

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.5.18>

УДК 352.07:355.02(477)

Л. Я. Самойленко,

*к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0335-3077>

Ю. П. Щербатюк,

*студентка кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5398-3148>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄДНАНИМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

L. Samoilenko,

*PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Management and Civil Service,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine*

Y. Shcherbatiuk,

*Student of the Department of Management and Public Service,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine*

FEATURES OF GOVERNANCE OF UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER MARTIAL LAW: CHALLENGES AND PROSPECTS

У статті досліджуються особливості управління об'єднаними територіальними громадами (ОТГ) в умовах воєнного стану, зумовленого повномасштабною військовою агресією проти України. Проаналізовано трансформацію управлінських підходів, зокрема зміщення акцентів з питань розвитку на гарантування безпеки, збереження керованості територій та оперативного реагування на кризові виклики. Визначено ключові проблеми, з якими стикаються ОТГ у воєнний період: нестача ресурсів, необхідність координації з військовими адміністраціями, забезпечення безпеки населення, підтримка інфраструктури та соціальних послуг. Окрему увагу приділено ролі інституційної спроможності громад, міжнародного партнерства та цифрових інструментів у забезпеченні стійкості управління. На основі аналізу запропоновано шляхи підвищення ефективності функціонування ОТГ у кризових умовах та перспективи їх розвитку в післявоєнний період. Дослідження має як наукове, так і прикладне значення для вдосконалення державної політики в сфері місцевого самоврядування.

The full-scale war launched by the Russian Federation against Ukraine has profoundly impacted public administration, particularly local governance within the decentralization framework. Amalgamated territorial communities (ATCs), designed to improve governance efficiency and bring decision-making closer to citizens, are now under immense pressure due to martial law, population displacement, infrastructure destruction, and threats to security. The war has shifted local government priorities, focusing on crisis response, supporting internally displaced persons (IDPs), coordinating with the military, and ensuring essential community services.

Local governments face key challenges, including limited financial resources, personnel shortages due to mobilization and displacement, and the need for rapid decision-making in uncertain and restrictive environments. Many communities, particularly those near the front line, have had to revise their development strategies and redirect budgets toward defense, humanitarian aid, and critical infrastructure

restoration. Administrative capacities have been weakened, especially in rural areas, where shortages of qualified personnel and limited digital tools hinder communication with central authorities and public service delivery.

Despite these challenges, some communities have shown resilience by adopting innovative practices such as mobile administrative services, digital platforms for citizen engagement, and public safety management in cooperation with territorial defense units. The role of local leaders has grown, with local self-government bodies often being the primary contact for residents in crisis situations. Additionally, integrating IDPs into host communities has required adjustments in social services, housing, and community planning.

International support has been crucial, providing technical assistance, training, and equipment to strengthen governance capacities. However, legal gaps related to martial law and unclear delineation of powers between military and local authorities have caused tensions and overlap in some areas.

The wartime management of ATCs has highlighted both the vulnerabilities and strengths of Ukraine's local governance system. It underscores the need for flexibility, crisis planning, inter-municipal cooperation, and central government support. These lessons should be institutionalized to build more resilient governance systems for future crises.

Ключові слова: *місцеве самоврядування, воєнний стан, територіальні громади, публічне управління, децентралізація, внутрішньо переміщені особи, кризове управління.*

Keywords: *local governance, martial law, territorial communities, public administration, resilience, decentralization, internally displaced persons (IDPs), crisis management.*

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. У сучасних умовах повномасштабної військової агресії проти України питання ефективного управління об'єднаними

територіальними громадами (ОТГ) набуло особливої актуальності. Воєнний стан суттєво трансформував функціонування системи місцевого самоврядування, змістивши акценти із забезпечення сталого розвитку на гарантування безпеки, життєздатності територій та оперативного реагування на кризові виклики. Виникла об'єктивна потреба у швидкій адаптації управлінських процесів до надзвичайних умов, зміцненні інституційної спроможності громад, розширенні механізмів міжсекторної взаємодії та мобілізації місцевих ресурсів. Разом із тим, відсутність достатнього наукового осмислення нових управлінських реалій обмежує можливості системного впровадження ефективних рішень як на рівні окремих громад, так і державної політики загалом. З огляду на це виникає необхідність всебічного аналізу особливостей управління ОТГ в умовах воєнного стану, виявлення основних проблем, викликів і потенціалу подальшого розвитку, що визначає важливість дослідження як з наукової, так і з практичної точок зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років науковці активно досліджували проблематику децентралізації, формування спроможних громад і стратегічного управління на місцевому рівні (І. Децюк, В. Лях, Т. Музичук та ін.). З початком повномасштабної війни фокус досліджень змістився на управління громадами в кризових умовах. У матеріалах програми U-LEAD з Європою [2] та Асоціації міст України [6] розглядаються дії органів місцевого самоврядування у перші місяці вторгнення: мобілізація ресурсів, координація з військовими, забезпечення безпеки.

Окрему увагу приділено інституційній стійкості громад як здатності до збереження керованості в умовах загрози (О. Руденко, Л. Юзькова, Н. Боброва). Дослідження також акцентують на важливості цифрових інструментів і комунікаційної взаємодії, що дозволяє зберігати функціональність управління навіть за пошкодження інфраструктури (матеріали Prostir.ua [12], ПРООН тощо).

Незважаючи на зростання кількості публікацій, більшість з них мають прикладний характер. Недостатньо вивченими залишаються теоретичні аспекти інституційної адаптації громад до умов війни, правові колізії та довгострокові наслідки трансформацій системи місцевого управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в аналізі особливостей управління об'єднаними територіальними громадами в Україні в умовах воєнного стану, а також виявленні основних викликів і проблем, що постають перед органами місцевого самоврядування в кризовий період. Стаття також має на меті визначити перспективи розвитку ОТГ після завершення війни, а також розробити рекомендації для вдосконалення управлінських процесів на місцевому рівні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У період повномасштабної агресії проти України об'єднані територіальні громади (ОТГ) зіткнулися з новими викликами, що вимагають адаптації управлінських моделей до умов воєнного часу. Забезпечення безпеки населення, підтримка життєдіяльності громад та ефективне управління в надзвичайних умовах стали пріоритетними завданнями.

Одним із першочергових завдань для ОТГ під час воєнного стану є забезпечення безпеки та територіальної цілісності. В умовах війни органи місцевого самоврядування змушені переорієнтувати свою діяльність на забезпечення оборони, організацію евакуації населення, ліквідацію наслідків бойових дій та розв'язання питань безпеки на місцях. Координація дій з військовими адміністраціями є вкрай важливою, оскільки ці структури відіграють центральну роль у забезпеченні порядку та стабільності в країні під час війни. Зокрема, органи місцевого самоврядування повинні координувати розподіл гуманітарної допомоги, підтримку медичних установ, розміщення тимчасових біженців і багато інших надзвичайно важливих завдань, які зумовлюють тісну співпрацю з військовими адміністраціями. Це веде до потреби розробки нових механізмів взаємодії між державними структурами та

органами місцевого самоврядування, оскільки традиційні моделі управління не завжди можуть забезпечити необхідну ефективність у кризових умовах.

Іншим серйозним викликом, з яким стикаються ОТГ в умовах воєнного стану, є недостатність фінансових та матеріальних ресурсів для забезпечення функціонування громади. Проблема ресурсного забезпечення є ключовою, оскільки бюджетні кошти, які в нормальних умовах могли б бути спрямовані на розвиток інфраструктури, покращення соціальних послуг або виконання місцевих проєктів, у воєнний час часто використовуються для оборонних потреб. Це значно обмежує можливості органів місцевого самоврядування щодо надання базових соціальних послуг, відновлення інфраструктури та забезпечення нормального функціонування громадських інститутів.

Для подолання багатовекторних викликів, з якими стикаються об'єднані територіальні громади в умовах воєнного стану, особливої ваги набуває налагодження ефективної співпраці з міжнародними партнерами. Така взаємодія є важливим інструментом не лише для зміцнення ресурсної бази громад, але й для підвищення їх інституційної спроможності, забезпечення безперервності надання базових соціальних послуг та розробки стратегій сталого відновлення.

Одним із ключових кроків у цьому напрямі стало підписання у 2022 році Меморандуму про взаєморозуміння між Програмою розвитку ООН (UNDP) та Міністерством розвитку громад і територій України, що має на меті посилення потенціалу місцевих органів влади у процесі реалізації програм з відновлення та сталого розвитку громад [11].

Також важливим є партнерство Міністерства з Міжнародною федерацією Червоного Хреста та Товариством Червоного Хреста України щодо надання фінансової допомоги громадянам, які безоплатно прихистили внутрішньо переміщених осіб. Це сприяє зменшенню навантаження на місцеві бюджети та водночас активізує суспільну солідарність [10].

Таким чином, співпраця з міжнародними організаціями не лише забезпечує доступ до критичних ресурсів, а й формує нову парадигму управління в умовах кризи — гнучку, адаптивну та орієнтовану на сталість.

Воєнний стан в Україні не лише порушує звичний життєвий уклад, але й ставить під загрозу стабільність і ефективність діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема об'єднаних територіальних громад. Інституційна спроможність ОТГ, як здатність органів місцевого самоврядування здійснювати свою діяльність, забезпечувати безпеку, соціальні гарантії, підтримувати життєдіяльність громад навіть у надзвичайних умовах, є критично важливим фактором у періоди криз, особливо під час військових дій.

У рамках дослідження було виявлено кілька основних чинників, що визначають рівень інституційної спроможності ОТГ під час війни. Першим з них є наявність належно розвинутої управлінської інфраструктури ще до початку бойових дій. ОТГ, які мали розвинену систему взаємодії з центральними органами влади, зберегли спроможність координувати діяльність із військовими адміністраціями, що стало основою для підтримання стабільності на місцях [2].

Один із важливих аспектів інституційної спроможності – це ефективна комунікація з населенням та громадськими організаціями. В умовах війни органи місцевого самоврядування стикаються з необхідністю швидкої та чіткої передачі інформації про безпеку, евакуацію, гуманітарну допомогу. ОТГ, що мали на момент початку війни налагоджену систему інформаційної взаємодії через онлайн-платформи, соціальні мережі та інші канали зв'язку, змогли значно швидше адаптуватися до нових умов. Це дозволяє їм не лише своєчасно інформувати населення про небезпеки, але й організувати ефективну евакуацію, збирання гуманітарних вантажів та забезпечення медичних послуг [3].

Додатково, дослідження показало, що ОТГ, які мали розвинену систему соціального захисту та ресурсного забезпечення, змогли зберегти свій рівень інституційної спроможності навіть у складних умовах війни. Це стосується як

матеріальних ресурсів, так і людських, адже ефективне функціонування місцевих органів влади значною мірою залежить від кваліфікації та мотивованості кадрів. Професійність кадрів, співпраця з волонтерськими організаціями та залучення громадськості стали визначальними у забезпеченні сталого функціонування органів місцевої влади [13].

Одним із визначальних факторів є здатність ОТГ оперативно адаптувати свою діяльність до змінюваних обставин. В умовах війни громади, які здатні оперативно змінювати свої функції, адаптувати механізми до нових викликів (наприклад, організація медичної допомоги, заходів цивільного захисту), демонструють вищу ефективність навіть за умов постійної небезпеки.

Також важливим чинником є забезпечення безпеки населення. Одним із основних завдань ОТГ у період воєнного стану є організація заходів для збереження життів та здоров'я громадян. Це включає в себе створення притулків, організацію евакуації, забезпечення доступу до медичних послуг і продуктів харчування. ОТГ, які активно працюють над підвищенням рівня цивільного захисту, змогли знизити вплив воєнних дій на населення і забезпечити стабільність у своїх громадах.

Інституційна спроможність ОТГ у період воєнного стану залежить від ефективного управління, комунікаційної відкритості, ресурсного забезпечення та гнучкості. Саме ці чинники дозволяють громадам залишатися стійкими до криз і забезпечувати базові потреби населення навіть в умовах війни.

Воєнний стан суттєво змінив управлінський ландшафт на місцевому рівні, загостривши необхідність оперативної, скоординованої та адаптивної діяльності об'єднаних територіальних громад. У цьому контексті ефективність управлінських рішень визначається не лише виконанням стандартних функцій, а й здатністю гнучко адаптуватися до кризових ситуацій, зберігати комунікацію з населенням і раціонально використовувати обмежені ресурси [3].

Одним із ключових аспектів оцінки є інституційна спроможність органів місцевого самоврядування. Як показує практика, найкращих результатів досягли ті громади, що ще до початку повномасштабної війни сформували сильні управлінські команди, впровадили елементи стратегічного планування та мали сталу комунікацію з мешканцями. Наприклад, дослідження Асоціації міст України (2023) демонструє, що громади, які розробили антикризові плани ще в перші тижні вторгнення, виявили вищий рівень координації дій і адаптивності до змін [6].

Не менш важливим є ресурсне забезпечення громад. Умови війни вимагають не лише фінансової спроможності, а й гнучкості у використанні ресурсів. Аналіз бюджетних показників 2022–2024 років вказує на значне зниження власних доходів ОТГ, особливо в зонах активних бойових дій або на прифронтових територіях [13]. Проблеми виникли також із кадровим забезпеченням, зокрема у сферах охорони здоров'я, соціального захисту, цивільного захисту та інженерної інфраструктури, що в умовах війни є критично важливими.

Ключовим фактором, що вплинув на ефективність управління, стала взаємодія з військовими адміністраціями. Хоча в окремих випадках спостерігалось дублювання функцій або конфлікти повноважень, загалом саме налагодження горизонтальних зв'язків та спільне планування дій сприяло оперативному реагуванню. Позитивний приклад демонструють громади Сумської, Дніпропетровської та Чернігівської областей, де були створені спільні координаційні штаби з військовими, поліцією, ДСНС та громадськими організаціями [2].

З точки зору нормативно-правового забезпечення, варто зазначити, що правовий режим воєнного стану дозволив запроваджувати спрощені процедури прийняття управлінських рішень (зокрема щодо бюджетного перерозподілу, мобілізації техніки, розміщення внутрішньо переміщених осіб). Однак нормативна неврегульованість деяких аспектів (наприклад, питання компенсації втрат або відшкодування витрат на гуманітарну

допомогу) призвела до ситуацій правової невизначеності на місцях [3]. Стислий огляд ключових управлінських викликів і реакцій ОТГ в умовах воєнного стану подає таблиця 1.

Таблиця 1. Ключові управлінські виклики і реакцій ОТГ в умовах воєнного стану

Напрямок управління	Основні виклики	Реакція ОТГ / Механізми адаптації
Безпека населення	Загроза обстрілів, мінування, евакуація	Створення Штабів оборони, оповіщення, Пунктів незламності
Соціальні послуги	Масовий виїзд кадрів, навантаження на систему	Перепрофілювання закладів, залучення волонтерів
Інфраструктура та ЖКГ	Руйнування об'єктів, перебої з постачанням	Ремонтні бригади, гуманітарна підтримка
Управлінська координація	Недостатність повноважень, дублювання	Координація з ВА, створення спільних штабів
Ресурсне забезпечення	Дефіцит коштів, втрати податкової бази	Гранти, допомога донорів, перерозподіл бюджету

Джерело: сформовано автором

Воєнна агресія проти України суттєво трансформувала управлінське середовище в об'єднаних територіальних громадах, зумовивши необхідність оперативного перегляду існуючих моделей публічного управління та стратегічних підходів до забезпечення життєдіяльності територій. Функціонування органів місцевого самоврядування у надзвичайних умовах виявило численні обмеження традиційних інструментів адміністративного управління, що сформувалися в мирний період, та актуалізувало потребу у впровадженні кризового менеджменту як домінуючої форми реагування на зовнішні загрози.

Ключовими стали короткострокова стабілізація, мобілізація ресурсів, підтримка критичної інфраструктури й координація з військовими адміністраціями. Як показує дослідження U-LEAD з Європою [2], більшість громад були змушені оперативно розробити антикризові плани, що дозволило стабілізувати ситуацію у перші місяці повномасштабного вторгнення.

Ключовим чинником забезпечення управлінської стійкості громад стала цифровізація адміністративних процесів. Використання сучасних електронних

платформ, таких як «Дія», «Вчасно», «DocNet», а також впровадження електронного документообігу та онлайн-інструментів комунікації з мешканцями дозволили зберегти функціональність органів місцевого самоврядування навіть за умов фізичного переміщення апарату чи часткової втрати інфраструктури. Цифрові інструменти виконували роль не лише каналу управлінської комунікації, а й стали засобом мобілізації волонтерських ініціатив, обліку гуманітарної допомоги, зворотного зв'язку з громадянами та моніторингу потреб внутрішньо переміщених осіб.

Комунікаційна складова управлінської діяльності також зазнала якісних змін. Запровадження чат-ботів та онлайн-опитувань, регулярна присутність керівництва громад у соцмережах створили нові канали зворотного зв'язку. Як зазначає Prostir.ua [12], чат-боти та цифрові інструменти сприяють прозорості управління та формуванню стійкого діалогу з громадою.

Не менш важливою складовою адаптації стало переосмислення стратегічного планування на локальному рівні. Значна частина громад переглянула затверджені раніше стратегії розвитку, трансформували їх у багатокомпонентні дорожні карти з фокусом на виживання, відновлення та довгострокову трансформацію. Такий формат стратегування включав етапи негайного реагування, стабілізації, гуманітарної підтримки, а в подальшому — поствоєнної відбудови. Прикладом слугує досвід Великобурлуцької громади Харківської області, де була впроваджена трирівнева стратегія адаптації із зазначенням критичних індикаторів безпеки, логістики та соціальної підтримки [8].

Таким чином, досвід управління в умовах війни свідчить про зародження нової парадигми публічного адміністрування на місцевому рівні, де домінують принципи адаптивності, мережевої взаємодії, цифрової гнучкості та комунікаційної відкритості.

Інституційна стійкість об'єднаних територіальних громад в умовах війни постала не лише як чинник виживання, а як передумова формування нової якості місцевого врядування в період післявоєнного відновлення. Цей

концепт охоплює здатність місцевих інституцій до збереження функціональної цілісності, відтворення базових управлінських процесів та забезпечення публічних послуг за умов системних шоків [1]. У науковому дискурсі інституційну стійкість дедалі частіше розглядають як комплексну характеристику управлінських структур, що включає організаційну адаптивність, кадрову мобільність, нормативну гнучкість, фінансову децентралізацію та соціальну згуртованість громади [5].

Зміцнення інституційної стійкості в українських громадах під час війни здійснюється через кілька ключових механізмів. Насамперед це активізація горизонтальних управлінських зв'язків, коли громади об'єднуються для вирішення спільних викликів: гуманітарна логістика, підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО), спільне використання ресурсів. Такий формат міжмуніципального співробітництва, закріплений у ст. 8 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [9], отримав практичне наповнення і став одним із дієвих інструментів збереження управлінської спроможності.

Другим системоутворюючим чинником стало формування локальних антикризових управлінських структур: штабів, координаційних центрів, кризових груп, які поєднують зусилля місцевої влади, громадських організацій, волонтерських ініціатив і бізнесу. Такі інститути не лише розширюють управлінську базу громад, але й забезпечують ефективну реакцію на нестандартні ситуації, що стає особливо актуальним в умовах зруйнованої інфраструктури та обмежених ресурсів.

У цьому контексті важливим інструментом виступає інституційна пам'ять — здатність зберігати, аналізувати та відтворювати управлінський досвід кризових рішень, що може бути уніфікований через локальні регламенти, кейс-банки, електронні бази знань, або адаптований у вигляді методичних рекомендацій для інших громад. Так, наприклад, досвід Чернігівської міської громади з організації автономного життєзабезпечення під час оточення міста був масштабований на інші громади північних і східних регіонів [14].

Третій механізм стійкості — розвиток людського капіталу через навчання, підвищення кваліфікації, створення кадрового резерву та психологічну підтримку публічних службовців. Програми, реалізовані за підтримки Ради Європи, DESPRO, DOBRE та інших міжнародних партнерів, дозволили сформувати базу для підготовки управлінців до роботи в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема за тематиками: кризове управління, безпековий менеджмент, стратегічні комунікації, стрес-менеджмент. Так програма USAID DOBRE оголосила набір учасників на навчання за програмою з підвищення кваліфікації «Стійкість у публічному управлінні. Підготовка до відновлення територіальних громад» [4].

Четвертий напрям — посилення фінансової автономії громад, що проявляється як у розширенні можливостей місцевого бюджету за рахунок гнучкого перерозподілу витрат, так і у залученні додаткових ресурсів через грантову діяльність, гуманітарну допомогу, міжнародні фонди. Однак, вилучення «військового» та «силового» ПДФО з бюджетів громад у 2023 році створило додаткові виклики [7].

У перспективі післявоєнного розвитку важливо, щоб механізми стійкості не лише підтримували управлінську систему в умовах кризи, але й забезпечували сталу трансформацію громад. Така трансформація передбачає: інституційну модернізацію, зокрема запровадження систем цифрового управління, автоматизації прийняття рішень, аналітики великих даних; економічну диверсифікацію місцевої економіки, створення центрів малого бізнесу, розвиток соціального підприємництва; урбаністичну перебудову — «відбудову за новими стандартами», з урахуванням принципів енергоефективності, безбар'єрності, кліматичної адаптації; поглиблення участі громадян в управлінні через нові механізми демократії участі: громадські бюджети, петиції, дорадчі ради, електронні опитування.

Отже, інституційна стійкість виступає не лише захисним механізмом в умовах війни, але й базисом для нового етапу розвитку територіального управління. Її зміцнення потребує цілісного підходу, що охоплює

управлінську, фінансову, соціальну та технологічну складові, а після завершення бойових дій має бути інтегроване у національну стратегію відбудови з урахуванням кращих європейських практик та власного досвіду протистояння викликам війни [1].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті аналізу механізмів зміцнення інституційної стійкості об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в умовах війни було встановлено, що здатність громад адаптуватися до кризових викликів значною мірою залежить від їхньої управлінської гнучкості, нормативної автономії, кадрового потенціалу та здатності до самоорганізації. Війна стала каталізатором для активного запровадження інноваційних форм міжмуніципального співробітництва, кризового менеджменту, цифровізації управління та розвитку партнерських мереж із громадянським суспільством і міжнародними інституціями.

Сформувалися нові моделі локального управління, що базуються на поєднанні формальних інституцій та неформальних горизонтальних мереж, які ефективно реагують на безпрецедентні виклики. Ключовими інструментами забезпечення інституційної стійкості стали: оперативна реорганізація управлінських структур, формування локальних антикризових центрів, підтримка людського капіталу через освітні та психологічні програми, а також посилення бюджетної гнучкості та залучення зовнішніх ресурсів.

Інституційна пам'ять, що формується в процесі подолання воєнних криз, створює потенціал для масштабування успішних практик в інших громадах та для формування методологічної основи відбудови. Водночас особливу роль відіграє переосмислення підходів до просторового планування, розвитку інфраструктури та інтеграції принципів стійкості у довгострокові стратегії.

Отже, інституційна стійкість постає як визначальний критерій життєздатності громад не лише у воєнний час, а й у перспективі післявоєнної трансформації. Її забезпечення потребує системного міжсекторального

підходу та інтеграції в державну політику регіонального розвитку й децентралізації.

Перспективи подальших досліджень мають охопити розробку типології моделей стійкості громад, оцінку інституційної спроможності з урахуванням кризостійкості, дослідження формування інституційної пам'яті та механізмів передачі досвіду, аналіз цифрових інструментів у підвищенні стійкості, а також вивчення впливу міжнародної допомоги на нові управлінські практики. Це дозволить створити наукову основу для підготовки ефективних рішень щодо сталого розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Література

1. Andrews R., Boyne G., Walker R. Organizational resilience in public service delivery: The role of leadership, networks and coordination. *Public Administration Review*. 2021. Vol. 81, № 2. С. 205–216.
2. U-LEAD з Європою. Мобілізація і військовий облік: експерти U-LEAD роз'яснили ОМС. URL: <https://u-lead.org.ua/news/477> (дата звернення: 30.04.2025).
3. U-PLAN. Місцеве самоврядування та реформа децентралізації в умовах війни: підсумки січня. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/mistseve-samovriaduvannia-ta-reforma-detsentralizatsii-v-umovakh-viiny-pidsumky-sichnia/> (дата звернення: 30.04.2025).
4. USAID DOBRE. Запрошення до участі: підготовка кадрів для стійкості громад. URL: <https://decentralization.ua/news/18869> (дата звернення: 30.04.2025).
5. Yakovlieva N. Instytutsiina stiikist hromad v umovakh kryzy: orhanizatsiini ta normatyvni aspekty. *Public Management and Administration in Ukraine*. 2022. № 1. С. 45–53. URL: <https://pma-journal.kname.edu.ua/index.php/pma/article/view/123> (дата звернення: 30.04.2025).

6. Асоціація міст України. Досвід громад в умовах війни. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/associaciya-mist-ukrayiny-provela-optyvannya-pro-robotu-gromad-v-umovah-viynu> (дата звернення: 30.04.2025).
7. Асоціація міст України. Вилучення військового та силового ПДФО з бюджетів громад: наслідки для фінансової самостійності. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/vykorystannya-viyskovogo-ta-sylovogo-pdf> (дата звернення: 30.04.2025).
8. Децентралізація в Україні. Як Великобурлуцька громада Харківщини адаптується до умов війни. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15662> (дата звернення: 30.04.2025).
9. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> (дата звернення: 30.04.2025).
10. Кабінет Міністрів України. Уряд посилює співпрацю з Червоним Хрестом для підтримки ВПО та громад. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-posyluyue-spivpracyu-z-chervonym-khrestom-dlia-pidtrymky-vpo-ta-hromad> (дата звернення: 30.04.2025).
11. Програма розвитку ООН (UNDP). UNDP and the Ministry of Regional Development join forces to support local governance in Ukraine. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/undp-and-ministry-regional-development-join-forces-support-local-governance-ukraine> (дата звернення: 30.04.2025).
12. Простір. Чат-боти у місцевому самоврядуванні: переваги та різниця. Громадський Простір. URL: <https://www.prostir.ua/?news=chat-boty-u-mistsevomu-samovryaduvanni-perevahy-ta-riznytsya> (дата звернення: 30.04.2025).
13. Укрінформ. Місцеві громади в реаліях воєнного часу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3913229-miscevi-gromadi-v-realiah-voennogo-casu.html> (дата звернення: 30.04.2025).

14. Чернігівська міська громада. Офіційний сайт Чернігівської міської громади. URL: <https://chegromada.gov.ua/> (дата звернення: 30.04.2025).

References

1. Andrews, R., Boyne, G. and Walker, R. (2021), “Organizational resilience in public service delivery: The role of leadership, networks and coordination”, *Public Administration Review*, vol. 81, no. 2, pp. 205–216, available at: <https://doi.org/10.1111/puar.13256> (Accessed 30 Apr 2025).

2. U-LEAD with Europe (2025), “Mobilization and military registration: U-LEAD experts explained to local governments”, available at: <https://u-lead.org.ua/news/477> (Accessed 30 Apr 2025).

3. U-PLAN (2025), “Local self-government and decentralization reform during the war: January highlights”, available at: <https://uplan.org.ua/analytics/mistseve-samovriaduvannia-ta-reforma-detsentralizatsii-v-umovakh-viiny-pidsumky-sichnia/> (Accessed 30 Apr 2025).

4. USAID DOBRE (2025), “Call for participation: training staff for community resilience”, available at: <https://decentralization.ua/news/18869> (Accessed 30 Apr 2025).

5. Yakovlieva, N. (2022), “Institutional resilience of communities in times of crisis: organizational and regulatory aspects”, *Public Management and Administration in Ukraine*, vol. 1, pp. 45–53, available at: <https://pma-journal.kname.edu.ua/index.php/pma/article/view/123> (Accessed 30 Apr 2025).

6. Association of Ukrainian Cities (2025), “Community experience during wartime”, available at: <https://www.auc.org.ua/novyna/associaciya-mist-ukrayiny-provela-optyuvannya-pro-robotu-gromad-v-umovah-viiny> (Accessed 30 Apr 2025).

7. Association of Ukrainian Cities (2025), “Removal of military and security PIT from community budgets: consequences for financial independence”, available at: <https://www.auc.org.ua/novyna/vykorystannya-viyskovogo-ta-sylovogo-pdfo> (Accessed 30 Apr 2025).

8. Decentralization in Ukraine (2025), “How Velykoburlutska community in Kharkiv region adapts to wartime conditions”, available at: <https://decentralization.gov.ua/news/15662> (Accessed 30 Apr 2025).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), Law of Ukraine “On cooperation of territorial communities”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> (Accessed 30 Apr 2025).

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), “Government strengthens cooperation with Red Cross to support IDPs and communities”, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-posylyuye-spivpracyu-z-chervonym-khrestom-dlia-pidtrymky-vpo-ta-hromad> (Accessed 30 Apr 2025).

11. UNDP (2025), “UNDP and the Ministry of Regional Development join forces to support local governance in Ukraine”, available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/undp-and-ministry-regional-development-join-forces-support-local-governance-ukraine> (Accessed 30 Apr 2025).

12. Prostir (2025), “Chatbots in local governance: advantages and differences”, available at: <https://www.prostir.ua/?news=chat-boty-u-mistsevomu-samovryaduvanni-perevahy-ta-riznytsya> (Accessed 30 Apr 2025).

13. Ukrinform (2025), “Local communities in the realities of wartime”, available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3913229-miscevi-gromadi-v-realiah-voennogo-casu.html> (Accessed 30 Apr 2025).

14. Chernihiv City Community (2025), “Official website of the Chernihiv City Community”, available at: <https://chegromada.gov.ua/> (Accessed 30 Apr 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.05.2025 р.