний період задля подальшого формування, перегляду та реалізації політик і громадських ініціатив, спрямованих на забезпечення відновлення та подальшого сталого розвитку територій.

У сфері забезпечення резильєнтності, зокрема, реалізації відповідних програм і проєктів, найбільш застосовними є настанови щодо:

- імплементації систем управління якістю за міжнародним стандартом ISO 9001:2015 [26];

- застосування ISO 9001 в місцевому самоврядуванні) за міжнародним стандартом ISO 18091:2019 [27];

- забезпечення сталості заходів за міжнародним стандартом ISO 20121:2012 [28];

- управління програмами, проєктами та їх портфелями за міжнародним стандартом ISO 21500:2021 [29];

- забезпечення безпеки та стійкості через упровадження систем управління безперервністю діяльності за міжнародним стандартом 22301:2019 [30];

- забезпечення організаційної резильєнтності за міжнародними стандартами ISO 22316:2017 та 22336:2024 [31; 32];

- формування екосистеми соціальної відповідальності за міжнародним стандартом ISO 26000:2010 [33];

- встановлення вимог до систем управління інформаційною безпекою за міжнародним стандартом ISO/IEC 27001:2022 [34];

- управління ризиками за міжнародним стандартом ISO 31000:2018 [35];

- розроблення систем управління сталим розвитком міст і громад за міжнародними стандартами ISO 37100:2016 [36], ISO 37101:2016 [17] та ISO 37120:2018 [37];

- розроблення систем управління безпекою та здоров'ям, зокрема, ментальним за міжнародними стандартами серії ISO 45000 [38].

Як зазначалось у пп. 1.1, за міжнародним стандартом ISO 37100:2016 резильєнтність (resilience) визначається як адаптаційна здатність організації у складному та мінливому середовищі із додатковим поясненням, що це також:

– здатність системи та її складових частин передбачати, поглинати, пристосовуватися або відновлюватися від наслідків небезпечної події своєчасно та ефективно, в тому числі шляхом забезпечення збереження, відновлення або покращення її основних базових структур і функцій;

– здатність організації протистояти впливу події або здатність повернутися до прийняттого рівня функціонування за прийнятний проміжок часу після впливу події [36].

Базові положення, принципи й настанови щодо забезпечення організаційної / інституційної резильєнтності пропонуються у міжнародному стандарті ISO 22316:2017 [31]. Саме на основі цих настанов Міжнародним консорціумом задля організаційної резильєнтності (International Consortium for Organizational Resilience, ICOR) розроблено відповідний комплекс рамкових моделей (Resilience Frameworks) за рівнями «екосистема» – «група» – «організація» – «особистість», зокрема, «Рамка резильєнтності громади» (Community Resilience Framework) [39] та «Модель організаційної резильєнтності» (Organizational Resilience Model) [40].

За підходом ICOR рамкова модель стійкості територіальної громади містить чотири домени: відповідальне врядування (Responsible Governance); якість життя (Quality of Life); сильна економіка (Strong Economy); система «готовності» (a Prepared System) [39]. За кожним з доменів встановлено чотири ключові аспекти публічного управління чи публічних послуг.

Модель організаційної резильєнтності ICOR містить: три виміри (Лідерство & Стратегія; Культура & Звички; Готовність & Управління ризиками); дев'ять «стратегій», які є елементами стратегії організаційної резильєнтності й мають бути реалізовані окремо чи в комбінації; шість моделей поведінки резильєнтних організацій для запобігання виникненню призупинення діяльності або помилок, а також для забезпечення можливості вжиття відповідних і своєчасних заходів [40]. На нашу думку, ця модель може бути адаптована для органів місцевого самоврядування в Україні.

До ключових аспектів зазначених міжнародних стандартів ISO і визнаних міжнародною експертною спільнотою рамок і моделей, які мають бути враховані під час моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади, на наш погляд, належать такі сім:

1. Високорівнева модель інтегрованої системи управління якістю, яку наведено у стандарті ISO 18091:2019 [27], що містить елемент, який гармонічно єднає найбільш застосовний у світі метод поліпшення якості «Цикл PDCA» та ризик-орієнтоване мислення.

2. Рамкова модель стійкості громади ICOR, яка охоплює ключові домени, успішне функціонування яких має вирішальний вплив на життєздатність та стійкий розвиток територіальної громади [39].

3. Модель організаційної резильєнтності ICOR, що акцентує увагу на трьох вимірах стійкості інституції, зокрема органу місцевого самоврядування [40].

4. Вироблення політики і стратегії резильєнтності територіальної громади за принципами ISO 22316:2017 [31] на основі рекомендацій ISO 22336:2024 та із фокусуванням на формування й підтримку базових «чеснот резильєнтної організації» [32].

5. Розроблення і впровадження органом місцевого самоврядування «плану безперервності діяльності» (Business Continuity Plan) за ISO 22301:2019, де мають бути визначені всі ризики для критично важливих функцій і документуватися процеси, які необхідно реалізовувати задля зменшення негативних наслідків ризикових подій [30].

6. Система управління ризиками за ISO 31000:2018 [35] та інформаційною безпекою за ISO/IEC 27001:2022 як підґрунтя управління ризиками, забезпечення кіберстійкості та операційної досконалості [34].

7. Підхід до оцінювання за ISO 37120:2018 [37] через визначення комплексу показників локальних публічних послуг та якості життя у контексті досягнення Цілей сталого розвитку ООН [41].

На думку міжнародних експертів, ISO 18091:2019 є фундаментальним інструментом для місцевих органів влади, які прагнуть поліпшити якість своїх послуг та сприяти загальному добробуту [27]. Застосовуючи цей стандарт, місцеві органи влади можуть забезпечити прозорість, підзвітність та орієнтованість своїх дій на постійне вдосконалення, тим самим сприяючи розбудові міцніших та більш стійких громад.

Таким чином, для моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів в умовах воєнного стану та в повоєнний період задля подальшого формування, перегляду та реалізації політик і громадських ініціатив, спрямованих на забезпечення відновлення та подальшого сталого розвитку територій, пропонується подальший розвиток підходу до побудови процесних моделей, що апробований у дослідженнях проблем і перспектив місцевого та регіонального розвитку в умовах децентралізації науковими школами кафедри менеджменту та управління проектами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України (2015-2021 рр.) й кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (2021-2025 рр.), зокрема, у дисертаційних дослідженнях О. Бортнік (2021), А. Андрієнка (2023) та О. Ігната (2024). За базовою ідеєю, яку було представлено О. Бортнік у дослідженні, присвяченому управлінню на основі моделей якості в місцевому самоврядуванні [42], рушійним механізмом таких моделей є цикл безупинного вдосконалення / постійного поліпшення «Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій» (PDCA), принцип якого є базовим для переважної більшості міжнародних стандартів ISO на системи управління, а сам цикл «служує операційною моделлю» [43, с. 32].

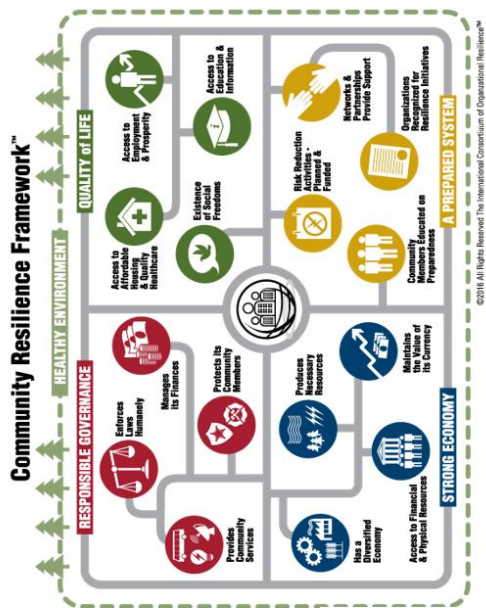
Процесна модель забезпечення резильєнтності територіальної громади формується на основі високорівневої моделі інтегрованої системи управління якістю за ISO 18091:2019 [27] з урахуванням ключових доменів і вимірів стійкості рамкових моделей ICOR [39; 40] та визначеного вище комплексу

міжнародних стандартів ISO [17; 26–37] під впливом контурів національного і локального рівнів, які визначені Концептуальною моделлю забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади [44]. В структурі моделі передбачено поєднання за допомогою циклу PDCA контуру безупинного вдосконалення результатів досягнення цілей стратегічного рівня із контуром процесного (тактичного) рівня.

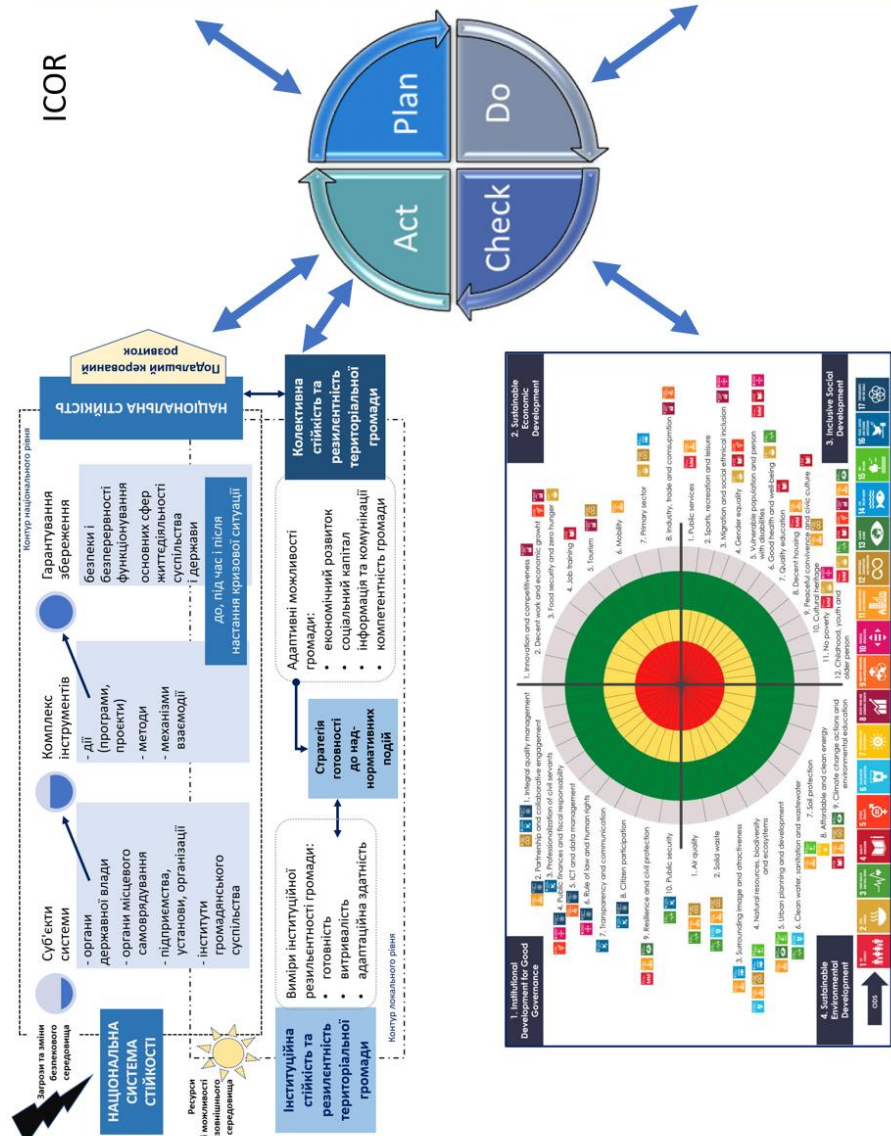
Здійснено візуалізацію процесної моделі із визначенням зв'язків всіх системних елементів і контурів, інтегрування із виходами концептуальної моделі (рис. 2.2). Реалізація пропонованої моделі відбувається в умовах доланні викликів правового режиму воєнного стану, тому варто додати деякі ключові акценти.

Забезпечення резильєнтності територіальних громад вимагає, щоб органи публічної влади й управління реалізовували свою місію виключно на засадах партнерства і співпраці з суспільством. Це досягається шляхом пом'якшення жорстких форм державноуправлінської координації, суттєвого розширення участі громадян у формуванні й реалізації публічної політики, а також запровадження механізмів публічного представництва у процесах прийняття, розроблення та реалізації управлінських рішень за безпосередньої участі громад. Тому надзвичайно важливим є врахування принципів координації взаємодії держави, місцевого самоврядування і суспільства у «мультиакторному» просторі [46; 47].

В умовах воєнного стану механізми взаємодії органів публічної влади з територіальними громадами трансформуються залежно від статусу території (фронтowa, прифронтowa, тилова). Це актуалізує проблему легітимності владних органів, яка в умовах відсутності виборів потребує розроблення спеціальних стратегій легітимації. Високий суспільний запит на національно-патріотичну політику зумовлює необхідність для органів влади активно формувати стратегію зміцнення національної ідентичності. Така ідентичність стає важливим ресурсом легітимації влади та суттєвим фактором підвищення резильєнтності громад [48].



- ISO 9001 (якість)
- ISO серії 37100 (сталий розвиток)
- ISO 22316, ISO 22336 (організаційна резильєнтність)
- ISO 22301 (безперервність діяльності)
- ISO 26000 (соціальна відповідальність)
- ISO серії 31000 (управління ризиками)
- ISO/IEC 27001 (інформаційна безпека)
- ISO 20121 (сталість заходів)



ISO 18091:2019

Рис. 2.2. Візуалізація ключових аспектів для моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів
 Джерело: розроблено автором на основі базових положень [17; 23; 26–37; 39; 40; 45].

З 2014 року в Україні активно реалізується реформа децентралізації влади, яка стала одним із фундаментальних інструментів підвищення резильєнтності територіальних громад, особливо сільських, в умовах повномасштабної війни з РФ [49]. Основною метою реформи було кардинальне оновлення моделі управління – перехід від централізованого адміністрування до керованого розвитку територіальних громад, що базується на поєднанні процесів самоорганізації та цілеспрямованого стратегічного управління (за концепцією Ю. Шарова, див. табл. 2.1).

Такий підхід сприяє формуванню потужного внутрішнього потенціалу сільських громад, їхньої адаптивності та спроможності протистояти воєнним, економічним і соціальним шокам. Як зазначають Г. Куц та Ю. Куц у роботі [49], одним із ключових пріоритетних механізмів забезпечення спроможності (а в контексті нашого дослідження – резильєнтності також) є здатність громад самостійно або через органи місцевого самоврядування гарантувати стабільний і якісний рівень надання публічних послуг, насамперед у сфері освіти. Збереження та розвиток мережі сільських шкіл виступає не лише освітнім, а й соціально-стабілізуючим чинником, що зміцнює соціальну тканину громади, запобігає її депопуляції та підтримує легітимність місцевої влади в очах мешканців.

Крім того, в умовах дії правового режиму воєнного стану перед органами публічного управління постало важливе завдання із забезпечення інформаційної безпеки – оперативне формування ефективних механізмів протидії деструктивним інформаційно-маніпулятивним впливам агресора, спрямованим на дискредитацію реформи децентралізації, послаблення довіри до місцевої влади та підрив національної єдності. У цьому контексті особливої ваги набуває легітимація владних інституцій на місцевому рівні. Можна погодитись із висновками Г. Куц та Ю. Куца, що за відсутності виборів у період воєнного стану легітимність органів місцевого самоврядування сільських громад значною мірою залежить від їхньої реальної

результативності у забезпеченні керованого розвитку, якості публічних послуг та захисту національних інтересів [49]. Посилення національної ідентичності, патріотичне виховання та активна співпраця з громадянським суспільством стають потужними інструментами такої легітимації. Саме через демонстрацію ефективного стратегічного управління та партнерства «влада – громада – бізнес» органи місцевого самоврядування можуть суттєво підвищити рівень довіри населення та зміцнити загальну резильєнтність сільської територіальної громад.

Під час реалізації моделювання процесів забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад необхідно враховувати аспекти і можливості використання інструментів аграрної політики в умовах трансформаційних викликів і масштабних руйнувань, спричинених війною. Так, А. Мунько наголошує, що аграрна політика в сучасному контексті має розглядатися «як міждисциплінарна політика, що інтегрує елементи просторового, соціального, інституційного та екологічного розвитку» [50]. Дослідниця уточнює у цьому контексті поняття «сільські території», який розглядається як «комплексний простір життєдіяльності, який охоплює сільське господарство, природні ресурси, інфраструктуру, людський капітал та систему локального управління» [50].

У контексті системного забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад варто рекомендації, що пропонуються Г. Куц та Ю. Куцом щодо необхідності акцентування уваги на формуванні довіри жителів територіально громади та до органів влади. Підтримуємо думку авторів, що відсутність міжособистісної довіри в першу чергу вказує на фундаментальну проблему – несформованість стійкої колективної ідентичності в громадах. Конструктивні моделі колективної ідентичності сприяють підвищенню самооцінки населення окремих територій та стимулюванню самоврядних ініціатив [51]. Саме цінності довіри і ідентичності зміцнюють процеси забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад.

2.3. Аспекти забезпечення цифрової резильтності територіальних громад в Україні в умовах війни

Як відомо, в Україні до початку повномасштабного вторгнення одночасно реалізовувалися дві системні реформи: реформа місцевого самоврядування та децентралізацією влади та реформа цифровізації. Повномасштабне вторгнення, що розпочалося в лютому 2022 року, кардинально змінило життєдіяльність територій і громад, ресурси спрямовувалися на виживання, організацію національного супротиву, надання деяких державних послуг тимчасово було призупинено через пошкодження критичної інфраструктури та порушення телекомунікаційного зв'язку з мережами Інтернету. Але система продемонструвати стійкість і поступово надання державних послуг було відновлено. Платформа «Дія» стала ключовим інструментом цифрового врядування, забезпечуючи доступ до документів і послуг [52]. Процеси цифрової трансформації поширюються, зокрема комплекс послуг, які надаються через портал і застосунок «Дія» постійно збільшуються [53].

Російське вторгнення в Україну перервало процеси цифрової реформи держави, які були розпочаті після 2014 року з метою європейської інтеграції та подальшого демократичного розвитку. Проте у 2022–2023 роках загальнонаціональна цифровізація не сповільнилася. Відключення електроенергії та пошкодження інфраструктури створили значні перешкоди, але водночас на локальному рівні потреба оперативно реагувати на нові виклики активізувала громадянське суспільство. Громадські активісти, волонтери, громадські об'єднання почали співпрацювати з органами публічного управління задля допомоги у наданні послуг громадянам, особливо тим, які не могли задовольнити їхні нові потреби, пов'язані з війною, такі як формування баз даних про потреби нових вразливих груп та створення платформ для взаємодопомоги. Процеси надання цифрових послуг змінилися у воєнний час, підсилилася нова роль соціальної мобілізації за допомогою цифрових технологій [52].

На думку О. Кравцова, в контексті глобальної цифровізації публічного управління децентралізація набуває нового, глибшого змісту. Впровадження цифрових технологій дозволяє суттєво підвищити ефективність, прозорість і стійкість регіонального та місцевого управління [54]. В Україні реформа децентралізації створила важливі передумови для передачі значних повноважень на рівень громад, проте їх практична ефективність часто обмежується недостатньою цифровою інтеграцією. Особливо гостро ця проблема проявляється в сільських громадах, які мають обмежені ресурси та інфраструктуру. Саме тому виникає потреба в розробці нових підходів до децентралізації та локалізації управління, які свідомо орієнтовані на забезпечення цифрової резильєнтності територіальних громад. Інтеграція сучасних цифрових рішень у процеси децентралізації дає можливість не лише підвищити прозорість, оперативність і інклюзивність прийняття рішень, а й сформувати стійку, адаптивну систему місцевого самоврядування, здатну ефективно функціонувати навіть в умовах викликів – від кіберзагроз до кризових ситуацій.

Можна констатувати, що в Україні під час війни цифрові інструменти («Дія», Трембіта, електронний документообіг в органах публічного управління, чат-боти, що використовуються для комунікацій всередині територіальних громад) значно підвищили резильєнтність. Громади, які активно реалізують процеси цифровізації краще справлялися з наданням послуг ВПО, виплатами, координацією волонтерів тощо. З'явилися нові інструменти цифровізації та оцінювання зрілості в цій сфері, зокрема, «Акселератор цифрової незламності «Громада 4.0» [55] та Індекс цифрової трансформації територіальних громад [56].

Станом на березень 2026 року 1265 територіальних громад визначили рівень цифрової трансформації (рис. 2.3). Як зазначено на портал «Дія. Цифрова громада», результати вимірювання сформовані на основі даних, які внесено посадовими особами органів місцевого самоврядування через електронний кабінет на вебпорталі «Дія. Цифрова громада». Шкала індексу встановлена від 0 до 100 балів [56].

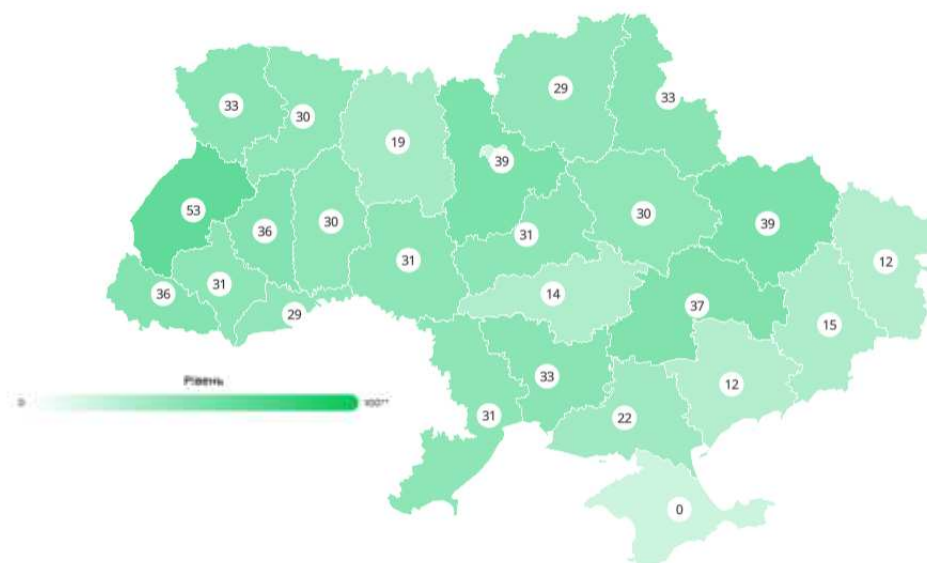


Рис. 2.3. Індекс цифрової трансформації територіальних громад, березень 2025 [56]

Для виокремлення особливосте забезпечення цифрової резильєнтності територіальних громад було проведено аналізування звітів провідних міжнародних організацій постковідного періоду: OECD, UNDP, European Commission, EC Joint Research Center:

1. Звіти OECD: Digital Transformation in the Age of COVID-19: Building Resilience and Bridging Divides (2020) [57]; Reinforcing Rural Resilience (2025) [58]; Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine (2024) [59].

OECD зазначає, що цифрові технології є основою відновлення [57], а цифрова інфраструктура є одним з ключових факторів резильєнтності сільських територій. Інтернет у сільській місцевості в більшості країн в середньому на 30 % повільніший; тому без додаткових інвестицій громади не зможуть диверсифікувати економіку чи залучати таланти [58]. Особливістю України є активне застосування результатів цифризація малим та середнім бізнесом, зокрема, на сільських територіях, що підвищує стійкість до шоків війни. Але потребує уваги до аспектів кіберзахисту [59].

2. Дослідження за підтримки European Commission та EC Joint Research Center (JRC): The Rural Digital Divide in the Face of the COVID-19 Pandemic in Europe (Estébanez et al., 2020) [60]; Study on the long-term implications of the digital transition for EU farmers and rural communities (JRC, 2024) [61].

У 2018 р. лише 52,3 % сільських домогосподарств ЄС мали високошвидкісний доступ до Інтернет (нижче національного середнього). Скористалися можливістю працювати віддалено в селах лише 29 % (в містах – 44 %) [60]. Експерти рекомендують прискорене впровадження в громадах Рекомендації: швидке впровадження широкосмугового Інтернет, провчення тренінгів, трансформацію місцевих бібліотек у хаби цифрових навичок, запровадження програм обміну між віковими групами (підтримка сеньорів). Період після пандемії COVID 19 надає можливість сільським громадам в ЄС доступу до фондів NextGenerationEU для територіальної згуртованості.

Експерти JRC акцентують на тому, що поширення цифрових технологій (IoT, точне землеробство / precision farming, великі дані) підвищують продуктивність і стійкість сільських територій до кліматичних/геополітичних шоків, та рекомендують реалізацію локальних стратегій цифровізації з урахуванням бар'єрів, які існують для сільських громад [61].

Акцентовано на тому, що соціально-економічний вимір резильєнтності стосується здатності протистояти економічним потрясінням та досягати довгострокових структурних змін на засадах справедливості та інклюзивності [61]. Цифрові технології можуть підвищити економічну стійкість, створюючи нові можливості для сільських бізнесів та фермерів. Платформи електронної комерції, інструменти цифрового маркетингу та онлайн-торгові майданчики можуть допомогти їм охопити ширше коло споживачів та диверсифікувати джерела доходів. Точне землеробство та рішення на основі даних можуть підвищити прибутковість завдяки оптимізації ресурсів, скороченню витрат або підвищенню ефективності виробництва.

3. Звіти UNDP свідчать, що пандемія COVID-19 прискорила процес переходу країн на цифрові технології – від електронної комерції до засобів дистанційної роботи та електронного навчання, а також до відстеження

поширення вірусу та досліджень у сфері вакцин. Щоб відповідати поставленим завданням, ПРООН за період з 2020 року прискорила цифрову співпрацю та інвестиції в цифрові суспільні блага [62]. Очікується, що цифрові рішення революціонізують спосіб доступу людей до базових послуг, зокрема до охорони здоров'я, та прискорять прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку 2030. Важливо, що це передбачає подолання цифрового розриву між тими, хто має доступ до Інтернету, та тими, хто його не має, посилюючи соціальну та економічну нерівність.

Цифрова інфраструктура громади є основою – «нервовою системою» – сучасного публічного управління на місцевому рівні. Резильєнтна система у випадку шоків і агресивних втручань (відключення інтернету, кібератаки, відключення електрики, втрата даних) не зупиняється повною мірою: швидко реагує; переходить на резервні канали; мінімізує втрати; відновлюється і, вірогідно, стає навіть міцнішою через навчання на помилках.

На нашу думку, до основних складових цифрової резильєнтності належать: стійкість до збоїв і загроз; захист від кібератак (кібербезпека); резервні канали зв'язку та дані (хмарні резервні копії, офлайн-режими); можливість працювати навіть при частковій відсутності інтернету чи електрики.

В умовах війни українську громади демонструють значний прогрес у розбудові цифрової резильєнтності [52; 63; 64]. На підставі аналізування кращих практик та досліджень, які реалізовувалися вже під час повномасштабного вторгнення можна визначити кілька характеристик цифрової резильєнтності територіальної громади:

1. Адаптивність і гнучкість (швидке впровадження нових цифрових інструментів під час кризи; інтегрування різних систем (інтероперабельність), для забезпечення обміну даними навіть у надзвичайних умовах.

2. Швидке відновлення / recovery (автоматичне або швидке відновлення послуг після збою; наявність планів безперервності бізнесу/управління (Business Continuity Planning) у цифровому форматі.

3. Інклюзивність і людський фактор (цифрова грамотність населення, особливо в сільській місцевості; доступність послуг для вразливих категорій

(літні люди, особи з інвалідністю, жителі віддалених сіл); розвиток цифрових компетентностей у громади).

4. Антикрихкість («резильєнтність 2.0», яку деякі автори відрізняють від «звичайної» стійкості як повернення до попереднього стану) – аантикрихкість передбачає, що після кризи система стає міцнішою, ефективнішою та інноваційнішою.

У контексті сільських територіальних громад формування цифрової резильєнтності має особливе значення, адже вони часто стикаються з такими викликами як: слабка цифрова інфраструктура (повільні або ненадійні канали зв'язку, обмежене покриття); обмежені фінансові та кадрові ресурси; віддаленість від центрів прийняття рішень; вищі ризики під час війни, природних катастроф чи сезонних проблем (снігопади, повені).

Тому цифрова резильєнтність сільської громади означає, що навіть за складних умов громада може: продовжувати надавати адміністративні послуги (реєстрація, соціальна допомога, земельні питання); координувати допомогу, евакуацію чи відновлення; зберігати прозорість і підзвітність (громадяни бачать, куди йдуть кошти); підтримувати економічну активність (онлайн-продажі, дистанційна робота, агротехнології); швидко реагувати на локальні потреби без постійної залежності від обласного центру.

Таким чином, можна схарактеризувати цифрову резильєнтність громади як її здатність використовувати цифрові технології для того, щоб ефективно функціонувати, швидко адаптуватися та відновлюватися після різноманітних криз (кібератаки, відключення енергії, воєнні дії, природні катастрофи), забезпечуючи при цьому прозорість, інклюзивність і безперервність управління, особливо в умовах децентралізації.

Україна в умовах війни має додаткові виклики: зростання міграції, пошкодження критичної інфраструктури, зокрема, енергетичних мереж, окупація територій. Сільські громади потребують мобільних ЦНАП, резервного живлення та підсилення фаховості спеціалістів з цифровізації на рівні громади (на відміну від міст, де інфраструктура щільніша).

Сільські громади відрізняються структурними бар'єрами, які роблять реалізацію процесів забезпечення резильєнтності складнішими порівняно з міськими громадами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Структурні бар'єри розбудови резильєнтності
у сільських громадах порівняно з міськими**

Аспект	Країни OECD та ЄС	Україна під час війни
Інфраструктура	Нижча доступність до broadband (OECD: розрив 30 % швидкості; в Європі – 52 % в сільській місцевості на відміну від середнього національного)	Вразливість до блекаутів і руйнувань (Україна: 25 % мереж пошкоджено), окуповані й прифронтові території
Навички та демографія	Нижчий рівень цифрової грамотності, старіння населення, відтік молоді через те, що віддалена робота та е-послуги менш доступні	Вимушена міграція населення, брак ІТ-фахівців, низька цифрова грамотність
Економіка та послуги	Концентрація в низько-технологічних секторах (сільгосп, торгівля); труднощі з e-commerce та дистанційними послугами	Потреба в мобільних ЦНАП, резервному живленні, компетентних CDTO в громадах

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [57–62].

Україна вже має унікальний досвід формування екосистеми підготовки «цифрових офіцерів громад» – CDTO (Chief Digital Transformation Officer) у територіальних громадах України [65; 66]. CDTO громади – це заступник/заступниця сільського, селищного або міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради. На нього/неї покладається виключна відповідальність за цифровий розвиток, цифрові трансформації та цифровізацію без поєднання з іншими обов'язками. Також виокремлено роль «Цифровий лідер громади» як тимчасовий більш гнучкий варіант – це посадова особа, яка поєднує цифрові обов'язки з іншими; новопризначена особа без поєднання; радник голови; депутат ради (на громадських засадах). До важливих рекомендацій Міністерства цифрової трансформації України належить така: якщо немає

можливості ввести окремого заступника необхідно вводити роль цифрового лідера тимчасово, але оперативно підібрати CDTO адже поєднання обов'язків знижує ефективність. Станом на 2025 рік в Україні працює понад 1200 цифрових лідерів у територіальних громадах (включаючи CDTO).

Автори дослідження, що виконувалося міжнародним науковим колективом на кафедрі державного управління і місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехнік» у 2023-2024 роках вказують на те, що перші дні та тижні вторгнення в Україну в 2022 році відзначилися стрімким зростанням прикладів ефективної соціальної мобілізації, спрямованої на подолання несподіваних загроз [52].

Громадяни відіграли значну роль у сфері оборони та гуманітарної допомоги завдяки масовій соціальній мобілізації та волонтерському руху, часто використовуючи цифрові та соціальні медіа. Такий рух охопив сферу електронних послуг, оскільки люди прагнули заповнити прогалини в системі державних послуг, яка не встигала задовольняти існуючі потреби громад. Однією з ключових громадських ініціатив стала «Карта самодопомоги» (<http://surl.li/kmtvm>), створена на базі Google Maps, щоб люди могли вказувати послуги, які вони можуть надати тим, хто залишає Україну на шляху до країн ЄС. Карта широко використовувалася не тільки біженцями, а й урядами, які посилалися на неї, відповідаючи на запити громадян щодо інформації або послуг. Громадські інновації швидко з'явилися завдяки нагальній потребі та прозорості спільних даних, що сприяло розвитку моделей спільного врядування. Більш локально розробленою подібною послугою є платформа «Palyanytsya.Info» (<https://palyanytsya.info>), створена Українською волонтерською службою та компанією SoftServe для полегшення пошуку гуманітарної та волонтерської допомоги у всіх регіонах України [52].

Результати опитування мешканців (882 особи) Дніпропетровської області показують, що 40,9 % респондентів у 2024 році брали участь у волонтерській діяльності, а 32,7% допомагають волонтерам та громадським активістам у наданні послуг. Оскільки більшість послуг та комунікації здійснюються в онлайн-режимі, цифрове середовище відіграє важливу роль у подоланні загроз та

викликів, пов'язаних з війною. Більшість учасників опитування (79,3%) позитивно оцінюють успішність реформи цифровізації, і лише 5,4% не вважають її успішною. Також респонденти здебільшого вважали, що під час війни суспільство стало більш залученим до взаємодії з органами публічного управління у цьому питанні (53,5%). Лише 7,7% дотримуються протилежної думки і вважають, що суспільство стало менш залученим [52].

Що стосується можливостей громадян щодо соціальної мобілізації у сфері електронних послуг, більшість респондентів зазначили, що мають стабільний доступ до Інтернету та мобільних пристроїв (87,5 %), але лише 2,5 % не користуються мобільним Інтернетом і покладаються виключно на безкоштовний Wi-Fi. Проте респонденти віддавали перевагу використанню електронних послуг замість традиційних (59,5 %) або поєднання «цифрових» та «традиційних» способи доступу до послуг (47,8 %). Необхідність традиційних послуг пояснювалася умовами війни та важливістю залишатися на зв'язку з реальними спеціалістами, а не автовідповідачем (чи ШІ – для 2025 року), які могли б прояснити ситуацію та заспокоїти під час постійних ракетних і дронівих атак. Водночас респонденти продовжують слідувати новим тенденціям і навчаються користуватися цифровими послугами (22,4 %). Примітно, що згідно з опитуванням громадян (2023), ці 22,4 % респондентів також були більш активними у волонтерській діяльності.

У межах даного дослідження кафедри державного управління і місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехнік» у 2023-2024 було проведене також опитування державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (239 осіб). Які представляли всі типи громад Дніпропетровською області. Респонденти, зокрема, відзначили значний рівень підтримки громадських ініціатив у сфері цифровізації з боку органів публічного управління – понад 60 % (рис. 2.4.a). Респонденти також відзначили, що з початку повномасштабного вторгнення відносини між органами публічного управління та громадянами, зокрема в цифровому просторі, зазнали суттєвого покращення (рис. 2.4.b) – фіолетові стовпчики гістограм). Це вказує на позитивний тренд у формуванні цифрової резильєнтності громад.

Наскільки цифрові ініціативи від громадян підтримуються чи використовуються органами влади?

239 відповідей

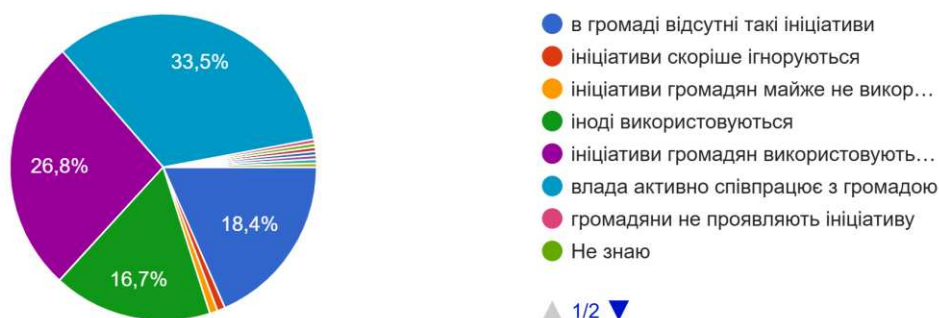


Рис. 2.4.a. Результати опитування публічних службовців Дніпропетровської області щодо підтримки громадських ініціатив у сфері цифровізації з боку органів публічного управління, 2024 р.

Як Ви оцінюєте зміни відносин (зокрема, в цифровому просторі) між органами публічного управління та громадянами з початку повномасштабного вторгнення? Будь ласка, надайте В...ез змін 3 - несуттєве покращення 4 - суттєве покращення

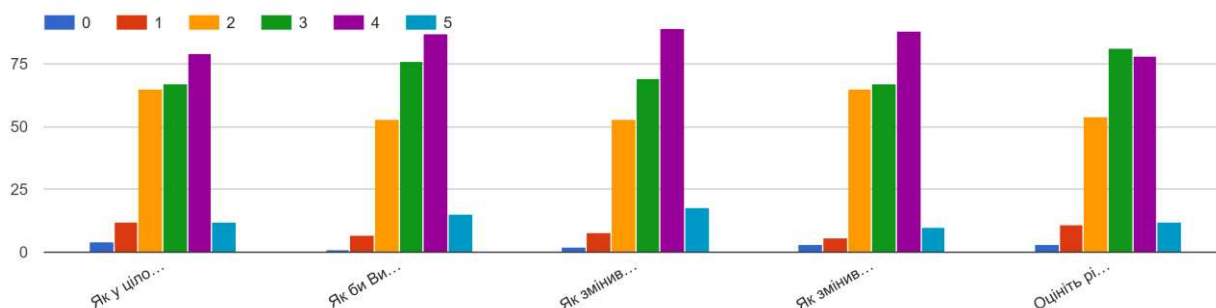


Рис. 2.4.b. Результати опитування публічних службовців Дніпропетровської області щодо характеру змін відносин між органами публічного управління та громадянами, зокрема в цифровому просторі з початку повномасштабного вторгнення, 2024 р.

До напрямів подальших наукових досліджень належать також розроблення на основі пропонованої моделі елементів механізму міжсекторної взаємодії та підходів до оцінювання зрілості систем забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Україні.

Висновки до розділу 2

Запропоновано концептуальну модель забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади, яка поєднує контур національного рівня концептуальної моделі (відтворює процес гарантування збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності держави й суспільства через використання суб'єктами національної системи стійкості комплексу відповідних інструментів в умовах гібридних загроз і змін безпекового середовища) та локальний контур (демонструє базові складові механізму, що процесно пов'язує комплекс адаптивних можливостей з вимірами інституційної стійкості через розроблення стратегії готовності до наднормативних подій).

Акцентовано на тому, що внесок локальних контурів територіальних громад забезпечує формування національної стійкості і подальший сталий розвиток країни в цілому. Зроблено висновок, що результативність запропонованої моделі забезпечується імплементацією комплексу базових принципів для розбудови системи публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: гнучкість, стандартизація та єдність зусиль.

Систематизовано аспекти спроможності територіальних громад забезпечувати стійкість і резильєнтність на місцевому рівні, зокрема, реалізацію моделей проактивного адаптивного публічного управління на основі розбудови взаємодії та широкого залучення заінтересованих сторін та формування на регіональному та місцевому рівнях систем комплексної контрольної діяльності, зокрема громадського контролю за використанням ресурсів. Підкреслено, що в умовах викликів воєнного часу та подальшого повоєнного відновлення нагальною потребою є упровадження у вітчизняних територіальних громадах систем управління сталим розвитком за моделлю міжнародного стандарту ISO 37101.

Досліджено базові засади та обґрунтовано концептуальні положення щодо моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів в умовах воєнного стану та в повоєнний період задля подальшого формування, перегляду та реалізації політик і громадських ініціатив, спрямованих на забезпечення відновлення та подальшого сталого розвитку територій. Виокремлено сім ключових аспектів комплексу стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) та рамкових моделей Міжнародного консорціуму задля організаційної резильєнтності (ICOR), які мають бути враховані під час моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади.

Встановлено, що процесна модель забезпечення резильєнтності територіальної громади формується на основі високорівневої моделі інтегрованої системи управління якістю за ISO 18091:2019 з урахуванням ключових доменів і вимірів стійкості рамкових моделей ICOR та визначеного комплексу міжнародних стандартів ISO під впливом контурів національного і локального рівнів, які визначені Концептуальною моделлю забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади. В структурі моделі передбачено поєднання за допомогою циклу PDCA контуру безупинного вдосконалення результатів досягнення цілей стратегічного рівня із контуром процесного (тактичного) рівня.

За підходом наукової школи кафедри державного управління і місцевого самоврядування до моделювання процесів публічного управління місцевого та регіонального розвитку обґрунтовано концептуальні положення щодо моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів в умовах воєнного стану та в повоєнний період задля подальшого формування, перегляду та реалізації політик і громадських ініціатив, спрямованих на забезпечення відновлення та подальшого керованого розвитку територій.

Акцентовано на тому, що виходом міжфункціонального процесу забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади за

пропонованою концептуальною моделлю є подальший керований розвиток. Концепція керованого розвитку (у представленні й інтерпретації проф. Ю. Шарова) може стати потужною складовою методологічного підґрунтя дослідження «процесів забезпечення резильєнтності територій і громад в Україні». Вона органічно доповнює сучасне розуміння резильєнтності (здатності систем адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися під впливом шоків, зокрема воєнних).

Здійснено поглиблений опис та візуалізацію процесної моделі із визначенням зв'язків всіх системних елементів і контурів, інтегрування із виходами концептуальної моделі, виокремлення особливостей для сільських територіальних громад.

За результатами аналізування звітів провідних міжнародних організацій постковідного періоду, а саме: OECD: Digital Transformation in the Age of COVID-19: Building Resilience and Bridging Divides (2020); Reinforcing Rural Resilience (2025); Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine (2024); European Commission / JRC: The Rural Digital Divide in the Face of the COVID-19 Pandemic in Europe (2020); Study on the long-term implications of the digital transition for EU farmers and rural communities (2024); UNDP: звіти 2020–2022 (Building Community Resilience, Digitalization in Crisis):

– уточнено поняття «цифрова стійкість», яке трактується як здатність систем, громад і територій поглинати шоки (пандемії, війни, кібератаки), швидко відновлюватися та адаптуватися, зберігаючи основні функції завдяки цифровим технологіям (доступ до інтернету, е-послуги, дані, навички);

– визначено ключові відмінності (структурні бар'єри) територіальних громад сільських територій для забезпечення цифрової стійкості спільні для країн OECD та ЄС, а також особливості для України в часи війни.

У контексті сільських територіальних громад формування цифрової резильєнтності має особливе значення, адже вони часто стикаються з такими викликами як: слабка цифрова інфраструктура (повільні або ненадійні канали

зв'язку, обмежене покриття); обмежені фінансові та кадрові ресурси; віддаленість від центрів прийняття рішень; вищі ризики під час війни, природних катастроф чи сезонних проблем (снігопади, повені).

Тому цифрова резильєнтність сільської громади означає, що навіть за складних умов громада може: продовжувати надавати адміністративні послуги (реєстрація, соціальна допомога, земельні питання); координувати допомогу, евакуацію чи відновлення; зберігати прозорість і підзвітність (громадяни бачать, куди йдуть кошти); підтримувати економічну активність (онлайн-продажі, дистанційна робота, агротехнології); швидко реагувати на локальні потреби без постійної залежності від обласного центру.

Зазначено, що Україна вже має унікальний досвід формування екосистеми підготовки «цифрових офіцерів громад» – CDTO (Chief Digital Transformation Officer) у територіальних громадах України. На CDTO покладається виключна відповідальність за цифровий розвиток, цифрові трансформації та цифровізацію без поєднання з іншими обов'язками. Також виокремлено роль «Цифровий лідер громади» як тимчасовий більш гнучкий варіант – це посадова особа, яка поєднує цифрові обов'язки з іншими; новопризначена особа без поєднання; радник голови; депутат ради (на громадських засадах).

Результати опитування мешканців (882 особи) Дніпропетровської області показують, що 40,9 % респондентів у 2024 році брали участь у волонтерській діяльності, а 32,7 % допомагають волонтерам та громадським активістам у наданні послуг. Оскільки більшість послуг та комунікації здійснюються в онлайн-режимі, цифрове середовище відіграє важливу роль у подоланні загроз та викликів, пов'язаних з війною. Більшість учасників опитування (79,3 %) позитивно оцінюють успішність реформи цифровізації, і лише 5,4 % не вважають її успішною. Також респонденти здебільшого вважали, що під час війни суспільство стало більш залученим до взаємодії з органами публічного управління у цьому питанні (53,5 %). Лише 7,7 % дотримуються протилежної думки і вважають, що суспільство стало менш залученим.

У межах даного дослідження кафедри державного управління і місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехнік» у 2023-2024 було

проведене також опитування державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (239 осіб). Які представляли всі типи громад Дніпропетровською області. Респонденти, зокрема, відзначили значний рівень підтримки громадських ініціатив у сфері цифровізації з боку органів публічного управління – понад 60 %. Респонденти також відзначили, що з початку повномасштабного вторгнення відносини між органами публічного управління та громадянами, зокрема в цифровому просторі, зазнали суттєвого покращення. Це вказує на позитивний тренд у формуванні цифрової резильєнтності громад.

До напрямів подальших наукових досліджень належать також розроблення на основі запропонованої моделі елементів механізму міжсекторної взаємодії та підходів до оцінювання зрілості систем забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Україні.

Основні результати, що отримані в розділі 2, опубліковані в працях [44; 67; 68].

Список використаних джерел до розділу 2

1. Резнікова О. О., Войтовський К. Є. *Проблема термінологічної невизначеності у сфері розбудови національної стійкості* : аналітична записка. Центр безпекових досліджень Національного інституту стратегічних досліджень. 2021. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-01/az-7-gloss-060121_5.pdf.
2. Резнікова О. О. *Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища* : монографія. Київ : НІСД, 2022. 456 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01>.
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 479/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>.
4. Баштанник О. В. Виміри розбудови національної системи стійкості у контексті внутрішньо і зовнішньополітичних пріоритетів України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 36. С. 7–11. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/36-2023/1.pdf>.
5. *Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь* / ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, В. А. Смолій, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2022. 552 с. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/nats_dopovyd.pdf.
6. ISO 37100:2016. Sustainable cities and communities – Vocabulary. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:37100:ed-1:v1:en>
7. Rabinovych M., Brik T., Darkovich A., Savisko M., Hatsko V., Tytiuk S., Piddubnyi I. Explaining Ukraine’s resilience to Russia’s invasion: The role of local governance. *Governance*. 2023. Vol. 37, Iss. 4, P. 1121-1140. <https://doi.org/10.1111/gove.12827>.

8. Norris F. H., Stevens S. P., Pfefferbaum B., Wyche K. F., Pfefferbaum R. L. Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities and Strategy for Disaster Readiness. *American Journal of Community Psychology*. 2008. Vol. 41, Iss. 1-2, P. 127-150. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>.
9. U-LEAD with Europe. URL: <https://u-lead.org.ua/#who-we-are>.
10. EU4Recovery – Розширення можливостей громад в Україні. URL: <https://www.eu4recovery.com.ua/>.
11. Resilience and recovery: Ukraine needs strong local authorities. ALDA - Association Européenne pour la Démocratie Locale : web-site. 22.07.2025. URL: <https://www.alda-europe.eu/resilience-and-recovery-ukraine-needs-strong-local-authorities/>.
12. *National Incident Management System*. Third Edition. U.S. Department of Homeland Security. FEMA, 2017. 133 p. URL: https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-07/fema_nims_doctrine-2017.pdf.
13. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ: Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.
14. Шаров Ю. П. Методологічні засади стратегічного планування в муніципальному менеджменті : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04. Київ, 2002. 40 с.
15. Чикаренко І., Маматова Т. Розширення предметної сфери муніципального менеджменту на рівень об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 7 (1–2). С. 43–52. DOI: <https://doi.org/10.15421/15195>.
16. Маматова Т., Ігнат О. Інноваційні інструменти забезпечення результативності процесів сталого розвитку територій і громад в умовах невизначеності. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 4. С. 223–229. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.33>

17. ISO 37101:2016. Sustainable development in communities. Management system for sustainable development. Requirements with guidance for use. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/61885.html>.

18. Sustainable Development Goals. *United Nations Development Programme : web-site*. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>.

19. Korosteleva E., Petrova I. What makes communities resilient in times of complexity and change? *Cambridge Review of International Affairs*. 2022. Vol. 35. №. 2. P. 137-157. DOI: <https://doi.org/10.1080/09557571.2021.2024145>.

20. Naden C. Stronger cities for the future: a new set of international standards just out. *The International Organization for Standardization : web-site*. 06.07.2018. URL: <https://www.iso.org/news/ref2305.html>.

21. Бортнік О. В. Упровадження міжнародних стандартів в місцевому самоврядуванні як ключ до сталого розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7. № 5. С. 31–43. DOI: <https://doi.org/10.15421/151927>.

22. Маматова Т. В., Бортнік О. В. Удосконалення місцевого самоврядування в Україні на основі європейської моделі самооцінювання САФ. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т.8. № 4. С. 5–15. DOI: <https://doi.org/10.15421/152076>.

23. Бортнік О. Управління ризиками в органах місцевого самоврядування на основі міжнародних стандартів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 141–148. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.1.141>.

24. Андрієнко А. Оцінювання зрілості органів місцевого самоврядування великих міст України у сфері впровадження концепції «smart city» у повоєнний період. *Дніпровський науковий часопис публічного управління психології права*. 2022. Вип. 4. С. 190–197. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.29>.

25. Анфілов Д. Ю. Міжнародні стандарти ISO для сталого міського розвитку: можливості адаптації та застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 52. С. 7–16. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-1>

26. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. *The International Organization for Standardization* : web-site. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>.

27. ISO 18091:2019. Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001 in local government. *The International Organization for Standardization* : web-site. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:18091:ed-2:v1:en>

28. ISO 20121:2012(en). Event sustainability management systems – Requirements with guidance for use. *The International Organization for Standardization* : web-site. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:20121:ed-1:v1:en>

29. ISO 21500:2021. Project, programme and portfolio management – Context and concepts. *The International Organization for Standardization* : web-site. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:21500:ed-2:v1:en>

30. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. *The International Organization for Standardization* : web-site. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/75106.html>

31. ISO 22316:2017 Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes. *The International Organization for Standardization* : web-site. URL: <https://www.iso.org/standard/50053.html>.

32. ISO 22336:2024. Security and resilience – Organizational resilience – Guidelines for resilience policy and strategy. *The International Organization for Standardization* : web-site. URL: <https://www.iso.org/standard/50073.html>.

33. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. *The International Organization for Standardization* : web-site. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>.
34. ISO/IEC 27001:2022. Information security management systems – Requirements. *The International Organization for Standardization* : web-site. URL: <https://www.iso.org/standard/27001>.
35. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. *The International Organization for Standardization* : web-site. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.
36. ISO 37100:2016. Sustainable cities and communities – Vocabulary. *The International Organization for Standardization* : web-site. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:37100:ed-1:v1:en>.
37. ISO 37120:2018. Sustainable cities and communities – Indicators for city services and quality of life. *The International Organization for Standardization* : web-site. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:37120:ed-2:v1:en>.
38. ISO 45000 family. Occupational health and safety. *The International Organization for Standardization* : web-site. URL: <https://www.iso.org/standards/popular/iso-45000-family>.
39. Community Resilience Framework. Building Resilient Communities – One Organization at a Time. *The International Consortium For Organizational Resilience* : web-site. URL: <https://build-resilience.org/resilience-frameworks/community-resilience-framework>.
40. Organizational Resilience Model. Embedding the Culture & Systems of Resilience. *The International Consortium For Organizational Resilience* : web-site. URL: <https://build-resilience.org/resilience-frameworks/organizational-resilience-model>.
41. The 17 Goals. *United Nations.Sustainable Development* : web-site. 2023. URL: <https://sdgs.un.org/goals>.

42. Бортнік О. В. Управління на основі моделей якості в місцевому самоврядуванні в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04. Дніпро, 2021. 20 с.

43. Цопа В. А., Маматова Т. В., Брезіцька М. С. Забезпечення стійкості органів публічного управління на основі інтеграції концепції «Vision Zero» зі стандартами на системи управління ISO. *Розвиток публічного управління в Україні: сучасні виклики та пріоритети* : кол. монографія / за заг. ред. проф. В. М. Якубів. Івано-Франківськ : Карпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2025. С. 29–52. URL: https://kpua.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/186/2026/01/monohrafiia_2025_pua.pdf.

44. Борисенко В., Борисенко Ю. Публічне управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: загальні підходи, принципи та інноваційні інструменти. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 2. С. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.7>.

45. What is ISO 18091? *World Council For Quality* : web-site. 2024. URL: <https://wcfq.org/en/iso-18091/>.

46. Липовська Н. А., Сахарова К. О., Шевченко О. С. Координація взаємодії держави та суспільства для формування та реалізації сучасної публічної політики в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 4. С. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.4>.

47. Мунько А. Ю., Лі В., Тагачін М. К. Особливості організації взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами в умовах воєнного стану в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-07>.

48. Куц Г. М., Пересипкіна І. В., Куц Ю. О. Особливості функціонування органів публічної влади в Україні в умовах воєнного стану:

легітимаційний аспект. *Політичне життя*. 2025. С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.4.12>.

49. Kuts H., Kuts Y. Problems of Rural Areas Development in Ukraine in the Context of Closing-Down Rural Schools: Information Security Perspective. *European Political and Law Discourse*. 2022. Vol. 9. Iss. 2. P. 20–29. DOI: <https://doi.org/10.46340/eppd.2022.9.2.3>.

50. Мунько А. Ю. Механізми публічного управління повоєнним відновленням сільських територій через призму аграрної політики. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-23>.

51. Куц Г. М., Куц Ю. О. Політико-управлінські технології досягнення спроможності територіальної громади: український контекст. *Політичне життя*. 2026. № 1. С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2026.1.2>.

52. Gustafsson M., Matveieva O., Wihlborg E., Borodin Y., Mamatova T., Kvitka S. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42, № 3. Art. 102056. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102056>.

53. Vyhovska V., Sholudko V., Balytska M. State Digital Transformation in Ukraine: 2019–2024 Review. 03.07.2025. VoxUkraine : web-site. URL: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review>

54. Кравцов О. Децентралізація і локалізація в контексті формування цифрової моделі стійкості. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 5. С. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.3>.

55. Акселератор цифрової незламності «Громада 4.0». URL: <https://www.hromada4.org/>.

56. Індекс цифрової трансформації територіальних громад. Інструмент вимірювання та моніторингу поточного рівня цифровізації в територіальних громадах. *Дія. Цифрова громада* : вебсайт. 2025. URL: <https://hromada.gov.ua/index>.

57. Digital Transformation in the Age of COVID-19: Building Resilience and Bridging Divides, Digital Economy Outlook 2020 Supplement. Paris : OECD Publishing, 2020. 10 p. URL: www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-covid.pdf.

58. Reinforcing Rural Resilience, OECD Rural Studies, Paris : OECD Publishing, 2025. 207 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/7cd485e3-en>.

59. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine, Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.

60. Esteban-Navarro M.-Á., García-Madurga M.-Á., Morte-Nadal T., Nogales-Bocio A.-I. The Rural Digital Divide in the Face of the COVID-19 Pandemic in Europe – Recommendations from a Scoping Review. *Informatics*, 2020. Vol. 7. Iss. 4. 54. DOI: <https://doi.org/10.3390/informatics7040054>.

61. Barabanova Y., Krzysztofowicz M., Digital Transition: Long-term Implications for EU. Farmers and Rural Communities, Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. 64 p. DOI: <https://dx.doi.org/10.2760/093463>.

62. Lessons from evaluations: UNDP support to digitalization in crisis countries. Independent Evaluation Office. 9 p. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-03/digitalization.pdf>.

63. Mamediiieva G. Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience. *The President and Fellows of Harvard College* : web-site. 01.04.2025. URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience>.

64. Dunayev I. Digital resilience in wartime: ukraine's path to decentralised govtech architecture. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, 2025. P. 103–124. <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2025-spec-9>.

65. Дія.Цифрова громада. *Дія. Цифрова громада : вебсайт*. 2025. URL: <https://hromada.gov.ua/>.

66. GovTech освіта для лідерів цифрової трансформації. CDTO Campus готує лідерів нового покоління, які стануть рушійною силою цифрових трансформацій на локальному, регіональному та національному рівнях. *CDTO Campus : вебсайт*. 2025. URL: <https://www.cdto-campus.com/ua/>.

67. Маматова Т., Борисенко В. Моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів, *Національні інтереси України*. 2026. № 1. С. 1227–1239. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1\(18\)-1227-1239](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1(18)-1227-1239).

68. Борисенко В. Ю.. Потенціал упровадження вимог і настанов міжнародних стандартів ISO у сфері забезпечення резильєнтності та сталого розвитку територій і громад. *Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада : Матеріали наук.-практ. конф., м. Дніпро, 11-13 жовтня 2023 р.* Дніпро 6 НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. С. 241–243. URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk.pdf>.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИКО-ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ СИСТЕМИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СІЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УКРАЇНІ

1.3. Механізм міжсекторної взаємодії на основі моделі резильєнтності громади: світові практики та перспективи впровадження в Україні

Для забезпечення резильєнтності територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні найбільшою мірою застосовні два технічні підходи (концепції) до резильєнтності, як головного стратегічного імперативу для складних адаптивних систем: резильєнтність як протилежність якості «крихкості» («допустима розширюваність»), що забезпечує отримання додаткової адаптивної здатності, та «резильєнтність як мережева архітектура», що підтримує здатність адаптуватися до майбутніх ризиків, викликів і травматичних подій [1].

У публікації [1] автором було акцентовано на тому, що в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення потребують обов'язкового урахування під час здійснення процесів публічного управління шість фундаментальних основ резильєнтності громади: люди (People члени громади) ; системне мислення (Systems thinking); адаптивність (Adaptability); спроможність до трансформування (Transformability); сталість (Sustainability); мужність (Courage).

До нових апробованих підходів, що допомагають вирішити комплекс визначених проблем, належать моделі, засновані на резильєнтності (Resiliency-based models), які зосереджені на посилення захисних факторів, що допомагають людям адаптуватися до несприятливих умов у громаді, які можуть надаватися підготовленими неспеціалістами, стають.

Модель життєстійкості/резильєнтності громади/спільноти (The Community Resiliency Model, CRM) [2] спрямована на формування у членів територіальної громади навичок, які дозволяють не лише допомагати собі, але й допомагати іншим у межах своєї ширшої соціальної мережі. Основна увага цієї стабілізаційної програми, що базується на навичках, спрямована на відновлення природного балансу нервової системи. CRM була розроблена Е. Міллер-Карас як відповідь на комплекс проблем та потреб після урагану «Катріна», що спричинив катастрофічні наслідки 2005 року в США. Модель може використовуватися різними віковими категоріями (діти, підлітки, дорослі) для самодопомоги у стабілізації емоцій, що призводить до більш адаптивного мислення в умовах емоційного і фізичного стресу [3].

Модель життєстійкості/резильєнтності громади реалізується через упровадження на території освітньої програми, розробленої з метою сприяння індивідуальній та громадській життєстійкості шляхом навчання навичкам долаття наслідків стресу, несприятливих обставин чи травм. При цьому до процесів міжсекторної взаємодії залучаються, зокрема, такі категорії: Лідери та члени громади (Community leaders and members); Медичні працівники (Health care providers); Працівники служб швидкого реагування (First responders) Освітняни (Educators) [3]. За таких умов CRM може допомогти: розбудувати життєстійкість громади, сприяючи зростанню, добробуту та позитивним змінам, надаючи людям інструменти та навички для управління складними ситуаціями; розвинути стійкість і здатність до адаптації, що в кінцевому підсумку сприятиме формуванню більш резильєнтної громади.

Модель вже пройшла пілотне апробування у США, де понад 50 % з 21 мільйона ветеранів, які мають проблеми з психічним здоров'ям, не отримують необхідної допомоги через комплекс бар'єрів [4]. Аналіз результатів цього пілотного дослідження свідчить про те, що проведення тренінгів з CRM для ветеранів – це реальний, ефективний і добре сприйнятий підхід, який допомагає вирішити вкрай гостру проблему, перед якою постають і територіальні громади в Україні.

Міжсекторна взаємодія (intersectoral collaboration) є ключовим елементом моделі резилієнтності громади, яка розуміється як динамічний процес, що включає адаптацію, колективну мобілізацію ресурсів та стійкість до криз (наприклад, пандемій, кліматичних змін чи конфліктів). Ця модель, описана в роботах JRC та WHO, підкреслює перехід від реактивних до проактивних стратегій, де сектори (держава, бізнес, NGO, громада) інтегруються для посилення соціальної, економічної та екологічної стійкості. Механізм міжсекторної взаємодії діє як «клей», що об'єднує різноманітні акторів для спільного вирішення викликів, базуючись на принципах довіри, обміну знаннями та спів-творення [5].

Дослідження практик формування механізмів міжсекторної взаємодії на основі моделі резильєнтності громади представлені у роботах [6–8], які зосереджені на переважно на:

- вивченні уроків міжсекторної співпраці між державним сектором, НУО та креативними організаціями з метою задоволення потреб окремих категорій населення, зокрема, вразливих верств;
- переосмислення резильєнтності міста на основі моделі COM-B змін у поведінці щодо доступу до медичних послуг під впливом COVID-19;
- вивчення основних критеріїв, моделей та показників міжсекторальної співпраці у сфері сприяння здоров'ю.

Визначають такі основні групи стейкхолдерів міжсекторальної взаємодії:

- органи державного управління – встановлення нормативних стандартів, забезпечення громадської інфраструктури та створення стимулів для впровадження екологічно безпечних практик;
- бізнес – розроблення та впровадження екологічно чистіших технологій, інвестиції в сталі ланцюги постачання та зменшення свого екологічного сліду;
- неприбуткові організації – підвищення обізнаності громадськості, адвокація змін у політиці та реалізація екологічних програм на рівні громади.

– університети і наукові установи – поведення досліджень щодо джерел та наслідків забруднення/шоків, розробка інноваційних рішень та просвіта громадськості [9].

Елементи механізму міжсекторної взаємодії в моделі резилієнтності територіальної громади. Модель резилієнтності громади (наприклад, за Bergen model чи COM-B system) розбиває механізм на структурні, процесні та результатні елементи, з акцентом на динаміку взаємодій. Ключові елементи такого механізму представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Елементи механізму міжсекторної взаємодії в моделі
резилієнтності територіальної громади**

Елемент	Опис	Роль у резилієнтності	Приклади інструментів
Структурні (Input)	Формальні та неформальні мережі, ресурси та ролі акторів (держава, бізнес, NGO, громада). Включає визначення «координаторів» (health brokers) для балансу влади	Забезпечує легітимність та доступ до ресурсів, зменшуючи нерівність.	Меморандуми про партнерство, платформи для обміну (e.g., RIISQ у Квебеку)
Процесні (Process)	Механізми комунікації, адаптації та інновацій: networking (мережеутворення), human-centred action (людсько-орієнтовані дії), ко-креація рішень	Сприяє адаптивному управлінню (adaptive governance) та колективному навчанню, перетворюючи кризи на можливості	Форуми, тренінги, сценарне планування; bonding/bridging social capital для довіри
Результатні (Output)	Зміни в політиках, підвищена стійкість (e.g., зменшення вразливості на 20–30%), моніторинг індикаторів (e.g., рівень участі, економічні показники)	Вимірює успіх через стійкі зміни, як зростання соціальної згуртованості чи екологічна адаптація	Індикатори SMEF (EU), оцінка через ТІА; посткризовий growth

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [9-12].

Ці елементи взаємопов'язані: слабкий input (e.g., брак ресурсів) блокує процеси, але сильна ко-креація може компенсувати. Модель підкреслює перехід від монодисциплінарних до трансдисциплінарних підходів, з фокусом на equity (рівність) для вразливих груп.

Світові практики демонструють успіх у різних контекстах, від пандемій до кліматичних криз, з акцентом на гібридні моделі (public-private-community). У табл. 3.2. наведено приклади практик міжсекторної взаємодії, які були реалізовані у різних частинах світу задля забезпечення резильєнтності територіальних громад.

Таблиця 3.2

Практика	Опис	Результати
INHERIT Project (Європа, 2016–2020)	12 кейсів міжсекторної кооперації для здоров'я та стійкості (e.g., здорове харчування в Австралії). Використовує СОМ-В для аналізу поведінки стейкхолдерів.	Зниження нерівності на 15%; 29 інтерв'ю з стейкхолдерами; реплікація в 20+ країнах.
Estrie Region Response (Канада, COVID-19)	Мережеутворення між секторами для equity-focused дій: networking, innovation, human-centred.	Підвищення резильєнтності на 25%; солідарні ініціативи для 27 громад.
CDRI (Global, з 2019)	Крос-секторні партнерства для resilient infrastructure (e.g., GIRI Index). Включає LMICs для фінансування.	66 термінів у Lexicon; €50 млн на проекти в 50+ країнах; фокус на data-driven resilience.
Latin America COVID Response	Whole-of-society: multi-stakeholder planning (WHO/ПАНО).	Зменшення летальних випадків на 10–20%; cross-country learning для equity.
Australian Prevention Partnership Centre	Інтеграція policy-practice-community для HiAP (Health in All Policies).	Поліпшення здоров'я в низькодоходних громадах; 79–81 консорціуми.

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів

[13] [Oxford Academic, 2024] [CDRI, 2025] [BMC, 2024] [PMC, 2023]

Bergen Model of Collaborative Functioning (BMCF) [6] представляє собою рамкову модель для аналізу елементів та динаміки партнерств у міжсекторній співпраці, спрямованій на посилення резильєнтності громад, зокрема через здоров'я-промотивні ініціативи для вразливих груп (наприклад, молоді); модель розбиває механізм на структурні елементи (inputs: місія, ресурси партнерів, фінансові ресурси), процесні (throughputs: виробничі та підтримуючі активності, включаючи лідерство, комунікацію, ролі/структури та взаємодії), та результатні (outputs: адитивні результати, синергія, антагонізм), з акцентом на динаміку взаємодій через позитивні/негативні цикли, що генерують довіру, комплементарність та орієнтацію на користувачів для досягнення синергетичних ефектів у резильєнтності.

Застосування BMCF [7] у контексті громадської резильєнтності демонструє, як структурні елементи (наприклад, спільна місія з профілактики злочинності) взаємодіють з процесними (наприклад, гнучка комунікація між секторами) для досягнення результатних елементів (синергія через інклюзивні активності), підкреслюючи динаміку як ключовий фактор подолання бар'єрів, таких як жорсткість публічного сектору, для сталого розвитку партнерств у воєнних та повоєнних умовах в Україні.

SOM-B model (Capability, Opportunity, Motivation - Behaviour) слугує бі-дирекційною рамкою для аналізу змін поведінки у доступі до охорони здоров'я в умовах криз (наприклад, COVID-19), що впливає на резильєнтність міст та громад через міжсекторну співпрацю; модель розбиває механізм на структурні елементи (компоненти як енаблери: фізична/психологічна спроможність, можливості середовища, мотивація), процесні (бі-дирекційні петлі взаємодій між компонентами та поведінкою, з уні-дирекційними впливами спроможності/можливостей на мотивацію), та результатні (зміни поведінки, що стабілізують системи охорони здоров'я та урбаністичні операції), з фокусом на динаміку взаємодій для інтеграції стейкголдерів (політика, транспорт, урбаністика) у посиленні резильєнтності.

У контексті резильєнтності громад СОМ-В підкреслює необхідність міжсекторної колаборації для адаптації до шоків, де структурні елементи (наприклад, доступ до ресурсів) взаємодіють з процесними (петлі зворотного зв'язку) для досягнення результатів (зниження ризику, equity), пропонуючи перспективи для впровадження в українських територіальних громадах через інтеграцію з ISO 37101 для проактивного управління [7].

Порівняльний аналіз Bergen model та СОМ-В system ілюструє спільні риси у розбитті механізмів на структурні (входи/енаблери), процесні (взаємодії/петлі) та результатні (виходи/зміни поведінки) елементи, з акцентом на динаміку (цикли/впливи), що може стати основою для розробки гібридної моделі міжсекторної взаємодії в Україні, адаптованої до національної системи стійкості та викликів війни. Моделі потребують подальшого емпіричного тестування цих моделей у сільських громадах України для оцінки ефективності динаміки взаємодій у посиленні інституційної стійкості, з урахуванням принципів гнучкості, стандартизації та єдності зусиль.

Механізм може передбачати проактивні моделі (розбудова взаємодії з ЗСУ та волонтерами), з елементами як спільні тренінги з резильєнтності; перспективи – інтеграція з національною системою стійкості, з фокусом на економічну спроможність громад і мережеву взаємодію для подолання шоків.

Потенційні ризики та рекомендації: Елементами механізму є оцінка ризиків (наприклад, через ISO стандарти) для уникнення дисфункцій; рекомендації – пілотне впровадження в сільських громадах, з подальшим масштабуванням, враховуючи дослідження Київської школи економіки щодо інституційної стійкості.

Необхідні подальші дослідження з метою розроблення процесної моделі міжсекторної взаємодії з підсистемами управління ризиками; емпіричне вивчення ефективності впровадження в українських громадах, з порівнянням світових практик.

3.2. Підхід до оцінювання зрілості систем забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Україні

Українські територіальні громади вже продемонстрували на практиці власну спроможність протистояти шокам війни, тотальних втрат інфраструктури у сфері електропостачання, зв'язку, водо- та теплопостачання, демонструючи резильєнтність як основу для збереження людського ресурсу, безперервності надання базових публічних послуг, зокрема, соціальних, адміністративних, комунальних, послуг у сфері охорони здоров'я та освіти. Цей національний феномен стає предметом дослідження не лише вітчизняних, але й зарубіжних вчених. Саме тому актуалізується наукове завдання, пов'язане із формуванням концептуальних підходів і моделей оцінювання резильєнтності територіальних громад, їх зрілості у цій сфері, як основи розроблення програм і проєктів задля збереження і зміцнення резильєнтності, подальшого відновлення й сталого розвитку.

В умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення потребують обов'язкового урахування під час здійснення процесів публічного управління шість фундаментальних основ резильєнтності громади (див. табл. 1.1).

Дослідники Київської школи економіки (KSI) – М. Рабінович, Т. Брік, А. Дарковіч, М. Савісько, – визначають важливість розвитку економічної спроможності громад (зокрема, їхньої здатності генерувати власні доходи), соціальних мереж та участі громадян у процесах врядування для посилення стійкості територіальної громади, зокрема сільської, до інституційних шоків в умовах сучасної війни [18; 19]. Автори також наголошують на важливості подальшого вивчення факторів, які зумовлюють стійкість українських громад до інших типів шоків, окрім інституційної стабільності, таких як приплив внутрішньо переміщених осіб в тиллові громади, безупинні загрози для руйнувань критичної інфраструктури та інформаційні шоки.

О. Поступна і Ю. Заболотна за результатами дослідження соціальних інновацій і механізмів громадянської активності як фактору антикризового управління територіальними громадами дійшли висновку, що «традиційні, ієрархічні методи управління виявляють свою недостатню резистентність в умовах хронічної турбулентності та військово-політичної дестабілізації», та розробили рекомендації органам місцевого самоврядування (далі – ОМС) щодо «підвищення інституційної гнучкості (через цифрову трансформацію та модульність команд) та ефективного використання мобілізаційного потенціалу громади (шляхом легалізації механізмів партнерського управління та спрощення державного соціального замовлення)» [20, с. 46].

У межах проєкту «Посилення спроможності громад для відбудови через пілотування їхньої взаємодії з університетами» (Альянс українських університетів за підтримки Міжнародного фонду «Відродження») розроблено й апробовано «Методологію досліджень з визначення потреб територіальних громад для стійкості, відновлення та розвитку» [21]. А. Ткачуком представлено підхід до оцінювання стійкості, який реалізовано експертами Інституту громадянського суспільства за проєктом «Стійкість та розвиток: методична підтримка територіальних громад» (2024-2025) [22]. Водночас маємо зазначити, що не сформовано бачення підходу до оцінювання зрілості сільської територіальної громади у забезпеченні резильєнтності на основі відповідної «моделі зрілості» (maturity model).

З огляду на зазначене, критично важливим є вивчення сучасних апробованих підходів до вимірювання резильєнтності територіальних громад із фокусуванням на сільські та селищні громади і концептуалізація структури моделі зрілості територіальної громади у забезпеченні її резильєнтності.

Відзначимо також узагальнення О. Поступної та Ю. Заболотної, які концептуалізують соціальну стійкість територіальної громади як «багаторівневий конструктор, що охоплює здатність соціальної системи не просто поглинати шоки, а й ефективно трансформуватися після кризи, зберігаючи базову функціональність [20, с. 54], акцентуючи на тому, що у

даному контексті стійкість «не є даністю, а є динамічним процесом, що вимірюється не лише рівнем руйнувань, а й швидкістю та якістю колективного реагування» [20, с. 49].

Спираючись на дослідження соціально-екологічних систем та систем охорони здоров'я [23; 24], зокрема, К. Бланшет (K. Blanchet), С. Л. Нам (S. L. Nam), Б. Рамалінгам (B. Ramalingam) та Ф. Позо-Мартін (F. Pozo-Martin), управління резильєнтністю/стійкістю найважливішим чином пов'язане з чотирма «чинниками спроможності» до неї (resilience capacities): знання (knowledge); невизначеності (uncertainties); взаємозалежність (interdependence); легітимність (legitimacy).

По-перше, громади краще реагують на кризи, коли вони здатні збирати та поєднувати різні форми знань (knowledge), включаючи неформальні та формальні знання. Така спроможність залежить від взаємодії з широким розмаїттям суб'єктів, що належать до різних сфер суспільства. По-друге, стійкість пов'язана зі здатністю «передбачати і справлятися з невизначеностями та незапланованими подіями» (uncertainties). Це означає, що системи врядування є адаптивними до неочікуваних подій і змін, відкритими до навчання і здатними реагувати на стреси та потрясіння шляхом спонтанної організації. По-третє, здатність управляти взаємозалежністю (interdependence) означає «ефективно взаємодіяти з численними і міжмасштабними динаміками та керувати ними» [23, с. 432]. Ця спроможність стосується здатності системи поглинати шоки, що надходять з інших складних надсистем (наприклад, політичних, економічних, соціальних тощо) і на різних рівнях (наприклад, місцевому, національному, міжнародному) [23, с. 432; 25]. По-четверте, легітимність (legitimacy) означає здатність «розвивати соціально і контекстуально прийнятні інститути і норми» [23, с. 432]. Цей найважливіший компонент резильєнтних/стійких систем ґрунтується на таких атрибутах, як взаємна довіра та інклюзивна участь, що є найбільш важливими.

Рамкова програма Oxfam зі сталого розвитку «Майбутнє це вибір» описує три типи спроможності до резильєнтності / стійкості: поглинальну

(absorptive), адаптивну (adaptive) та трансформаційну (transformative) спроможність [26]. Ці три види спроможності необхідно розвивати для досягнення результатів стійкого розвитку (resilient development outcomes), тобто реалізації прав і добробуту, незважаючи на потрясіння, стреси та невизначеність (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Типи спроможності до резильєнтності / стійкості

Тип	Характеристика
Поглиналина (absorptive)	Здатність «оговтатися» після шоків. Охоплює спроможність до прогнозування, планування, реагування та відновлення після певних, відомих потрясінь і короткострокових стресів. Абсорбційна здатність «забезпечує стабільність, оскільки вона спрямована на запобігання або обмеження негативного впливу шоків на окремих осіб, домогосподарства, громади, підприємства та органи влади» [26, с. 3]
Адаптивна (adaptive)	Здатність здійснювати навмисні поступові корегування в очікуванні змін або у відповідь на них таким чином, щоб забезпечити більшу гнучкість у майбутньому. Необхідна, оскільки зміни є безперервними й невизначеними, а також тому, що цілеспрямована трансформація потребує часу і постійної участі. Адаптація – це внесення відповідних змін з метою кращого управління або пристосування до мінливої ситуації. Ключовим аспектом адаптаційної спроможності є визнання того, що зміни тривають і є вкрай непередбачуваними. Саме тому адаптивна спроможність – «це гнучкість і здатність постійно вносити поступові зміни через процес безперервного пристосування, навчання та інновацій» [26, с. 4]
Трансформаційна (transformative)	це здатність здійснювати цілеспрямовані зміни, щоб зупинити або зменшити причини ризику, вразливості. Трансформація – це фундаментальні зміни в глибоких структурах, які спричиняють або збільшують вразливість і ризику, а також у тому, як розподіляються ризику в суспільстві та глобальному співтоваристві. Інший спосіб мислення полягає в тому, що трансформація спрямована на усунення основних недоліків розвитку або дисбалансу влади, які спричиняють або збільшують і підтримують ризику та вразливість. Трансформація полягає «не в усуненні близьких або безпосередніх причин ризику та вразливості, а в усуненні їхніх структурних або першопричин» [26, с. 5]

Джерело: складено автором за матеріалами [26, с. 3-5].

Досліджуючи впливи економіки, управління та залученості як фактори забезпечення стійкості громад у перші роки повномасштабної війни А. Даркович і М. Савісько пропонують оцінювати стійкість ОМС за трьома вимірами: «готовність» (preparedness) на основі підходу Департаменту США з безпеки [27]; «надійність» (robustness) за підходом Г. Клау та Р. Вайскірхера; «адаптивність» (adaptability) за фундаментальним підходом Norris [18]. Результати масштабної апробації підходу опубліковані в роботі «Обґрунтування стійкості України в умовах російського вторгнення: роль місцевого самоврядування» за співавторства М. Рабінович, Т. Бріка та інших [19].

На думку К. Шуварської, в умовах війни стійкість територіальної громади зумовлюється здатністю системи управління реагувати на шоківі події через вчасне інформування, надання доступу до належних укриттів, безперервність надання публічних послуг, серед яких критично важливими є соціальні та адміністративні [28]. А. Ткачук зазначає, що існує шість характерних ознак територіальної громади, які можуть бути використані як критерії оцінювання її стійкості: населення; територія; муніципальне управління та врядування; фінансові та інші ресурси; захищеність інфраструктури; надання публічних послуг; довіра [22].

За підходом Альянсу українських університетів, що представлений у «Методології досліджень з визначення потреб територіальних громад для стійкості, відновлення та розвитку» пропонується розподіл громад за трьома типами (тилові; перебували в зоні бойових дій та/чи деокуповані; в зоні бойових дій та/чи окуповані, у зоні 30 км від кордону з рф/Беларусью) [21, с. 5], а категорія «стійкість громади» інтерпретується для поточної ситуації війни з рф. Для оцінювання стійкості за даним підходом пропонується зібрати дані методом експертного опитування (анкетування) із залученням ключових стейкхолдерів: керівництво ОМС (голова, секретар ради, заступники – до 5 респондентів); керівники структурних підрозділів,

комунальних підприємств, провідні фахівці (до 20 респондентів); мешканці громади; представники місцевого бізнесу.

Респонденти мають оцінити спроможність громади самостійно «прогнозувати та швидко реагувати на надзвичайні ситуації, які виникають у зв'язку з повномасштабним вторгненням, щоб не зупиняти надання послуг та життя в громадах (наприклад, стійкість до енергетичних та безпекових викликів)» [18, с. 16]. Форма анкети для керівників громади містить блоки питань щодо: наявності протоколів реагування на надзвичайні ситуації та відповідних технічних засобів, резервування різних видів ресурсів; визначення рівня спроможності ОМС та комунальних підприємств для реагування на кризові ситуації у розрізі людських та фінансових ресурсів.

Мешканці громади (структурована вибірка) запрошуються оцінити стійкість за такими показниками: задоволеність рівнем реагування влади на надзвичайні ситуації викликані війною (далі – НС); ефективність влади в інформуванні мешканців щодо НС; якість та доступність укриттів; індекс суспільної стійкості [29, с. 7]. Вісім з дванадцяти громад, які брали участь у дослідженні, визначили стійкість пріоритетною потребою, а «критичною» стійкість була визнана саме представниками сільських громад.

На думку дослідників А. Дарковіча та М. Савісько, резильєнтність / стійкість органів місцевого самоврядування зумовлюється трьома вимірами [18]:

1. Готовність (preparedness) розглядається на основі підходу Департаменту США з безпеки [27] як «безперервний цикл планування, організації, навчання, оснащення, тренувань, оцінювання та вжиття коригувальних заходів з метою забезпечення ефективної координації під час реагування на інциденти» [27]. Може бути оцінено через розрахування індексу готовності (Preparedness Index), що містить 14 показників, зокрема, показники наявності плану реагування на надзвичайні ситуації різних типів та масштабів, наявності запасів ресурсів тощо.

2. Надійність (robustness) дослідники визначають із посиланням на роботу Г. Клау та Р. Вайскірхера [30] як «здатність територіальної громади продовжувати функціонувати в умовах шоку або швидко відновлювати виконання власних функцій після вимушеного переривання процесів діяльності» [18]. Може бути оцінено через визначення, чи призупиняла громада процеси надання публічних, зокрема, адміністративних та комунальних послуг в період надзвичайної ситуації / шоку.

3. Адаптивність (adaptability) визначається із посиланням на фундаментальну публікацію «Життєстійкість громади як метафора, теорія, набір спроможностей та стратегія для забезпечення готовності до надзвичайних ситуацій» як «здатність громади свідомо змінювати свої практики та/або запроваджувати нові у відповідь на шок, пов'язуючи ресурси (адаптаційну спроможність) з шоками» [31]. Може бути оцінено через визнання кількості реалізованих варіантів адаптації до можливих «шоків» під час надзвичайних ситуацій.

На нашу думку, потребують подальшого наукового опрацювання та адаптування до умов діяльності органів місцевого самоврядування в Україні також інші підходи, що пропонуються міжнародною науковою та експертною спільнотою до визначення вимірів резильєнтності територіальної громади.

Серед ключових аспектів спроможності територій і громад забезпечувати стійкість, визначають:

– реалізацію моделей проактивного адаптивного публічного управління на основі розбудови взаємодії та широкого залучення заінтересованих сторін; підсилення згуртованості територіальних громад навколо вирішення проблем безпеки та стійкості (резильєнтності);

– розбудову спільної спроможності у сфері безпеки та стійкості у межах співробітництва територіальних громад;

– формування належного рівня готовності та реагування на гібридні загрози й кризи;

– розвиток складових надійності функціонування органів публічного управління на регіональному та місцевому рівнях в умовах криз та шоків, зокрема у сфері надання публічних послуг;

– формування на регіональному та місцевому рівнях систем комплексної контрольної діяльності, зокрема громадського контролю за використанням ресурсів (адаптовано В. Борисенком за матеріалами [3, с. 160]).

Як було зазначено вище, серед сучасних досліджень стійкості (резильєнтності) громад в Україні окремо треба відзначити дослідження Київської школи економіки [5], автори якої, досліджуючи феномен стійкості вітчизняних громад під час повномасштабного вторгнення РФ, визначають важливість розвитку економічної спроможності громад (зокрема, їхньої здатності генерувати власні доходи), соціальних мереж та участі громадян у процесах врядування для посилення стійкості територіальної громади, зокрема сільської, до інституційних шоків в умовах сучасної війни. Вважаємо актуальним висновок колективу дослідників щодо важливості подальшого вивчення факторів, що зумовлюють стійкість українських громад до інших типів шоків, окрім інституційної стабільності, таких як приплив внутрішньо переміщених осіб в тиллові громади, безупинні загрози для руйнувань критичної інфраструктури та інформаційні шоки. Також перспективними є дослідження характеру взаємозв'язків та взаємозалежностей між складовими стійкості (резильєнтності): готовністю (*preparedness*), стійкістю (*robustness*) та адаптацією (*adaptation*) територіальних громад.

Численні виклики, які постають перед територіальними громадами, зокрема у час війни, вказують на те, що можуть існувати межі абсорбційної та адаптаційної спроможності громад, які необхідно враховувати для посилення їхньої резильєнтності / стійкості з плином часу. Саме тому актуалізується напрям досліджень, що пов'язаний із формуванням рамкової моделі резильєнтності територіальної громади в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення.

На думку А. Ткачука, існує шість характерних ознак територіальної громади, які можуть бути використані як критерії оцінювання її стійкості:

Таблиця 3.4

Шість характерних ознак територіальної громади

Назва	Стислий опис
Населення	Скорочення населення призводить до зменшення спроможності Сповільнення скорочення населення, стабілізація та подальше збільшення. Підтримка народжуваності. Заохочення нових мешканців до переїзду в громаду.
Територія	Визначення меж, дбайливе ставлення, землевпорядкування
Муніципальне управління та врядування	Авторитетна міська рада. Належна система управління в органі місцевого самоврядування за участі
Фінансові та інші ресурси	Фінансова самодостатність
Захищеність інфраструктури надання публічних послуг	Фізична захищеність від руйнувань та наявність публічних і індивідуальних укриттів. Можливість забезпечення безперебійності електропостачання, мобільного зв'язку, інтернет, водопостачання й водовідведення тощо.
Довіра	Згуртованість представників різних соціальних груп та населених пунктів громади. Довіра до дій та закликів місцевої влади Підтримка готовності до соціальної мобілізації, спільних скоординованих дій задля реагування на шоківі події та їх наслідків

Джерело: складено автором на основі матеріалів [22].

Концепція резильєнтності територіальної громади дозволяє об'єднати різні якості громади в рамках однієї структури. Структури дають можливість зрозуміти конкретні явища або процеси у спрощеному, але аналітично вичерпному вигляді, розбиваючи багатогранні концепції на окремі рівні та показники. Як зазначає Н. Кірбі [32], резильєнтність територіальної громади стає унікальною і корисною як концепція через те, що вона поєднує комплекс якостей і аспектів спроможності громади в різних її вимірах. Розроблена рамка

може допомогти зрозуміти ці різні рівні та те, як індивідуальний, соціальний, управлінський та економічний виміри пов'язані між собою. Крім того, як показує рамка, стійкість – це не стабільний стан, а постійна динаміка взаємодії між різними вимірами.

Наразі багато концептуальних моделей стійкості громади зосереджуються на стійкості до конкретних загроз або катастроф, а не на більш загальних причинах стійкості. Це перешкоджає орієнтованому на трансформацію підходу до стійкості, необхідному в умовах багатокризової ситуації. Для забезпечення трансформації корисно зосередитися на зміцненні факторів стійкості громади. Крім того, стійкість часто розуміють як здатність, приділяючи мало уваги соціальній динаміці всередині громад. У цій концепції стійкість громади розуміється як соціальна динаміка, збагачена можливостями, які можуть сприяти трансформаційним процесам, необхідним для процвітання в умовах, що характеризуються змінами та невизначеністю.

Таке розуміння може допомогти оцінити вплив процесів участі на громади – не тільки коли впроваджуються заходи «зверху вниз», але й коли громади беруть участь у процесі «знизу вгору». Це може бути корисним для розробки політики, спрямованої на підвищення стійкості громади, з використанням різних заходів участі [32]. Ця концепція має обмеження, оскільки є досить складною і вимагає часу та ресурсів для її застосування та оцінки. Подальші дослідження повинні перевірити, як концепція оцінки може бути застосована на практиці і наскільки ефективно вона може бути

За настановами «FEMA National Resilience Guidance» [33] Модель зрілості стійкості об'єднує концепції та надає уявлення про те, що можуть зробити громади та організації для зміцнення своєї стійкості. Модель визначає ключові характеристики заходів, пов'язаних зі стійкістю, а також те, як громади та організації можуть просуватися від початкових етапів, коли вони лише починають замислюватися над стійкістю, аж до повної інтеграції стійкості в усі аспекти діяльності громади чи організації.

Хоча модель передбачає чотири рівні діяльності – ситуативний, початковий, розширений та інтегрований – громади та організації, ймовірно, виявлять, що вони мають характеристики, властиві більш ніж одному рівню. Громади можуть бути далі в одній сфері, наприклад у плануванні, ніж в іншій, наприклад у проектах та програмах. Крім того, хоча рівні можуть здаватися лінійними у спробі показати прогрес кожної діяльності, можливо, що громади та організації будуть рухатися вперед і назад між рівнями у міру зміни людей та керівництва. Модель слід використовувати як спосіб для громад систематично думати про те, де їхні зусилля можна посилити і де додаткове інвестування ресурсів може підвищити їхню здатність стати більш стійкими.

Модель зрілості стійкості надає цінний досвід для систематичного аналізу поточних зусиль щодо забезпечення стійкості та визначення наступних кроків для її зміцнення, вона не призначена для офіційної оцінки або класифікації стійкості громади чи організації, а також не має на меті визначати розподіл ресурсів. Модель є одним із багатьох інструментів, які громади та організації можуть використовувати для планування свого прогресу на шляху до стійкого майбутнього.

Акцентовано, що модель оцінювання зрілості територіальної громади у забезпеченні її резильєнтності передбачає чотири рівні діяльності – ситуативний, початковий, розширений та інтегрований – але громади, ймовірно, визначать за результатами оцінювання, що вони мають характеристики, властиві більш ніж одному рівню (табл. 3.5).

Громади можуть бути більш зрілими в одній сфері, наприклад у безперервності надання публічних послуг, ніж в іншій, наприклад у захищеності інфраструктури. Крім того, хоча рівні можуть здаватися лінійними у спробі показати прогрес за кожним рівнем, можливо, що громади будуть рухатися між рівнями вперед і назад через зміну керівництва та фахівців.

Модель слід використовувати як спосіб для громад систематично проводити обговорення зі стейкхолдерами про те, де їхні зусилля можна

посилити і де додаткове вкладення ресурсів може підвищити їхню здатність стати більш стійкими.

Таблиця 3.5

Приклад формулювань тверджень для оцінювання рівнів зрілості [33]

Рівні зрілості			
Ситуативний	Початковий	Розширений	Інтегрований
<p>Resilience Maturity Model</p>			
<p>AD HOC</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Leadership for resilience efforts is minimal, if any. ■ Resilience efforts are informal, sporadic, and/or lack structure. ■ People, planning, policies, and projects/programs are often disconnected. ■ Decision-making is reactive, centralized, and largely informed by the availability of outside funding. ■ Collaboration is minimal. Efforts are primarily top-down. There is limited community and stakeholder engagement. ■ There is limited understanding of the relationship between shocks and stressors; both are addressed ad hoc and independently. ■ Goals and priorities are general, short-term, or unclear. ■ Efforts focus primarily on short-term, single-purpose solutions and immediate needs without a clear alignment to long-term goals or sustainability. ■ Solutions do not account for the interdependence of systems. ■ No efforts to measure resilience exist. 	<p>EMERGING</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Resilience leadership is informal and limited. ■ Efforts are more formalized, structured, and address a broader range of objectives, but still often reactive to immediate needs. ■ People, planning, policies, and projects/programs are often disconnected. ■ Decision-making is proactive and involves a broader range of participants. ■ Collaboration is limited. There is greater engagement of partners and community members, but inclusion of underserved voices is still limited. ■ The connection between shocks and stressors is starting to be understood and addressed. ■ Long-term goals and priorities are established and clear, but only sporadically used to inform or drive efforts. ■ Efforts focus primarily on short-term, single-purpose solutions. Future conditions and sustainability are considered in a limited manner. ■ Systems thinking is used in a limited manner. ■ Performance measurement is limited and input or process based. 	<p>ENHANCED</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Resilience leadership is formalized. ■ Efforts are proactive, forward thinking, and centered on the well-being of people. ■ People, planning, policies, and projects/programs are well integrated. ■ Decision-making is inclusive and data-driven, considering historical and forecasted data. ■ Seamless collaboration among partners leads to fully integrated efforts. Community engagement is extensive, with meaningful participation from all segments of society, including underserved communities. ■ Shocks and stressors are well understood and collectively addressed. ■ Clear, coordinated long-term goals and priorities drive policy, plans, projects, and programs. ■ Multi-objective policies, plans, projects, and programs that offer co-benefits are standard and consider resilience principles. ■ Systems thinking is applied to identify and implement solutions. ■ Performance measurement is strong and focused on outputs and outcomes. 	<p>INTEGRATED</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ A formal leadership structure coordinates and directs resilience efforts. ■ Efforts are proactive, forward thinking, agile, adaptive, and centered on the well-being of people. ■ People, planning, policies, and projects/programs are fully integrated and driven by resilience goals. ■ Decision-making is highly inclusive, transparent, and data-driven, considering historical and forecasted data. ■ Strong collaboration among diverse sectors fosters collective action and shared investment. All community members, including historically underserved, are engaged. ■ Shocks and stressors are well understood and collectively addressed. ■ Clear, coordinated long-term goals and priorities drive policy, plans, projects, and programs. ■ Resilience goals and principles drive multi-objective efforts that offer co-benefits and are fully integrated into budgeting and capital planning processes. ■ Systems thinking is applied to identify and implement solutions, including innovative and transformative solutions and financing models. ■ Performance measurement is robust and outcome-based.

Елементи моделі зрілості	Зміст
Чинники спроможності до забезпечення резильєнтності	Знання; невизначеності; взаємозалежність; легітимність
Простір вимірів	Готовність – Надійність – Адаптивність
Комплекс підкритеріїв	Населення; територія; муніципальне управління та врядування; фінансові та інші ресурси; захищеність інфраструктури; надання публічних послуг; довіра

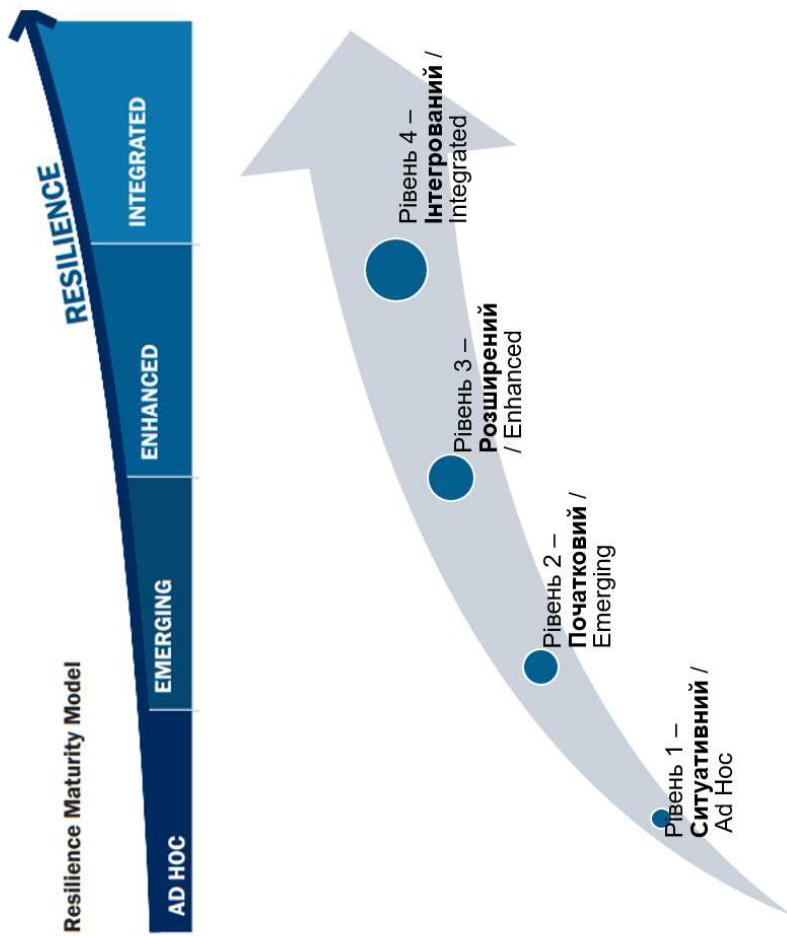


Рис. 3.1. модель оцінювання зрілості територіальної громади у забезпеченні її резильєнтності
Джерело: розроблено автором на основі базових положень [33].

3.3. Формування професійної компетентності стейкхолдерів забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні

Реформу децентралізації, перші два етапи якої містили в собі збільшення фінансових можливостей громад і зміну адміністративно-територіального устрою, експерти вважають однією з найуспішніших за всю історію України [34–36]. За результатами Всеукраїнського соціологічного дослідження «Місцеве самоврядування та територіальна організація влади (в контексті широкомасштабного російського вторгнення)», яке проводилося Київським міжнародним інститутом соціології у жовтні-листопаді 2022 року на замовлення Ради Європи в рамках програми «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні, кожні 3 з 4 респондентів і респонденток (76.5 %) вважають, що реформу місцевого самоврядування та децентралізацію влади потрібно продовжувати [37, с. 8].

Опитування також вчергове засвідчило, що підтримка реформи з року в рік зростає: у період з 2015 до 2021 року частка тих, хто вважає децентралізацію потрібною, збільшилася з 59 % до 63 %; у 2022 році показник підтримки зріс до рекордних 76,5 %, бо ті, хто раніше сумнівалися, наразі переконалися у користі реформи. Противників реформи поменшало з 16 % у 2021 році до 14 % (2022). Експерти визначають, що попри повномасштабну війну і викликані нею соціальні, економічні та енергетичні проблеми, 78,5 % опитаних оптимістично оцінюють майбутнє України, 88 % – майбутнє їхньої громади [38].

Більшість учасників і учасниць опитування вважають, що децентралізація відіграла позитивну роль у спротиві широкомасштабному російському вторгненню. Так, 49 % вважають, що реформа загалом позитивно вплинула на можливості спротиву. 53,5 % вбачають, що саме формування нових укрупнених громад позитивно вплинуло на можливості спротиву. Результати дослідження демонструють також, що більшість населення

України (75 %) вважають свої громади готовими до надзвичайних ситуацій та викликів, спричинених війною [4, с. 8; 5].

У межах науково-дослідної роботи кафедри державного управління і місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка» за темою «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (2022-2024 рр., номер державної реєстрації 0122U002375) [39] здійснюється обґрунтування комплексу концептуальних положень щодо забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні, а також розроблення методико-технологічного забезпечення відповідних процесів та їх безупинного вдосконалення. Одним з наукових завдань зазначеного дослідження визначено: розробити рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо розвитку професійної компетентності у сфері забезпечення резильєнтності територій і громад.

Розглядаючи резильєнтність (resilience) у сфері публічного управління, як здатність системи – території/громади/спільноти – поглинати руйнівні впливи і при цьому зберігати основні функції та структуру [40], автори підтримують висновок, що в умовах війн, стихійних лих та техногенних катастроф саме резильєнтність є тією характеристикою, що важливо набути, розвинути та сформувати в межах окремо взятої території (держави, регіону чи громади) [41]. На наш погляд, одним з ключових факторів забезпечення резильєнтності (стійкості) територіальних громад в Україні є розвиток професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.

Новий імпульс цим процесам надає ухвала 2 травня 2023 року Верховною Радою України в другому читанні та в цілому проекту Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (реєстр. № 6504), який є надзвичайно важливим як для подальших етапів реформи децентралізації, так і для європейської інтеграції України в сфері публічної служби [42]. Законопроект отримав позитивні висновки всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування Асоціації міст України, Асоціації

об'єднаних територіальних громад, Всеукраїнської асоціації громад і Української асоціації районних та обласних рад [43].

У серпні 2022 року Рада Європи надала в цілому позитивний висновок до законопроекту [44], де зазначено, що цей законопроект є важливим кроком на шляху до гармонізації положень державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, його прийняття покращить поточну ситуацію. Ключовими новелами законопроекту є: захист працівників та гарантований нижній показник зарплати; прозора процедура конкурсного відбору; прозоре кар'єрне зростання та робота основана на KPI; деполітизація процесів управління; прозорість та обов'язок оприлюднення премій [45].

Зокрема, експерти Ради Європи зазначають що проект закону «створює умови для підвищення престижу та ефективності служби; усуває багато недоліків поточного стану справ; удосконалює процедури конкурсного відбору; та створює основу для професійного розвитку службовців/-виць місцевого самоврядування. Наявні чіткіші процедури проходження служби в органах місцевого самоврядування, при цьому особлива увага приділяється підзвітності» [44, с. 19].

У тексті законопроекту № 6504 визначено ключові терміни щодо розвитку професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування:

– «професійна компетентність – здатність особи у межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, вміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку»[45];

– «професійне навчання – набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації службовця місцевого самоврядування для його професійної діяльності» [45].

Законом також визначено, що службовцям місцевого самоврядування створюються умови для їх постійного професійного розвитку шляхом

професійного навчання (підготовки, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіти) з урахуванням результатів визначення відповідних потреб. Професійне навчання службовців місцевого самоврядування проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки. Потреби у професійному навчанні визначаються безпосереднім керівником разом зі службовцем, зокрема з урахуванням результатів оцінювання службової діяльності. З метою професійного розвитку службовця місцевого самоврядування може проводитися його стажування з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді в іншому органі місцевого самоврядування або за кордоном [45].

Постає завдання визначення змісту окремих модулів професійних (сертифікатних) і спеціальних короткотермінових програм підвищення кваліфікації як виборних посадових осіб місцевого самоврядування, так і службовців місцевого самоврядування рекомендації, які сприятимуть розвитку професійної компетентності у сфері забезпечення резильєнтності територій і громад.

В Україні станом на початок 2026 року не сформована цілісна система підготовки публічних службовців та представників стейкхолдерів регіонального та місцевого розвитку у сфері реалізації концепції національної стійкості на всіх рівнях управління. Пропонується декілька освітніх компонентів для окремих категорій здобувачів неформальної освіти.

У 2024 році Вища школа публічного управління реалізувала гнучкий підхід до визначення освітніх потреб публічних службовців у сфері забезпечення національної стійкості і запропонувала дві загальні короткострокові програми підвищення кваліфікації:

- «Євроатлантична інтеграція і функціонування національної системи стійкості» для державних службовців категорії «А»;
- «Розбудова національної стійкості» для державних службовців категорій «Б» та «В» [46].

У 2024 році Вищою школою публічного управління реалізовувалася професійна програма підвищення кваліфікації «Розбудова національної стійкості» задля підготовки службовців до формування і реалізації відповідної державної політики, опанування нових управлінських підходів і вивчення міжнародних практик. Охоплення публічних управлінців програмою у 2024 році склало понад 140 осіб, що в масштабах країни не є достатнім [46]. Це підтверджується даними Національного інституту стратегічних досліджень із посиланням на результати опитування публічних службовців з боку НАДС спільно з Урядовим офісом координації євроатлантичної інтеграції та Вищою школою публічного управління у 2025 році.

Вивчення пропозиції щодо короткострокових програм підвищення кваліфікації, зокрема сертифікатних програм, на Порталі управління знаннями НАДС вказує на наявність двох курсів:

1. «Забезпечення національно стійкості» для державних службовців категорій посад «А», «Б», «В» та посадових осіб місцевого самоврядування категорій посад I–VII [47].

2. «Євроатлантична інтеграція і функціонування національної системи стійкості» для державних службовців категорії «А» [48].

Параметри дистанційних курсів 1 та 2 представлені у табл. 3.4 та табл. 3.5. Станом на березень 2026 року набір на зазначені програми підвищення кваліфікації не розпочато.

Розвинути професійну компетентність у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад можна через участь у кількох е-курсах, що пропонуються за підтримки міжнародних програм і проєктів:

– Програма U-LEAD з Європою пропонує курс у форматі «кроки для спеціалістів» щодо забезпечення стійкості критичної інфраструктури в громадах (навчання онлайн 2 рази на тиждень протягом шести тижнів) [49]:

– на порталі «Програми малих грантів» (SGP. The GEF Small Grants Programme) пропонується онлайн-курс «Безпека та стійкість громад в умовах війни» щодо аспектів екологічної та психологічної стійкості [50].

Таблиця 3.6

Параметри програми 1 на Порталі управління знаннями НАДС

Параметр	Інформація на сторінці курсу
Назва, тип, форма навчання, погодження з боку НАДС	<p>Забезпечення національної стійкості</p> <p>Загальна короткострокова програма</p> <p>Форма навчання - Дистанційна</p> <p>✓ Погоджено з НАДС - наказ НАДС від 08 лютого 2024 р. №19-24</p> <p>Напрямок: Забезпечення національної стійкості</p>
Мета, компетентності	<p>Загальна мета – удосконалення професійних знань, умінь та навичок публічних службовців щодо забезпечення національної стійкості в умовах мінливості й невизначеності безпекового середовища</p> <p>Перелік професійних компетентностей:</p> <p>професійні знання щодо державної політики у сфері національно-патріотичного виховання дітей та молоді; професійні знання щодо дієвих інструментів і практик; забезпечення національної стійкості в умовах мінливості й невизначеності безпекового середовища</p>
Зміст	<p>Тема 1. Теоретичні засади забезпечення національної стійкості.</p> <p>Тема 2. Забезпечення системи національної стійкості в сучасній Україні.</p> <p>Тема 3. Іноземний досвід забезпечення національної стійкості.</p>
Результати навчання	<p>знання</p> <ul style="list-style-type: none"> сутності поняття та теоретичних засад забезпечення національної стійкості; нормативно-правового та інституційного забезпечення впровадження національної системи стійкості в Україні; міжнародного досвіду та кращих практик забезпечення національної стійкості держави <p>уміння</p> <ul style="list-style-type: none"> забезпечувати ефективну взаємодію на етапах прогнозування, запобігання, подолання кризових ситуацій та ліквідації їх наслідків; аналізувати норми національного законодавства та міжнародних підходів щодо функціонування національної системи стійкості під час ухвалення рішень в Україні <p>навички</p> <ul style="list-style-type: none"> забезпечення в межах компетенції безперервності критично важливих функцій життєзабезпечення органу державної влади та органу місцевого самоврядування в умовах загрози чи виникнення надзвичайних ситуацій; впорядкування діяльності, спрямованої на забезпечення безперебійного функціонування підприємств, установ, організацій, зокрема під час криз, та їх адаптації до умов мінливості й невизначеності безпекового середовища
Обсяг	0,33 кредити ЄКТС
Цільова група	державні службовці категорій посад «А», «Б», «В» та посадові особи місцевого самоврядування категорій посад I–VII
Провайдер	Полтавський регіональний центр підвищення кваліфікації

Джерело: складено автором на основі інформації сторінки курсу на порталі НАДС [46]

Таблиця 3.7

Параметри програми 2 на Порталі управління знаннями НАДС

Параметр	Інформація на стрінці курсу
Назва, тип, форма навчання, погодження з боку НАДС	<p>Євроатлантична інтеграція і функціонування національної системи стійкості</p> <p>Загальна короткострокова програма</p> <p>Форма навчання - Дистанційна</p> <p>✓ Погоджено з НАДС - наказ НАДС від 08 вересня 2023 р. №143-23</p>
Мета, компетентності	<p>Загальна мета: Поглиблення знань з питань євроатлантичної інтеграції, особливостей політики євроатлантичної співпраці, механізмів реалізації стратегічного курсу України на набуття членства у НАТО, удосконалення практичних навичок та формування нових управлінських установок щодо застосування дієвих міжнародних інструментів і практик забезпечення національної стійкості з метою формування й реалізації комплексної державної політики у сфері національної безпеки та стійкості.</p> <p>Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму: професійні знання засад і принципів державної політики у сфері євроатлантичної інтеграції України; професійні знання з питань забезпечення національної стійкості</p>
Зміст	<p>Тема 1. Формування та еволюція взаємовідносин Україна-НАТО</p> <p>Тема 2. Основні механізми співробітництва Україна-НАТО</p> <p>Тема 3. Напрями та перспективи розвитку співробітництва України з НАТО</p> <p>Тема 4. Формування та реалізація державної політики у сфері забезпечення національної стійкості</p> <p>Тема 5. Міжнародний досвід забезпечення стійкості держави</p> <p>Тема 6. Завдання і перспективи формування національної системи стійкості в Україні</p>
Результати навчання	<p>ЗНАННЯ</p> <p>процесів євроатлантичної інтеграції та їх значення для розвитку української держави та суспільства в умовах війни та післявоєнного розвитку;</p> <p>нормативно-правового та інституційного забезпечення реалізації державної політики у сфері забезпечення національної стійкості;</p> <p>міжнародного досвіду та кращих практик забезпечення національної стійкості держави</p> <p>УМІННЯ</p> <p>визначати пріоритетні напрями та перспективи розвитку відносин Україна-НАТО;</p> <p>аналізувати результативність форм та механізмів співробітництва України з НАТО;</p> <p>застосовувати на практиці знання щодо закономірностей та механізмів забезпечення національної стійкості під час розроблення і реалізації заходів державної політики у відповідній сфері;</p> <p>налагоджувати взаємодію на етапах прогнозування, запобігання, подолання кризових ситуацій та ліквідації їх наслідків;</p> <p>застосовувати норми національного законодавства та міжнародних підходів щодо функціонування національної системи стійкості</p> <p>НАВИЧКИ</p> <p>визначення основних напрямів євроатлантичного курсу України та шляхів його реалізації;</p> <p>забезпечення, в межах компетенції, безперервності критично важливих функцій життєзабезпечення органу державної влади та органу місцевого самоврядування в умовах загрози чи виникнення надзвичайних ситуацій;</p> <p>впровадження в професійну діяльність принципів ризик-менеджменту, оцінювання ризиків і загроз;</p> <p>використання ризик-орієнтованих підходів та відповідного планування</p>
Обсяг	1 кредит ЄКТС
Цільова група	державні службовці категорії посад «А»
Провайдер	Вища школа публічного управління

Джерело: складено автором на основі інформації сторінки курсу на порталі НАДС [48]

Ще одним потужним напрямом розвитку професійної компетентності у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад є участь у наукових та практикоорієнтованих комунікативних заходах у сфері забезпечення стійкості та резильєнтності в публічному управлінні.

Серед таких заходів можна виокремити щорічний «Український тиждень стійкості» (Ukrainian Resilience Week) [51]. Цей Форум реалізується за підтримки проєкту «Посилення стійкості міст у сфері життєзабезпечення міських територіальних громад в Україні (SUR)».

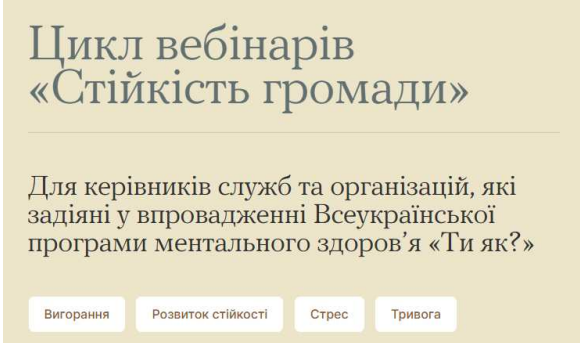
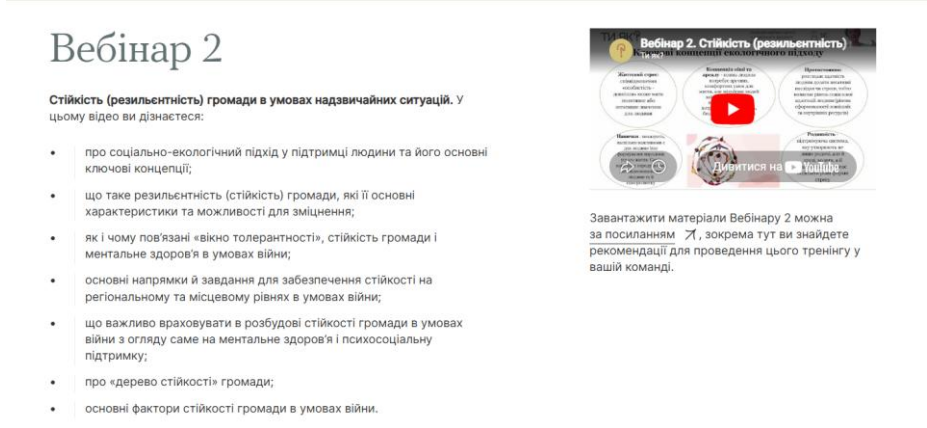
За підтримки проєкту SUR у 2025 також реалізовано комплекс освітніх заходів у межах діяльності «Академії стійкості» (реалізується Асоціацією міст України), зокрема, 3-денний навчальний модуль «Інструменти стійкості: комплексні плани просторового розвитку території у структурі стратегічних документів громади та концепції стійкості», практичні семінари щодо забезпечення стійкості газової інфраструктури в міських громадах [52].

На порталі Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як» є доступ до матеріалів циклу вебінарів «Стійкість громади» за напрямом розбудови психологічної резильєнтності на рівні територіальної громади [53].

Публічні службовці та представників стейкхолдерів можуть долучитися до навчання за е-курсом «Think Resilience» (англійською мовою). Даний онлайн-курс, який пропонує Post Carbon Institute, щоб допомогти всім, хто заінтересований в розбудові резильєнтності громади зробити перший крок у цьому напрямку. Курс складається з двадцяти двох відеолекцій загальною тривалістю близько чотирьох годин, які читає Р. Гайнберг (R. Heinberg) – один із провідних світових експертів з питань нагальності та викликів, пов'язаних із переходом суспільства від викопного палива [54].

«Think Resilience» ґрунтується на багаторічній роботі Post Carbon Institute у сфері енергетичної грамотності та резильєнтності громад. Він вміщує велику кількість інформації у чотири години, і до кінця курсу учасники отримають базові компетентності у двох важливих сферах через отримання відповідей на комплекс запитань:

Параметри Циклу вебінарів «Стойкість громади»

Параметр	Інформація на стрінці курсу
Назва, цільова аудиторія, ключові слова	 <p>Цикл вебінарів «Стойкість громади»</p> <p>Для керівників служб та організацій, які задіяні у впровадженні Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?»</p> <p>Вигорання Розвиток стійкості Стрес Тривога</p>
Зміст	<p>Цикл вебінарів створено з метою висвітлення питань, присвячених психічному здоров'ю та психосоціальній підтримці (далі — ПЗПСП) в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема, війни.</p> <p>У відеозаписах 4-х вебінарів ви дізнаєтеся таке ↓</p> <ul style="list-style-type: none"> • Що означає поняття «стійкість» та чому воно важливе для кожного з нас? • В чому саме виявляється стійкість людини, організації, громади? Як розбудовувати стійкість на всіх рівнях? • Чому ментальне здоров'я безпосередньо стосується стійкості громади? Які особливості організації програм й послуг у сфері ПЗПСП в умовах війни? • Яким чином здійснюється міжгалузеве й міжвідомче взаємодія щодо організації підтримки ментального здоров'я в умовах війни та як вона впливає на зміцнення стійкості людини, громади? Які інструменти для цього використовують на практиці?
Зміст вебінара щодо стійкості територіальної громади	 <p>Вебінар 2</p> <p>Стойкість (резильєнтність) громади в умовах надзвичайних ситуацій. У цьому відео ви дізнаєтеся:</p> <ul style="list-style-type: none"> • про соціально-екологічний підхід у підтримці людини та його основні ключові концепції; • що таке резильєнтність (стійкість) громади, які її основні характеристики та можливості для зміцнення; • як і чому пов'язані «вікно толерантності», стійкість громади і ментальне здоров'я в умовах війни; • основні напрямки й завдання для забезпечення стійкості на регіональному та місцевому рівнях в умовах війни; • що важливо враховувати в розбудові стійкості громади в умовах війни з огляду саме на ментальне здоров'я і психосоціальну підтримку; • про «дерево стійкості» громади; • основні фактори стійкості громади в умовах війни. <p>Завантажити матеріали Вебінару 2 можна за посиланням Т, зокрема тут ви знайдете рекомендації для проведення цього тренінгу у вашій команді.</p>
Провайдер	<p>Всеукраїнська програма ментального здоров'я за ініціативою Олени Зеленської</p>

Джерело: складено автором на основі інформації сторінки циклу вебінарів [53]

1. Як розібратися у складних викликах, що стоять перед суспільством сьогодні. Які глибинні, системні сили взаємодіють у суспільному, економічному, екологічному просторах? Витоки існуючого стану?

2. Як побудувати систему резильєнтності громади. Яким чином може громадянин діяти у своєму особистому житті та як мають співпрацювати громадяни і органи влад разом з інститутами громадянського суспільства на національному й глобальному рівнях? Якою має бути побудова стійкості та резильєнтності саме на рівні територіальної громади як необхідна відповідь на численні кризи сталого розвитку 21 століття.

Курс пропонується у двох формах: як самостійний курс, що можна розпочати в будь-який час і проходити у власному темпі, та як періодичний шеститижневий курс під керівництвом викладача, що включає групові вебінари з Р. Хайнбергом. Здобувачі можуть отримати сертифікат про закінчення курсу від Post Carbon Institute. Також підтримуються дискусійні групи та використання курсу в класі [54].

Проведене дослідження дозволило формалізувати підхід до формування моделі знань у сфері забезпечення резильєнтності територій і громад: структура, зміст та наповнення доменів розвитку професійної компетентності для поступового сходження за рівнями зрілості органу місцевого самоврядування у сфері резильєнтності територіально громади для груп стейкхолдерів та за напрямками (табл. 3.9).

Визначено сім доменів розвитку професійної компетентності: Система національної стійкості; Забезпечення стійкості на рівні громади; Фінансова стійкість; Цифрова резильєнтність; Критична інфраструктура; Керований розвиток; Психологічна резильєнтність. Застосування пропонованої моделі знань сприятиме проактивному визначенню потреб у спеціальних знаннях і навичках з метою розроблення компонентів освітньо-професійних програм як на другому (магістерському) рівні вищої освіти, так і за програмами короткотермінового підвищення кваліфікації, а також трансферу знань під час мережевої комунікації зі стейкхолдерами.

Таблиця 3.9

Структура моделі знань у сфері забезпечення резильєнтності територій і громад

Групи знань та навичок	Система національної стійкості	Забезпечення стійкості на рівні громади	Фінансова стійкість	Цифрова резильєнтність	Критична інфраструктура	Керований розвиток	Психологічна резильєнтність
Стейкхолдери							
Органи місцевого самоврядування в громаді	УУУ	УУУ	УУ	УУУ	УУУ	УУ	УУУ
Органи державного управління	УУУ	У	УУ	УУУ	УУУ	УУ	УУУ
Цивільний захист	УУУ	УУ	У	УУУ	УУУУ	УУ	УУУ
Інститути громадянського суспільства	УУ	УУ	УУ	УУУ	УУУ	УУУ	УУУ
Заклади охорони здоров'я	УУ	УУ	УУ	УУУ	УУУ	УУ	УУУ
Місцевий бізнес	У	УУ	УУ	УУУ	УУУ	УУ	УУУ
Заклади освіти	УУ	УУ	УУ	УУУ	УУУ	УУ	УУУ
Громади-партнери	УУУ	УУ	УУ	УУУ	УУ	УУУ	УУУ
Лідери громадської думки	УУ	УУ	УУ	УУУ	УУ	УУ	УУУ

Джерело: розроблено автором.

Висновки до розділу 3

Міжсекторна взаємодія (intersectoral collaboration) є ключовим елементом моделі резиліентності громади, яка розуміється як динамічний процес, що включає адаптацію, колективну мобілізацію ресурсів та стійкість до криз (наприклад, пандемій, кліматичних змін чи конфліктів). Ця модель, підкреслює перехід від реактивних до проактивних стратегій, де сектори (держава, бізнес, NGO, громада) інтегруються для посилення соціальної, економічної та екологічної стійкості. Механізм міжсекторної взаємодії діє як «клей», що об'єднує різноманітні акторів для спільного вирішення викликів, базуючись на принципах довіри, обміну знаннями та спів-творення

Визначено такі основні групи стейкхолдерів міжсекторальної взаємодії:

- органи державного управління – встановлення нормативних стандартів, забезпечення громадської інфраструктури та створення стимулів для впровадження екологічно безпечних практик;
- бізнес – розроблення та впровадження екологічно чистіших технологій, інвестиції в сталі ланцюги постачання та зменшення свого екологічного сліду;
- неприбуткові організації – підвищення обізнаності громадськості, адвокація змін у політиці та реалізація екологічних програм на рівні громади.
- університети і наукові установи – проведення досліджень щодо джерел та наслідків забруднення/шоків, розробка інноваційних рішень та просвіта громадськості.

Акцентовано на тому, що світові практики демонструють успіх у різних контекстах, від пандемій до кліматичних криз, з акцентом на гібридні моделі (public-private-community). У табл. 3.2. наведено приклади практик міжсекторної взаємодії, які були реалізовані у різних частинах світу задля забезпечення резильєнтності територіальних громад.

Обґрунтовано механізм міжсекторної взаємодії у сфері забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні через визначення й

опис: результатних (Output), процесних (Process) і структурних (Input) елементів механізму; їх внеску у забезпечення резильєнтності територіальної громади; релевантних інструментів забезпечення результативності процесів публічного управління та керованого місцевого розвитку.

Удосконалено підхід до оцінювання зрілості територіальної громади у забезпеченні її резильєнтності на основі моделі, яка передбачає чотири рівні (ситуативний / Ad Hoc; початковий / Emerging; розширений / Enhanced; інтегрований / Integrated), через визначення структури моделі за критеріями, що відповідають чотирьом чинникам спроможності до забезпечення резильєнтності (знання; невизначеності; взаємозалежність; легітимність); оцінювання у просторі вимірів «готовність–надійність–адаптивність»; формування комплексу підкритеріїв моделі на основі характерних ознак територіальної громади (населення; територія; муніципальне управління та врядування; фінансові та інші ресурси; захищеність інфраструктури; надання публічних послуг; довіра).

Акцентовано, що модель оцінювання зрілості територіальної громади у забезпеченні її резильєнтності передбачає чотири рівні діяльності – ситуативний, початковий, розширений та інтегрований – але громади, ймовірно, визначають за результатами оцінювання, що вони мають характеристики, властиві більш ніж одному рівню.

Громади можуть бути більш зрілими в одній сфері, наприклад у безперервності надання публічних послуг, ніж в іншій, наприклад у захищеності інфраструктури. Крім того, хоча рівні можуть здаватися лінійними у спробі показати прогрес за кожним рівнем, можливо, що громади будуть рухатися між рівнями вперед і назад через зміну керівництва та фахівців.

Модель слід використовувати як спосіб для громад систематично проводити обговорення зі стейкхолдерами про те, де їхні зусилля можна посилити і де додаткове вкладення ресурсів може підвищити їхню здатність стати більш стійкими.

Формалізовано підхід до формування моделі знань у сфері забезпечення резильєнтності територій і громад: структура, зміст та наповнення доменів розвитку професійної компетентності для поступового сходження за рівнями зрілості органу місцевого самоврядування у сфері резильєнтності територіально громади.

Визначено сім доменів розвитку професійної компетентності: Система національної стійкості; Забезпечення стійкості на рівні громади; Фінансова стійкість; Цифрова резильєнтність; Критична інфраструктура; Керований розвиток; Психологічна резильєнтність. Застосування запропонованої моделі знань сприятиме проактивному визначенню потреб у спеціальних знаннях і навичках з метою розроблення компонентів освітньо-професійних програм як на другому (магістерському) рівні вищої освіти, так і за програмами короткотермінового підвищення кваліфікації, а також трансферу знань під час мережевої комунікації зі стейкхолдерами.

Основні результати, що отримані в розділі 3, опубліковані в працях [1; 54–57].

Список використаних джерел до розділу 3

1. Маматова Т., Борисенко В. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-9>.
2. The Community Model. *Trauma Resource Institut: web-site*. 2024. URL: <https://www.traumaresourceinstitute.com/crm>
3. Transforming Trauma into Resilience: The Community Resiliency Model in Action. *Georgia Rural Health Innovation Center : web-site*. 24.05.2023. URL: <https://www.georgiaruralhealth.org/blog/transforming-trauma-into-resilience-the-community-resiliency-model-in-action/>
4. Baek K., Freeman K. R., Truong S., Bell C., Montgomery S. B. Pilot Study of a Resiliency Based and Trauma Informed Intervention for Veterans. *Trauma Care*. 2024. Iss. 4. P. 75-86. DOI: <https://doi.org/10.3390/traumacare4010007>
5. Shareck M., Badji M. S., Picard K., Allaire J.-F., Roy Ph., Généreux M., Lévesque J., Lapierre-Fortin É. Developing community resilience in the face of COVID-19: case study from the Estrie region, Canada. *Health Promotion International*, 2024. Vol. 39, Iss. 4. d. 094. DOI: <https://doi.org/10.1093/heapro/daae094>
6. Tell D., Oldeide O., Larsen T., Haug E. Lessons Learned from an Intersectoral Collaboration between the Public Sector, NGOs, and Sports Clubs to Meet the Needs of Vulnerable Youths. *Societies*. 2022. Vol. 12. Iss. 1. N. 13. <https://doi.org/10.3390/soc12010013>.
7. Yan J., Fang Z., Chen L. et al. Rethinking the city resilience: COM-B model-based analysis of healthcare accessing behaviour changes affected by

COVID-19. *J Hous and the Built Environ.* 2024. Vol. 39. P. 1129–1159. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10901-024-10120-x>.

8. Esmaili M.R.A., Damari B., Hajebi A., Rafiee N., Goudarzi R., Haghshenas A. Basic Criteria, Models, and Indicators of Intersectoral Collaboration in Health Promotion: A Scoping Review. *Iran J Public Health.* 2021. Vol. 50. Iss. 5. P. 852–865. DOI: <https://doi.org/10.18502/ijph.v50i5.6103>.

9. Intersectoral Collaboration Models. 29.03.2025. URL: <https://fashion.sustainability-directory.com/term/intersectoral-collaboration-models/>

10. Gousse-Lessard A., Gachon P., Lessard L, Vermeulen V, Boivin M, Maltais D, Landaverde E, Généreux M, Motulsky B, Le Beller J (2023), "Intersectoral approaches: the key to mitigating psychosocial and health consequences of disasters and systemic risks". *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 32 No. 1 pp. 74–99, doi: <https://doi.org/10.1108/DPM-09-2022-0190>

11. van der Vliet, N., Den Broeder, L., Romeo-Velilla, M., Kruize, H., Staatsen, B., & Schuit, J. (2020). Intersectoral Cooperation in 12 European Case Studies Aiming for Better Health, Environmental Sustainability, and Health Equity: Protocol for a Qualitative Evaluation. *JMIR research protocols*, 9(6), e17323. <https://doi.org/10.2196/17323>

12. Kirby, N. (2026). Strengthening community resilience through participation – a conceptual exploration. *Environmental Sociology*, 12(1), 76–91. <https://doi.org/10.1080/23251042.2025.2479666>

13. Martine Shareck, Marie Suzanne Badji, Karine Picard, Jean-François Allaire, Philippe Roy, Mélissa Généreux, Julie Lévesque, Émanuèle Lapierre-Fortin, Developing community resilience in the face of COVID-19: case study from the Estrie region, Canada, *Health Promotion International*, Volume 39, Issue 4, August 2024, daae094, <https://doi.org/10.1093/heapro/daae094>

14. GIR 2025 Executive Summary. CDRI. URL: <https://cdri.world/gir-2025-executive-summary/>

15. Simeon, D.T., Cuba, V., Hunte, S.A. *et al.* Intersectoral collaboration in the COVID-19 response in Latin America and the Caribbean. *Int J Equity Health* **23**, 154 (2024). <https://doi.org/10.1186/s12939-024-02233-0>

16. Heenan, M., Chung, A., Howse, E., Signy, H., & Rychetnik, L. (2023). Combining public health evidence, policy experience and communications expertise to inform preventive health: reflections on a novel method of knowledge synthesis. *Health research policy and systems*, *21*(1), 112. <https://doi.org/10.1186/s12961-023-01062-x>

17. Даркович А., Савісько М. Фактори стійкості громад під час війни. Дослідження впливу економіки, управління та залученості. *VoxUkraine*. 12.09.2023. URL: <https://voxukraine.org/factory-stijkosti-gromad-pid-chas-vijny-doslidzhennya-vplyvu-ekonomiky-upravlinnya-ta-zaluchenosti>

18. Rabinovych M., Brik T., Darkovich A., Savisko M., Hatsko V., Tytiuk S., Piddubnyi I. Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The role of local governance. *Governance*. 2023. Vol. 37, Iss. 4, P. 1121–1140. <https://doi.org/10.1111/gove.12827>.

19. Поступна, О., & Заболотна, Ю. (2025). Соціальні інновації та механізми громадянської активності як фактор антикризового управління територіальними громадами. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, *3*, 46–58, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-3-8>

20. Дейнека О., Засадко В., Колісник Л. [та ін.]. *Методологія досліджень з визначення потреб територіальних громад для стійкості, відновлення та розвитку*. Альянс українських університетів ; Міжнародний фонд «Відродження», 2024. URL: https://auu.com.ua/wp-content/uploads/2024/05/metodologiya-doslidzen_web.pdf

21. Ткачук А. *Стійкість для територіальних громад у сучасних умовах*. Інститут громадянського суспільства : вебсайт. 02.04.2025. URL: <https://www.csi.org.ua/books/stijkist-dlya-terytorialnyh-gromad-u-suchasnyh-umovah/>

22. Folke C. Resilience: the emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environment Change*. 2006. Vol. 16. Iss. 3. P. 253–267. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002/>.

23. Blanchet K., Nam S. L., Ramalingam B., Pozo-Martin F. Governance and capacity to manage resilience of health systems: towards a new conceptual framework. *International Journal of Health Policy and Management*. 2017. Vol. 6. Iss. 8. P. 431-435. DOI: <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2017.36/>.

24. Lebel L., Anderies J. M., Campbell B., Folke C., Hatfield-Dodds S., Hughes T. P., Wilson J. Governance and the capacity to manage resilience in regional social-ecological systems. *Ecology and Society*. 2006. Vol. 11. Iss. 1. Art. 19. URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol11/iss1/art19/>.

25. Jeans H., Castillo G. E., Thomas S. Absorb, Adapt, Transform: Resilience capacities. *Oxfam* : web-site. 25.01.2017. URL: <https://policy-practice.oxfam.org/resources/absorb-adapt-transform-resilience-capacities-620178/>.

26. A guide to supporting engagement and resiliency in rural communities. Federal Emergency Management Agency, USA. 2020. 36 p. URL: https://www.fema.gov/sites/default/files/documents/fema_rural-guide_jan-2021.pdf.

27. Шуварська К. Як тримаються малі громади під час війни? Дослідження. Дзеркало тижня : вебсайт. 21.06.2024. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/jak-trimajutsja-mali-hromadi-pid-chas-vijni-doslidzhennja.html>.

28. Каракай Д., Москотіна Р., Савісько М. Узагальнюючий звіт по дослідженню потреб 12 територіальних громад для стійкості, відновлення та розвитку. Альянс українських університетів ; Міжнародний фонд «Відродження», 2024. URL: https://auu.com.ua/wp-content/uploads/2024/05/finalnyy-zvit.-alyans_web.pdf

29. Klau G. W., Weiskircher R. Robustness and Resilience. *Brandes, U., Erlebach, T. (eds) Network Analysis. Lecture Notes in Computer Science, vol 3418.* Berlin, Heidelberg: Springer, 2005. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-540-31955-9_15
30. Norris F. H., Stevens S. P., Pfefferbaum B., Wyche K. F., Pfefferbaum R. L. Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities and Strategy for Disaster Readiness. *American Journal of Community Psychology*. 2008. Vol. 41, Iss. 1-2, P. 127–150. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>
31. Kirby N. Strengthening community resilience through participation – a conceptual exploration. *Environmental Sociology*. 2025. 1–16. <https://doi.org/10.1080/23251042.2025.2479666>.
32. National Resilience Guidance. A Collaborative Approach to Building Resilience. FEMA. 2024. 44 p. URL: https://www.fema.gov/sites/default/files/documents/fema_national-resilience-guidance_august2024.pdf.
33. Відбулась Міжнародна науково-практична конференція «Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи». Львівський національний університет імені Івана Франка : веб-сайт. 17.06.2022. URL: <https://lnu.edu.ua/vidbulas-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferentsiia-detsentralizatsiia-publichnoi-vlady-v-ukraini-zdobutky-problemy-ta-perspektyvy/>
34. Експертна дискусія «Перспективи децентралізації. CASE Україна : веб-сайт. 18.08.2022. URL: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2022/08/19_Tezy_detsentralizatsiya.pdf.
35. Пастущенко К. Чому після війни в Україні важливо продовжити децентралізацію. Економічна правда : веб-сайт. 23.03.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/23/698335/>.
36. Місцеве самоврядування та територіальна організація влади (в контексті широкомасштабного російського вторгнення) : аналітичний звіт.

Жовтень-листопад 2022 / Київський міжнародний інститут соціології на замовлення Ради Європи в рамках програми «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні» у співпраці з Міністерством розвитку громад та територій України, координації з Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Київ, 2022. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/835/Sociology_lsg_2022.pdf.

37. Продовження децентралізації в Україні підтримує 76,5% населення – дані всеукраїнського соціологічного дослідження. Децентралізація дає можливості : веб-сайт. 15.12.2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15903>.

38. Реєстраційна картка НДДКР. Державний реєстраційний номер: 0122U002375. Кафедра державного управління і місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка». URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/NDR/Карта%20НДР%200122U002375.pdf>

39. Six Foundations for Community Resilience. Resilience : website. URL: <https://www.resilience.org/six-foundations-for-community-resilience>.

40. Кондратенко М. Забезпечення якості публічних послуг як умова формування резильєнтності об'єднаних територіальних громад. Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали XI Конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю. Дніпро : ДРІДУ НАДУ. 2020. С. 191-193. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_05_08_mup_material_stud.pdf.

41. Служба в органах місцевого самоврядування: законопроект № 6504 прийняли в цілому. Децентралізація дає можливості : веб-сайт. 02.05.2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16515>.

42. Новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»: нова якість служби. Програма Ради Європи : веб-сайт. 01.05.2023. URL: https://www.slg-coe.org.ua/new_law/.

43. Висновок щодо проєкту Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (№ 6504). CEGG/LEX(2022)1 / Центр експертизи доброго врядування Департаменту демократії і врядування Генерального

директорату — II з питань демократії. Страсбург : Рада Європи, 2022. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/CoE-LEX_LSG-service_No.6504_as-of-5-August-2022_FINAL_UKR.pdf.

44. Проект Закону про службу в органах місцевого самоврядування. Номер: 6504, дата реєстрації: від 05.01.2022. Верховна Рада України : веб-портал. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73563.

45. Засідання робочої групи щодо реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості. Вища школа публічного управління : вебсайт. 14.06.2024. URL: <https://hs.gov.ua/zasidannya-robochoyi-grupi-shhodo-realizaciyi-konczepczyi-zabezpechennya-naczionalnoyi-sistemi-stijkosti/>

46. Забезпечення національної стійкості. Портал управління знаннями : вебсайт. 2025. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/zabezpechennia-natsionalnoi-stiikosti>.

47. Євроатлантична інтеграція і функціонування національної системи стійкості. Портал управління знаннями : вебсайт. 2025. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/jevroatlantychna-intehratsiia-i-funksionuvannia-natsionalnoi-systemy-stiikosti>.

48. Навчання U-LEAD - забезпечення стійкості критичної інфраструктури для громад. Реєстрацію відкрито. *U-LEAD з Європою: вебсайт*. 07.03.2025. URL: <https://surl.lu/lufqlg>.

49. Онлайн--курс «Безпека та стійкість громад в умовах війни». Програма малих грантів в Україні: вебсайт. URL: <https://ecoacademy.org.ua/book/kurs-bezpeka-ta-stiykist-gromad-v-umovah-viyny>

50. Тиждень стійкості 2025. Львів, 29.09-02.10. *Ukrainian Resilience Week* : вебсайт. 2025. URL: <https://urw.com.ua/>.

51. Черкаси поділились досвідом стійкості газової інфраструктури. *Асоціація міст України* : вебсайт. 12.05.2025. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/cherkasy-podilylys-dosvidom-stiykosti-gazovoyi-infrastruktury>

52. Think Resilience. URL: <https://education.resilience.org/>

53. Цикл вебінарів «Стійкість громади». *Всеукраїнська програма ментального здоров'я за ініціативою Олени Зеленської* : вебсайт. 2026. URL: <https://howareu.com/materials/stiikist-hromady-mhpss-vebinar?v=66686039b4f8c>.

54. Борисенко, В. Ю. (2024). Сучасні підходи до визначення категорії «резильєнтність» / «стійкість» територіальної громади. В Матеріалах XIII міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» (секція 17 – Публічне управління та адміністрування), м. Дніпро, 27–29 березня 2024 р. (с. 272-273). Дніпро, Україна. URL: https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2024/Scientific_Spring_2024.pdf

55. Борисенко Ю. В., Борисенко, В. Ю. Аспекти спроможності територіальних громад у забезпеченні розвитку національної системи стійкості. *Матеріали науково-практичної конференції «II Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада»*, м. Дніпро, 11-13 жовтня 2024 р. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. Україна. С. 186–188. URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk2024.pdf>.

56. Борисенко Ю. В., Борисенко В. Ю. Резильєнтність територіальної громади: підходи до визначення чинників спроможності. *Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку»*, м. Київ, 18 лютого 2025 р. Київ : Київський Національний Університет імені Тараса Шевченка, . 2025. С. 335–336. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/a002efe4-576d-4b0b-bef1-0df7379b2e0d.pdf>.

57. Борисенко В. Підхід до оцінювання зрілості системи забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади. *Публічне управління та місцеве самоврядування* 2025, № 4. С. 20–26, DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-4-3>.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено розв'язання актуального наукового завдання – обґрунтування комплексу концептуальних положень щодо забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні, а також розроблення методико-технологічного забезпечення відповідних процесів та їх безупинного вдосконалення у контексті формування систем публічного управління, спроможних протистояти викликам воєнного часу та гібридним загрозам, сприяти повоєнному відновленню та забезпеченню керованого розвитку територій і громад. Одержані наукові результати дозволяють зробити такі висновки.

1. Схарактеризовано теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення стійкості та сталого розвитку територій і громад. Визначено, що для забезпечення резильєнтності в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні найбільшою мірою застосовний підхід до резильєнтності, як головного стратегічного імперативу для складних адаптивних систем «резильєнтність як мережева архітектура», що забезпечує не лише отримання додаткової адаптивної здатності до поточних шоків, але й підтримує здатність адаптуватися до майбутніх ризиків, викликів і травматичних подій.

Показано, що у провідних країнах світу наявні теоретичні й практичні напрацювання щодо забезпечення резильєнтності територій і громад, які можуть бути успішно адаптовані вітчизняними органами публічного управління. Серед нормативних документів рівня міжнародних стандартів визначимо низку стандартів Міжнародної організації зі стандартизації ISO, на значний потенціал упровадження яких у окресленій сфері вказує досвід провідних країн світу.

Доведено, що на сучасному етапі розвитку публічного управління резильєнтність територіальних громад розуміється як: інтегративна здатність (економіка – соціум – інфраструктура – управління); основа адаптивної

відповіді на гібридні загрози та повоєнного відновлення; трансформації від стану «виживання» (стійкість) до динаміки «розвитку через кризу» (резильєнтність). Цей висновок надає підстави для уточнення категорії «резильєнтність територіальної громади» як соціоекономічної системи базового рівня – здатність поглинати руйнівні впливи / травматичні події / шоки, зберігаючи структуру, ідентичність і спроможність реалізовувати основні функції та подальший керований розвиток задля життєзбереження й забезпечення благополуччя жителів громади.

2. Дослідження методологічних засад і кращих практик забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Європейському Союзі дозволило встановити, що резильєнтність сільських територіальних громад у контексті ЄС та ширшої Європи визначається як здатність цих громад адаптуватися до викликів, таких як депопуляція, кліматичні зміни, економічна нестабільність, цифрова нерівність та екологічні загрози, зберігаючи при цьому соціальну, економічну та екологічну стійкість. Методологічні засади базуються на принципах сталого розвитку, мультирівневого управління (multi-level governance) та підходах, які враховують локальні особливості (place-based). Ці засади викладені в ключових стратегічних документах ЄС, таких як Політика згуртованості (Cohesion Policy), Territorial Agenda 2030 та «Довгострокове бачення для сільських регіонів ЄС до 2040 року».

Акцентовано на тому, що ЄС забезпечує комплексний підхід до підтримки процесів забезпечення резильєнтності, перетворюючи сільські громади з периферійних на центри інновацій. Сформована експертна думка, що європейські сільські території переживають глибокі соціально-демографічні зміни, зумовлені екологічними, цифровими та біоекономічними перетвореннями. Ці трансформації, прискорені пандемією COVID-19, підкреслюють зростаючу диверсифікацію сільських територій, роблячи їх такими ж складними та різноманітними, як і великі міста. Однак існуючі інструменти, концепції та державна політика не в змозі охопити цю мінливу реальність. Саме тому продовжують активно реалізовуватися численні

ініціативи за фінансування Європейської комісії. Кращі практики в ЄС демонструють успішне застосування цих засад на рівні громад. Вони фокусуються на інноваціях, партнерствах та масштабуванні.

3. Визначено, що територіальні громади в Україні вже продемонстрували на практиці власну спроможність протистояти шокам війни, тотальних втрат інфраструктури у сфері електропостачання, зв'язку, водо- та теплопостачання, демонструючи резильєнтність як основу для збереження людського ресурсу, безперервності надання базових публічних послуг, зокрема, соціальних, адміністративних, комунальних, послуг у сфері охорони здоров'я та освіти. Цей національний феномен стає предметом дослідження не лише вітчизняних, але й зарубіжних вчених.

Показано, що станом на початок 2026 року в Україні не існує єдиного підходу до вимірювання стану як стійкості, так і резильєнтності територіальних громад. Значною мірою розвинені методології досліджень Київської школи економіки, моніторинговий підхід Національної платформи стійкості та згуртованості, підхід Альянсу українських університетів, що представлений у «Методології досліджень з визначення потреб територіальних громад для стійкості, відновлення та розвитку». Безпосередній вплив на забезпечення резильєнтності громади має її фінансова спроможність, тому важливим є подальша реалізація вимірювань за методологією оцінювання, що передбачає розрахунок показників відповідної територіальної громади із використанням адаптованої моделі 10-бального тесту К. Брауна, та розподіл територіальних громад за рівнями фінансової спроможності.

4. Запропоновано концептуальну модель забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади, яка поєднує контур національного рівня концептуальної моделі (відтворює процес гарантування збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності держави й суспільства через використання суб'єктами національної системи стійкості комплексу відповідних інструментів в умовах гібридних загроз і змін безпекового середовища) та локальний контур (демонструє базові складові

механізму, що процесно пов'язує комплекс адаптивних можливостей з вимірами інституційної стійкості через розроблення стратегії готовності до наднормативних подій). Акцентовано на тому, що внесок локальних контурів територіальних громад забезпечує формування національної стійкості і подальший сталий розвиток країни в цілому. Зроблено висновок, що результативність пропонованої моделі забезпечується імплементацією комплексу базових принципів для розбудови системи публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: гнучкість, стандартизація та єдність зусиль.

Встановлено, що процесна модель забезпечення резильєнтності територіальної громади формується на основі високорівневої моделі інтегрованої системи управління якістю за ISO 18091:2019 з урахуванням ключових доменів і вимірів стійкості рамкових моделей ICOR та визначеного комплексу міжнародних стандартів ISO під впливом контурів національного і локального рівнів, які визначені Концептуальною моделлю забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади. В структурі моделі передбачено поєднання за допомогою циклу PDCA контуру безупинного вдосконалення результатів досягнення цілей стратегічного рівня із контуром процесного (тактичного) рівня.

За результатами аналізування звітів провідних міжнародних організацій постковідного періоду (OECD; European Commission / Joint Research Centre; UNDP) уточнено поняття «цифрова стійкість», яке трактується як здатність систем, громад і територій поглинати шоки (пандемії, війни, кібератаки), швидко відновлюватися та адаптуватися, зберігаючи основні функції завдяки цифровим технологіям (доступ до інтернету, е-послуги, дані, навички), а також визначено ключові відмінності (структурні бар'єри) територіальних громад сільських територій для забезпечення цифрової стійкості спільні для країн OECD та ЄС, а також особливості для України в часи війни.

5. Обґрунтовано механізм міжсекторної взаємодії у сфері забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні через визначення й

опис: результатних (Output), процесних (Process) і структурних (Input) елементів механізму; їх внеску у забезпечення резильєнтності територіальної громади; релевантних інструментів забезпечення результативності процесів публічного управління та керованого місцевого розвитку.

6. Удосконалено підхід до оцінювання зрілості територіальної громади у забезпеченні її резильєнтності на основі моделі, яка передбачає чотири рівні (ситуативний / Ad Hoc; початковий / Emerging; розширений / Enhanced; інтегрований / Integrated), через визначення структури моделі за критеріями, що відповідають чотирьом чинникам спроможності до забезпечення резильєнтності (знання; невизначеності; взаємозалежність; легітимність); оцінювання у просторі вимірів «готовність–надійність–адаптивність»; формування комплексу підкритеріїв моделі на основі характерних ознак територіальної громади (населення; територія; муніципальне управління та врядування; фінансові та інші ресурси; захищеність інфраструктури; надання публічних послуг; довіра).

Акцентовано, що модель оцінювання зрілості територіальної громади у забезпеченні її резильєнтності передбачає чотири рівні діяльності – ситуативний, початковий, розширений та інтегрований – але громади, ймовірно, визначають за результатами оцінювання, що вони мають характеристики, властиві більш ніж одному рівню. Громади можуть бути більш зрілими в одній сфері, наприклад у безперервності надання публічних послуг, ніж в іншій, наприклад у захищеності інфраструктури. Крім того, хоча рівні можуть здаватися лінійними у спробі показати прогрес за кожним рівнем, можливо, що громади будуть рухатися між рівнями вперед і назад через зміну керівництва та фахівців. Модель слід використовувати як спосіб для громад систематично проводити обговорення зі стейкхолдерами про те, де їхні зусилля можна посилити і де додаткове вкладення ресурсів може підвищити їхню здатність стати більш стійкими.

7. В Україні станом на початок 2026 року не сформована цілісна система підготовки публічних службовців та представників стейкхолдерів

регіонального та місцевого розвитку у сфері реалізації концепції національної стійкості на всіх рівнях управління. Пропонується лише декілька освітніх компонентів на різних цифрових платформах та комунікативні заходи за проектами.

Формалізовано підхід до формування моделі знань у сфері забезпечення резильєнтності територій і громад: структура, зміст та наповнення доменів розвитку професійної компетентності для поступового сходження за рівнями зрілості органу місцевого самоврядування у сфері резильєнтності територіально громади для груп стейкхолдерів. Визначено сім доменів розвитку професійної компетентності: Система національної стійкості; Забезпечення стійкості на рівні громади; Фінансова стійкість; Цифрова резильєнтність; Критична інфраструктура; Керований розвиток; Психологічна резильєнтність. Застосування запропонованої моделі знань сприятиме проактивному визначенню потреб у спеціальних знаннях і навичках з метою розроблення компонентів освітньо-професійних програм як на другому (магістерському) рівні вищої освіти, так і за програмами короткотермінового підвищення кваліфікації, а також трансферу знань під час мережевої комунікації зі стейкхолдерами

Таким чином, виконання завдань дисертаційного дослідження надало можливість уперше обґрунтувати комплекс наукових підходів, моделей і рекомендацій щодо їх практичного впровадження, застосування яких у системному поєднанні дозволяє органу місцевого самоврядування сільської територіальної громади у взаємодії зі стейкхолдерами місцевого розвитку та іншими суб'єктами системи національної стійкості забезпечувати резильєнтність на місцевому рівні, у наслідок чого збільшується спроможність територіальної громади протистояти зовнішнім загрозам, зберігаючи власну «ідентичність» та систему цінностей, відновлюватися після шоків, безупинно реалізовувати процеси надання базових публічних послуг, сприяти реалізації стратегічних пріоритетів керованого розвитку відповідної території.

Декларація щодо внеску ШІ

Розкриття факту делегування завдань генеративному ШІ

Автори заявляють про використання генеративного ШІ у процесі дослідження та підготовки рукопису. Відповідно до таксономії GAIDeT (2025), наведені нижче завдання були делеговані інструментам генеративного ШІ за повного людського нагляду:

- Попереднє тестування гіпотез
- Пошук і систематизація літератури
- Візуалізація
- Вичитування та редагування
- Переклад

Використаний інструмент генеративного ШІ: Grok; ШІ-агент Gemini, що інтегрований у Google Chrome; DeepL Translate.

Повну відповідальність за фінальний рукопис несуть автори.

Інструменти генеративного ШІ не зазначаються як автори та не несуть відповідальності за кінцеві результати.

Декларацію подав(ла): Борисенко Владислав Юрійович під час підготовки рукопису дисертації PhD на тему: «Забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні».

Додаткова примітка: AI-агенти використано переважно для підбору джерел, перекладу англійських джерел та анотації, перевіряння окремих гіпотез, складання проєктів деяких таблиць.

Генератор декларації GAIDeT (Generative AI Delegation Taxonomy)

<https://panbibliotekar.github.io/gaidet-declaration/index-uk.html>

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Resilience-governance як інструмент стійкості публічного управління у сфері національної безпеки України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 4. С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-4>.
2. Акселератор цифрової незламності «Громада 4.0». URL: <https://www.hromada4.org/>.
3. Андрієнко А. Оцінювання зрілості органів місцевого самоврядування великих міст України у сфері впровадження концепції «smart city» у повоєнний період. *Дніпровський науковий часопис публічного управління психології права*. 2022. Вип. 4. С. 190–197. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.29>.
4. Анфілов Д. Ю. Міжнародні стандарти ISO для сталого міського розвитку: можливості адаптації та застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 52. С. 7–16. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-1>
5. Баштанник О. В. Виміри розбудови національної системи стійкості у контексті внутрішньо і зовнішньополітичних пріоритетів України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 36. С. 7-11. <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/36-2023/1.pdf>
6. Баштанник О. В. Інституціональні імперативи системної розбудови національної стійкості держави. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 2. С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.2.1>.
7. Баштанник О. В. Управління змінами як основа стратегії реформування державного управління в контексті сталого розвитку та національної стійкості. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 1. С. 7-13. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.1>.

8. Борисенко В. Підхід до оцінювання зрілості системи забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади. *Публічне управління та місцеве самоврядування* 2025, № 4. С. 20–26, DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-4-3>.

9. Борисенко В. Ю.. Потенціал упровадження вимог і настанов міжнародних стандартів ISO у сфері забезпечення резильєнтності та сталого розвитку територій і громад. *Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада : Матеріали наук.-практ. конф., м. Дніпро, 11-13 жовтня 2023 р.* Дніпро 6 НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. С. 241–243. URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk.pdf>

10. Борисенко В., Борисенко Ю. Публічне управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: загальні підходи, принципи та інноваційні інструменти. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2025. № 2. С. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.7>.

11. Борисенко Ю. В., Борисенко В. Ю. Резильєнтність територіальної громади: підходи до визначення чинників спроможності. *Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку», м. Київ, 18 лютого 2025 р.* Київ : Київський Національний Університет імені Тараса Шевченка, . 2025. С. 335–336. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/a002efe4-576d-4b0b-bef1-0df7379b2e0d.pdf>.

12. Борисенко Ю. В., Борисенко, В. Ю. Аспекти спроможності територіальних громад у забезпеченні розвитку національної системи стійкості. *Матеріали науково-практичної конференції «II Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада», м. Дніпро, 11-13 жовтня 2024 р.* Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. Україна. С. 186–188. URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk2024.pdf>.

13. Борисенко, В. Ю. (2024). Сучасні підходи до визначення категорії «резильєнтність» / «стійкість» територіальної громади. В Матеріалах XIII міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» (секція 17 – Публічне управління та адміністрування), м. Дніпро, 27–29 березня 2024 р. (с. 272-273). Дніпро, Україна. URL: https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2024/Scientific_Spring_2024.pdf

14. Бортнік О. В. Управління на основі моделей якості в місцевому самоврядуванні в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04. Дніпро, 2021. 20 с.

15. Бортнік О. Управління ризиками в органах місцевого самоврядування на основі міжнародних стандартів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 141–148. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.1.141>.

16. Бортнік О. В. Упровадження міжнародних стандартів в місцевому самоврядуванні як ключ до сталого розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7. № 5. С. 31–43. DOI: <https://doi.org/10.15421/151927>.

17. Висновок щодо проєкту Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (№ 6504). CEGG/LEX(2022)1 / Центр експертизи доброго врядування Департаменту демократії і врядування Генерального директорату — II з питань демократії. Страсбург : Рада Європи, 2022. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/CoE-LEX_LSG-service_No.6504_as-of-5-August-2022_FINAL_UKR.pdf.

18. Відбулась Міжнародна науково-практична конференція «Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи». Львівський національний університет імені Івана Франка : веб-сайт. 17.06.2022. URL: <https://lnu.edu.ua/vidbulas-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferentsiia-detsentralizatsiia-publichnoi-vlady-v-ukraini-zdobutky-problemy-ta-perspektyvy/>

19. Герасимчук І. Фінансова спроможність громад в розрізі областей: тенденції 1 півріччя 2025 року. Polaris : вебсайт. 29.09.2025. URL: <https://polaris.org.ua/novyny-ta-zakhody/novyny/novyny/dynamika-dokhodiv-biudzhativ-terytorialnykh-hromad-za-pidsumkamy-1-pivrichchia-2025-roku>.

20. Дарковіч А., Савісько М. Фактори стійкості громад під час війни. Дослідження впливу економіки, управління та залученості. *VoxUkraine*. 12.09.2023. URL: <https://voxukraine.org/factory-stijkosti-gromad-pid-chas-vijny-doslidzhennya-vplyvu-ekonomiky-upravlinnya-ta-zaluchenosti>

21. Дейнека О., Засадко В., Колісник Л. [та ін.]. Методологія досліджень з визначення потреб територіальних громад для стійкості, відновлення та розвитку. Альянс українських університетів ; Міжнародний фонд «Відродження», 2024. URL: https://auu.com.ua/wp-content/uploads/2024/05/metodologiya-doslidzhen_web.pdf.

22. Дія.Цифрова громада. *Дія. Цифрова громада : вебсайт*. 2025. URL: <https://hromada.gov.ua/>.

23. Експертна дискусія «Перспективи децентралізації. CASE Україна : веб-сайт. 18.08.2022. URL: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2022/08/19_Tezy_detsentralizatsiya.pdf.

24. Євроатлантична інтеграція і функціонування національної системи стійкості. Портал управління знаннями : вебсайт. 2025. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/evroatlantychna-intehratsiia-i-funktsionuvannia-natsionalnoi-systemy-stiikosti>.

25. Забезпечення національної стійкості. Портал управління знаннями : вебсайт. 2025. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/zabezpechennia-natsionalnoi-stiikosti>.

26. Засідання робочої групи щодо реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості. Вища школа публічного управління : вебсайт. 14.06.2024. URL: <https://hs.gov.ua/zasidannya-robochoyi-grupi-shhodo-realizaciyi-konczepczyi-zabezpechennya-naczionalnoyi-sistemi-stiikosti/>

27. Індекс цифрової трансформації територіальних громад. Інструмент вимірювання та моніторингу поточного рівня цифровізації в територіальних громадах. *Дія. Цифрова громада* : вебсайт. 2025. URL: <https://hromada.gov.ua/index>.

28. Казюк Я., Венцель В., Герасимчук І. Оцінка фінансової спроможності громад за підсумками I півріччя 2025 року. *Децентралізація дає можливості* : веб-сайт. 08.10.2025. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/20052>.

29. Каракай Д., Москотіна Р., Савісько М. Узагальнюючий звіт по дослідженню потреб 12 територіальних громад для стійкості, відновлення та розвитку. Альянс українських університетів ; Міжнародний фонд «Відродження», 2024. URL: https://auu.com.ua/wp-content/uploads/2024/05/finalnyy-zvit.-alyans_web.pdf

30. Кащенко Д. В. Основні напрями удосконалення публічного управління надзвичайними ситуаціями в Україні. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 366–377. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-24>

31. Кокун О. М. Життєстійкість і резильєнтність людини в сучасному світі: теорія, дослідження, практика : монографія. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2025. 214 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/744751/1/Монографія_Кокун.pdf.

32. Кондратенко О. О., Кондратенко М. В., Іванчук О. М. Особливості формування резильєнтності в Україні через призму публічного управління. *Наукові перспективи*. 2020. № 6 (6). С. 71–84. DOI: [https://doi.org/10.32689/2708-7530-2020-6\(6\)-71-84](https://doi.org/10.32689/2708-7530-2020-6(6)-71-84).

33. Кондратенко М. Забезпечення якості публічних послуг як умова формування резильєнтності об'єднаних територіальних громад. *Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали XI Конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю*. Дніпро : ДРІДУ НАДУ. 2020. С. 191-193. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_05_08_mup_material_stud.pdf.

34. Кондратьєва Г. В. Формування організаційної стійкості в організаціях у контексті цілей сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 244–248. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.244-248>. Додати в текст

35. Концептуальні засади національної стійкості та державна політика врегулювання воєнно-політичних конфліктів: колективна монографія / за заг. ред. Г.П. Ситника ; ТОВ «Академпрес». Київ, 2024. 358 с.

36. Корольчук О. Л. Характеристики резильєнтності системи охорони здоров'я: міжнародний досвід для України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. № 23. С. 35-41. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.23.6>.

37. Корольчук О. Л., Арнаутова В. В. До питань формування національної резильєнтності: 4 базові концепти розвитку. *Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком : матеріали XIII наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяченої пам'яті Решетніченка А. В.* Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 349-352. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_11_29_Material_Social_develop.pdf.

38. Кравцов О. Децентралізація і локалізація в контексті формування цифрової моделі стійкості. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 5. С. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.3>.

39. Кравцов О. Інституціональний зміст сучасного механізму національної стійкості. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 38. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/38-2023/52.pdf>.

40. Кравцов О. Роль державного управління в розбудові національної моделі стійкості в цифровому суспільстві. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 4. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.4.1>.

41. Кравцов О. Роль соціально-ментальних чинників становлення національної ментальної стійкості в умовах цифрового суспільства. *Публічне*

управління та адміністрування в Україні 2023. № 34. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/34-2023/39.pdf>.

42. Куц Г. М., Куц Ю. О. Політико-управлінські технології досягнення спроможності територіальної громади: український контекст. *Політичне життя*. 2026. № 1. С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2026.1.2>.

43. Куц Г. М., Пересипкіна І. В., Куц Ю. О. Особливості функціонування органів публічної влади в Україні в умовах воєнного стану: легітимаційний аспект. *Політичне життя*. 2025. С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.4.12>.

44. Липовська Н. А., Мартинов О. В., Приймаčov А. Е. Концептуальні підходи до інтерпретації ресурсів відновлення громад. *Державне будівництво*. 2025. № 1. С. 340–349. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-25>.

45. Липовська Н. А., Сахарова К. О., Шевченко О. С. Координація взаємодії держави та суспільства для формування та реалізації сучасної публічної політики в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 4. С. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.4>.

46. Маматова Т. В., Бортнік О. В. Удосконалення місцевого самоврядування в Україні на основі європейської моделі самооцінювання САФ. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т.8. № 4. С. 5–15. DOI: <https://doi.org/10.15421/152076>.

47. Маматова Т., Борисенко В. Моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів, *Національні інтереси України*. 2026. № 1. С. 1227–1239. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1\(18\)-1227-1239](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1(18)-1227-1239).

48. Маматова Т., Борисенко В. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-9>.

49. **Маматова Т.,** Ігнат О. Інноваційні інструменти забезпечення результативності процесів сталого розвитку територій і громад в умовах невизначеності. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 4. С. 223–229. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.33>

50. Місцеве самоврядування та територіальна організація влади (в контексті широкомасштабного російського вторгнення) : аналітичний звіт. Жовтень-листопад 2022 / Київський міжнародний інститут соціології на замовлення Ради Європи в рамках програми «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні» у співпраці з Міністерством розвитку громад та територій України, координації з Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Київ, 2022. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/835/Sociology_lsg_2022.pdf.

51. Мунько А. Ю. Механізми публічного управління повоєнним відновленням сільських територій через призму аграрної політики. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-23>.

52. Мунько А. Ю., Тулубенко О. С. Концептуальне узгодження дефініції «сільські території» в теорії публічного управління та її значення для формування аграрної політики відновлення. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-18-02-01>.

53. Мунько А. Ю., Лі В., Тагачін М. К. Особливості організації взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами в умовах воєнного стану в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-07>.

54. Навчання U-LEAD - забезпечення стійкості критичної інфраструктури для громад. Реєстрацію відкрито. *U-LEAD з Європою: вебсайт*. 07.03.2025. URL: <https://surl.lu/lufqlg>.

55. Національна платформа стійкості та згуртованості. URL: <https://national-platform.org/>.

56. *Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь* / ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, В. А. Смолій, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2022. 552 с. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/nats_dopovyd.pdf.

57. Новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»: нова якість служби. Програма Ради Європи : веб-сайт. 01.05.2023. URL: https://www.slg-coe.org.ua/new_law/.

58. Нові виклики для стійкості: прогнозування та управління кризами майбутнього. *Стійка Україна*. 04.04.2025. URL: <https://resilient-ukraine.org/activities/132>.

59. Огляд досліджень міжнародних організацій та міжнародних практик країн у сфері муніципальної та регіональної статистики : аналітичний звіт. Проєкт USAID «Говерла», 2024. 128 с. URL: <https://surl.li/wgublz>

60. Омельяненко О. М. Безпека та резильєнтність розвитку громад в умовах постмодерну (архетипна методологія). *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). С. 210-227. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-210-227](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-210-227).

61. Онлайн--курс «Безпека та стійкість громад в умовах війни». Програма малих грантів в Україні: вебсайт. URL: <https://ecoacademy.org.ua/book/kurs-bezpeka-ta-stiykist-gromad-v-umovah-viyny>

62. Пастущенко К. Чому після війни в Україні важливо продовжити децентралізацію. *Економічна правда* : веб-сайт. 23.03.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/23/698335/>.

63. Пахненко О. Сутність та складові резильєнтності громад в контексті COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-51>.

64. Поступна, О., & Заболотна, Ю. (2025). Соціальні інновації та механізми громадянської активності як фактор антикризового управління територіальними громадами. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 3, 46–58, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-3-8>

65. Про визначення переліку функціональних типів територій та вимог до показників для віднесення територій до різних функціональних типів : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.11.2025 р. № 1493. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1493-2025-%D0%BF#Text>.

66. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22.07.1998 р. № 810/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>.

67. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

68. Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України : Закон України від 28.07.2023 р. № 3285-ІХ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3285-20#Text>.

69. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n5>.

70. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 479/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>.

71. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 3 березня 2026 року «Щодо Комплексних планів стійкості регіонів та окремих

міст» : Указ Президента України від 14.03.2026 р.т № 239/2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/239/2026#Text>.

72. Продовження децентралізації в Україні підтримує 76,5% населення – дані всеукраїнського соціологічного дослідження. Децентралізація дає можливості : веб-сайт. 15.12.2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15903>.

73. Проект Закону про службу в органах місцевого самоврядування. Номер: 6504, дата реєстрації: від 05.01.2022. Верховна Рада України : веб-портал. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73563.

74. Реєстраційна картка НДДКР. Державний реєстраційний номер: 0122U002375. Кафедра державного управління і місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка». URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/NDR/Карта%20НДР%200122U002375.pdf>

75. Резнікова О. О., Войтовський К. Є. *Проблема термінологічної невизначеності у сфері розбудови національної стійкості* : аналітична записка. Центр безпекових досліджень Національного інституту стратегічних досліджень. 2021. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-01/az-7-gloss-060121_5.pdf.

76. Резнікова О. *Формування національної системи стійкості в Україні: проміжні підсумки. Національний інститут стратегічних досліджень* : веб-сайт. 10.03.2026. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/formuvannya-natsionalnoyi-systemy-stiykosti-v-ukrayini-promizhni-pidsumky>.

77. Резнікова **О. О.** *Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища* : монографія. Київ : НІСД, 2022. 456 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01>.

78. Рекомендації з розбудови життестійкості громад / на замовлення Міністерства соціальної політики України в межах Програми Життестійкості – пілотного проекту Міністерства соціальної політики і є складовою Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?» за ініціативи Першої

леді Олени Зеленської. 2024. 96 с. URL: <https://povirusebe.org/sites/default/files/2024-11/rekomendacii12112024.pdf>.

79. Ровинська К. І. Вдосконалення концептуальних підходів держави до національної системи стійкості. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 68–83. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-04>

80. Сахарова К. О., Липовська, Н. А. Вплив гуманітарної кризи на психічне здоров'я населення. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 4–58. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.14>.

81. Сахарова К. О., Товмашенко Р. Ф., Ляшенко Д. О. Шляхи підвищення резильєнтності публічної політики. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 84–92. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-05>

82. Семенець-Орлова І. А., Капеліста І. М., Палій С. А. Проблемні аспекти забезпечення національної стійкості та адаптивності публічної служби в Україні в умовах посиленних безпекових викликів. *Національні інтереси України*. 2026. № 2. С. 1606–1614. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2\(19\)-1606-1614](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2(19)-1606-1614).

83. Сільські території в Україні: практика ідентифікації та інструменти розвитку: науковоаналітична доповідь / Сторонянська І. З., Залуцький І. Р., Патицька Х. О. Львів, ДУ «інститут регіональних досліджень імені М. Долишнього НАН України». 2021. 137 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20210038.pdf>.

84. Служба в органах місцевого самоврядування: законопроект № 6504 прийняли в цілому. Децентралізація дає можливості : веб-сайт. 02.05.2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16515>.

85. Стійкість до небезпекових викликів: український та європейський контекст: навч. посібник / О. В. Князева, М. М. Іжа, К. О. Дядюра, Т. І. Пахомова, К. О. Домашевська. Одеса: НУ «Одеська політехніка», 2025. 175 с. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/node_int_progs/navchalnyu_posibnyk_2025_proyekt_no_101175025_-_euresissecur.pdf.

86. Територіальні громади. *Децентралізація дає можливості : веб-сайт*. URL: [h https://decentralization.gov.ua/newgromada](https://decentralization.gov.ua/newgromada).
87. Тиждень стійкості 2025. Львів, 29.09-02.10. *Ukrainian Resilience Week : вебсайт*. 2025 <https://urw.com.ua/#about>.
88. Ткачук А. Стійкість для територіальних громад у сучасних умовах. Інститут громадянського суспільства : вебсайт. 02.04.2025. URL: <https://www.csi.org.ua/books/stijkist-dlya-terytorialnyh-gromad-u-suchasnyh-umovah/>
89. Україна впроваджує територіальний підхід: стартувало визначення громад за типами територій. Міністерство розвитку громад та територій України : вебсайт. 18.02.2026. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-vprovadzhuie-terytorialnyi-pidkhid-startovalo-vyznachennia-hromad-za-typamy-terytorii>.
90. Функціональні типи територій як об'єкт державної регіональної політики: методичні підходи до ідентифікації: науково-аналітична доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянська І. З. Львів, ІРД НАНУ. 2020. 150 с. <https://ird.gov.ua/irdp/p20200041.pdf>.
91. Функціональні типи територій як об'єкт державної регіональної політики: методологія ідентифікації та інструментарій стимулювання розвитку: монографія; наук. ред. Сторонянська І. З. / ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І.Долішнього НАН України». Львів, 2022. 494 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220007.pdf>.
92. Хамініч О. М. Резильєнтність: життєстійкість, життєздатність або резильєнтність? *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки*. 2016. Вип. 6(2). С. 160–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2016_6%282%29__30.
93. Цикл вебінарів «Стійкість громади». *Всеукраїнська програма ментального здоров'я за ініціативою Олени Зеленської : вебсайт*. 2026. URL: <https://howareu.com/materials/stiikist-hromady-mhpss-vebinar?v=66686039b4f8c>.

94. Цопа В. А., Маматова Т. В., Брезіцька М. С. Забезпечення стійкості органів публічного управління на основі інтеграції концепції «Vision Zero» зі стандартами на системи управління ISO. *Розвиток публічного управління в Україні: сучасні виклики та пріоритети* : кол. монографія / за заг. ред. проф. В. М. Якубів. Івано-Франківськ : Карпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2025. С. 29–52. URL: https://kpuua.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/186/2026/01/monohrafiia_2025_pua.pdf.

95. Черкаси поділились досвідом стійкості газової інфраструктури. *Асоціація міст України* : вебсайт. 12.05.2025. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/cherkasy-podilylys-dosvidom-stiykosti-gazovoyi-infrastruktury>

96. Чикаренко І., Маматова Т. Розширення предметної сфери муніципального менеджменту на рівень об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 7 (1–2). С. 43–52. DOI: <https://doi.org/10.15421/15195>.

97. Чинний (новий) правопис української мови. *Словник.ua. Портал української мови та культури* : web-site. 2019. URL: <https://slovnyk.ua/pravopys.php>.

98. Шаров Ю. П. Методологічні засади стратегічного планування в муніципальному менеджменті : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04. Київ, 2002. 40 с.

99. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ: Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.

100. Шуварська К. Як тримаються малі громади під час війни? Дослідження. *Дзеркало тижня* : вебсайт. 21.06.2024. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/jak-trimajutsja-mali-hromadi-pid-chas-vijni-doslidzhennja.html>.

101. Щодо Комплексних планів стійкості регіонів та окремих міст : Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 3 березня 2026 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0018525-26#n2>.
102. 2021-2027 EU funds navigation page. *Directorate-General for Agriculture and Rural Development* : web-site. URL: <https://cohesiondata.ec.europa.eu/funds/21-27>.
103. A guide to supporting engagement and resiliency in rural communities. Federal Emergency Management Agency, USA. 2020. 36 p. URL: https://www.fema.gov/sites/default/files/documents/fema_rural-guide_jan-2021.pdf.
104. Actions for stronger rural areas. *European Union* : web-site. URL: https://rural-vision.europa.eu/action-plan/stronger_en.
105. Adam-Hernández A., Harteisen U. A Proposed Framework for Rural Resilience – How can peripheral village communities in Europe shape change? *AGER: Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural (Journal of Depopulation and Rural Development Studies)*. 2019. № 28, P. 7–42. DOI: <https://doi.org/10.4422/ager.2019.05>.
106. Ames M., Greer S. Renegotiating resilience, redefining resourcefulness. *Research in Drama Education: The Journal of Applied Theatre and Performance*. 2021. Vol. 26. Iss. 1. P. 1–8. <https://doi.org/10.1080/13569783.2020.1863143>.
107. Auckland S., Kilpatrick S. Restoring community cohesion through positive education: applying a community resilience model. *International Journal of Lifelong Education*. 2021. Vol. 40. №. 5–6. P. 561–575. DOI: <https://doi.org/10.1080/02601370.2021.2009584>.
108. Baek K., Freeman K. R., Truong S., Bell C., Montgomery S. B. Pilot Study of a Resiliency Based and Trauma Informed Intervention for Veterans. *Trauma Care*. 2024. Iss. 4. P. 75–86. DOI: <https://doi.org/10.3390/traumacare4010007>.

109. Barabanova Y., Krzysztofowicz M., Digital Transition: Long-term Implications for EU. Farmers and Rural Communities, Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. 64 p. DOI: <https://dx.doi.org/10.2760/093463>.
110. Blanchet K., Nam S. L., Ramalingam B., Pozo-Martin F. Governance and capacity to manage resilience of health systems: towards a new conceptual framework. *International Journal of Health Policy and Management*. 2017. Vol. 6. Iss. 8. P. 431-435. DOI: <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2017.36/>.
111. CA24170 - Building resilient rural communities through synergy of traditional knowledge and technological innovation (SMART-RURAL). COST Association : *web-site*. 2026. URL: <https://www.cost.eu/actions/CA24170/>.
112. CASPER. Citizen Activation in Shrinking rural areas for Place-based policies to Enhance Resilience. *Interreg Europe (GECOTTI-PE)* : *web-site*. 2025. URL: <https://www.interregeurope.eu/casper>.
113. Cavaye J., Ross H. Community resilience and community development: What mutual opportunities arise from interactions between the two concepts? *Community Development*. 2019. Vol. 50. № 2. P. 181-200. DOI: <https://doi.org/10.1080/15575330.2019.1572634>
114. Cheol-Joo Ch. A Workable Framework or a Fuzzy Concept? The Regional Resilience Approach to the Evolution and Adaptability of Regional Economies. *World Technopolis Review*. 2014. Vol. 3. Iss. 2. P. 66–77. <https://doi.org/10.7165/wtr2014.3.2.66>.
115. Cinderby S., Haq G., Cambridge H., Lock K. *Practical Action to Build Community Resilience – The Good Life Initiative in New Earswick*. Joseph Rowntree Foundation: York. UK, 2014. 74 p. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4126.9609>.
116. Cohesion Policy legislation 2021-2027. *Directorate-General for EU regional and urban policy* : *web-site*. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/legislation-and-guidance/regulations_en.

117. Collier S. J. The disaster contradiction of contemporary capitalism: Resilience, vital systems security, and ‘post-neoliberalism’. *Geoforum*. 2025. Vol. 159. 104204. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2025.104204>.
118. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. *A long-term Vision for the EU's Rural Areas - Towards stronger, connected, resilient and prosperous rural areas by 2040*. COM/2021/345 final. Brussels, 30.06.2021. 29 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0345>.
119. Community Resilience Framework. Building Resilient Communities – One Organization at a Time. *The International Consortium For Organizational Resilience* : web-site. URL: <https://build-resilience.org/resilience-frameworks/community-resilience-framework>.
120. De Iuliisa M., Kammouhb O., Cimellaroa G. P. Measuring and improving community resilience: A fuzzy logic approach. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2022. Vol. 78. 103118. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103118>.
121. Digital Transformation in the Age of COVID-19: Building Resilience and Bridging Divides, Digital Economy Outlook 2020 Supplement. Paris : OECD Publishing, 2020. 10 p. URL: www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-covid.pdf.
122. Discover 10 inspiring Rural Pact Community Good Practices. *European Union* : web-site. 28.07.2023. URL: https://ruralpact.rural-vision.europa.eu/news/discover-10-inspiring-rural-pact-community-good-practices_en
123. Dunayev I. Digital resilience in wartime: ukraine’s path to decentralised govtech architecture. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, 2025. P. 103–124. <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2025-spec-9>.

124. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine, Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.
125. Esmaili M.R.A., Damari B., Hajebi A., Rafiee N., Goudarzi R., Haghshenas A. Basic Criteria, Models, and Indicators of Intersectoral Collaboration in Health Promotion: A Scoping Review. *Iran J Public Health*. 2021. Vol. 50. Iss. 5. P. 852–865. DOI: <https://doi.org/10.18502/ijph.v50i5.6103>.
126. Esteban-Navarro M.-Á., García-Madurga M.-Á., Morte-Nadal T., Nogales-Bocio A.-I. The Rural Digital Divide in the Face of the COVID-19 Pandemic in Europe – Recommendations from a Scoping Review. *Informatics*, 2020. Vol. 7. Iss. 4. 54. DOI: <https://doi.org/10.3390/informatics7040054>.
127. EU4Recovery – Розширення можливостей громад в Україні. URL: <https://www.eu4recovery.com.ua/>.
128. Folke C. Resilience: the emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environment Change*. 2006. Vol. 16. Iss. 3. P. 253–267. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002/>.
129. GIR 2025 Executive Summary. CDRI. URL: <https://cdri.world/gir-2025-executive-summary/>
130. Gousse-Lessard A., Gachon P., Lessard L, Vermeulen V, Boivin M, Maltais D, Landaverde E, Généreux M, Motulsky B, Le Beller J (2023), "Intersectoral approaches: the key to mitigating psychosocial and health consequences of disasters and systemic risks". *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 32 No. 1 pp. 74–99, doi: <https://doi.org/10.1108/DPM-09-2022-0190>
131. GovTech освіта для лідерів цифрової трансформації. CDTO Campus готує лідерів нового покоління, які стануть рушійною силою цифрових трансформацій на локальному, регіональному та національному рівнях. *CDTO Campus : вебсайт*. 2025. URL: <https://www.cdto-campus.com/ua/>.
132. Gustafsson M., Matveieva O., Wihlborg E., Borodin Y., Mamatova T., Kvitka S. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and

strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42, № 3. Art. 102056. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102056>.

133. Haggard R., Cafer A., Green J. Community resilience: A meta-study of international development rhetoric in emerging economies. *Community Development*. 2019. Vol. 50. № 2. P. 160-180. DOI: <https://doi.org/10.1080/15575330.2019.1574851>.

134. Heenan, M., Chung, A., Howse, E., Signy, H., & Rychetnik, L. (2023). Combining public health evidence, policy experience and communications expertise to inform preventive health: reflections on a novel method of knowledge synthesis. *Health research policy and systems*, 21(1), 112. <https://doi.org/10.1186/s12961-023-01062-x>

135. Hernández A. A. Resilience and its Core Principles – The key to Sustainable Rural Development? Learning to Shape Change actively in European Rural Areas. *LDnet : web-site*. URL: <https://ldnet.eu/resilience-and-its-core-principles-the-key-to-sustainable-rural-development/>

136. Holling C. S. Engineering resilience versus ecological resilience. *Engineering within Ecological Constraints* ; Ed. P. Schulze. Washington DC: National Academy, 1996. P. 31–43. URL: <https://www.nationalacademies.org/read/4919/chapter/4>.

137. Intersectoral Collaboration Models. 29.03.2025. URL: <https://fashion.sustainability-directory.com/term/intersectoral-collaboration-models/>

138. ISO 18091:2019. Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001 in local government. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:18091:ed-2:v1:en>.

139. ISO 20121:2012(en). Event sustainability management systems – Requirements with guidance for use. *The International Organization for*

Standardization : *web-site*. URL:
<https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:20121:ed-1:v1:en>

140. ISO 21500:2021. Project, programme and portfolio management – Context and concepts. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:21500:ed-2:v1:en>

141. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html>.

142. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/75106.html>

143. ISO 22316:2017 Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/50053.html>.

144. ISO 22316:2017 Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/50053.html>.

145. ISO 22336:2024. Security and resilience – Organizational resilience – Guidelines for resilience policy and strategy. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/50073.html>.

146. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL:
<https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>.

147. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL:
<https://www.iso.org/standard/65694.html>.

148. ISO 37100:2016. Sustainable cities and communities – Vocabulary. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL:
<https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:37100:ed-1:v1:en>.

149. ISO 37120:2018. Sustainable cities and communities – Indicators for city services and quality of life. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/68498.html>.
150. ISO 45000 family. Occupational health and safety. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standards/popular/iso-45000-family>.
151. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>.
152. ISO 37101:2016. Sustainable development in communities. Management system for sustainable development. Requirements with guidance for use. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/61885.html>.
153. ISO/IEC 27001:2022. Information security management systems – Requirements. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/27001>.
154. ISO/IEC 27001:2022. Information security management systems – Requirements. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/27001>.
155. Jeans H., Castillo G. E., Thomas S. Absorb, Adapt, Transform: Resilience capacities. *Oxfam : web-site*. 25.01.2017. URL: <https://policy-practice.oxfam.org/resources/absorb-adapt-transform-resilience-capacities-620178/>.
156. Kirby N. Strengthening community resilience through participation – a conceptual exploration. *Environmental Sociology*. 2025. 1–16. <https://doi.org/10.1080/23251042.2025.2479666>.
157. Kirmayer L., Sedhev M., Whitley R., Dandeneau S., Isaac C. Community Resilience: Models, Metaphors and Measures. *Journal of Aboriginal Health*. 2009. Vol. 5. № 1. P. 62-117. URL: <https://jps.library.utoronto.ca/index.php/ijih/article/view/28978/23910>.

158. Klau G. W., Weiskircher R. Robustness and Resilience. *Brandes, U., Erlebach, T. (eds) Network Analysis. Lecture Notes in Computer Science, vol 3418*. Berlin, Heidelberg: Springer, 2005. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-540-31955-9_15
159. Koliou M., van de Lindt J. W., McAllister T. P., Ellingwood B. R., Dillard M., Cutler H. State of the research in community resilience: progress and challenges. *Sustainable and Resilient Infrastructure*. 2020. Vol. 5. № 3. P. 131-151. DOI: <https://doi.org/10.1080/23789689.2017.1418547>.
160. Korosteleva E., Petrova I. What makes communities resilient in times of complexity and change? *Cambridge Review of International Affairs*. 2022. Vol. 35. Iss. 2. P. 137–157. DOI: <https://doi.org/10.1080/09557571.2021.2024145>.
161. Kuts H., Kuts Y. Problems of Rural Areas Development in Ukraine in the Context of Closing-Down Rural Schools: Information Security Perspective. *European Political and Law Discourse*. 2022. Vol. 9. Iss. 2. P. 20–29. DOI: <https://doi.org/10.46340/eppd.2022.9.2.3>.
162. Lebel L., Anderies J. M., Campbell B., Folke C., Hatfield-Dodds S., Hughes T. P., Wilson J. Governance and the capacity to manage resilience in regional social-ecological systems. *Ecology and Society*. 2006. Vol. 11. Iss. 1. Art. 19. URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol11/iss1/art19/>.
163. Lerch D. Six Foundations for Community Resilience. *Resilience : web-site*. 28.11.2018. URL: <https://www.resilience.org/six-foundations-for-community-resilience>.
164. Lessons from evaluations: UNDP support to digitalization in crisis countries. Independent Evaluation Office. 9 p. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-03/digitalization.pdf>.
165. Lyon C. Place Systems and Social Resilience: A Framework for Understanding Place in Social Adaptation, Resilience, and Transformation. *Society & Natural Resources*. 2014. Vol. 27. № 10. P. 1009-1023. DOI: <https://doi.org/10.1080/08941920.2014.918228>.

166. Mamediiieva G. Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience. *The President and Fellows of Harvard College* : web-site. 01.04.2025.

URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience>.

167. Martine Shareck, Marie Suzanne Badji, Karine Picard, Jean-François Allaire, Philippe Roy, Mélissa Généreux, Julie Lévesque, Émanuèle Lapierre-Fortin, Developing community resilience in the face of COVID-19: case study from the Estrie region, Canada, *Health Promotion International*, Volume 39, Issue 4, August 2024, daae094, <https://doi.org/10.1093/heapro/daae094>

168. Naden C. Stronger cities for the future: a new set of international standards just out. *ISO* : web-site. 6 July 2018. URL: <https://www.iso.org/news/ref2305.html>.

169. Naden C. Stronger cities for the future: a new set of international standards just out. *The International Organization for Standardization* : web-site. 06.07.2018. URL: <https://www.iso.org/news/ref2305.html>.

170. *National Incident Management System*. Third Edition. U.S. Department of Homeland Security. FEMA, 2017. 133 p. URL: https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-07/fema_nims_doctrine-2017.pdf.

171. National Resilience Guidance. A Collaborative Approach to Building Resilience. FEMA. 2024. 44 p. URL: https://www.fema.gov/sites/default/files/documents/fema_national-resilience-guidance_august2024.pdf.

172. Norris F. H., Stevens S. P., Pfefferbaum B., Wyche K. F., Pfefferbaum R. L. Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities and Strategy for Disaster Readiness. *American Journal of Community Psychology*. 2008. Vol. 41, Iss. 1-2, P. 127-150. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>.

173. NUTS - Nomenclature of territorial units for statistics. Local administrative units (LAU). *Eurostat* : an official website of the European Union. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/local-administrative-units>.

174. Organizational Resilience Model. Embedding the Culture & Systems of Resilience. *The International Consortium For Organizational Resilience : web-site*. URL: <https://build-resilience.org/resilience-frameworks/organizational-resilience-model>.

175. Pertoldi M., Fioretti C., Guzzo F., Testori G., De Bruijn M., Ferry M., Kah S., Servillo L.A., Windisch S., Handbook of Territorial and Local Development Strategies / Ed.(s): Pertoldi M., Fioretti C., Guzzo F., Testori G. EUR 31263 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022, DOI: <https://dx.doi.org/10.2760/57919>.

176. Rabinovych M., Brik T., Darkovich A., Savisko M., Hatsko V., Tytiuk S., Piddubnyi I. Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The role of local governance. *Governance*. 2023. Vol. 37, Iss. 4, P. 1121–1140. <https://doi.org/10.1111/gove.12827>.

177. REBOUND. Fostering Resilience in Rural Communities. Erasmus+ Cooperation Partnerships Project. *Rebound : web-site*. 2022. URL: <https://ruralresilience.eu/>.

178. Regulation (EU) 2017/2391 of the European Parliament and of the Council of 12 December 2017 amending Regulation (EC) No 1059/2003 as regards the territorial typologies (Tercet). *Official Journal of the European Union*. 29.12.2017. 6 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017R2391>.

179. Reinforcing Rural Resilience, OECD Rural Studies, Paris : OECD Publishing, 2025. 207 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/7cd485e3-en>.

180. Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. The long-term vision for the EU's rural areas: key achievements and ways forward. Brussels, 27.03.2024. COM(2024) 450 final. 17 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52024DC0450>.

181. Resilience and recovery: Ukraine needs strong local authorities. ALDA - Association Européenne pour la Démocratie Locale : web-site. 22.07.2025. URL:

<https://www.ald-europe.eu/resilience-and-recovery-ukraine-needs-strong-local-authorities/>.

182. Rural development. The common agricultural policy supports the vibrancy and economic viability of rural areas through funding and actions that support rural development. *Directorate-General for Agriculture and Rural Development* : web-site. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/rural-development_en.

183. Rural Europe Takes Action. For Resilience and Peace – Political Action Now! *ARC2020*. May 31, 2022. URL: <https://www.arc2020.eu/rural-europe-takes-action-for-resilience-and-peace-political-action-now/>

184. Rural opportunities. *Directorate-General for Agriculture and Rural Development* : web-site. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/overview-vision-agriculture-food/research-innovation/rural-opportunities_en.

185. Rural Pact Community Platform. *European Union* : web-site. URL: https://ruralpact.rural-vision.europa.eu/rural-pact_en.

186. Rural Pact Community Platform. Good practices. *European Union* : web-site. URL: https://ruralpact.rural-vision.europa.eu/good-practice_en.

187. Rural Resilience – Building A Thriving Countryside. *Agricultural and Rural Convention* : web-site. URL: <https://www.arc2020.eu/rural-resilience/>.

188. Rural toolkit. *European Union* : web-site. URL: https://rural-vision.europa.eu/action-plan/cross-cutting/toolkit_en.

189. Rural vision ten shared goals. *European Union* : web-site. URL: https://rural-vision.europa.eu/rural-vision/shared-goals_en.

190. RURALITIC: Rethinking European rural areas in the face of new realities, challenges and transitions. *National Research Institute for Agriculture, Food and Environment* : web-site. 13.02.2025. URL: <https://www.inrae.fr/en/news/ruralitic-rethinking-european-rural-areas-face-new-realities-challenges-and-transitions>.

191. Shareck M., Badji M. S., Picard K., Allaire J.-F., Roy Ph., Généreux M., Lévesque J., Lapierre-Fortin  . Developing community resilience in the face of

COVID-19: case study from the Estrie region, Canada. *Health Promotion International*, 2024. Vol. 39, Iss. 4. d. 094.

DOI: <https://doi.org/10.1093/heapro/daae094>

192. Simeon, D.T., Cuba, V., Hunte, SA. *et al.* Intersectoral collaboration in the COVID-19 response in Latin America and the Caribbean. *Int J Equity Health* **23**, 154 (2024). <https://doi.org/10.1186/s12939-024-02233-0>

193. Six Foundations for Community Resilience. Resilience : website. URL: <https://www.resilience.org/six-foundations-for-community-resilience>.

194. Slingerland G., Edua-Mensah E., van Gils M., Kleinhans R., Brazier F. We're in this together: Capacities and relationships to enable community resilience. *Urban Research & Practice*. 2022. Vol. 16. № 3. P. 418–437. DOI: <https://doi.org/10.1080/17535069.2022.2036804>.

195. Steiner A., Atterton J. Exploring the Contribution of Rural Enterprises to Local Resilience. *Journal of Rural Studies*. 2015. Vol. 40. P. 30–45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.05.004>.

196. Steiner A., Markantoni M. Unpacking Community Resilience through Capacity for Change. *Community Development Journal*. 2013. Vol. 49. Iss. 3. P. 407–425. DOI: <https://doi.org/10.1093/cdj/bst042>.

197. Sustainable Development Goals. *United Nations Development Programme* : web-site. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>.

198. Tell D., Oldeide O., Larsen T., Haug E. Lessons Learned from an Intersectoral Collaboration between the Public Sector, NGOs, and Sports Clubs to Meet the Needs of Vulnerable Youths. *Societies*. 2022. Vol. 12. Iss. 1. N. 13. <https://doi.org/10.3390/soc12010013>.

199. Territorial Agenda 2030. A future for all places. *Informal meeting of Ministers responsible for Spatial Planning and Territorial Development and/or Territorial Cohesion*. 01.12.2020, Germany. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/brochure/territorial_agenda_2030_en.pdf.

200. The 17 Goals. *United Nations.Sustainable Development* : web-site. 2023. URL: <https://sdgs.un.org/goals>.
201. The Community Model. *Trauma Resource Institut: web-site*. 2024. URL: <https://www.traumaresourceinstitute.com/crm>
202. The Community Resilience Reader: Essential Resources for an Era of Upheaval. Ed. by D. Lerch. Island Press in collaboration with Post Carbon Institute, 2017 [E-book]. URL: <https://education.resilience.org/the-community-resilience-reader/>.
203. The EU rural vision. *European Union* : web-site. URL: https://rural-vision.europa.eu/index_en.
204. The Ukraine Facility. *Directorate-General for Communication* : : web-site. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en.
205. Think Resilience. URL: <https://education.resilience.org/>
206. Transforming Trauma into Resilience: The Community Resiliency Model in Action. *Georgia Rural Health Innovation Center* : web-site. 24.05.2023. URL: <https://www.georgiaruralhealth.org/blog/transforming-trauma-into-resilience-the-community-resiliency-model-in-action/>
207. U-LEAD with Europe. URL: <https://u-lead.org.ua/#who-we-are>.
208. Urban and territorial development strategies. *Directorate-General for Regional and Urban Policy* : web-site. URL: <https://territorial.ec.europa.eu/sustainable-development/strategies?lng=en>.
209. van der Vliet, N., Den Broeder, L., Romeo-Velilla, M., Kruize, H., Staatsen, B., & Schuit, J. (2020). Intersectoral Cooperation in 12 European Case Studies Aiming for Better Health, Environmental Sustainability, and Health Equity: Protocol for a Qualitative Evaluation. *JMIR research protocols*, 9(6), e17323. <https://doi.org/10.2196/17323>
210. Vaneeckhaute L. E., Vanwing T., Jacquet W., Abelshausen B., Meurs P. Community resilience 2.0: Toward a comprehensive conception of community-level

resilience. *Community Development*. 2017. Vol. 48. № 5. P. 735-751. DOI: <https://doi.org/10.1080/15575330.2017.1369443>.

211. Vardy M., Smith M. Resilience. *Environmental Humanities*. 2017. Vol. 9. Iss. 1. P. 175–179. DOI: <https://doi.org/10.1215/22011919-3829199>.

212. Voinescu R. Recovery and Resilience in The European Rural Areas. Response Measures In *The Context Of The Covid-19 Pandemic*. Euroinfo, Institute for World Economy, Romanian Academy. 2021. Vol. 5(4). P. 46–60. URL: <https://ideas.repec.org/a/iem/eurinf/v5y2021i4p46-60.html>.

213. Vyhovska V., Sholudko V., Balytska M. State Digital Transformation in Ukraine: 2019–2024 Review. 03.07.2025. VoxUkraine : web-site. URL: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review>

214. Walker J., Cooper M. Genealogies of resilience: From systems ecology to the political economy of crisis adaptation. *Security Dialogue*. 2011. Vol. 42. Iss. 2. P. 143–160. DOI: <https://doi.org/10.1177/0967010611399616>.

215. What is ISO 18091? *World Council For Quality* : web-site. 2024. URL: <https://wcfq.org/en/iso-18091/>.

216. Yan J., Fang Z., Chen L. et al. Rethinking the city resilience: COM-B model-based analysis of healthcare accessing behaviour changes affected by COVID-19. *J Hous and the Built Environ*. 2024. Vol. 39. P. 1129–1159. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10901-024-10120-x>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження та про участь у науково-дослідних роботах



ІНСТИТУТ
РОЗВИТКУ МІСТА
КРИВОГО РОГУ

Комунальне підприємство «Інститут розвитку міста Кривого Рогу»
Криворізької міської ради

+38 068 485 90 10
+38 067 181 87 26

Юридична адреса: 50101, Дніпропетровська область, м. Кривий Ріг,
пр. Металургів, 36Б Код ЄДРПОУ: 37665263

cdi.irm@irm.kr.ua
www.irm.kr.ua

№ 349 від «26» березня 2026р

ДОВІДКА про впровадження результатів дисертаційного дослідження Борисенка Владислава Юрійовича

за темою «Забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні»
на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»

Цією Довідкою засвідчується, що висновки та пропозиції автора що стосуються:

– концептуальної моделі забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади, яка поєднує контур національного рівня концептуальної моделі (відтворює процес гарантування збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності держави й суспільства через використання суб'єктами національної системи стійкості комплексу відповідних інструментів в умовах гібридних загроз і змін безпекового середовища) та локальний контур (демонструє базові складові механізму, що процесно пов'язує комплекс адаптивних можливостей з вимірами інституційної стійкості через розроблення стратегії готовності до наднормативних подій), що опубліковані ним у статті: Борисенко, В., & Борисенко, Ю. (2025). Публічне управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: загальні підходи, принципи та інноваційні інструменти. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (2), 46-52. doi: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.7> – використано під час методичного супроводу територіальних громад Дніпропетровської області в умовах правового режиму воєнного стану, зокрема в межах формування та розвитку агломераційної моделі «місто - сільська громада», що передбачає функціональну інтеграцію громади-центру та громад-учасниць на засадах міжмуніципальної співпраці, координації стратегічного планування, узгодження інфраструктурних рішень і спільної реалізації пріоритетів розвитку територій.

З повагою,

Заступник директора



Світлана ХРОМ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут
державного управління



MINISTRY OF EDUCATION
AND SCIENCE OF UKRAINE

Dnipro University of Technology

Educational and Research
Institute of Public Administration

25.02.2026 № 12-22/04

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Борисенка Владислава Юрійовича за темою: «Забезпечення резильєнтності сільської
територіальної громади в Україні», поданої на здобуття освітньо-кваліфікаційного
ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»**

Надана здобувачу кафедри державного управління і місцевого самоврядування третього (освітньо-наукового) рівня Борисенку В. Ю. про те, що результати його дисертаційного дослідження були використані під час вдосконалення навчально-методичного забезпечення дисциплін освітніх програм, що реалізуються в навчально-науковому інституті державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», а саме:

– оновлено зміст теми «Особливості стратегічного управління та управління змінами в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні» робочої програми обов'язкової навчальної дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері» освітньо-професійних програм «Публічне управління та адміністрування» та «Цифрове врядування» (спеціальність D 4 «Публічне управління та адміністрування», другий (магістерський) рівень вищої освіти) щодо підходів до забезпечення резильєнтності територіальних громад;

– оновлено зміст теми «Технології публічного управління забезпеченням стійкості/резильєнтності та повосним відновленням України» робочої програми обов'язкової навчальної дисципліни «Менеджмент в публічному управлінні: парадигми та технології» освітньо-наукової програми «Публічне управління та адміністрування» (спеціальність D 4 «Публічне управління та адміністрування», третій (освітньо-науковий) рівень) щодо концептуальної моделі забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади;

– оновлено зміст теми «Наукові підходи до адаптації вимог і рекомендації міжнародних організацій» робочої програми фахової вибіркової навчальної дисципліни «Стандарти та настанови міжнародних організацій як основа удосконалення систем і процесів публічного управління» (спеціальність D 4 «Публічне управління та адміністрування», третій (освітньо-науковий) рівень) щодо системного протистояння впливу гібридних загроз із використанням настанов міжнародних стандартів.

Борисенко В. Ю. також брав активну участь у розробленні науково-методичних матеріалів до проведення конференцій, круглих столів та вебінарів у рамках міжнародних проєктів, які реалізуються кафедрою.

Директор
навчально-наукового інституту
державного управління
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»



Свєнїй БОРОДІН

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут
державного управління



MINISTRY OF EDUCATION
AND SCIENCE OF UKRAINE

Dnipro University of Technology

Educational and Research
Institute of Public Administration

28.08.2026 № 12-22/03

ДОВІДКА про участь у науково-дослідних роботах

Видана **Борисенку Владиславу Юрійовичу** про те, що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідних робіт (далі – НДР) кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», а саме:

– з 01.06.2022 по 01.09.2024 – виконавець теми НДР «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні», номер державної реєстрації 0122U002375 (Державний реєстраційний номер 0122U002375);

– з 01.06.2022 по 01.09.2024 – виконавець теми НДР «Цифрова трансформація публічного управління», номер державної реєстрації 0122U002236 (Державний реєстраційний номер: 0122U002236);

– з 10.01.2025 по 31.03.2026 – виконавець теми НДР «Інноваційні інструменти публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територій і громад в умовах долаття гібридних загроз» (Державний реєстраційний номер: 0125U001822025).

Особистий внесок: дослідження наукових підходів, усталених практик та настанов міжнародних організацій щодо забезпечення резильєнтності територіальних громад, зокрема сільських, моделюванні процесів забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади в Україні, а також розробленні відповідних практичних рекомендацій органам публічного управління

Директор
навчально-наукового інституту
державного управління
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»



Свгеній БОРОДІН

Додаток Б

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у наукових фахових виданнях, включених до переліку

наукових фахових видань України

1. Маматова, Т., & Борисенко, В. (2023). Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2, 67–73, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-9>.

Особистий внесок: уточнено положення, щодо технічних підходів до резильєнтності, як головного стратегічного імперативу для складних адаптивних систем та визначено особливості фундаментальних основ резильєнтності громади.

2. Борисенко, В., & Борисенко, Ю. (2025). Публічне управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: загальні підходи, принципи та інноваційні інструменти. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (2), 46-52. doi: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.7>.

Особистий внесок: запропоновано комплекс базових принципів та концептуальну модель забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади.

3. Борисенко, В. (2025). Підхід до оцінювання зрілості системи забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, (4), 20-26, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-4-3>.

4. Борисенко, В., & Маматова, Т. (2026). Моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів, *Національні інтереси України*, (1), 1227-1239. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1\(18\)-1227-1239](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1(18)-1227-1239).

Особистий внесок: обґрунтовано концептуальні положення щодо моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів в умовах воєнного стану.

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

5. Борисенко, В. Ю. (2022). Резильєнтність територіальної громади: визначення та підходи щодо забезпечення. В *Матеріалах міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2022»* (с. 147-149). Харків, Україна. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Zbirnik_tez_FENIKS-2022.pdf.

6. Маматова, Т., Чикаренко І. & Борисенко В. (2022). Підходи до відновлення та забезпечення резильєнтності (стійкості) сільських територій в Європейському Союзі. В *Матеріалах ХІХ науково-практичної конференції «Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України»* (с. 16-18). Дніпро, Україна. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_16_06_2022.pdf

Особистий внесок: визначено особливості підходу ЄС щодо обґрунтування спроможності громад до резильєнтності у межах «нечіткої концепції резильєнтності» (fuzzy concept of resilience).

7. Борисенко, В. Ю. (2023). Актуальність забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Україні. В *Матеріалах ХІІІ міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» (секція 17 – Публічне управління та адміністрування), м. Дніпро, 1–3 березня 2023 р.* (с. 296-297). Дніпро, Україна. URL: https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2023/Scientific_Spring_2023.pdf

8. Борисенко, Ю. & Борисенко, В. (2023). Розвиток професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування як фактор забезпечення резильєнтності (стійкості) територіальних громад в Україні. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю*

«Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні», м. Дніпро, 4 травня 2023 р. (с. 50-53). Дніпро, Україна. URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/ConfDUMS-040523-270623.pdf>.

Особистий внесок: визначено особливості розвитку професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, у сфері забезпечення резильєнтності територій і громад.

9. Борисенко, В. Ю. (2023). Потенціал упровадження вимог і настанов міжнародних стандартів ISO у сфері забезпечення резильєнтності та сталого розвитку територій і громад. В *Матеріалах науково-практичної конференції «Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада», м. Дніпро, 11-13 жовтня 2023 р.* (с. 241-243). Дніпро, Україна. URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk.pdf>

10. Борисенко, В. Ю. (2024). Сучасні підходи до визначення категорії «резильєнтність» / «стійкість» територіальної громади. В *Матеріалах XIII міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» (секція 17 – Публічне управління та адміністрування), м. Дніпро, 27–29 березня 2024 р.* (с. 272-273). Дніпро, Україна. URL: https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2024/Scientific_Spring_2024.pdf

11. Борисенко, В. (2024). Міжсекторна взаємодія на основі моделі резильєнтності громади: світові практики та преспективи впровадження в Україні. *Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнародного круглого столу, м. Київ, 20 червня 2024 р.* (с. 30-31). Київ, Україна. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2120/files/252be71b-8e9c-4eaf-8a72-dea2f4895774.pdf>

12. Борисенко, Ю. В. & Борисенко, В. Ю. (2024). Аспекти спроможності територіальних громад у забезпеченні розвитку національної системи стійкості. В *Матеріалах науково-практичної конференції «II Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада», м. Дніпро, 11-13 жовтня 2024 р.* (с. 186-188). Дніпро, Україна. URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk2024.pdf>.

Особистий внесок: визначено комплекс міжнародних стандартів ISO та ключових аспектів зазначених стандартів, що впливають на резильєнтність територіальної громади.

13. Борисенко, Ю. В., & Борисенко, В. Ю. (2025). Резильєнтність територіальної громади: підходи до визначення чинників спроможності. В *Матеріалах всеукраїнської науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку»*, м. Київ, 18 лютого 2025 р. (с. 335-336). Київ, Україна. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/a002efe4-576d-4b0b-bef1-0df7379b2e0d.pdf>.

Особистий внесок: виокремлено «чинниками спроможності», які мають бути враховані під час управління резильєнтністю територіальної громади: знання; невизначеності; взаємозалежність; легітимність.

14. Борисенко, В. Ю., & Борисенко, Ю. В. (2025). Державно-приватне та міжнародне партнерство як фактор забезпеченням резильєнтності територіальної громади. В *Матеріалах міжнародної науково-практичної конференції «Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення»*, м. Івано-Франківськ, 27 листопада 2025 р. (с.743-747). Івано-Франківськ, Україна. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-12/Збірник_тез_ІФНТУНГ_2025.pdf.

Особистий внесок: визначено особливості схарактеризовано базові принцип реалізації механізму міжсекторальної взаємодії у системі публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади.