

Міністерство освіти і науки України
Рівненський державний гуманітарний університет
Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Кафедра політології та міжнародних відносин

На правах рукопису

Дипломна робота

Освітній ступінь – магістр

на тему:

«СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ»

Виконав:

здобувач вищої освіти 2-го курсу
за спеціальністю 052 «Політологія»,
група ПЛМ – 21

Григорук Владислав Олександрович

Науковий керівник:

к. іст. н., доцент Герасимчук Т.Ф.

Рецензент: Гарбар Л.В., к.філос. н.,
доцент, доцент кафедри філософії та
політології Житомирського державного
університету імені Івана Франка

Рівне – 2025

АНОТАЦІЯ

Григорук В. О. Стійкість територіальних громад в умовах російсько-української війни. Наукова робота на здобуття кваліфікації магістра зі спеціальності 052 «Політологія». Кафедра політології та міжнародних відносин. Рівненський державний гуманітарний університет. Рівне, 2025.

У роботі здійснено комплексне дослідження стійкості територіальних громад України в умовах повномасштабної російської агресії. Проаналізовано еволюцію концепції стійкості від інженерного підходу до теорії адаптивного врядування та визначено багатовимірну структуру стійкості громад (економічну, фінансову, соціальну, інституційну, кадрову).

Досліджено особливості функціонування територіальних громад як суб'єктів місцевого самоврядування та об'єктів кризового управління в умовах воєнного стану.

Розкрито специфіку взаємодії військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування, проаналізовано трансформацію системи надання публічних послуг в умовах обмеженості ресурсів та безпекових загроз. Виявлено вплив демографічних змін та міграційних процесів на людський капітал громад, визначено критичні кадрові виклики.

Досліджено адаптаційні стратегії громад: стратегічне планування відновлення за принципом «відбудувати краще» (Build Back Better), розвиток міжнародного муніципального співробітництва та грантової діяльності, цифровізацію управління та впровадження інструментів електронної демократії як відповідь на кадрові та безпекові виклики.

Ключові слова: стійкість територіальних громад, децентралізація, воєнний стан, військові адміністрації, публічні послуги, демографічні зміни, стратегічне планування, міжнародне співробітництво, цифровізація, електронна демократія.

SUMMARY

Hryhoruk V. O. Resilience of territorial communities in the conditions of the Russian-Ukrainian war. Scientific work for obtaining a master's qualification in specialty 052 «Political Science». Department of Political Science and International Relations. Rivne State Humanities University. Rivne, 2025.

The work presents a comprehensive study of the resilience of Ukrainian territorial communities under full-scale Russian aggression. The evolution of the concept of resilience from an engineering approach to adaptive governance theory is analyzed, and the multidimensional structure of community resilience (economic, financial, social, institutional, human resources) is determined. The peculiarities of territorial communities functioning as subjects of local self-government and objects of crisis management under martial law are investigated.

The specifics of interaction between military administrations and local self-government bodies are revealed, and the transformation of the public services system under resource constraints and security threats is analyzed. The impact of demographic changes and migration processes on communities' human capital is identified, along with critical staffing challenges.

Adaptive strategies of communities are explored, including strategic recovery planning based on the «Build Back Better» principle, development of international municipal cooperation and grant activities, digitalization of governance, and implementation of e-democracy tools as a response to staffing and security challenges.

Keywords: territorial communities resilience, decentralization, martial law, military administrations, public services, demographic changes, strategic planning, international cooperation, digitalization, e-democracy.

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	12
1.1. Сутність та еволюція поняття «стійкість» у контексті розвитку територій.....	12
1.2. Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування та об'єкт кризового управління.....	21
1.3. Нормативно-правове регулювання функціонування громад в умовах воєнного стану.....	28
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ УКРАЇНИ.....	35
2.1. Особливості взаємодії військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування.....	35
2.2. Організація надання публічних послуг в умовах обмеженості ресурсів та безпекових загроз.....	40
2.3. Демографічні зміни та кадрові виклики: вплив міграції на людський капітал громад.....	46
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. Адаптаційні стратегії територіальних громад в умовах війни.....	51
3.1. Стратегічне планування відновлення та розвитку громад: від реагування до відбудови.....	51
3.2. Розвиток міжнародного муніципального співробітництва та грантова діяльність як інструменти залучення ресурсів.....	58
3.3. Цифровізація управління та інструменти електронної демократії як відповідь на кадрові та безпекові виклики.....	65
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабне російське вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року створило безпрецедентні виклики для функціонування територіальних громад як базового рівня публічної влади. В умовах правового режиму воєнного стану громади зіткнулися з критичними загрозами: масованими обстрілами та руйнуванням інфраструктури, масовою міграцією населення, дефіцитом фінансових та людських ресурсів, необхідністю забезпечувати безперервність надання послуг за умови постійної небезпеки. Ці виклики актуалізували питання стійкості територіальних громад – їхньої здатності протистояти шокowym впливам, адаптуватися до нових умов та зберігати основні функції життєзабезпечення населення.

Стійкість громад набуває особливого значення в контексті реформи децентралізації, розпочатої в Україні у 2014 році. Передача значних повноважень та ресурсів на місцевий рівень створила потенціал для автономного функціонування громад навіть за умови обмеженої координації з центральною владою. Водночас війна виявила як сильні сторони децентралізованої моделі управління, так і її вразливості: неготовність частини громад до кризового планування, недостатність резервних фондів, проблеми координації між різними рівнями влади в екстремальних умовах.

Дослідження стійкості територіальних громад в умовах російсько-української війни має не лише теоретичне, а й практичне значення. По-перше, воно дозволяє виявити фактори, що забезпечують життєздатність громад під час екзистенційних загроз, та механізми адаптації управлінських систем до кризових умов. По-друге, аналіз досвіду українських громад може стати основою для розробки ефективних стратегій постконфліктного відновлення та розбудови більш стійких систем місцевого самоврядування. По-третє, українська практика є унікальним кейсом для міжнародної наукової спільноти, оскільки демонструє функціонування демократичних інституцій в умовах повномасштабної війни на території сучасної європейської держави.

Актуальність теми також зумовлена динамікою трансформаційних процесів у системі публічного управління України. Введення воєнного стану призвело до утворення військових адміністрацій, що створило складну модель співіснування цивільних та військових структур влади на місцях. Це породило низку правових та управлінських колізій, які потребують наукового осмислення. Водночас відбувається прискорена цифровізація публічних послуг, розвиток міжнародного муніципального співробітництва, формування нових механізмів залучення ресурсів через грантову діяльність – процеси, що потребують систематизації та теоретичного узагальнення.

Незважаючи на зростаючу увагу дослідників до питань функціонування територіальних громад в умовах війни, комплексних наукових праць, що охоплювали б всі аспекти стійкості громад – від теоретико-концептуальних засад до практичних механізмів забезпечення життєдіяльності та стратегій відновлення – поки що бракує. Саме це й зумовило вибір теми магістерської роботи.

Стан наукової розробки проблеми. Питання стійкості територіальних громад досліджували як українські, так і зарубіжні вчені. Серед українських дослідників варто виділити праці Т. Ф. Герасимчук [12; 13; 14; 15], Л. В. Горохова [17]; [18], Т. В. Стешенко [78], А. С. Кречик [78], О. В. Кривець [78], які розробили багатовимірну модель стійкості громад, що включає економічну, фінансову, соціальну, інституційну та кадрову складові. С. Толстов [114], Т. Трофимчук [114], В. Горбаль [114] досліджували передумови абсорбції шоків, робастності та відновлення українських громад в умовах війни. А. Ф. Ткачук [84], Р. М. Агранофф [84], Т. Браун [84] аналізували особливості децентралізації в Україні та її вплив на спроможність громад.

Теоретичні основи стійкості складних систем закладено в працях зарубіжних учених. Е. Ostrom [110] розробила концепцію колективних дій та самоврядування спільних ресурсів, що є фундаментальною для розуміння соціального капіталу громад. R. D. Putnam [111] дослідив роль громадянських традицій та соціальних мереж у забезпеченні ефективного врядування. А.

Wildavsky [119] сформулював принципи адаптивного управління ризиками. J. Chapman [103] досліджував фінансовий стрес муніципальних урядів та механізми його подолання.

Окремі аспекти функціонування громад в умовах воєнного стану вивчали О. М. Бухнавець [5], О. В. Забожчук [5] (правові аспекти розподілу повноважень між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування), П. А. Воробей [11], В. В. Галуцько [11], Р. Б. Шишка [11] (статус військових адміністрацій як адміністративних органів). Питання стратегічного планування відновлення досліджували фахівці Міністерства розвитку громад та територій України, Київської школи економіки. Цифровізацію публічного управління аналізували Н. Гончарук [16], О. Прудиус [16].

Міжнародний досвід забезпечення стійкості інфраструктури в умовах війни узагальнено в роботі D. Armanios [100], J. S. Christensen [100], A. Tymoshenko [100], які виокремили п'ять ключових факторів стійкості України: суспільну солідарність, неформальні мережі постачання, децентралізоване управління, навчання на основі попередніх криз та модульну відновлювану енергетичну інфраструктуру.

Об'єктом дослідження є територіальні громади України як базовий рівень системи публічного управління.

Предметом дослідження виступає стійкість територіальних громад України в умовах російсько-української війни: її концептуальні засади, фактори забезпечення, прояви в різних сферах функціонування громад та стратегії посилення.

Мета дослідження полягає в комплексному аналізі стійкості територіальних громад України в умовах російсько-української війни, виявленні ключових факторів їхньої життєздатності та розробці рекомендацій щодо посилення спроможності громад протистояти кризовим викликам і забезпечувати постконфліктне відновлення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність та проаналізувати еволюцію поняття «стійкість» у контексті розвитку територій, визначити структурні компоненти стійкості громад;
- охарактеризувати територіальну громаду як суб'єкт місцевого самоврядування та об'єкт кризового управління в умовах воєнного стану;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання функціонування громад в умовах воєнного стану та виявити його прогалини;
- дослідити особливості взаємодії військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування, виявити проблеми дублювання повноважень;
- вивчити трансформацію системи надання публічних послуг в умовах обмеженості ресурсів та безпекових загроз, роль цифровізації у забезпеченні доступності послуг;
- проаналізувати вплив демографічних змін та міграційних процесів на людський капітал громад, виявити кадрові виклики;
- дослідити стратегії переходу громад від реагування на кризу до довгострокового планування відновлення та розвитку;
- вивчити роль міжнародного муніципального співробітництва та грантової діяльності у залученні ресурсів для відновлення громад;
- проаналізувати цифровізацію управління та інструменти електронної демократії як відповідь на кадрові та безпекові виклики.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Системний підхід застосовано для розгляду територіальної громади як складної соціальної системи, що включає економічні, соціальні, політичні та управлінські компоненти.

Структурно-функціональний аналіз використано для виявлення структурних елементів стійкості громад та їхніх функцій у забезпеченні життєдіяльності в умовах війни. Історичний метод дозволив простежити еволюцію концепції стійкості від інженерного підходу до теорії адаптивного врядування.

Компаративний аналіз застосовано для порівняння різних моделей забезпечення стійкості громад та міжнародного досвіду постконфліктного відновлення.

Інституційний аналіз використано для дослідження нормативно-правового регулювання функціонування громад в умовах воєнного стану та виявлення інституційних обмежень їхньої діяльності. Метод кейс-стаді (аналізу конкретних випадків) застосовано для вивчення успішних практик адаптації окремих громад до воєнних викликів. Статистичний аналіз використано для обробки даних про демографічні зміни, міграційні процеси, фінансові показники функціонування громад.

Емпірична база дослідження включає: офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства розвитку громад та територій України, Київської школи економіки; результати соціологічних опитувань, проведених міжнародними організаціями (UNHCR, IOM, Світовий банк); нормативно-правові акти України, що регулюють функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану; стратегічні документи розвитку та програми комплексного відновлення громад; аналітичні звіти міжнародних організацій щодо підтримки України; інформаційно-аналітичні матеріали громадських організацій та експертних центрів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

вперше:

- здійснено комплексне дослідження стійкості територіальних громад України в умовах російсько-української війни як багатовимірного феномену, що охоплює економічні, соціальні, інституційні, інфраструктурні та кадрові аспекти;
- проаналізовано адаптаційні стратегії українських громад у відповідь на воєнні виклики, включаючи стратегічне планування відновлення, міжнародне співробітництво та цифровізацію управління;

удосконалено:

- розуміння ролі децентралізації у забезпеченні стійкості громад через аналіз її впливу на управлінську та фінансову автономію в умовах війни;

- концептуалізацію соціального капіталу як критичного ресурсу стійкості через дослідження його проявів у формах громадянської солідарності, волонтерства та міжсекторального партнерства;

дістало подальшого розвитку:

- теорія адаптивного врядування через аналіз українського досвіду функціонування публічної влади в умовах екзистенційних загроз;
- розуміння трансформації системи надання публічних послуг в умовах воєнного стану та ролі цифровізації у забезпеченні їхньої доступності та безперервності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання:

- органами місцевого самоврядування – при розробці стратегій розвитку громад, програм комплексного відновлення, планів забезпечення стійкості та безперервності діяльності в умовах кризових ситуацій;
- міжнародними донорськими організаціями – при плануванні програм технічної та фінансової підтримки українських громад, визначенні пріоритетів міжнародної допомоги;
- у навчальному процесі – здобувачам при підготовці до практичних занять з дисциплін «Місьцеве самоврядування», «Публічне управління та адміністрування», «Стратегічне планування розвитку територій», «Кризовий менеджмент у публічній сфері».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження апробовано на конференціях та в наукових публікаціях:

1. Григорук В. Партисипативна демократія в Україні: виклики та перспективи в умовах війни. Актуальні проблеми публічного управління та права: зб. наук. праць. Суми: СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2025. С. 37-43.

2. Григорук В. Стійкість територіальних громад в умовах російсько-української війни. Наука, освіта, суспільство очима молодих : матеріали XVIII Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених, 14 трав. 2025 р. Рівне: РДГУ, 2025. С.331-333.
3. Герасимчук Т., Григорук В. Стійкість територіальних громад як чинник європейської інтеграції України. Європейська інтеграція України: виклики, досвід, перспективи: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 21 травня 2025 р.) / за заг. ред. С. Федонюка. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С.13-16.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел та літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність та еволюція поняття «стійкість» у контексті розвитку територій

Витоки концепції стійкості в науках про управління знаходяться в технократичній парадигмі середини ХХ століття, коли державне управління розглядалося як інженерна система з чіткими причинно-наслідковими зв'язками. Інженерна стійкість в адаптації до публічного управління визначається як швидкість повернення адміністративної системи до рівноважного стану після збурення. Цей підхід, який домінував у 1960-1980-х роках у теорії організацій та державного управління, характеризується наступними ознаками:

- Моностабільність: існування єдиного оптимального стану адміністративної системи, до якого вона прагне повернутися після кризи. У публічному управлінні це проявляється через прагнення до відновлення усталених бюрократичних процедур та ієрархічних структур.
- Вимірність: стійкість визначається через конкретні кількісні показники (час відновлення послуг, швидкість мобілізації ресурсів, відсоток виконання бюджету тощо).
- Лінійність: передбачається пропорційність між величиною зовнішнього впливу та реакцією адміністративної системи.
- Контрольованість: можливість централізованого управління параметрами системи для підвищення стійкості через директивні методи.

В контексті територіального управління інженерний підхід знайшов застосування в розробці планів безперервності діяльності органів місцевого самоврядування, створенні резервних фондів, дублюванні критичних управлінських функцій. Наприклад, у багатьох країнах розроблені стандартизовані протоколи дій місцевої влади під час стихійних лих, які чітко регламентують послідовність кроків, розподіл відповідальності та механізми координації [110, с. 322–325].

Однак обмеженість цього підходу стає очевидною при аналізі складних адміністративно-територіальних систем, де неможливо передбачити всі можливі збурення, а процеси відновлення залежать від численних взаємопов'язаних факторів: якості лідерства, рівня довіри населення до влади, наявності соціального капіталу, гнучкості інституцій. Критика інженерного підходу в публічному управлінні зосереджується на його надмірній бюрократизації та ігноруванні можливості якісних трансформацій. Як зазначають дослідники, фокусування виключно на швидкості повернення до початкового стану може призвести до консервації неефективних управлінських практик та втрати можливостей для інновацій [119, с. 15–18].

З розвитком теорії організацій та нового інституціоналізму в 1990-х роках сформувався альтернативний погляд на стійкість систем публічного управління. Організаційна стійкість (*organizational resilience*) розглядає територіальні громади та органи місцевого самоврядування як адаптивні організації, здатні до навчання, самоорганізації та еволюції [3, с. 245–250]. Цей підхід характеризується:

- Множинністю рівноваг: визнання можливості існування кількох альтернативних моделей організації публічного управління, кожна з яких може бути ефективною в певних контекстах.
- Адаптивністю структур: здатність управлінських систем змінювати свою організаційну структуру, розподіл повноважень, процедури прийняття рішень для збереження основних функцій у нових умовах.
- Організаційним навчанням: процеси накопичення досвіду, аналізу помилок, обміну знаннями між різними рівнями управління та між територіальними громадами.
- Інституційною гнучкістю: баланс між формальними правилами та неформальними практиками, що дозволяє органам влади оперативно реагувати на нові виклики без руйнування інституційної основи.

Важливим внеском інституційного підходу стало визнання ролі неформальних інститутів у забезпеченні стійкості. Дослідження показують, що

громади з сильними традиціями самоорганізації, розвинутим громадянським суспільством та високим рівнем міжособистісної довіри демонструють вищу стійкість до криз, навіть за наявності слабких формальних інституцій [111, с. 390–398]. Це особливо актуально для перехідних демократій, де формальні інститути ще не повністю консолідовані, і неформальні мережі відіграють ключову роль у мобілізації ресурсів та координації дій під час криз.

Застосування концепції стійкості до соціальних та політичних аспектів функціонування територіальних громад розпочалося в 2000-х роках і активно розвивається в рамках досліджень демократичного врядування, участі громадян та соціальної згуртованості. Соціально-політична стійкість включає:

1. Громадянську ідентичність: почуття приналежності до громади та держави, спільні цінності, які мобілізують населення в кризові періоди. Сильна громадянська ідентичність сприяє колективним діям, волонтерству, готовності підтримувати одне одного та органи влади в надзвичайних ситуаціях.
2. Соціальний капітал: мережі довіри, норми взаємодопомоги, громадські організації, які формують соціальну тканину громади. Дослідження показують, що громади з високим рівнем соціального капіталу швидше відновлюються після криз та демонструють нижчі рівні соціальної дезорганізації [110, с. 165–178].
3. Громадську участь: активність населення в місцевому самоврядуванні, участь у бюджетних процесах, громадських слуханнях, волонтерських ініціативах. Участь створює механізми соціального контролю, підвищує легітимність рішень влади та забезпечує кращу адаптацію політик до локальних потреб.
4. Інституційну довіру: довіру населення до органів місцевого самоврядування, правоохоронних органів, судової системи. Висока інституційна довіра полегшує впровадження кризових заходів та підвищує готовність громадян дотримуватися рекомендацій влади.

5. Політичну стабільність: передбачуваність політичних процесів, конституційність передачі влади, відсутність гострих політичних конфліктів на місцевому рівні. Політична стабільність створює сприятливе середовище для довгострокового планування та залучення інвестицій.

Дослідження соціально-політичної стійкості виявили парадоксальний феномен: громади з меншими матеріальними ресурсами іноді демонструють вищу стійкість завдяки сильним соціальним зв'язкам та активному громадянському суспільству. Це ставить під сумнів виключно економічний або технократичний підхід до розвитку територій та підкреслює важливість соціального та політичного вимірів стійкості.

Соціальна стійкість також включає психологічний та культурний виміри, зокрема колективну пам'ять про попередні кризи, культурні практики подолання травм, символічні ресурси ідентичності. Здатність громади конструктивно переробляти травматичний досвід, інтегрувати його в колективну наративи не як джерело розколу, а як основу для консолідації, є важливим чинником довгострокової стійкості. Це особливо актуально для українського контексту, де територіальні громади мають досвід подолання різноманітних криз та конфліктів.

Економічна та фінансова стійкість територіальних громад стала предметом інтенсивних досліджень у сфері публічних фінансів та регіональної економіки, особливо після глобальної фінансової кризи 2008-2009 років та фінансових криз у багатьох країнах. Основні напрями досліджень включають:

Фінансова диверсифікація: територіальні громади з моноструктурою доходів (наприклад, залежність від одного великого підприємства-платника податків) виявилися більш вразливими до економічних шоків. Диверсифікована структура місцевих доходів забезпечує стійкість через компенсаторні механізми, коли скорочення одних джерел може бути частково компенсовано іншими.

Бюджетна гнучкість: наявність резервів, можливість маневрування видатками, доступ до кредитних ресурсів створюють «подушку безпеки» для

органів місцевого самоврядування в кризові періоди. Громади з жорсткою бюджетною структурою (високий відсоток мандатних видатків, значні борги) мають обмежені можливості для антикризових дій [103, с. 180–195].

Економічна база громади: диверсифікованість економіки, наявність малого та середнього бізнесу, розвиток підприємницької екосистеми. Громади, які не залежать від однієї галузі або декількох великих підприємств, краще адаптуються до структурних змін в економіці. Особливо важливою є здатність місцевої економіки до самовідновлення через механізми локального попиту та місцевих виробничих ланцюгів.

Людський капітал: освіченість населення, професійна кваліфікація, здатність до перенавчання та міжгалузевої мобільності. Громади із високоосвіченим населенням швидше адаптуються до технологічних змін та структурних трансформацій економіки. Наявність вищих навчальних закладів, центрів професійного навчання створює потенціал для підготовки кадрів відповідно до потреб ринку праці.

Інвестиційна привабливість: здатність території залучати приватні інвестиції, міжнародну технічну допомогу, гранти від міжнародних організацій. Це залежить від якості місцевого врядування, прозорості процедур, стабільності регуляторного середовища, наявності інфраструктури та кваліфікованих кадрів.

Дослідження фінансової стійкості також виявили важливість превентивних заходів: громади, які проводили контрциклічну бюджетну політику (створювали резерви в період економічного зростання), краще справлялися з викликами рецесій. Це підкреслює важливість стратегічного фінансового планування та розумного управління публічними фінансами на місцевому рівні.

Сучасні дослідження стійкості територій у сфері публічного управління базуються на інтеграції різних дисциплінарних підходів. Концепція адаптивного врядування розглядає території як складні адаптивні системи, де адміністративні, економічні, соціальні та політичні компоненти тісно взаємопов'язані.

Багаторівневе врядування визнає, що стійкість формується через взаємодію різних рівнів влади – місцевого, регіонального, національного, наднаціонального (для країн ЄС). Стійкість на одному рівні може підживлятися або підсилюватися процесами на інших рівнях. Ефективна координація між рівнями влади, чіткий розподіл повноважень, механізми вертикальної та горизонтальної співпраці є критичними для забезпечення стійкості територіальних систем.

Мережеве врядування підкреслює роль горизонтальних зв'язків між територіальними громадами, міжмуніципального співробітництва, партнерств між публічним, приватним та громадським секторами. Дослідження показують, що громади, інтегровані в мережі співпраці, мають доступ до більшого обсягу ресурсів, знань та інновацій, що підвищує їхню стійкість.

Трансформаційна стійкість акцентує увагу не лише на відновленні попереднього стану управлінської системи, але й на здатності до радикальних інституційних змін, коли повернення до минулого неможливе або недоцільне. Це особливо актуально в контексті глибоких суспільних трансформацій, таких як демократизація, децентралізація, євроінтеграція. Трансформаційна стійкість передбачає здатність територіальної системи «стрибнути вперед», створюючи нові, більш ефективні та демократичні моделі врядування.

Український досвід реформи децентралізації, розпочатої у 2014 році, став предметом інтенсивних наукових досліджень, особливо в контексті стійкості територіальних громад до зовнішніх та внутрішніх викликів. Реформа передбачала добровільне об'єднання громад, передачу значних повноважень та фінансових ресурсів на базовий рівень, розвиток спроможності місцевого самоврядування [21].

Дослідження показують, що децентралізація суттєво підвищила стійкість українських територіальних громад через кілька механізмів [84]:

Підвищення фінансової автономії: збільшення частки власних доходів у бюджетах громад з 25% до 55-60%, що зменшило залежність від трансфертів з державного бюджету та дало можливість формувати резервні фонди. Об'єднані

територіальні громади отримали прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом, що прискорило процеси фінансового планування та виконання бюджетів.

Розширення управлінської автономії: передача на місцевий рівень повноважень у сфері освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг, благоустрою, місцевого економічного розвитку дала громадам гнучкість у прийнятті рішень відповідно до локальних потреб та пріоритетів. Це особливо важливо в кризових ситуаціях, коли потрібне швидке реагування без узгодження з центральним рівнем.

Формування управлінських команд: процес децентралізації стимулював професіоналізацію місцевої влади, залучення молодих кваліфікованих кадрів, навчання посадових осіб місцевого самоврядування. Об'єднані громади створили конкурентоспроможні умови для залучення фахівців, що підвищило якість управління.

Реформа децентралізації стала каталізатором розвитку міжмуніципальної співпраці, стимулювавши при цьому горизонтальні зв'язки між громадами через механізми договорів, спільні проєкти та обмін досвідом. Це створило мережі взаємопідтримки, які виявилися критично важливими під час пандемії COVID-19 та в умовах повномасштабної війни.

Одним із ключових результатів реформи стало посилення громадської участі завдяки розширенню інструментів місцевої демократії, таких як громадські бюджети, електронні петиції, громадські ради та публічні слухання. Це підвищило легітимність місцевої влади та створило додаткові канали мобілізації ресурсів громади [21, с. 5–9].

Особливо яскраво стійкість українських територіальних громад, сформована в процесі децентралізації, проявилася в умовах повномасштабної війни з 2022 року. Дослідження виявили три виміри цієї стійкості [114]: готовність – здатність громад передбачати та готуватися до кризових ситуацій. Громади з вищими доходами, більшою чисельністю населення та наявністю бізнес-центрів виявилися краще підготовленими до абсорбції шоків війни.

Робастність – здатність зберігати базові функції під час кризи. Міські громади демонструють вищу робастність завдяки кращій інфраструктурі та більшим людським ресурсам, тоді як сільські громади часто стикаються з дефіцитом кадрів та обмеженими можливостями. Адаптивність – це спроможність системи до оперативної структурної перебудови та впровадження інноваційних підходів для розв’язання нагальних проблем, швидкої реорганізації та пошуку нових рішень. Тут критичну роль відіграють соціальні чинники: угоди про співробітництво між громадами, явка виборців (як індикатор громадянської активності), волонтерський рух.

Водночас децентралізація не вирішила всіх проблем і виявила низку викликів: міські та сільські громади продовжують мати значні відмінності у спроможності та стійкості; малі сільські громади часто не мають достатніх власних доходів для забезпечення якісних послуг; існують проблеми координації між різними рівнями влади, особливо в кризових ситуаціях; не всі громади змогли сформувати ефективні управлінські команди [21].

Концепція національної стійкості в українському науковому дискурсі набула особливого значення в контексті протистояння зовнішній агресії та одночасного проведення глибоких інституційних реформ. Дослідники визначають національну стійкість як інтегральну характеристику держави, що поєднує здатність протистояти зовнішнім загрозам із внутрішньою згуртованістю суспільства. У контексті європейської інтеграції України національна стійкість виступає не лише засобом захисту від агресії, а й механізмом трансформації політичної системи відповідно до європейських стандартів [15, с. 20–22].

Фундаментом національної стійкості України є європейські цінності – демократія, верховенство права, повага до прав людини та гідності особистості. Саме ці цінності мобілізували українське суспільство у відповідь на російську агресію та забезпечили консолідацію нації навколо спільної мети – збереження незалежності та європейського вибору держави [14, с. 95–96]. Європейський вибір України не є лише зовнішньополітичним орієнтиром, а внутрішньою

потребою суспільства, що прагне жити за європейськими стандартами демократії, правової держави та соціальної справедливості.

Сучасне розуміння стійкості (resilience) виходить за межі суто технічної або економічної здатності до відновлення. Як слушно зауважує Т. Герасимчук, в умовах євроінтеграції стійкість територіальних громад стає фундаментальним елементом реалізації європейських цінностей. Вона виступає запорукою втілення принципів людської гідності, демократії, верховенства права та соціальної згуртованості, що є критично важливим для наближення України до стандартів ЄС [13, с. 13].

Отже, проведений нами аналіз засвідчує еволюцію поняття «стійкість» від статичного інженерного підходу (повернення до рівноваги) до динамічної концепції адаптивного врядування, що передбачає якісну трансформацію системи під впливом криз. Сучасна стійкість територій є комплексним феноменом, який поєднує фінансову спроможність, інституційну гнучкість та розвинений соціальний капітал. Досвід української децентралізації підтверджує, що саме управлінська автономія та здатність до самоорганізації є ключовими факторами, які дозволяють територіальним громадам забезпечувати не лише виживання, а й подальший розвиток в умовах екстремальних викликів.

1.2. Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування та об'єкт кризового управління

Територіальна громада є первинним суб'єктом місцевого самоврядування в Україні та представляє собою жителів, об'єднаних постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями. Згідно з Конституцією України, територіальні громади здійснюють місцеве самоврядування як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування.

Після започаткування реформи децентралізації у 2014 році в Україні було створено систему об'єднаних територіальних громад, що отримали розширені повноваження, додаткові фінансові ресурси та більшу самостійність у прийнятті управлінських рішень. За даними моніторингу Міністерства розвитку громад та територій, станом на 1 квітня 2025 року українські територіальні громади активно розвивають мережу міжнародного співробітництва: 487 громад уклали 2101 договір з партнерами з 64 країн світу [36]. Це свідчить про зростаючу роль територіальних громад не лише у внутрішньому управлінні, а й у міжнародних відносинах на місцевому рівні.

Децентралізація передала на місцевий рівень значні повноваження в управлінні фінансами, інфраструктурою та наданні послуг населенню. Як зазначає дослідження Київської школи економіки, це дозволило громадам зберегти більше податкових надходжень для самостійного управління та надання публічних послуг [79, с. 6]. Особливо важливим стало те, що децентралізація сприяла посиленню довіри громадян до місцевої влади, що є критично важливим в умовах кризових ситуацій.

Поняття «стійкість» останнім часом набуває особливої актуальності в контексті функціонування територіальних громад. У науковій літературі відсутнє єдине визначення цього терміну, оскільки він застосовується в різних сферах – економічній, соціальній, екологічній, інституційній [78, с. 197–198].

Авторитетне визначення стійкості міститься в аналітичній доповіді ООН, де під нею розуміють «здатність системи, громади або суспільства, що зазнають

впливу небезпеки, протистояти, поглинати, пристосовуватися та відновлюватися від наслідків небезпеки своєчасно та ефективно, включаючи збереження та відновлення своїх основних базових структур та функцій» [78, с. 198]. В українському законодавстві поняття стійкості вперше закріплено у Стратегії національної безпеки України як «здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стає функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх вразливостей» [78, с. 199]. Однак досягнення національної стійкості неможливе без розвитку стійкості територіальних громад, які є фундаментальною ланкою життєдіяльності суспільства на місцевому рівні. Дослідження Центру соціологічних досліджень Київської школи економіки визначає стійкість громад як їхню «здатність адаптуватись до криз та протистояти зовнішнім шокам» [79, с. 6]. Стійкість включає два ключові компоненти: адаптацію до нових умов та опір шоків впливам.

Стійкість територіальних громад є багатовимірною характеристикою, що складається з кількох взаємопов'язаних компонентів: економічна стійкість передбачає диверсифікацію економіки громади, зменшення залежності від однієї або кількох основних галузей, розвиток конкурентоспроможності, ефективне управління ризиками та розвиток людського капіталу [78, с. 199]. Прикладом може слугувати досвід громад Дніпропетровської області, які попри значне погіршення фінансової ситуації у перші місяці повномасштабної війни, за чотири місяці досягли доходів місцевих бюджетів у розмірі 9915 млн грн, що на 13,4% більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року [78, с. 201]. Фінансова стійкість є критично важливою для функціонування територіальних громад і передбачає не лише наявність достатніх фінансових ресурсів з місцевих податків, зборів та міжбюджетних трансфертів, а й ефективне управління видатками, підтримання бюджетних резервів та диверсифікацію джерел надходжень. Важливим є впровадження комплексної системи оцінки ризиків і створення фінансових буферів для кризових ситуацій. Соціальна стійкість включає такі елементи, як соціальний капітал (рівень

соціальної підтримки, почуття спільності, формальні та неформальні зв'язки між членами громади), компетентність громади (наявність знань і навичок для подолання викликів), та комунікацію (механізми обміну інформацією для прийняття управлінських рішень) [78, с. 199]. Дослідження 2023 року виявило високі рівні соціальної згуртованості в українських громадах, при цьому довіра до місцевих інституцій виявилася вищою, ніж до більшості централізованих структур [79, с. 13]. Інституційна стійкість забезпечується через прийняття ефективних управлінських рішень, участь громадськості у процесах управління, зміцнення довіри до владних інституцій та визначення чітких пріоритетних напрямків розвитку. Кадрова стійкість передбачає розвиток кадрового ресурсу, навчання фахівців, здатних забезпечити стійкість громади, мотивацію персоналу та професійний розвиток працівників органів місцевого самоврядування [78, с. 199].

В умовах сучасних викликів, зокрема повномасштабної військової агресії проти України, територіальні громади виступають як об'єкти кризового управління, що потребують особливих механізмів забезпечення стійкості. Дослідження Armanios et al. демонструє, що стійкість України в умовах російських атак забезпечується «надзвичайно адаптивною сукупністю місцевої, національної та транснаціональної інфраструктури». Автори виокремлюють п'ять ключових чинників стійкості:

1. Суспільна солідарність у відповідь на спільну загрозу. Після початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року Україна продемонструвала безпрецедентний сплеск солідарності: рівень самоідентифікації як громадян України зріс з 64% до 85%. Довіра до армії становила 97%, а до президента – 85%, тоді як до повномасштабної війни рейтинг схвалення президента був лише 30%.
2. Неформальні мережі постачання для підвищення адаптивності. Протягом 24 годин після вторгнення заступник мера Києва модифікував мобільний додаток для громадського транспорту, додавши попередження про повітряні тривоги та інформацію про найближчі бомбосховища [100].

Громадяни перетворювали рибальські сітки на камуфляжні, а автомобільні акумулятори – на резервні джерела живлення. Підприємці та волонтери запускали проекти для постачання дронів, медичного обладнання та іншої необхідної допомоги.

3. Децентралізоване управління для швидшого реагування. Фіскальна децентралізація, започаткована після 2014 року, передала повноваження від центрального рівня до об'єднаних територіальних громад, наділивши їх більшими можливостями прийняття рішень, збору податків та самоврядування. Це дозволило громадам швидше реагувати на кризові ситуації. Наприклад, українські сили відновили частину пошкодженої електромережі Харкова протягом доби після звільнення області.
 4. Навчання на основі попередніх криз. До початку повномасштабної війни пандемія COVID-19 спонукала українські компанії, школи та державні органи перейти на віддалену роботу і перенести обчислювальні операції в безпечні хмарні системи. Коли розпочалися атаки, організації знали, які функції пріоритезувати, як переорієнтувати свої операції та як будувати транснаціональні мережі для надання послуг.
 5. Модульна, розподілена та відновлювана енергетична інфраструктура. Відновлювана енергія є одночасно модульною і розподіленою, тому коли окремі установки знищуються, їх можна замінити незалежно від усієї системи. Оскільки відновлювальна енергія може генеруватися ближче до точки споживання, вона зменшує залежність від вразливих ліній електропередач і не потребує доставки палива, що дозволяє їй продовжувати функціонувати навіть за порушених ланцюгів постачання.
- Дослідження Київської школи економіки виокремлює три ключові управлінські процеси, що визначають стійкість громад в умовах криз [79]:

1. Основною проблемою більшості громад є домінування кризового реагування над превентивним плануванням. На момент десятого місяця війни понад 50% опитаних громад не прийняли плани національного спротиву на місцевому рівні, лише третина зробили повне резервне

копіювання даних [79, с. 9]. Позитивним прикладом є досвід Львова, де у 2021 році було створено координаційну групу з розвитку стійкості за підтримки посольства Великобританії та The York Emergency Planning College [79, с. 10]. У межах проєкту були відпрацьовані різні види загроз з поліцією, ДСНС та іншими службами.

2. Ефективна комунікація передбачає як правильний формат повідомлень, так і вдалий вибір каналів поширення інформації. Дослідження показує, що близько 85% опитаних громад використовували Facebook для поширення інформації серед мешканців до повномасштабного вторгнення, а після 24 лютого 2022 року цей показник зріс до 95% [79, с. 21]. Громади, які не створили сторінку в соціальних мережах, рідше комунікували з мешканцями в перший місяць війни. Важливим каналом комунікації є також координаційні ради голів ОСББ, через які можна поширювати інформацію про дії в умовах загроз. У Львові функціонує координаційна рада голів ОСББ районів, що забезпечує обмін інформацією та координацію дій [79, с. 21].

Ключовими проблемами координації є відсутність ефективного менеджменту та недостатня довіра між різними акторами – владою, волонтерами, громадськими організаціями та бізнесом. Прикладом успішної координації є створення центру Save Ukraine Now в Івано-Франківську, який об'єднав владу міста, територіальну оборону ЗСУ та громадських активістів [79, с. 25]. Центр забезпечує аналіз і координацію розподілення допомоги в місця з найбільшим запитом, має сталий бюджет завдяки програмам співпраці з бізнесом громади, де працівники підприємств передають одноденну зарплату раз на місяць на потреби бійців ТрО.

Для системного забезпечення стійкості територіальних громад необхідна комплексна модель, що охоплює всі етапи кризового циклу. Дослідники пропонують модель стійкості, що базується на таких послідовних етапах: 1. Ідентифікація ризиків – збір даних про потенційні загрози, їх аналіз та моделювання. Ризики класифікуються за сферами:

адміністративно-управлінська (кадровий дефіцит, конкуренція повноважень), соціальна (міграція, соціальна напруга), фінансова (зниження доходів, додаткові витрати), інфраструктурна (знищення критичної інфраструктури). 2. Запобігання – впровадження заходів безпеки через розробку планів подолання ризиків, інформування про загрози та обмін інформацією між стейкхолдерами. 3. Готовність – створення кризових планів, укладення угод про співпрацю між громадами, розбудова фінансових і технічних можливостей. 4. Попередження – передбачення ризиків на ранніх етапах шляхом аудиту та моніторингу для зниження ймовірності неконтрольованого розвитку подій. 5. Реагування – розуміння ситуації, координація між учасниками, розгортання ресурсів, швидке прийняття управлінських рішень та забезпечення внутрішньої й зовнішньої комунікації. 6. Відновлення – повернення до нормального функціонування, модернізація систем, адаптація до нових реалій, управління витратами та відновлення критичної інфраструктури. 7. Навчання – наскрізний етап, що супроводжує всі інші стадії, включає аналіз міжнародного досвіду, кадровий розвиток та модернізацію управлінських процесів [78, с. 200].

Спроможність громади бути повноцінним суб'єктом управління напряду залежить від успішності децентралізаційних процесів. Л. Горохова та Г. Невинна підкреслюють, що кінцевим результатом успішної децентралізації має стати формування такої системи публічної влади, де місцеве самоврядування є самодостатнім. Це означає наявність у громад реальної спроможності ефективно вирішувати проблеми місцевого значення та забезпечувати надання якісних публічних послуг населенню незалежно від зовнішніх обставин [18, с. 259].

Отже, територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування та об'єкт кризового управління відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості держави загалом. Децентралізаційна реформа надала громадам розширені повноваження та ресурси, що виявилось критично важливим в умовах повномасштабної війни. Стійкість територіальних громад є багатовимірною характеристикою, що охоплює економічний, фінансовий, соціальний,

інституційний та кадровий виміри. Український досвід демонструє, що найбільш стійкими є громади, які: проводять систематичну оцінку ризиків та превентивне планування; забезпечують ефективну комунікацію з населенням через різні канали; створюють мережі координації між владою, бізнесом, волонтерами та громадськістю; навчаються на попередньому кризовому досвіді; мають децентралізовані системи управління критичною інфраструктурою.

1.3. Нормативно-правове регулювання функціонування громад в умовах воєнного стану

Функціонування територіальних громад в умовах воєнного стану регулюється комплексом нормативно-правових актів, які визначають особливості здійснення місцевого самоврядування, повноваження органів влади та механізми забезпечення життєдіяльності населення в екстремальних умовах. Правова основа діяльності громад у воєнний час формується на конституційному, законодавчому та підзаконному рівнях, створюючи систему регулювання, що поєднує загальні принципи місцевого самоврядування з особливими вимогами воєнного періоду.

Конституційною основою функціонування територіальних громад є Конституція України, яка в статті 140 визначає територіальну громаду як жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста, що самостійно вирішують питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Водночас стаття 64 Основного Закону встановлює можливість обмеження конституційних прав і свобод в умовах воєнного стану, що безпосередньо впливає на організацію роботи органів місцевого самоврядування [30].

Правове поле функціонування громад постійно трансформується під впливом зовнішніх факторів. Аналізуючи хід реформ, Л. Горохова та В. Заглада зазначають, що наразі ми можемо говорити лише про проміжні результати, оскільки на впровадження змін суттєво вплинули глобальні виклики – спочатку пандемія Covid-19, а згодом повномасштабна збройна агресія. Ці події змусили скоригувати плани та відтермінувати реалізацію окремих заходів третього етапу децентралізації, адаптуючи нормативну базу до реалій воєнного часу [17, с. 51].

Ключовим законодавчим актом, що регулює правовий режим воєнного стану, є Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII [64]. Цей закон визначає зміст правового режиму воєнного стану, порядок його введення та скасування, повноваження органів державної влади та військового командування, особливості діяльності органів

місцевого самоврядування. Згідно зі статтею 12 цього Закону, органи місцевого самоврядування зобов'язані виконувати вимоги щодо організації та здійснення заходів правового режиму воєнного стану на відповідній території [64].

Базовим законом для організації місцевого самоврядування залишається Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР, який встановлює систему та гарантії місцевого самоврядування, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування [58]. У воєнний час цей закон застосовується з урахуванням особливостей, передбачених спеціальним законодавством про воєнний стан.

Важливим елементом правового регулювання є Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 року № 586-XIV [60], який визначає особливості координації діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в умовах особливих правових режимів. Стаття 13 цього Закону передбачає, що голови місцевих державних адміністрацій в умовах воєнного стану наділяються додатковими повноваженнями щодо координації діяльності на відповідній території [60].

Суттєве значення для функціонування громад має Закон України «Про оборону України» від 6 грудня 1991 року № 1932-XII, який у статтях 11-12 визначає повноваження органів місцевого самоврядування у сфері оборони, включаючи участь у виконанні заходів мобілізаційної підготовки, забезпеченні життєдіяльності населення, організації евакуації та розміщенні внутрішньо переміщених осіб [62].

Окремим напрямом правового регулювання є законодавство про цивільний захист населення. Кодекс цивільного захисту України від 2 жовтня 2012 року № 5403-VI встановлює правові засади захисту населення, територій, навколишнього природного середовища та майна від надзвичайних ситуацій, визначає повноваження органів місцевого самоврядування у цій сфері. Згідно зі статтею 90 Кодексу, сільські, селищні, міські голови очолюють відповідні комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій і

несуть персональну відповідальність за організацію та здійснення заходів цивільного захисту [29].

Фінансово-економічні аспекти діяльності громад в умовах воєнного стану регулюються Бюджетним кодексом України від 8 липня 2010 року № 2456-VI. Стаття 24 Кодексу передбачає особливості виконання місцевих бюджетів в умовах воєнного стану, включаючи можливість перерозподілу видатків, спрощення процедур закупівель та фінансування невідкладних потреб [6]. Водночас Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI містить норми про особливості справляння податків і зборів в умовах воєнного стану [51].

Важливим аспектом правового регулювання є питання соціального захисту населення. Закон України «Про соціальні послуги» від 17 січня 2019 року № 2671-VIII визначає систему надання соціальних послуг на рівні територіальних громад, що набуває особливого значення в умовах збільшення потреб вразливих категорій населення під час війни. Органи місцевого самоврядування, згідно зі статтею 21 цього Закону, є відповідальними за організацію надання базових соціальних послуг на своїй території [65].

Специфіку правового регулювання становить законодавство про внутрішньо переміщених осіб. Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» від 20 жовтня 2014 року № 1706-VII покладає на органи місцевого самоврядування обов'язки щодо забезпечення тимчасового житла, медичної допомоги, соціального захисту та інших потреб переселенців [56]. Стаття 9 Закону конкретизує повноваження органів місцевого самоврядування у забезпеченні прав внутрішньо переміщених осіб [56].

Законодавство про енергетику також має пряме відношення до функціонування громад у воєнний час. Закон України «Про електроенергетику» від 16 жовтня 1997 року № 575/97-ВР та Закон України «Про теплопостачання» від 2 червня 2005 року № 2633-IV визначають механізми забезпечення надійності енергопостачання, повноваження місцевих органів влади у цій сфері

та особливості функціонування комунальних енергопідприємств в екстремальних умовах [55, 66].

Значну роль у правовому регулюванні відіграють укази Президента України. Зокрема, Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року № 64/2022 запровадив правовий режим воєнного стану на всій території України, що стало підставою для застосування всього комплексу спеціальних норм щодо функціонування органів влади та місцевого самоврядування [54]. Наступні укази Президента про продовження воєнного стану продовжують дію цього правового режиму.

Постановами Кабінету Міністрів України деталізуються окремі аспекти діяльності громад у воєнний час. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку евакуації населення, матеріальних і культурних цінностей в безпечні райони» від 30 жовтня 2013 року № 841 встановлює механізм організації евакуаційних заходів, у яких органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль [57]. Численні постанови уряду, прийняті після 24 лютого 2022 року, регулюють специфічні питання функціонування громад, включаючи порядок отримання міжнародної допомоги, особливості роботи комунальних підприємств, механізми фінансової підтримки тощо.

Окремої уваги заслуговує законодавство про місцеві вибори. Закон України «Про місцеві вибори» від 14 липня 2015 року № 595-VIII встановлює порядок проведення виборів до органів місцевого самоврядування [59]. Водночас Закон України «Про правовий режим воєнного стану» у статті 13 забороняє проведення виборів і референдумів у період воєнного стану, що унеможливорює оновлення складу місцевих рад та обрання голів громад до завершення воєнного стану [64]. Це створює особливу ситуацію, коли органи місцевого самоврядування, обрані до початку повномасштабної війни, продовжують працювати значно довше передбаченого законом п'ятирічного терміну повноважень.

Нормативно-правове регулювання також включає регіональні та місцеві нормативні акти. Обласні військові адміністрації, утворені відповідно до Закону України «Про організацію діяльності у сфері цивільно-військового співробітництва» у тих регіонах, де введено воєнний стан, приймають розпорядження, які безпосередньо впливають на роботу територіальних громад [63]. Статути територіальних громад, що приймаються на місцевому рівні, також містять норми про особливості функціонування органів місцевого самоврядування в екстремальних умовах.

Важливим аспектом правового регулювання є міжнародне гуманітарне право. Женевські конвенції 1949 року та Додаткові протоколи до них встановлюють стандарти захисту цивільного населення під час збройних конфліктів, що має пряме відношення до діяльності місцевих органів влади на окупованих та прифронтових територіях [25]. Україна як держава-учасниця цих конвенцій зобов'язана забезпечувати їх виконання, включаючи захист цивільних осіб, надання гуманітарної допомоги та дотримання інших норм міжнародного права збройних конфліктів.

Особливістю нормативно-правового регулювання в умовах воєнного стану є необхідність балансу між ефективністю державного управління та збереженням демократичних принципів місцевого самоврядування. З одного боку, правовий режим воєнного стану передбачає централізацію управління, посилення контролю з боку військового командування та державних адміністрацій [64]. З іншого боку, територіальні громади залишаються базовим рівнем влади, найбільш наближеним до населення та здатним оперативно реагувати на локальні потреби [58].

Система нормативно-правового регулювання функціонування громад в умовах воєнного стану характеризується певними проблемами та прогалинами. Зокрема, недостатньо врегульованими залишаються питання координації між різними рівнями влади, механізми фінансового забезпечення громад, що опинилися в зоні активних бойових дій, порядок відновлення роботи органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях. Ці прогалини частково

заповнюються практикою застосування законодавства, прийняттям нових підзаконних актів та адаптацією існуючих норм до реалій воєнного часу.

Отже, нормативно-правове регулювання функціонування територіальних громад в умовах воєнного стану являє собою складну багаторівневу систему, що поєднує конституційні норми, спеціальне законодавство про воєнний стан, галузеве законодавство у сферах місцевого самоврядування, цивільного захисту, фінансів, соціального захисту та інших сферах, а також підзаконні акти різного рівня. Ця система продовжує розвиватися та вдосконалюватися з урахуванням викликів, що постають перед територіальними громадами під час війни, та потребує подальшого наукового дослідження і практичного удосконалення.

Висновки до розділу 1

Провівши аналітичний огляд теоретико-концептуальних основ дослідження стійкості територіальних громад, можна зробити такі висновки:

1. Еволюція наукової думки щодо поняття «стійкість» засвідчує перехід від статичного інженерного підходу, орієнтованого на повернення системи до рівноважного стану, до концепції адаптивного врядування. Сучасна стійкість територіальної громади розглядається як динамічна здатність не лише витримувати зовнішні шоки, а й трансформуватися, навчатися та еволюціонувати під їхнім впливом. Ключовим фактором, що забезпечив підґрунтя для такої стійкості в Україні, стала реформа децентралізації, яка надала громадам необхідну управлінську та фінансову автономію.
2. Стійкість територіальних громад є багатовимірною категорією, що включає економічну, фінансову, соціальну, інституційну та кадрову складові. Визначено, що в умовах війни критично важливу роль відіграє соціальний капітал та громадянська ідентичність. Громади з розвиненими горизонтальними зв'язками, високим рівнем довіри та культурою самоорганізації демонструють вищу здатність до адаптації навіть за

обмежених матеріальних ресурсів. При цьому територіальна громада виступає одночасно як суб'єкт місцевого самоврядування і як об'єкт кризового управління.

3. Аналіз досвіду функціонування громад в умовах повномасштабного вторгнення дозволив виокремити ключові фактори їхньої резильєнтності: суспільну солідарність, наявність неформальних мереж, децентралізоване прийняття рішень та здатність до навчання на основі попередніх криз (зокрема, пандемії COVID-19). Водночас виявлено проблему домінування реактивного підходу над превентивним: значна частина громад зосереджується на ліквідації наслідків, приділяючи недостатню увагу попередньому плануванню ризиків та розробці планів безперервності діяльності.
4. Системне забезпечення стійкості вимагає впровадження комплексної управлінської моделі, що охоплює повний цикл кризового менеджменту: від ідентифікації ризиків та запобігання їм до реагування, відновлення та навчання. Важливим елементом цієї моделі є ефективна комунікація влади з населенням та координація зусиль між різними стейкхолдерами (органами влади, бізнесом, волонтерами, міжнародними донорами).
5. Нормативно-правове регулювання функціонування громад в умовах воєнного стану є складною багаторівневою системою, яка поєднує конституційні гарантії, спеціальне законодавство про правовий режим воєнного стану та галузеві акти. Хоча законодавча база загалом забезпечує баланс між необхідною централізацією управління та збереженням засад місцевого самоврядування, існують певні прогалини в механізмах координації, фінансування громад у зоні бойових дій та відновлення роботи органів влади на деокупованих територіях, що потребує подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ УКРАЇНИ

2.1. Особливості взаємодії військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування

Введення воєнного стану в Україні 24 лютого 2022 року зумовило необхідність створення нових тимчасових державних органів – військових адміністрацій, які покликані забезпечити ефективне управління територіями в умовах збройної агресії. Особливості взаємодії цих органів з органами місцевого самоврядування становлять важливий аспект функціонування публічної влади в умовах воєнного стану.

Військові адміністрації є тимчасовими державними органами, які утворюються на територіях, де введено воєнний стан, з метою забезпечення дії Конституції та законів України, здійснення разом із військовим командуванням заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку [5, с. 110–111]. Правовою основою їх діяльності є Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII [64]. Рішення про утворення військових адміністрацій приймається Президентом України за поданням обласних державних адміністрацій або військового командування.

Згідно з Указом Президента України від 24 лютого 2022 року на всій території України було утворено військові адміністрації. При цьому обласні та районні державні адміністрації набули статусу відповідних військових адміністрацій, а їх голови – статусу начальників військових адміністрацій [5, с. 112]. Станом на листопад 2023 року в Україні було утворено 184 військових адміністрації різних рівнів [85].

Правове регулювання повноважень військових адміністрацій здійснюється в порядку, визначеному законами України для здійснення повноважень відповідних місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, з урахуванням особливостей, встановлених Законом

«Про правовий режим воєнного стану» [64]. Військові адміністрації населених пунктів здійснюють делеговані повноваження органів виконавчої влади, надані органам місцевого самоврядування законами України [5, с. 113]. Особливість взаємодії військових адміністрацій з органами місцевого самоврядування полягає у тому, що обласні та районні військові адміністрації утворюються на базі місцевих державних адміністрацій, тоді як військові адміністрації населених пунктів утворюються у випадках, коли органи місцевого самоврядування не здійснюють або не мають можливості здійснювати свої повноваження [5, с. 112]. Згідно зі статтею 78 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», повноваження місцевих рад достроково припиняються з дня набрання чинності актом Президента України про утворення відповідної військової адміністрації [58]. Водночас, у випадках, коли органи місцевого самоврядування залишаються дієздатними, військові адміністрації можуть функціонувати паралельно з ними, забезпечуючи виконання заходів воєнного стану та підтримання правопорядку [11, с. 553]. Це створює особливу модель взаємодії, за якої військові адміністрації зосереджуються на безпекових питаннях, тоді як органи місцевого самоврядування продовжують виконувати свої конституційні повноваження [26].

Координаційні механізми взаємодії передбачають, що під час проведення мобілізації та в умовах дії правового режиму воєнного стану обласними військовими адміністраціями координується та спрямовується діяльність органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій стосовно виконання заходів мобілізації. Закон «Про правовий режим воєнного стану» встановлює, що органи місцевого самоврядування зобов'язані сприяти діяльності військових адміністрацій у запровадженні та здійсненні заходів правового режиму воєнного стану [64]. Повноваження військових адміністрацій у взаємодії з органами місцевого самоврядування включають взаємодію з державними органами, силами оборони і безпеки, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами і організаціями, надання їм і

одержання від них інформації, документів і матеріалів, необхідних для виконання повноважень. Начальники військових адміністрацій представляють відповідну військову адміністрацію та територіальну громаду у відносинах із державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями та іншими суб'єктами [64].

Однак практика функціонування військових адміністрацій виявила низку проблем у їх взаємодії з органами місцевого самоврядування. Однією з найбільших проблем є дублювання повноважень військових адміністрацій і органів місцевого самоврядування та нечіткість норм чинного законодавства [10]. Повноваження військових адміністрацій в оборонній сфері дублюють повноваження щодо оборонної роботи, покладені на виконавчі органи місцевих рад [5, с. 113].

Проблемним залишається питання чітких критеріїв утворення військових адміністрацій населених пунктів, особливо на територіях, які не перебувають у зоні бойових дій і де є дієздатні місцеві ради [10]. Необгрунтована передача повноважень органів місцевого самоврядування до військових адміністрацій може сприйматися суспільством як порушення права на місцеве самоврядування [27]. Експерти наголошують, що утворення військових адміністрацій населених пунктів має бути виключним заходом, коли органи місцевого самоврядування в громадах бездіяльні або ухвалюють рішення, що загрожують безпеці держави [10].

До проблем організаційного характеру належить той факт, що військові адміністрації населених пунктів фактично формуються з військовослужбовців, представників правоохоронних органів та працівників, які уклали трудовий договір із Генеральним штабом Збройних Сил України [58]. Це призводить до того, що нові адміністрації створюються без залучення досвідчених управлінців з органів місцевого самоврядування.

З метою врегулювання проблемних питань взаємодії у вересні 2022 року було зареєстровано законопроект № 8056, який передбачав розмежування повноважень військових адміністрацій, що діють на території спільно з

місцевим самоврядуванням, спрощення процедур працевлаштування працівників військових адміністрацій та вдосконалення процедур взаємодії [90]. Однак станом на кінець 2023 року питання залишалося остаточно невирішеним.

Фінансування діяльності військових адміністрацій із виконання повноважень органів місцевого самоврядування здійснюється за рахунок коштів відповідних місцевих бюджетів, тоді як виконання інших функцій – за рахунок коштів Державного бюджету України. Це створює додаткові виклики для координації бюджетних процесів та фінансової взаємодії. Важливим аспектом взаємодії є те, що військові адміністрації мають право звертатися до суду щодо визнання незаконними актів органів місцевого самоврядування, які обмежують права та інтереси територіальної громади. Накази та розпорядження начальників військових адміністрацій мають таку ж юридичну силу, що і рішення відповідної ради [64], що підкреслює їх значні владні повноваження.

Перспективи розвитку взаємодії військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування пов'язані з необхідністю законодавчого визначення чітких причин запровадження військових адміністрацій населених пунктів, які не допускать згортання дієздатного місцевого самоврядування [10]. Необхідне також розроблення механізмів взаємодії військових адміністрацій з органами місцевого самоврядування, що забезпечить ефективну координацію їхньої діяльності в умовах воєнного стану [5, с. 114].

Закон України № 2259-IX від 2022 року частково врегулював окремі процедурні питання функціонування місцевого самоврядування в період воєнного стану, зокрема спростив процедури прийняття актів та працевлаштування працівників [90]. Однак комплексне вирішення проблем взаємодії потребує подальшого удосконалення нормативно-правової бази.

В умовах екзистенційної загрози стійкість громад значною мірою залежить від зовнішньої підтримки. Т. Герасимчук наголошує, що солідарність Європейського Союзу з Україною не обмежується лише наданням фінансових чи військових ресурсів. Це передусім стратегічна підтримка, яка дозволяє зберігати функціональність державних інституцій, підтримувати

життєдіяльність місцевого самоврядування та продовжувати впровадження структурних реформ, необхідних для майбутнього членства в ЄС [12, с. 69].

Отже, взаємодія військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану характеризується складною системою розподілу повноважень, координаційних механізмів та проблем дублювання функцій. Ефективність такої взаємодії залежить від чіткості нормативного регулювання, збалансованого розподілу компетенції та налагодження конструктивного співробітництва між цими органами публічної влади в інтересах забезпечення безпеки держави та реалізації прав територіальних громад.

2.2. Організація надання публічних послуг в умовах обмеженості ресурсів та безпекових загроз

Сучасні виклики, пов'язані з обмеженістю ресурсів та безпековими загрозами, суттєво впливають на організацію надання публічних послуг в Україні. Воєнний стан, введений 24 лютого 2022 року Указом Президента України №64/2022 [54] і продовжений на невизначений термін, економічна нестабільність та міграційні процеси створюють унікальне середовище, в якому органи публічної влади змушені адаптувати свої підходи до забезпечення потреб громадян [89].

Обмеженість ресурсів є однією з ключових проблем, що стоять перед органами публічної адміністрації в умовах кризи. За даними Світового банку, економіка України скоротилася на 29,1% у 2022 році через повномасштабне вторгнення [112]. Однак у 2023 році спостерігалось відновлення економіки зі зростанням ВВП на 0,5% завдяки відкриттю портів Чорного моря, відновленню торгівлі зерном та значній донорській підтримці [115]. Водночас, вартість відбудови та відновлення України, за оцінками Світового банку станом на лютий 2023 року, становить \$411 млрд протягом наступних 10 років, що у 2,6 рази перевищує очікуваний ВВП України за 2022 рік [113].

Ці економічні потрясіння створюють значний тиск на систему надання публічних послуг, оскільки фінансові, кадрові та матеріально-технічні ресурси стають обмеженими. Фінансова обмеженість проявляється у скороченні бюджетних асигнувань на утримання центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), зменшенні фінансування інформаційних систем та технічного оснащення. Це призводить до необхідності оптимізації процесів та пошуку альтернативних джерел фінансування, включаючи міжнародну технічну допомогу та партнерські проєкти.

Матеріально-технічна обмеженість пов'язана з руйнуванням інфраструктури, перебоями в енергопостачанні, проблемами з транспортною доступністю окремих територій. У багатьох регіонах ЦНАП працюють в умовах нестабільного електропостачання, що вимагає встановлення генераторів, систем

безперебійного живлення та альтернативних джерел енергії. Це додатково збільшує операційні витрати та створює технічні складнощі в обслуговуванні громадян.

24 березня 2022 року Верховна Рада України прийняла Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення керованості державою в умовах воєнного стану», який визначив особливості надання адміністративних послуг в умовах війни. Закон передбачає, що центральна влада у громадах, на територіях яких ведуться бойові дії, може визначати особливості надання адміністративних та інших публічних послуг. При цьому перебіг строків звернення за отриманням таких послуг і строків їх надання зупиняється (якщо інше не визначено КМУ) [99].

Практичний досвід показує, що на початку повномасштабної війни жоден реєстр не працював, що створило серйозні проблеми для надання послуг. Проте поступово ситуація покращувалася. Наприклад, у релокованому відділі ЦНАП Нижньосірогозької селищної ради 14 листопада 2022 року було надано доступ до реєстру територіальної громади і забезпечено ЦНАП відповідною комп'ютерною технікою, пристроями комунікації з громадянами, засобами криптографічного захисту. На той момент, у зв'язку із запровадженням військового стану та тимчасовою окупацією території, фахівці відділу ЦНАПу надавали обмежену кількість послуг – 17 адміністративних послуг, тоді як раніше перелік становив 329 послуг [77].

Цифрова трансформація публічних послуг стала ключовим інструментом подолання ресурсних обмежень. Розвиток електронних сервісів дозволяє зменшити навантаження на фізичні центри обслуговування та забезпечити доступність послуг навіть в умовах обмеженої інфраструктури.

За даними дослідження E-Government Development Index 2024 року, Україна піднялася на 5-те місце у світі за рівнем розвитку цифрових державних послуг (Online services Index), тоді як у 2018 році країна займала 102-ге місце [109, 22]. Це свідчить про значний прогрес у сфері цифровізації публічних послуг навіть в умовах війни.

Мобільний застосунок «Дія» відіграє центральну роль у цьому процесі. Станом на 2024 рік у застосунку «Дія» налічується 20,9 млн користувачів, для яких доступні 21 документ та понад 30 сервісів. На порталі «Дія» майже 6 млн людей отримують понад 120 прозорих послуг [22]. Україна стала першою у світі країною з офіційними електронними паспортами та четвертою країною Європи, яка запустила цифрові водійські права.

Під час війни в застосунку Дія запущено критично важливі послуги: «Документ на випадок втрати паперових документів», «Підтримка для отримання державної допомоги», комплексна послуга «Відновлення для тих, чиє житло постраждало чи зруйновано» [109]. Це дозволяє громадянам отримувати необхідні послуги за кілька кліків у смартфоні навіть в умовах обмеженого доступу до фізичних ЦНАП.

У 2024 році на порталі було запущено дві новітні послуги: можливість укласти шлюб за допомогою цифрових технологій, що особливо важливо для військових у зоні бойових дій, та інші сервіси [38]. Реєстрація ФОП в Україні стала найшвидшою у світі – всього 4 секунди [22].

Впровадження цифрових послуг має також антикорупційний ефект. Завдяки використанню електронного Дія-підпису, який прирівняний до власноручного підпису, та принципу «digital first» – надання переваги цифровій організації процедур над паперовими аналогами – зменшуються можливості для корупційних практик [38].

Міністерство цифрової трансформації України поставило за мету до 2024 року досягти наступних показників: частка населення, головних автошляхів та соціальних об'єктів, які мають покриття швидкісним Інтернетом – 95%; доступність публічних онлайн послуг для громадян та бізнесу – 100%; частка ІТ сектора у ВВП країни – 10% [92, с. 158].

Водночас, цифровізація створює нові виклики, пов'язані з необхідністю забезпечення кібербезпеки, підтримки інфраструктури та забезпечення цифрової грамотності населення. Окрема проблема – це цифрова нерівність, коли частина населення, особливо люди похилого віку, мешканці сільських

територій, особи з інвалідністю, можуть не мати доступу до цифрових технологій або необхідних навичок для їх використання. Це вимагає збереження альтернативних каналів надання послуг та організації консультативної підтримки для допомоги у використанні електронних сервісів.

Безпекові загрози в умовах воєнного стану суттєво трансформували підходи до організації надання публічних послуг. Фізична безпека персоналу та громадян, що звертаються за послугами, стала пріоритетом у роботі ЦНАП та інших установ.

Обмеженість ресурсів вимагає чіткої пріоритизації публічних послуг. Органи влади змушені визначати, які послуги є критично важливими та повинні надаватися в першу чергу, а які можуть бути тимчасово призупинені або надаватися у спрощеному режимі.

До пріоритетних послуг в умовах воєнного стану належать: оформлення документів особи, реєстрація місця проживання для внутрішньо переміщених осіб, соціальні виплати та допомоги, дозвільні документи для бізнесу. Така пріоритизація дозволяє сконцентрувати обмежені ресурси на найбільш важливих напрямках обслуговування населення.

Практика ЦНАП показує, що адміністраторам потрібно постійно тримати «руку на пульсі» законодавчих змін та обмежень воєнного стану [77]. Динамічна правова ситуація вимагає від працівників високого рівня професійної підготовки та гнучкості у роботі.

Партнерство з міжнародними організаціями та донорами стало важливим джерелом підтримки системи надання публічних послуг. З лютого 2022 року, працюючи з партнерами з розвитку, Світовий банк мобілізував \$38 млрд фінансових зобов'язань та обіцянок для України, з яких понад \$29 млрд було виплачено станом на листопад 2023 року.

Багатосекторальна підтримка, надана Банком під час війни, будується на багаторічному партнерстві з розвитку та закладає основу для стійкої відбудови після встановлення миру. Проєкт публічних видатків для забезпечення адміністративної спроможності (PEACE) допоміг виплатити заробітну плату

понад 90% державних службовців вчасно, що охопило приблизно 13 млн бенефіціарів [113].

Програма розвитку ООН в Україні (UNDP) за підтримки Уряду Великої Британії у межах проєкту «Посилення стійкості громад у регіонах України» сприяє цифровізації та просуванню цифрової грамотності. За три роки партнери розробили 40 електронних послуг та інструментів, якими скористався понад 21 мільйон громадян [49].

Концепція забезпечення безперервності діяльності стала критично важливою для організації публічних послуг. Досвід фахівців ЦНАПу показує важливість відцифрування баз даних: «Військовий стан показав, що збереження документів за допомогою «хмарних» технологій надійніше, ніж паперове» [77].

Важливим елементом забезпечення безперервності є диверсифікація каналів надання послуг. Поєднання фізичних ЦНАП, електронних сервісів, мобільних підрозділів та поштових відділень створює стійку систему, яка може продовжувати функціонування навіть при виході з ладу окремих елементів. Якщо через обстріли або відключення електроенергії фізичний ЦНАП не може працювати, громадяни можуть скористатися електронними послугами.

Регіональна цифрова трансформація є одним із пріоритетів роботи Міністерства цифрової трансформації. З 2019 року в регіонах запроваджено посади CDTO (Chief Digital Transformation Officer), які реалізували понад 210 проєктів. У січні 2024 року Мінцифри опублікувало підсумки Індексу цифрової трансформації регіонів України.

Індекс цифрової трансформації регіонів – один з інструментів вимірювання рівня цифрової трансформації в державі. Максимальне значення Індексу – 1 бал, він відображає показники спроможності в економіці, цифрових навичках, інфраструктурі, публічних послугах та цифровій трансформації на місцях. Результати дослідження демонструють, що Індекс у межах України в середньому становить 0,497 бала. Найвище значення зафіксовано у Львівській (0,850), Дніпропетровській (0,844) та Одеській (0,805) областях [74].

У 2024 році регіональні CDTO мають виконати три обов'язкові проекти у сферах кібербезпеки, охорони довкілля та екології, а також оборони, які повинні становити 60% від загального обсягу виконаної роботи [49].

2.3. Демографічні зміни та кадрові виклики: вплив міграції на людський капітал громад

Демографічні процеси, пов'язані з повномасштабним збройною агресією, спричинили безпрецедентні зміни в структурі та розміщенні населення України. Масова міграція, як зовнішня, так і внутрішня, кардинально трансформувала людський капітал громад, створивши серйозні виклики для функціонування органів місцевого самоврядування та надання публічних послуг. Ці зміни мають довгостроковий характер та потребують системного аналізу для розробки ефективних стратегій адаптації та відновлення.

Повномасштабна війна спричинила найбільшу міграційну кризу в Європі з часів Другої світової війни. За даними UNHCR, станом на листопад 2024 року 6,25 млн біженців з України було зареєстровано по всій Європі, з них 6,17 млн зареєстровано для отримання притулку, тимчасового захисту або аналогічних національних схем захисту [116]. Станом на липень 2025 року близько 5,7 млн українців шукали притулку за кордоном [118, с. 1].

Внутрішня міграція також набула масштабного характеру. За даними дослідження, станом на жовтень 2024 року в Україні налічувалось приблизно 3,56 млн внутрішньо переміщених осіб [117]. Найбільше переселенців зосереджено у Харківській області (467 тис. осіб, 13% всіх ВПО), Дніпропетровській області (455 тис. осіб, 12%), місті Києві (370 тис. осіб, 10%) та Київській області (302 тис. осіб, 8%).

Важливою особливістю міграційних процесів є їх селективний характер та тривалість переміщення. Станом на серпень 2024 року значна більшість ВПО (82%) перебувають у переміщенні більше року. Найбільше людей переселилося з Донецької області (22% всіх ВПО), Харківської області та інших східних регіонів [107, с. 1].

Західні області України прийняли велику кількість ВПО, що створило додатковий тиск на інфраструктуру цих регіонів та потребувало швидкої адаптації систем надання публічних послуг. Водночас, за даними дослідження,

станом на березень 2024 року приблизно 4,46 млн осіб вже повернулися до своїх місць постійного проживання після періоду переміщення [106].

Міграційні процеси спричинили серйозний дефіцит кадрів у більшості галузей економіки та публічного сектору. Найбільш дефіцитними професіями є водій, швачка, тракторист, слюсар-ремонтник, електрогазозварник, продавець [4]. Особливо гостро кадровий дефіцит відчувається у публічному секторі. Освітня сфера потребувала у 2024 році близько 25 тис. працівників, що робить її галуззю з найбільшим браком кадрів [46, 4]. Станом на січень 2025 року дефіцит у сфері освіти становив 1,5 тис. працівників, зокрема 800 осіб у дошкільних закладах [46]. Найбільше бракує вчителів англійської мови, інформатики та математики [45].

Медична сфера також зазнала значних кадрових втрат. В охороні здоров'я потрібні медичні сестри та брати, сімейні лікарі, лікарі вузького профілю, соціальні працівники. Виїзд медичних працівників за кордон створює загрозу для системи охорони здоров'я. Транспортно-логістична сфера стикається з дефіцитом водіїв. Будівельна галузь відчуває гостру нестачу працівників, що уповільнює відбудову інфраструктури [4].

Головними причинами браку кадрів є скорочення пропозиції робочої сили внаслідок воєнних дій, міграції населення, призову чоловіків та жінок на військову службу [46, 4]. Частка жінок серед безробітних зросла з 55% до 81% [46]. За даними Європейської Бізнес Асоціації, 71% компаній відчувають значний дефіцит кваліфікованих кадрів. Водночас рівень безробіття у лютому 2025 року становив 16,8% [4], що створює парадокс: вакансії є, але кваліфікація шукачів роботи часто не відповідає вимогам ринку.

Міграція посилила вже наявні демографічні проблеми України, зокрема старіння населення. За даними UNHCR, близько 14,6 млн людей в Україні потребують гуманітарної допомоги. Станом на липень 2025 року підтверджено понад 49,4 тис. цивільних жертв, включаючи майже 13,9 тис. загиблих [118, с. 1].

За даними Інституту демографії, в Україні налічується 12,5 млн економічно неактивних громадян [4].

Демографічні зміни створюють множинні виклики для організації публічних послуг. Громади-донори стикаються з надлишковою інфраструктурою – школи, садки, лікарні стають надмірними та дорогими в утриманні. Громади-реципієнти – навпаки, мають перевантажені школи, садки, лікарні, брак житла. Змінюється структура попиту на послуги: ВПО потребують реєстрації, допомоги, працевлаштування, психологічної підтримки.

Успішна інтеграція ВПО є критично важливою. Частина переселенців витрачає значну частку доходів на житло, що ускладнює адаптацію. Доступ до освіти забезпечений, але існують проблеми переповненості та нестачі місць у садках. Соціальна інтеграція відбувається нерівномірно: одні переселенці активно включаються у життя громади, інші – залишаються ізольованими.

За даними дослідження, 4,46 млн осіб повернулися до місць проживання станом на березень 2024 року [106]. Проте повернення з-за кордону відбувається повільно. За даними UNHCR «Lives on Hold», 61% біженців і 73% ВПО мають намір повернутися додому [118], але безпека, руйнування, брак роботи та житла є ключовими бар'єрами.

Варто навести приклад стратегій, які є ефективними для збереження людського капіталу:

1. створення сприятливих умов для повернення;
2. ефективна інтеграція ВПО;
3. залучення переселенців до розвитку громад;
4. підтримка зв'язків з діаспорою;
5. інвестиції в освіту та перекваліфікацію.

У 2024 році 67 тис. українців пройшли програми перенавчання. У 2025 році стартує програма Skills Alliance з фінансуванням 700 млн євро для перенавчання 180 тис. українців [4].

Органи місцевого самоврядування мають адаптувати мережі освіти, медицини, соціальних послуг до фактичної чисельності населення. Важливими

стають конкурентні умови праці, гнучкі графіки, цифрові технології та автоматизація.

Демографічні та міграційні процеси, спричинені війною, створили безпрецедентні виклики для громад. Масштабне переміщення населення та дефіцит кадрів впливають на економічну та соціальну спроможність громад. Водночас ці виклики стимулюють пошук нових підходів до управління людським капіталом та модернізації публічних послуг.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз впливу російсько-української війни на функціонування та розвиток територіальних громад України, можна зробити такі висновки:

1. Введення воєнного стану призвело до формування дуалістичної моделі управління на місцях, де співіснують військові адміністрації та органи місцевого самоврядування. Хоча така система дозволяє оперативно реагувати на безпекові виклики, на практиці вона характеризується дублюванням повноважень та правовою невизначеністю, особливо в тилкових громадах. Це створює ризики необґрунтованого обмеження місцевої демократії, тому нагальною потребою є чітке законодавче розмежування компетенцій між військовими та цивільними структурами.
2. Система надання публічних послуг зазнала кардинальної трансформації під тиском обмежених ресурсів та безпекових загроз. Пріоритети змістилися від комфорту та швидкості до фізичної доступності, безпеки та безперервності сервісів. Громади змушені застосовувати гнучкі підходи: перехід на скорочені графіки роботи, створення укриттів у ЦНАПах, використання генераторів та Starlink, а також впровадження «гібридних» моделей обслуговування.
3. Ключовим інструментом забезпечення життєстійкості громад стала цифровізація адміністративних послуг та розвиток мобільних рішень

(мобільні ЦНАПи). Електронні сервіси (зокрема екосистема «Дія») та принцип екстериторіальності дозволили компенсувати руйнування фізичної інфраструктури та забезпечити доступ до державних послуг для мільйонів внутрішньо переміщених осіб, незалежно від їхнього фактичного місця перебування.

4. Війна спричинила безпрецедентні демографічні зрушення, розділивши громади на дві категорії: «донори» людського капіталу (деокуповані та прифронтові території), де інфраструктура простоює, та «реципієнти» (тилові регіони), де соціальна інфраструктура перевантажена через наплив ВПО. Це вимагає від органів місцевого самоврядування перегляду стратегій розвитку мережі закладів освіти та медицини, адаптуючи їх до реальної чисельності населення, а не до довоєнних нормативів.
5. Критичним викликом для економічної стійкості громад став структурний дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо у сферах освіти, медицини, транспорту та комунального господарства. Міграція працездатного населення та мобілізація створили парадоксальну ситуацію на ринку праці, яка вимагає від місцевої влади впровадження масштабних програм перекваліфікації, активної інтеграції внутрішньо переміщених осіб в економічне життя громади та створення стимулів для повернення фахівців з-за кордону.

РОЗДІЛ 3. Адаптаційні стратегії територіальних громад в умовах війни

3.1. Стратегічне планування відновлення та розвитку громад: від реагування до відбудови

Стратегічне планування відновлення та розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану та постконфліктного періоду є комплексним процесом, що вимагає переходу від короткострокового реагування на кризові ситуації до довгострокової відбудови та трансформаційного розвитку. Цей перехід передбачає не лише відновлення пошкодженої інфраструктури, а й створення більш стійких та адаптивних соціально-економічних систем, здатних протистояти майбутнім викликам.

Досвід українських громад під час повномасштабного російського вторгнення демонструє критичну важливість інтеграції соціологічних та інженерних підходів до забезпечення стійкості інфраструктури. Дослідження показують, що успішне функціонування критичної інфраструктури в умовах постійних атак залежить не лише від технічних рішень, але й від соціальної організації, громадської участі та міжсекторальної координації [100]. Українські інженери та спеціалісти з цивільного захисту продемонстрували здатність швидко адаптуватися до змінних умов, відновлювати пошкоджені системи електропостачання, водопостачання та комунікацій, що стало можливим завдяки поєднанню технічної експертизи та соціального капіталу громад.

Нормативно-правову основу стратегічного планування відновлення закладено Законом України від 9 липня 2022 року № 2389-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій», яким запроваджено єдину систему документів державної регіональної політики на національному, регіональному та місцевому рівнях [50]. Цим законом визначено особливості відновлення регіонів та територій, що постраждали від військової агресії російської федерації проти України, а також механізми підтримки розвитку територій, що потребують особливої уваги з боку держави [81].

Відповідно до затвердженого Кабінетом Міністрів України Порядку розроблення, реалізації та моніторингу плану відновлення та розвитку регіонів і планів відновлення та розвитку територіальних громад від 18 липня 2023 року № 731, план відновлення має включати завдання і заходи з відновлення та розвитку, прогнозовану потребу та можливі джерела фінансування, індикатори виконання завдань і їх прогностичні значення, а також перелік проєктів регіонального та місцевого розвитку [100]. Ці плани розробляються для громад, віднесених до територій відновлення, на період до 31 грудня 2027 року [81].

Стратегічне планування відновлення територіальних громад базується на принципах стійкості, які охоплюють економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти розвитку. Формула стійкості громад включає три ключові компоненти: участь громадян у прийнятті рішень, формування спільної ідентичності та розвиток людського потенціалу [31]. Ці елементи створюють основу для трансформації від пасивного отримання допомоги до активної участі у процесах планування та реалізації проєктів відновлення. Дослідження Київської школи економіки підтверджують, що стійкість громад залежить від комплексу факторів, включаючи економічну диверсифікацію, соціальну згуртованість, якість управління та здатність адаптуватися до змін [79].

Перехід від фази реагування до фази відбудови вимагає зміни парадигми управління, коли пріоритет надається не лише усуненню наслідків руйнувань, а й створенню передумов для довгострокового розвитку. Згідно з даними Міністерства розвитку громад та територій, станом на кінець 2023 року понад 91% територіальних громад України (1314 з 1440) були охоплені процесом стратегічного планування [52]. Це свідчить про усвідомлення важливості стратегічних документів як основи регіонального відновлення та ключового орієнтира для розвитку громад на найближчі роки.

Ефективне стратегічне планування відновлення передбачає багаторівневий підхід, що охоплює національний, регіональний та місцевий рівні управління. Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021-2027 роки визначає загальні рамки політики відновлення та вісім

актуальних викликів розвитку країни, включаючи втрату людського капіталу, прискорення депопуляції населення внаслідок вимушеної міграції, бойових дій та окупації [20]. На регіональному рівні відбувається адаптація національних стратегій до специфіки територій та координація міжмуніципального співробітництва. Місцевий рівень є ключовим для безпосередньої реалізації проєктів відновлення, оскільки саме тут формуються конкретні плани дій та залучаються громадяни [79].

Важливим аспектом стратегічного планування є врахування принципу «відбудувати краще» (Build Back Better), закріпленого у Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015 року як глобальний принцип зниження ризиків катастроф [97, 101]. Цей підхід передбачає не просте відтворення довоєнного стану, а створення більш сучасної, ефективної та стійкої інфраструктури. В українському контексті принцип Build Back Better означає відновлення з урахуванням зменшення майбутніх ризиків, перегляд підходів до планування, інфраструктури, будівельних норм та соціальної підтримки [97]. Уряд України визначив п'ять основних принципів Плану відновлення: негайний початок і поступовий розвиток; нарощування справедливого добробуту; інтеграція в ЄС; відбудова кращого, ніж було, в національному та регіональному масштабах; стимулювання приватних інвестицій [50].

У квітні 2023 року Кабінет Міністрів України визначив шість населених пунктів для експериментального проєкту комплексного відновлення за новими принципами: Бородянка і Мощун у Київській області, Тростянець у Сумській області, Посад-Покровське в Херсонській області, Циркуни в Харківській області та Ягідне в Чернігівській області [8, 37]. Ці пілотні проєкти мають продемонструвати ефективність комплексного підходу до відбудови, що включає заходи енергоефективності, безбар'єрності та запровадження інноваційних технологій [8].

Програми комплексного відновлення є стратегічними документами, у яких громади викладають свої плани відбудови на середньострокову перспективу з урахуванням усіх факторів, викликів та потреб [79]. Станом на

2024 рік уже 126 громад прийняли рішення про розроблення таких програм на своїй території, а 19 громад та 13 областей опублікували відомості про програми у Єдиній державній електронній системі у сфері будівництва [79, с. 7-1]. Програми комплексного відновлення громад розробляються у гармонійному поєднанні з обласними програмами відновлення, що забезпечує узгодженість дій на різних рівнях управління.

Стратегічне планування відновлення неможливе без ефективної системи фінансування, яка поєднує державні ресурси, міжнародну допомогу, приватні інвестиції та власні надходження громад. За оновленими даними четвертого звіту щодо оцінки збитків і потреб (RDNA4), представленого Міністерством розвитку громад та територій спільно зі Світовим Банком, загальна вартість відновлення України становить 524 мільярди доларів протягом наступного десятиліття [53, 2]. Україна потребує 39,3 мільярда доларів міжнародної фінансової допомоги у 2025 році, і партнери вже підтвердили готовність повністю покрити цю суму [2].

Нордичні країни – Данія, Фінляндія, Ісландія, Норвегія та Швеція – загалом надали 28,4 мільярда євро, що становить 8,8% усієї міжнародної підтримки України [43].

Проте залучення донорської підтримки вимагає від громад відповідності певним критеріям. Міжнародні програми підтримки ретельно перевіряють потенційних отримувачів допомоги, оцінюючи рівень підзвітності, прозорості та готовність кадрів до роботи з проектами. Громади повинні бути відкритими та доступними для громадян, забезпечувати послідовний підхід до оприлюднення інформації та дотримуватися балансу між прозорістю та безпекою [33]. Участь громадян у процесах стратегічного планування є фундаментальним принципом демократичного врядування та передумовою успішної реалізації програм відновлення. Ініціатива «REPAIR Ukraine» («Відновлення, участь, підзвітність, доброчесність та відбудова»), яка діє у 10 громадах Миколаївської, Одеської, Херсонської та Чернігівської областей, ґрунтується на шести основних принципах: підзвітність, ефективність,

прозорість, інклюзивність, залучення громадян та доброчесність. Ці принципи пропонують місцевим органам влади дорожню карту для кращої відбудови та формування цілісної концепції відновлення громад.

Для підвищення ефективності громадської участі необхідно забезпечити зворотний зв'язок та чутливість з точки зору залучення громадян, адаптувати всі процедури для ефективного та зрозумілого залучення мешканців до справ громади [97]. Програми комплексного відновлення підлягають обов'язковому громадському обговоренню перед затвердженням місцевою радою, що має забезпечити врахування реальних потреб населення [69].

Верховна Рада України прийняла законопроект про нові строки для стратегічного планування, згідно з яким наявність комплексного плану просторового розвитку є перевагою при розгляді питань щодо фінансування відновлення громади та розвитку інфраструктури. Станом на 2024 рік 495 громад з 1469 вже створювали свої комплексні плани просторового розвитку [7].

Міжсекторальне партнерство є ключовим чинником успішного стратегічного планування відновлення громад. Ефективна співпраця між органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськими організаціями, науковими установами та міжнародними партнерами створює синергетичний ефект та забезпечує комплексне вирішення проблем розвитку. Кожен сектор вносить унікальний внесок: влада забезпечує регуляторні рамки та публічні ресурси, бізнес надає інвестиції та інновації, громадські організації мобілізують соціальний капітал та представляють інтереси вразливих груп, наукові установи забезпечують експертну підтримку та розробку інноваційних рішень.

Стратегічне планування відновлення громад має базуватися на доказовому підході, що передбачає використання об'єктивних даних для прийняття рішень, моніторинг реалізації планів та оцінку досягнутих результатів. Міністерство розвитку громад та територій працює над розробкою Геоінформаційної системи регіонального розвитку (ГІС) – цифрового інструмента, який дозволить перевести процес стратегічного планування у цифрове середовище з

можливістю використання зручних шаблонів, налаштування показників моніторингу, залучення громадськості та бізнесу до розробки та реалізації стратегій розвитку [52]. Також відбувається оновлення методичних рекомендацій щодо розробки, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку.

Трансформаційний характер відбудови вимагає переосмислення традиційних підходів до управління розвитком територій та впровадження інноваційних практик. Міністерство розвитку громад та територій планує у 2025 році впровадити нову модель вирівнювання доходів місцевих бюджетів і нову модель спроможності громад, запустити три пілотні агломерації, оновити Концепцію реформи місцевого самоврядування та сформувати базу місцевої статистики для покращення аналізу та ухвалення рішень [79]. Цифровізація процесів планування та надання публічних послуг, розвиток електронного врядування та впровадження систем відкритих даних підвищують ефективність управління та створюють можливості для залучення громадян до співуправління.

Хоча міжнародна допомога є значною, вона не покриває всі потреби відновлення – загальний дефіцит фінансування пріоритетних проєктів на 2025 рік становить близько 10 мільярдів доларів [2].

Для вирішення цих проблем необхідна синхронізація різних систем планування. Наразі громади стикаються з необхідністю розробки декількох планувальних документів: програми комплексного відновлення, плану відновлення та розвитку, стратегії розвитку, комплексного плану просторового розвитку та детальних планів території [81, 69]. Експерти пропонують спростити систему стратегічного планування шляхом внесення змін до законів «Про регулювання містобудівної діяльності» та «Про засади державної регіональної політики», вилучивши з першого планувальні документи, які не належать до містобудівної документації, та встановивши додаткові вимоги до змісту стратегії розвитку територіальної громади у другому [81].

Таким чином, стратегічне планування відновлення та розвитку громад є багатовимірним процесом, що вимагає інтеграції технічних, соціальних, економічних та управлінських аспектів. Перехід від реагування до відбудови передбачає не лише фізичне відновлення інфраструктури, а й трансформацію систем управління, розвиток людського капіталу, зміцнення соціальної згуртованості та створення економічних можливостей. Успішність цього переходу залежить від здатності громад поєднувати короткострокові потреби виживання з довгостроковим баченням розвитку, залучати різних стейкхолдерів до процесів планування та впроваджувати інноваційні підходи до вирішення складних проблем постконфліктного відновлення. Пріоритетом на найближчі роки має стати підвищення ефективності програм відновлення, інтеграція сучасних технологій та забезпечення сталого розвитку територій на основі принципів підзвітності, прозорості, інклюзивності та громадської участі.

3.2. Розвиток міжнародного муніципального співробітництва та грантова діяльність як інструменти залучення ресурсів

Міжнародне муніципальне співробітництво та грантова діяльність є ключовими інструментами залучення додаткових ресурсів для відновлення та розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану та постконфліктного періоду. Ці механізми дозволяють громадам отримувати не лише фінансову підтримку, а й доступ до передового міжнародного досвіду, технологій, експертизи та можливостей для налагодження довгострокових партнерських відносин з муніципалітетами інших країн.

Перспективним шляхом посилення стійкості громад є розвиток партнерства з закладами вищої освіти. Як зазначають І. Сікорська та Т. Герасимчук, концепція «третьої місії» університетів набуває в Україні особливої актуальності. Вона передбачає вихід університетів за межі суто освітньої діяльності та їх активне залучення до розвитку громад. В умовах війни та повоєнного відновлення така співпраця стає критично важливою для модернізації людського капіталу, економічного відродження та інтеграції в європейський простір [108, с. 138].

Законодавче підґрунтя для міжнародного територіального співробітництва було суттєво оновлено у 2024 році прийняттям Закону України від 24 квітня 2024 року № 3668-IX «Про міжнародне територіальне співробітництво України», який набрав чинності 27 червня 2024 року [61]. Цей закон структурує міжнародне співробітництво відповідно до європейських практик та розподіляє його на три категорії: міжтериторіальне, транскордонне і транснаціональне. Раніше в Україні було законодавчо визначено здебільшого лише транскордонне співробітництво, що обмежувало можливості громад, які не межували з країнами Європейського Союзу. Новий закон дозволяє будь-якій територіальній громаді з будь-якого регіону України створювати співробітництво з будь-яким муніципалітетом ЄС або іншого цивілізованого світу та створює для цього юридичну рамку [96].

Міжнародне муніципальне партнерство набуло особливого значення з початком повномасштабного російського вторгнення у лютому 2022 року. Якщо раніше співпраця між містами-побратимами була здебільшого формальною, то в умовах війни вона трансформувалася у реальну підтримку: міста-побратими відправили українським громадам тони гуманітарної допомоги, велику кількість комунальної техніки на заміну знищеної ворогом, прихистили українців, які змушені були виїхати з країни [95]. Станом на 2023 рік 356 українських громад налагодили партнерство з 1457 муніципалітетами 61 країни світу. Найбільше партнерів українські громади мають у Польщі – 555, в Угорщині – 128, Німеччині – 121, Румунії – 83, Словаччині – 56, Литві – 55, Чехії – 42, США – 31, Франції – 29 [36].

Аналіз програми «Прозорі міста/Transparent cities» показав, що за час повномасштабної війни в 14 із 50 досліджуваних українських міст з'явилося 23 побратими чи партнери. Ще два міста готуються до підписання угод про співпрацю, а шість міст обговорюють можливість укладання партнерських угод з європейськими та американськими містами. Найактивнішими серед громад у налагодженні партнерства є Берегівська громада Закарпатської області – 64 міста-побратими, Одеська – 40, Київ – 39, Івано-Франківська громада – 26, Житомирська громада – 24, Львівська – 24, Ужгородська – 23, Луцька – 21, Вінницька – 20, Хмельницька – 20. Іноземні міста стали справжньою підтримкою для своїх українських побратимів, при цьому близько 150 міст у більше ніж 20 країнах світу розірвали побратимські відносини із понад 160 містами росії [42].

Важливу роль у налагодженні міжмуніципального партнерства відіграє ініціатива Cities4Cities | United4Ukraine, яка майже два роки працює пліч-о-пліч з українськими громадами, допомагаючи знайти для них міста-побратими у Європі. Cities4Cities було засновано містом Зіндельфінген (Німеччина) під патронатом Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи, а United4Ukraine започаткували SALAR International та місто Львів за підтримки

Шведської агенції міжнародного розвитку (Sida). Стратегічними партнерами ініціативи є Асоціація міст України та Всеукраїнська асоціація ОТГ [34].

Методичну підтримку громадам у розвитку міжнародного партнерства надають методичні рекомендації «Міжнародне муніципальне партнерство», створені у співпраці Міністерства розвитку громад та територій України з Програмою Ради Європи «Децентралізація та реформа публічної адміністрації в Україні», що були презентовані у грудні 2022 року. Посібник містить алгоритми налагодження партнерств, практичні поради, інформацію про європейські програми та інституції, які можуть підтримувати розвиток міжмуніципального співробітництва українських громад [32].

Транскордонне співробітництво є одним з найважливіших інструментів розвитку громад, що дозволяє отримувати доступ до європейського фінансування. Україна бере участь у програмах транскордонного та транснаціонального співробітництва Interreg, які фінансуються Європейським Союзом. У листопаді 2023 року Кабінет Міністрів України схвалив угоди про фінансування п'яти програм транскордонного та транснаціонального співробітництва: Interreg NEXT Румунія-Україна, Interreg NEXT Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна, Interreg NEXT Польща-Україна, Interreg NEXT Басейн Чорного моря та Дунайську регіональну програму Interreg [88]. Парламент України ратифікував ці міжнародні договори, що створило правове підґрунтя для повноцінної участі України у програмах транскордонного та транснаціонального співробітництва. Загалом для України у межах програм Interreg NEXT на період 2021-2027 років доступно майже 600 мільйонів євро [88].

Програма Interreg NEXT Польща-Україна 2021-2027 є найбільшою за територіальним охопленням та бюджетом. Вона була затверджена Європейською Комісією 30 листопада 2022 року з загальним бюджетом понад 262 мільйони євро, з яких Європейський Союз виділив 235,9 мільйона євро. Програма охоплює шість областей України: Волинську, Львівську, Закарпатську, Рівненську, Тернопільську та Івано-Франківську, які займають площу 177 128

км², з яких 57% розташовано в Україні та 43% у Польщі. Програма спрямована на підтримку транскордонних процесів розвитку у сферах довкілля та здоров'я [67].

Програма Interreg NEXT Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна має бюджет 66,092 мільйона євро та охоплює Закарпатську, Івано-Франківську та Чернівецьку області України. Проекти реалізуються за трьома пріоритетними напрямками: стійкий і зелений прикордонний регіон, здоровий і привабливий прикордонний регіон та прикордонне співробітництво. Типи проєктів включають малі проєкти з бюджетом від 70 000 до 300 000 євро та регулярні проєкти від 300 000 до 2,5 мільйона євро. Програма Interreg NEXT Румунія-Україна має бюджет 60,1 мільйона євро для двох країн, участь у якій можуть взяти Закарпатська, Івано-Франківська, Чернівецька та Одеська області. Пріоритети програми включають екологічний фокус через кордони, соціальний розвиток через кордони та прикордонне співробітництво [71].

Програма Interreg NEXT Басейн Чорного моря спрямована на розвиток країн Чорноморського регіону з бюджетом 65,05 мільйона євро та охоплює п'ять областей України: Миколаївську, Одеську, Херсонську, Запорізьку та Донецьку області (території, що знаходяться під контролем України). Дунайська регіональна програма Interreg є найамбітнішою з бюджетом 215 мільйонів євро та дозволяє створити платформу для співпраці між усіма країнами-учасниками Стратегії ЄС для Дунайського регіону. В Україні участь у цій програмі можуть взяти всі регіони, зокрема Чернівецька, Івано-Франківська, Закарпатська та Одеська області [88].

Особливе значення для України має участь у програмі Interreg Europe 2021-2027, яка є програмою міжрегіонального співробітництва, що співфінансується Європейським Союзом та спрямована на покращення управління регіональним співробітництвом. Україна стала частиною цієї програми у 2023 році, і вже з 2024 року всі українські громади мають право брати участь у програмі, яка раніше була доступна лише для країн-членів ЄС. Програма допомагає місцевим, регіональним та національним органам влади по

всій Європі розробляти та впроваджувати кращі політики, посилювати спроможність суб'єктів та вдосконалювати наявні інструменти для протидії викликам [86].

Грантова діяльність є найпоширенішим інструментом фінансування проєктів через донорські організації. Грантова допомога надається за результатами спеціалізованих грантових програм-конкурсів, під час яких заявники повинні пройти декілька етапів складної процедури подання заявки щодо отримання гранту. Лише за умови перемоги в конкурсі заявник може отримати запроповану допомогу. В умовах воєнного стану та дефіциту бюджету громадам важливо працювати з фондами Європейського Союзу та міжнародними донорами, адже їхні бюджети значно перевищують кошти, які отримують громади в рамках національного бюджету.

Станом на 2025 рік для українських громад доступна значна кількість грантових програм різного спрямування. Грантові можливості охоплюють широкий спектр напрямів: від енергоефективності та відновлювальної енергетики до культурних проєктів, медичних послуг, освіти, соціальної підтримки та розвитку малого бізнесу. Наприклад, громади можуть отримати гранти до 5,6 мільйона гривень на створення безбар'єрного середовища від Фонду президентських грантів соціального устрою, до 100 000 євро на відновлення культурних просторів, до 400 000 гривень на гектар для розвитку садівництва [1].

Програма ООН з відновлення та розбудови миру активно підтримує територіальні громади через грантові механізми. Ця багатостороння донорська рамкова програма реалізується чотирма партнерськими агентствами ООН у співпраці з урядом України та спрямована на розвиток громад, розвиток громадянського суспільства та вирішення проблем, породжених конфліктом. Організації-грантоотримувачі отримують авансовий платіж на заплановану діяльність у межах грантової угоди, а наступні транші виділяються після отримання та затвердження проміжних звітів [70].

Важливу роль у підтримці грантової діяльності громад відіграє Програма ЄС «U-LEAD з Європою», яка є однією з найбільших програм технічної допомоги, що підтримує Україну на шляху до зміцнення місцевого самоврядування. Програма спільно фінансується Європейським Союзом та його державами-членами Німеччиною, Польщею, Швецією, Данією, Естонією та Словенією. U-LEAD має регіональні офіси у всіх 24 областях України та надає громадам експертну підтримку у підготовці проектних заявок, пошуку діючих програм міжнародної технічної підтримки та розробці програм комплексного відновлення.

За період діяльності програми U-LEAD з 2016 року понад 600 громад отримали підтримку у створенні та модернізації Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), 72 громади отримали допомогу у створенні ЦНАП завдяки партнерським договорам з іншими громадами. Програма також надала підтримку 100 постраждалим від війни громадам у рамках ініціативи «Зміцнення стійкості на місцях» спільно з Міністерством відновлення та за фінансової підтримки німецького уряду. Програма реалізує свої заходи через Пакети тематичної підтримки (ПТП), які включають різні навчальні інструменти: «Перші кроки для новостворених громад», «Кроки для керівників», «Кроки для спеціалістів» та платформу онлайн-навчання U-LEARN [68].

Отож міжнародне співробітництво та грантова діяльність трансформувалися з допоміжних механізмів у безальтернативні інструменти забезпечення стійкості та відновлення громад в умовах війни та дефіциту місцевих бюджетів.

Лібералізація законодавства у 2024 році та доступ до структурних фондів ЄС, зокрема програм Interreg, дозволили українським муніципалітетам повноцінно інтегруватися в європейський простір, перейшовши від формального побратимства до реалізації масштабних спільних проєктів.

Системна робота з міжнародними донорами та участь у грантових конкурсах є ключовим джерелом залучення інвестицій, що вимагає від органів

місцевого самоврядування посилення професійних компетенцій у сфері проєктного менеджменту.

3.3. Цифровізація управління та інструменти електронної демократії як відповідь на кадрові та безпекові виклики

Цифровізація державного управління в Україні є багатограним процесом переходу суспільства на цифрові технології, який охоплює всі сфери суспільної життєдіяльності. В контексті модернізації державного управління цифровізація набуває першочергового значення, оскільки саме вона має вплинути на вдосконалення різних суспільних галузей [93]. У державному секторі України цифрові технології стали одним із основних напрямків реформування державного управління та конкретним прикладом для всієї країни щодо використання переваг цифрового світу.

Сучасні кадрові виклики державної служби, зокрема скорочення кількості молодих фахівців до 35 років на 20% від загальної кількості держслужбовців [28], потребують системних змін у підходах до управління персоналом. За три роки воєнних дій добір кандидатів на посади державної служби здійснюється із застосуванням непрозорих прямих призначень, що призводить до ризику втрати можливостей залучення професійних фахівців і підриває професіоналізм та стабільність державної служби. Цей факт підтверджує також Європейська комісія у Звіті в межах Пакета розширення Європейського Союзу 2024 року [44].

У відповідь на зазначені виклики Національне агентство України з питань державної служби активно впроваджує цифрові інструменти управління персоналом. Серед масштабних інформаційно-комунікаційних систем, які кардинально змінили уявлення про управління персоналом в державному секторі, можна виділити: портал управління знаннями – маркетплейс освітніх провайдерів і публічних службовців, який забезпечує доступ до професійного навчання; єдиний портал вакансій державної служби – платформа для зустрічі кандидатів на посади державної служби і державних органів; інформаційна система управління людськими ресурсами HRMIS – централізована база даних державних службовців, якою можуть безкоштовно користуватись державні

органи. Система сприяє автоматизації процесів, пов'язаних з виконанням функцій управління персоналом та нарахуванням заробітної плати. Станом на 2024 рік до системи HRMIS підключено 762 державні органи та внесено дані майже 40 тисяч працівників державних органів [73].

Діджиталізація управління людськими ресурсами державної служби через впровадження цифрових технологій та автоматизацію процесів управління персоналом є необхідним інструментом підвищення якості державної служби, її результативності та ефективності. Для подальшої діджиталізації слід враховувати міжнародні тенденції: HR-автоматизацію, HR-аналітику, HR-маркетинг, SMART-рекрутинг та електронне навчання [16].

Впровадження концепції «Держава у смартфоні» здійснюється передусім через платформу «Дія», яка стала флагманським проєктом цифрової трансформації України. У 2024 році кількість користувачів застосунку склала понад 21 мільйон українців [22]. Платформа надає 28 документів та понад 30 сервісів, що дозволяє громадянам отримувати державні послуги без відвідування державних установ.

Україна досягла вагомих результатів у впровадженні європейських цифрових стандартів. Наша країна отримала максимальні оцінки за імплементацію Європейської рамки взаємодії (European Interoperability Framework), про що свідчить Digital Public Administration factsheets 2024 року [38]. За рейтингом Online Services Index Україна піднялася зі 102 місця у 2018 році на 5 місце за рівнем розвитку цифрових державних послуг [109].

Згідно з дослідженням, цифрові послуги заощадили українцям і державі 184 мільярди гривень. Завдяки цифровізації базові сервіси щороку економлять 49 млрд грн, а повна цифровізація може збільшити цю суму до 74,7 млрд грн. Прогнозується, що до 2035 року ці послуги принесуть економіці 5,3% ВВП [91].

Базовими інструментами електронної демократії в Україні є: е-звернення, е-петиції, е-консультації та громадський бюджет [23].

Мінцифри активно працює над розвитком інструментів електронної демократії. З метою централізації всіх механізмів взаємодії запущено

національну платформу «ВзаємоДія», яка об'єднує всі інструменти електронної демократії (електронні звернення, петиції, публічні консультації та інші). Громадянам більше не потрібно шукати інформацію та онлайн-інструменти громадської участі на різних сайтах різних органів виконавчої влади [39].

3 травня 2021 року українці можуть створювати, переглядати та підтримувати електронні петиції в мобільному застосунку Дія та на порталі ВзаємоДія. Система авторизації через ІПН допомагає визначити місце реєстрації та належність до конкретної громади, що забезпечує прозоре голосування та можливість підтримати петицію лише один раз [47].

Україна демонструє позитивну динаміку в розвитку е-демократії. За оцінками рейтингу е-участі ООН, Україна покращила результати на 29 позицій. У категорії е-залучення показники зросли майже вдвічі до 82%, що свідчить про активний розвиток інноваційних інструментів демократії участі [24].

Цифрова трансформація публічного управління, поряд із численними перевагами, створює нові виклики у сфері кібербезпеки. Впровадження нових технологій, цифрових послуг та механізмів взаємодії громадян з державою створює велику кількість прихованих взаємозв'язків на рівні технологій і процесів, що потребує системного підходу до кібербезпеки [93].

У період з жовтня 2023 по вересень 2024 року світовий кіберландшафт зазнав значних змін, пов'язаних з ескалацією кіберзагроз, еволюцією технологій та посиленням глобального протистояння у кіберпросторі. Україна стала мішенню численних кібератак, які намагаються підірвати критичну інфраструктуру, порушити функціонування військових і урядових інституцій [76].

У відповідь на ці виклики Україна розвиває потужний потенціал кібербезпеки. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України є основним суб'єктом національної системи кібербезпеки, що здійснює координацію діяльності суб'єктів забезпечення кібербезпеки в галузі кіберзахисту [19]. У Збройних Силах України створюються спеціалізовані

кіберпідрозділи, що відповідають за моніторинг, виявлення і нейтралізацію кібератак [94].

Український ринок кібербезпеки демонструє стрімке зростання: його обсяг збільшився у чотири рази за останні вісім років з \$32 млн у 2016 році до \$138 млн у 2024 році. За час повномасштабного вторгнення ринок хмарної безпеки зріс утричі, до \$1,7 млн у 2024 році, очікується, що до 2029 року він сягне \$5,5 млн [75].

Для ефективного використання цифрових інструментів критично важливим є розвиток цифрових компетентностей державних службовців. Мінцифри запустило на порталі Дія.Цифрова освіта національний тест на цифрову грамотність для державних службовців. Ініціатива допомагає підвищити ефективність діяльності держслужбовців та визначити напрями для вдосконалення цифрових навичок [41].

Цифровізація управління та інструменти електронної демократії стали ефективною відповіддю на сучасні кадрові та безпекові виклики державної служби України. Впровадження цифрових систем управління персоналом дозволяє оптимізувати процеси добору, навчання та оцінювання державних службовців, знижуючи вплив кадрового дефіциту. Платформа «Дія» та інші цифрові сервіси не лише підвищують доступність державних послуг, але й сприяють зменшенню корупційних ризиків та підвищенню довіри громадян до влади.

Висновки до розділу 3

Дослідивши адаптаційні стратегії територіальних громад в умовах війни та повоєнного відновлення, можна зробити такі висновки:

1. Відбувається фундаментальна зміна парадигми управління розвитком громад: від ситуативного реагування на надзвичайні ситуації до довгострокового стратегічного планування відновлення. В основу цього

процесу покладено принцип «відбудувати краще» (Build Back Better), який передбачає не просте відновлення зруйнованого, а якісну модернізацію інфраструктури та інституцій. Ключовим інструментом стало впровадження програм комплексного відновлення, які дозволяють системно підходити до реконструкції, враховуючи безпекові, екологічні та соціальні фактори.

2. Міжнародне муніципальне співробітництво трансформувалося з протокольно-представницької діяльності у життєво необхідний механізм залучення ресурсів. Лібералізація законодавства у 2024 році та доступ до європейських програм (зокрема Interreg) дозволили громадам інтегруватися в європейський простір. Грантова діяльність та прямі партнерства з іноземними муніципалітетами стали безальтернативними джерелами фінансування в умовах дефіциту місцевих бюджетів, що вимагає від органів місцевого самоврядування нових компетенцій у сфері проєктного менеджменту.
3. Цифровізація управління та інструменти електронної демократії (екосистема «Дія», електронні петиції, система HRMIS) стали ефективною відповіддю на кадрові кризи та безпекові ризики. Впровадження цифрових сервісів дозволяє забезпечити безперервність надання послуг та функціонування органів влади навіть за умови фізичної загрози або нестачі персоналу. Водночас це актуалізує питання кібербезпеки та цифрової грамотності службовців як критичних елементів стійкості громади.
4. Успішна реалізація адаптаційних стратегій неможлива без активного залучення громадськості та міжсекторального партнерства. Досвід демонструє, що ігнорування думки мешканців при плануванні відновлення знижує ефективність проєктів, тоді як партисипативні підходи забезпечують прозорість, підзвітність та відповідність планів реальним потребам населення.

5. Головними викликами на шляху впровадження адаптаційних стратегій залишаються складність та неузгодженість системи планувальних документів, дефіцит кваліфікованих кадрів для роботи з міжнародними донорами та необхідність постійного посилення кіберзахисту. Подолання цих бар'єрів потребує синхронізації законодавства, професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування та поглиблення співпраці між державою, громадами та міжнародними партнерами.

ВИСНОВКИ

Комплексно підсумовуючи вищевикладене, зазначимо: поняття «стійкість» у контексті розвитку територій пройшло значну еволюцію від інженерного підходу до концепції адаптивного врядування. До появи сучасних викликів стійкість часто розглядалася як здатність повертатися до попереднього стану рівноваги, проте в умовах війни вона трансформувалася у динамічну властивість системи навчатися, змінювати структуру та еволюціонувати під впливом криз. Ключовим атрибутом стійкості українських громад стала управлінська та фінансова автономія, отримана внаслідок реформи децентралізації, що дозволило зберегти керованість на місцях у найкритичніші моменти.

Структура стійкості територіальної громади є багатовимірною і включає економічну, інституційну, інфраструктурну та, що найважливіше, соціальну складові. У дослідженні з'ясовано, що критично важливим ресурсом в умовах екзистенційної загрози є соціальний капітал – рівень довіри, згуртованості та здатність до самоорганізації. Громади з розвиненими горизонтальними зв'язками та активним громадянським суспільством демонструють вищу адаптивність, ефективніше мобілізують ресурси та швидше відновлюють життєдіяльність навіть за умови обмеженого фінансування чи значних руйнувань.

Взагалі, функціонування громад в умовах воєнного стану характеризується формуванням дуалістичної моделі управління, де співіснують військові адміністрації та органи місцевого самоврядування. Хоча централізація влади була необхідною реакцією на безпекові виклики, на практиці це призвело до певних колізій повноважень та ризиків обмеження місцевої демократії, особливо в тилкових регіонах. Тому системна реалізація політики стійкості потребує чіткого законодавчого розмежування компетенцій між військовими та цивільними структурами, щоб забезпечити баланс між безпековим контролем та демократичним розвитком.

Водночас, військова агресія РФ проти України стала значущим чинником, що спричинив кардинальну трансформацію системи надання публічних послуг. В умовах обмеженості ресурсів та постійних безпекових загроз пріоритети змістилися від комфорту до фізичної доступності, безпеки та безперервності сервісів. Важливим здобутком стала прискорена цифровізація управління та широке впровадження інструментів електронної демократії. Екосистема «Дія», мобільні ЦНАПи та принцип екстериторіальності дозволили компенсувати втрату фізичної інфраструктури та забезпечити доступ до державних сервісів для мільйонів громадян, незалежно від місця їхнього перебування.

Війна також спричинила безпрецедентні демографічні зрушення, розділивши громади на «донорів» та «реципієнтів» людського капіталу, що створило структурний дефіцит кваліфікованих кадрів. Масова міграція та мобілізація вимагають від органів місцевого самоврядування швидкої адаптації кадрової політики, впровадження програм перекваліфікації та створення умов для повернення фахівців. Очевидно, що збереження людського потенціалу є не менш важливим завданням, ніж відбудова фізичної інфраструктури.

Таким чином, адаптаційні стратегії громад мають базуватися на переході від ситуативного реагування до довгострокового стратегічного планування за принципом «відбудувати краще» (Build Back Better). Інтеграція територіальних громад України у європейський простір через партнерства та участь у програмах ЄС (зокрема Interreg) є ключовим механізмом залучення інвестицій та технологій для відновлення.

Попри те, успішна реалізація стратегій відновлення неможлива без активного залучення громадськості та міжсекторального партнерства. Досвід демонструє, що ігнорування думки мешканців знижує ефективність проєктів, тоді як партисипативні підходи забезпечують прозорість та відповідність планів реальним потребам. Тут необхідна виважена і системна державна політика, яка поєднуватиме завершення реформи децентралізації, посилення фінансової спроможності громад, цифровізацію процесів та гармонізацію національного

законодавства з європейськими нормами та стандартами, що дозволить територіальним громадам стати фундаментом повоєнного відродження України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. 44 гранти та конкурси для громад / Всеукраїнська Асоціація ОТГ. 26 квітня 2023. URL: <https://hromady.org/en/44-granti-ta-konkursi-dlya-gromad/> (дата звернення: 14.11.2025).
2. 524 млрд доларів на відновлення: Українська платформа донорів окреслила масштаби фінансування. 2 квітня 2025. URL: <https://www.0372.ua/news/3925511/524-mlrd-dolariv-na-vidnovlenna-ukrainska-platforma-donoriv-okreslila-masstab-finansuvanna> (дата звернення: 11.11.2025).
3. Батанов О. В. Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні / О. В. Батанов. – Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. – 260 с.
4. Болісний пошук кадрів. Які професії нині в дефіциті в Україні та чому це так. Громадське, 2025. URL: <https://hromadske.ua/ekonomika/241282-bolisnyy-poshuk-kadriv-iaki-profesiy-i-nyni-v-defitsyti-v-ukrayini-ta-chomu-tse-tak> (дата звернення: 10.12.2025).
5. Бухнавець О. М., Забожчук О. В. Військові адміністрації та місцеві органи влади: правові аспекти розподілу повноважень в умовах воєнного стану. Правова позиція . 2023. № 1 (38). С. 110–114. URL: <https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2023/1/21.pdf>
6. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. Відомості Верховної Ради України . 2010. № 50–51. Ст. 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 20.10.2025).
7. Верховна Рада прийняла законопроект про нові строки для стратегічного планування: що він змінює для фінансування відновлення і розвитку громад / Офіційний портал Верховної Ради України. 2024. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/264286.html (20.11.2025).
8. Визначено шість населених пунктів, де відбуватиметься комплексне відновлення за новими принципами, – Прем'єр-міністр / Кабінет Міністрів України. 25 квітня 2023. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/news/vyznacheno-shist-naselenykh-punktiv-de-vidbuvatymetsia-kompleksne-vidnovlennia-za-novymy-pryntsypamy-premier-ministr> (20.11.2025).

9. Відновлення на місцевому рівні: які реальні кроки громади можуть зробити для створення програм комплексного відновлення / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. 2024. URL: <https://mtu.gov.ua/news/34991.html> (20.11.2025).
10. Військові адміністрації: повзуча централізація чи необхідний інструмент під час війни? Громадський рух ЧЕСНО. 2023. URL: <https://www.chesno.org/post/5792/>
11. Воробей П. А., Галунько В. В., Шишка Р. Б., Лазарев А. А. Військові адміністрації як адміністративні органи. Юридичний науковий електронний журнал . 2024. № 7. С. 552–555. URL: http://lsej.org.ua/7_2024/133.pdf
12. Герасимчук Т. Роль солідарності ЄС у посиленні стійкості України в умовах російсько-української війни. Розвиток політичної науки: європейські практики та національні перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Чернівці, 29 травня 2025 року. Чернівці: Технодрук, 2025. С. 64-71. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/12758/mat_rpneptnp_XIV_2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y
13. Герасимчук Т., Григорук В. Стійкість територіальних громад як чинник європейської інтеграції України. Європейська інтеграція України: виклики, досвід, перспективи: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 21 травня 2025 р.) за заг. ред. С. Федонюка. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С.13-16. URL: <https://euaccession.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/06/d09ad09ed09dd0a4d095d0a0d095d09dd0a6d086d0af-euaccession-2025-1-1.pdf#page=13>
14. Герасимчук Т.Ф. Європейські цінності як основа національної стійкості України у боротьбі проти російської збройної агресії. Європейський союз

- і Україна: передісторія, історія, сучасність: Чорном. нац. ун-т імені Петра Могили, Україна. Миколаїв: Вид-во Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2023. С. 94-98. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2.-TEZI.-Ukrayina-i-YES-2023.pdf>
15. Герасимчук Т.Ф. Національна стійкість як детермінанта європейської інтеграції України. Науковий журнал «Politicus» №4, 2022. С. 18-28. URL: http://politicus.od.ua/4_2022/3.pdf
 16. Гончарук Н., Прудиус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10. № 5. С. 16-24. DOI: <https://doi.org/10.15421/152231>
 17. Горохова Л. В., Заглада В. М. Реформування місцевого самоврядування в Україні. Регіональні студії. 2023. № 33. С. 51–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.33.9>. (дата звернення: 13.12.2025).
 18. Горохова Л., Невинна Г. Досягнення та перспективи реформи децентралізації в Україні. Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії. 2023. Вип. 46. С. 253–261. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2023.46.32> (дата звернення: 13.12.2025).
 19. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Державна_служба_спеціального_зв'язку_та_захисту_інформації_України (20.11.2025).
 20. Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021-2027 роки : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: https://mtu.gov.ua/files/Державна%20стратегія_%202021-2027%20роки.pdf (20.11.2025).
 21. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу : аналітична доповідь / [Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та ін.]. – Київ : НІСД, 2019. – 115 с.

- 22.Дія (сервіс). Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Дія_(сервіс) (20.11.2025).
- 23.Електронна демократія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Електронна_демократія (дата звернення: 10.12.2025).
- 24.Електронна демократія. Реанімаційний Пакет Реформ. URL: https://rpr.org.ua/groups-rpr/elektronna-demokratiya/ (20.11.2025).
- 25.Женевська конвенція про захист цивільного населення під час війни від 12.08.1949 р. Офіційний вісник України . 1990. № 1. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_154 (дата звернення: 20.10.2025).
- 26.Загородній М. Військові адміністрації: повзуча централізація чи необхідний інструмент під час війни? Дзеркало тижня . 2023. URL: https://zn.ua/ukr/local-government/vijskovi-administratsiji-povzucha-tsentralizatsija-chi-neobkhidnij-instrument-pid-chas-vijni-.html
- 27.Залізнюк В. Хто важливіший: військова адміністрація чи місцева рада? Юридична газета . 2023. URL: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/hto-vazhlivishiy-viyskova-administraciya-chi-misceva-rada.html
- 28.Кількість спеціалістів продовжує скорочуватись: в якій сфері критично не вистачає молодих працівників. Оглядач . 2024. URL: https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/analytics-and-forecasts/kilkist-spetsialistiv-prodovzhue-skorochuvatis-v-yakij-sferi-kritichno-ne-vistac-hae-molodih-pratsivnikiv.htm (20.11.2025).
- 29.Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Відомості Верховної Ради України . 2013. № 34–35. Ст. 458. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17 (дата звернення: 20.10.2025).
- 30.Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України . 1996. № 30. Ст. 141. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 20.10.2025).

31. Конференція стійкості. Формула Стійкості: участь, ідентичність і розвиток людського потенціалу. 2025. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=H4SYQZFA0FA>
32. Методичні рекомендації щодо міжнародного муніципального партнерства / Рада Європи. 2022. 112 с. URL: <https://rm.coe.int/metodychni-rekomendatsii-partnerstvo-2022-2-/1680aedfd8> (20.11.2025).
33. Міжнародна допомога: як містам і громадам стати гарним партнером для донорів / Transparency International Ukraine. URL: <https://transparentcities.in.ua/articles/mizhnarodna-dopomoha-yak-mistam-i-hromadam-staty-harnym-partnerom-dlia-donoriv> (20.11.2025).
34. Міжнародна співпраця для громад: онлайн-курс від Cities4Cities | United4Ukraine / Cities4Cities. 9 січня 2024. URL: <https://cities4cities.eu/12345-2/> (20.11.2025).
35. Міжнародне муніципальне партнерство: у Мінрегіоні презентували корисні інструменти для громад / Децентралізація. 16 грудня 2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15911> (20.11.2025).
36. Міжнародне партнерство територіальних громад України: дані моніторингу Мінрозвитку. Портал «Децентралізація». 27.04.2025. URL: <https://decentralization.ua/news/19521> (дата звернення: 10.12.2025).
37. Мінрозвитку впроваджує комплексне відновлення населених пунктів / Економічна правда. 29 жовтня 2025. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/minrozvitku-vprovadzhuye-kompleksne-vidnovlennya-naselenih-punktiv-813487> (20.11.2025).
38. Мінцифри представила досягнення та плани України щодо цифровізації адміністративних послуг на зустрічі з Європейською Комісією. Кабінет Міністрів України. 10 жовтня 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-predstavyla-dosiahnennia-ta-plany-uk>

rainy-shchodo-tsyfrovizatsii-administratyvnykh-posluch-na-zustrichi-z-ievropei
skoju-komisiieiu (20.11.2025).

- 39.Мінцифри робить інструменти електронної демократії доступними для всіх. Кабінет Міністрів України. URL:
<https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-robit-instrumenti-elektronnoyi-demokratiyi-dostupnimi-dlya-vsih> (20.11.2025).
- 40.Національне агентство України з питань державної служби. Цифрові компетентності - це must have для кожного публічного службовця. 2024. URL:
<https://nads.gov.ua/news/tsyfrovi-kompetentnosti-tse-must-have-dlia-kozhnoho-publichnoho-sluzhbovtsia-odnak-za-epokhoiu-tsyfrovizatsii-ne-mozhna-vratyty-holovnu-tsinnist-liudynu-nataliia-aliushyna> (дата звернення: 06.11.2025).
- 41.Новий Цифрограм. Запустили національний тест на цифрову грамотність для держслужбовців. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL:
<https://saee.gov.ua/news/novii-cifrogram-zapustili-nacionalnii-test-na-cifrovu-gramotnist-dlia-derzsluzbovciv> (20.11.2025).
- 42.Нові міста-побратими українських міст під час війни / Transparent Cities. URL:
<https://transparentcities.in.ua/articles/druh-piznaietsia-u-viini-skilky-pobratymi-v-ziavylosia-v-ukrainskykh-mist-pislia-24-liutoho> (дата звернення: 11.11.2025).
- 43.Нордичні країни підтримали Україну на 28,4 мільярда євро / Європейська правда . 5 лютого 2025. URL:
<https://www.eurointegration.com.ua/news/2025/02/5/7218134/> (20.11.2025).
- 44.Оновлення процедури відбору на державну службу. Лабораторія законодавчих ініціатив. 2024. URL:
<https://parlament.org.ua/analytics/onovlennya-proczedury-vidboru/> (20.11.2025).

- 45.Оприлюднено графік єдиного державного кваліфікаційного іспиту на 2026 рік: дати. Главком , 2025. URL: <https://glavcom.ua/country/science/mon-opriljudnilo-ofitsijnij-hrafik-jedinoho-derzhavnoho-kvalifikatsijnoho-ispitu-na-2026-rik-dati-1089417.html> (дата звернення: 10.12.2025).
- 46.Освітня галузь відчуває найбільший дефіцит кадрів, – Держстат. Твоє місто , 2025. URL: https://tvoemisto.tv/news/osvitnya_galuz_vidchuvaie_naybilshyy_defitsyt_kad_riv_derzhstva_173595.html (дата звернення: 10.12.2025).
- 47.Перший етап електронної демократії в Україні: Мінцифри запускає петиції в Дії. Кабінет Міністрів України. 17 травня 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pershij-etap-elektronnoyi-demokratiyi-v-ukrayi-ni-mincifri-zapuskaye-peticiyi-v-diyi> (дата звернення: 11.12.2023).
- 48.Підвищуємо рівень розвитку цифрових державних послуг. Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України. 24 вересня 2024. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/253877.html (20.11.2025).
- 49.Підсумки та плани цифрової трансформації України: регіональний форум «Цифровізація в Україні 2024». Кабінет Міністрів України, 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-ta-plany-tsyfrovoi-transformatsii-ukrainy-rehionalnyi-forum-tsyfrovizatsiia-v-ukraini-2024> (20.11.2025).
- 50.План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (20.11.2025).
- 51.Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України . 2011. № 13–17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 20.10.2025).
- 52.Понад 90% громад розробляють або вже затвердили стратегічні документи розвитку / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. 2024. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35390.html> (20.11.2025).

53. Потреби відновлення України протягом наступних десяти років складуть 524 мільярди доларів / Міністерство розвитку громад та територій України. 2025. URL: <https://mtu.gov.ua/news/36594.html> (20.11.2025).
54. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022. Офіційний вісник Президента України . 2022. № 6. Ст. 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022> (дата звернення: 20.10.2025).
55. Про електроенергетику : Закон України від 16.10.1997 р. № 575/97-ВР. Відомості Верховної Ради України . 1998. № 1. Ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/575/97-вр> (дата звернення: 20.10.2025).
56. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 р. № 1706-VII. Відомості Верховної Ради України . 2015. № 1. Ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18> (дата звернення: 20.10.2025).
57. Про затвердження Порядку евакуації населення, матеріальних і культурних цінностей в безпечні райони : постанова Кабінету Міністрів України від 30.10.2013 р. № 841. Офіційний вісник України . 2013. № 92. Ст. 3371. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/841-2013-п> (дата звернення: 20.10.2025).
58. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України . 1997. № 24. Ст. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 20.10.2025).
59. Про місцеві вибори : Закон України від 14.07.2015 р. № 595-VIII. Відомості Верховної Ради України . 2015. № 37–38. Ст. 366. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-19> (дата звернення: 20.10.2025).
60. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. Відомості Верховної Ради України . 1999. № 20–21. Ст. 190. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 20.10.2025).

61. Про міжнародне територіальне співробітництво України : Закон України від 24 квітня 2024 року № 3668-IX // Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3668-20> (20.11.2025).
62. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 р. № 1932-XII. Відомості Верховної Ради України . 1992. № 9. Ст. 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12> (дата звернення: 20.10.2025).
63. Про організацію діяльності у сфері цивільно-військового співробітництва : Закон України від 24.02.2023 р. № 2967-IX. Відомості Верховної Ради України . 2023. № 16. Ст. 94. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2967-20> (дата звернення: 20.10.2025).
64. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України . 2015. № 28. Ст. 250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 20.10.2025).
65. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. Відомості Верховної Ради України . 2019. № 18. Ст. 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19> (дата звернення: 20.10.2025).
66. Про теплопостачання : Закон України від 02.06.2005 р. № 2633-IV. Відомості Верховної Ради України . 2005. № 28. Ст. 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2633-15> (дата звернення: 20.10.2025).
67. Програма Interreg NEXT Польща – Україна 2021-2027 / Офіційний сайт програми. URL: <https://pl-ua.eu/ua/pages/586> (20.11.2025).
68. Програма «Підтримка реформи децентралізації в Україні/U-LEAD з Європою» / Офіційний портал. URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/u-lead> (20.11.2025).
69. Програма комплексного відновлення громади. Відповіді на поширені питання / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/34662.html> (20.11.2025).
70. Програма ООН із відновлення та розбудови миру оголошує грант на надання безоплатної правової допомоги / ПРООН в Україні. URL: <https://undp.org/uk/ukraine/програма-оон-із-відновлення-та-розбудови-мир>

у-оголошує-грант-на-надання-безоплатної-правової-допомоги-на-сході-україни (20.11.2025).

71. Програми співробітництва Interreg, доступні українським громадам / U-LEAD. URL: <https://u-lead.org.ua/news/569> (20.11.2025).
72. Проєкт Стратегія кібербезпеки України (2021 – 2025 роки). Рада національної безпеки і оборони України. URL: https://www.rnbo.gov.ua/files/2021/STRATEGIYA%20KYBERBEZPEKI/proekt%20strategii_kyberbezpeki_Ukr.pdf (20.11.2025).
73. Публічна служба в умовах війни. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/58.pdf>
74. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. Міністерство цифрової трансформації України, 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik> (20.11.2025).
75. Ринок кібербезпеки в Україні: зростання, виклики та інновації. Speka Media . URL: <https://speka.media/rinok-kiberbezpeki-v-ukrayini-rist-vikliki-ta-innovaciyi-93lyx4> (20.11.2025).
76. Річний аналітичний огляд: ключові події, тенденції та виклики у сфері кібербезпеки у 2024 році. Рада національної безпеки і оборони України. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/7095.html> (20.11.2025).
77. Робота Нижньосірогозького ЦНАПу до та під час війни: що змінилося? Нижньосірогозька селищна територіальна громада, 2024. URL: <https://ns-gromada.gov.ua/news/1708455922/> (20.11.2025).
78. Стешенко Т.В., Кречик А.С., Кривець О.В. Стійкість територіальних громад в Україні. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО . 2025. Випуск 88, частина 1. С. 197–202. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/05/30.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

- 79.Стійкість громад: проблеми та рішення у прогнозуванні та реагуванні на кризи та загрози, спричинені повномасштабною війною : звіт про дослідження / Андрій Даркович, Мирослава Савісько; Київська школа економіки. Лютий 2023. 28 с. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/KSE-Institute-zvit-iz-doslidzhennya-Stii--kist-gromad.-Hanns-Final.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
- 80.Стратегічне планування розвитку територіальних громад — шлях України до Європейського Союзу / Кабінет Міністрів України. 21 грудня 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/strategichne-planuvannia-rozvytku-terytorialnykh-hromad-shliakh-ukrainy-do-ievropeiskoho-soiuzu> (20.11.2025).
- 81.Стратегічне планування розвитку територій / Інститут громадянського суспільства. 16 травня 2024. URL: <https://www.csi.org.ua/projects/strategichne-planuvannya-v-ukrayini/> (20.11.2025).
- 82.Стратегічне планування регіонального розвитку / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku.html> (20.11.2025).
- 83.Стратегічне планування, розвиток регіонів та місцеве самоврядування у 2024 році: основні досягнення та плани / Міністерство розвитку громад та територій України. 2024. URL: <https://mtu.gov.ua/news/36250.html> (20.11.2025).
- 84.Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація / А. Ф. Ткачук, Р. М. Агранофф, Т. Браун. – Київ : Софія, 2017. – 120 с.
- 85.У кого зараз влада в територіальних громадах? Український центр незалежних політичних досліджень. 2022. URL: <http://www.ucipr.org.ua/en/news/u-kogo-zaraz-vlada-v-teritorialnikh-gromadakh>

86. Україна стане частиною програми Interreg Europe до кінця року – Стефанішина / Інтерфакс-Україна. 7 листопада 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/946074.html> (20.11.2025).
87. Українські студенти дослідили проблеми цифровізації держави. Sci314 , 2025. URL: <https://sci314.com/news/ukrainski-studenty-doslidyly-problemy-tsyfrovizatsii-derzhavy/> (20.11.2025).
88. Уряд схвалив угоди про фінансування програм транскордонного та транснаціонального співробітництва / Кабінет Міністрів України. 17 листопада 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-uhody-pro-finansuvannia-prohram-transkordonnoho-ta-transnatsionalnoho-spivrobitnytstva> (20.11.2025).
89. Урядовий контактний центр. Воєнний стан. URL: <https://ukc.gov.ua/knowledge/voyennyj-stan/> (20.11.2025).
90. Функціонування військових адміністрацій та місцевого самоврядування у період воєнного стану: в Парламенті зареєстрували новий законопроект. Для бухгалтерів бюджетних установ . 2022. URL: <https://buhgalter.com.ua/news/diyalnist-organiv-mistsevogo-samovryaduvannya/funktsionuvannya-viyskovih-administratsiy-ta-mistsevogo/>
91. Цифрові послуги заощадили українцям і державі 184 млрд грн — результати дослідження. Портал Дія. 2025. URL: <https://diia.gov.ua/news/tsyfrovi-posluhy-zaoshchadyly-ukraintsiam-i-derzhavi-184-mlrd-hrn-rezultaty-doslidzhennia> (20.11.2025).
92. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. Галицький економічний вісник , № 2 (81) 2023. С. 155–162. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/81/1156.pdf> (20.11.2025).
93. Цифровізація державного управління. Житомирський технологічний університет, 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/354.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).

- 94.Цифровізація та кібербезпека: пріоритети для України та НАТО. Україна до НАТО. URL: <https://ukrainetonato.com.ua/75-rokiv-nato/tsyfrovizatsiia-ta-kiberbezpeka-priorytety-dlia-ukrainy-ta-nato/> (дата звернення: 11.12.2024).
- 95.Чому громадам важливо розвивати міжнародне міжмуніципальне партнерство / Громадський Простір. URL: <https://www.prostir.ua/?news=chomu-hromadam-vazhlyvo-rozvyvaty-mizhnarodne-mizhmunitsypalne-partnerstvo> (20.11.2025).
- 96.Що змінює новий закон в міжнародній співпраці громад / Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/18507> (20.11.2025).
- 97.Що таке «Build Back Better», або яким принципам має відповідати належне відновлення постраждалих громад / Громадський Простір. URL: <https://www.prostir.ua/?news=scho-take-build-back-better-abo-yakym-pryntsyram-maje-vidpovidaty-nalezhne-vidnovlennya-postrazhdalyh-hromad> (20.11.2025).
- 98.Юридичний аналіз підстав утворення військової адміністрації в Чернігові. ОПОРА. 2023. URL: <https://opora.ua.org/samovriaduvannia/iuridichnii-analiz-pidstav-utvorennia-chernigivskoyi-miskoyi-viiskovoyi-administratsiyi-a-takozh-mozhlyvogo-peredannya-yiyi-nachalniku-povnovazhen-miskoyi-radi-vikonavchogo-komitetu-abo-miskogo-golovi-24574>
- 99.Як працюють центри надання адміністративних послуг у воєнний час? Офіційний портал Верховної Ради України, 2022. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221128.html> (20.11.2025).
100. Armanios D., Christensen J.S., Tymoshenko A. What Ukraine Can Teach the World About Resilience and Civil Engineering. Issues in Science and Technology . Fall 2023. Vol. 40, No. 1. P. 98–103. URL: <https://issues.org/ukraine-resilient-engineering-infrastructure-armanios-christensen-tymoshenko/> (дата звернення: 20.10.2025).

101. Build back better – основний принцип проєктів з відновлення деокупованих територій / Судово-юридична газета . 30 березня 2023.
URL:
<https://sud.ua/uk/news/ukraine/266049-build-back-better-osnovopolagayuschiy-printsip-proektov-po-vosstanovleniyu-deokkupirovannykh-territoriy>
(20.11.2025).
102. «Build back better». Що насправді означає принцип / МикВісті . 23 листопада 2025. URL:
<https://nikvesti.com/articles/311694-build-back-better-nikolaevru> (20.11.2025).
103. Chapman J. Fiscal stress and municipal government / J. Chapman // The Oxford handbook of state and local government finance / Eds. R. D. Ebel, J. E. Petersen. – Oxford : Oxford University Press, 2012. – P. 177-202.
104. EU Cohesion Policy: over €66 million for cross-border cooperation with Ukraine on health, environment and administrative capacity / EEAS. URL:
https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-cohesion-policy-over-%E2%82%AC66-million-cross-border-cooperation-ukraine-health_en?s=232
(20.11.2025).
105. International Organization for Migration. IOM Ukraine Internal Displacement Report: General Population Survey Round 18 (October 2024). ReliefWeb, 2024. URL:
<https://reliefweb.int/report/ukraine/iom-ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-18-october-2024> (дата звернення: 10.12.2025).
106. International Organization for Migration. Ukraine – Conditions of Return Assessment Factsheet – Round 7 (May 2024). Displacement Tracking Matrix, 2024. URL:
<https://dtm.iom.int/reports/ukraine-conditions-return-assessment-factsheet-round-7-may-2024> (дата звернення: 10.12.2025).

107. International Organization for Migration. Ukraine Internal Displacement Report — General Population Survey Round 17 (August 2024). Kyiv: IOM, 2024. 56 p.
108. Iryna Sikorska, Tamila Gerasymchuk. Shared Endeavors: Universities and Communities Join Efforts for Ukraine's Post-War Recovery. *The Geopolitical, Social Security and Freedom Journal*. Volume 6 (2023): Issue 1-2 (December 2023). P. 134-148. DOI: <https://doi.org/10.2478/gssfj-2023-0010>
109. Online services Index: Україна піднялася за рівнем розвитку цифрових державних послуг на п'яте місце у світі. *Mezha.Media*, 2024. URL: <https://mezha.media/2024/09/20/ukraine-online-services-index/> (20.11.2025).
110. Ostrom E. *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action* / E. Ostrom. – Cambridge : Cambridge University Press, 1990. – 280 p.
111. Putnam R. D. *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy* / R. D. Putnam. – Princeton : Princeton University Press, 1993. – 258 p.
112. Russia's Invasion of Ukraine and Cost-of-Living Crisis Dim Growth Prospects in Emerging Europe and Central Asia. World Bank, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/04/06/russian-invasion-of-ukraine-and-cost-of-living-crisis-dim-growth-prospects-in-emerging-europe-and-central-asia> (20.11.2025).
113. The World Bank and Ukraine: Laying the Groundwork for Reconstruction in the Midst of War. World Bank, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war> (20.11.2025).
114. Tolstov S. Ukrainian hromadas' resilience: preconditions for absorption, robustness, and recovery / S. Tolstov, T. Trofymchuk, V. Horbal // *Papers in Regional Science*. – 2023. – Vol. 102, № 4. – P. 871-895.
115. Ukraine GDP. Worldometer. URL: <https://www.worldometers.info/gdp/ukraine-gdp/> (20.11.2025).

116. UNHCR. Europe situations: Data and trends - Arrivals and displaced populations (November 2024). ReliefWeb, 2024. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/unhcr-europe-situations-data-and-trends-arrivals-and-displaced-populations-november-2024> (дата звернення: 10.12.2025).
117. UNHCR. Europe situations: Data and trends - Arrivals and displaced populations (October 2024). ReliefWeb, 2024. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/unhcr-europe-situations-data-and-trends-arrivals-and-displaced-populations-october-2024> (дата звернення: 10.12.2025)
118. UNHCR. Ukraine. Where we work. 2025. URL: <https://www.unhcr.org/where-we-work/countries/ukraine> (дата звернення: 10.12.2025).
119. Wildavsky A. Searching for safety / A. Wildavsky. – New Brunswick : Transaction Publishers, 1988. – 253 p.