

**INSTITUTIONAL CAPACITY  
OF TERRITORIAL COMMUNITIES WITHIN  
THE SYSTEM OF DECENTRALIZATION:  
PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS  
UNDER MARTIAL LAW AND RECOVERY**

**ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД  
У СИСТЕМІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ:  
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ**

**Mykola Popov<sup>1</sup>  
Volodymyr Sivak<sup>2</sup>**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-651-5-21>

**Abstract.** In the context of martial law and post-war recovery in Ukraine, decentralization acquires a new governance dimension, going beyond the framework of a traditional administrative-territorial reform and transforming into a comprehensive mechanism for ensuring the institutional resilience of public administration. Under these conditions, particular importance is attached to the institutional capacity of territorial communities as the basic level of policy implementation, whose effectiveness determines the ability of the state to ensure continuity of governance, adaptability to crisis challenges, and long-term territorial development. The *subject of the research* is the mechanisms of public administration that ensure the formation and development of the institutional capacity of territorial communities within the decentralization system under conditions of martial law and recovery. The analysis focuses on managerial, organizational, human resource, digital, program-based, and partnership instruments

---

<sup>1</sup> Candidate of Public Administration, Professor,  
Professor of the Department of Public Administration and Regionalism,  
Odesa Polytechnic National University, Ukraine

<sup>2</sup> PhD in Law, Associate Professor of the Department  
of Public Administration and Regionalism,  
Odesa Polytechnic National University, Ukraine

through which communities maintain functional stability and implement recovery policies. The *purpose of the research* is to provide a comprehensive conceptualization of the institutional capacity of territorial communities as a key factor of public administration resilience during martial law and post-war recovery, as well as to determine the role of decentralization in shaping an adaptive, multilevel governance model capable of combining centralized coordination with local autonomy. The *methodology* of the research is based on the integration of general scientific and specialized approaches of public administration. Institutional and systems approaches are applied to analyze the functioning of territorial communities within a decentralized governance framework; structural-functional analysis is used to identify the role of managerial instruments in ensuring institutional resilience; the comparative method enables the assessment of Ukraine's decentralization model in relation to European standards of local self-government; analytical and synthetic methods are employed to generalize governance practices under conditions of war and recovery. Special attention is given to sustainable development approaches, green recovery policies, and gender-sensitive planning as integral components of contemporary local public policy. The research substantiates that the institutional capacity of territorial communities is formed as a dynamic governance characteristic combining autonomy, resource availability, human capital, and the ability to engage in strategic planning and multilevel interaction. It is demonstrated that under martial law decentralization operates in a hybrid mode, integrating elements of centralization with the preservation of key competences of local self-government. This adaptive balance allows communities to respond to security challenges while maintaining continuity of public administration at the local level. The study also identifies key governance risks and growth points of decentralization processes in the recovery period, including uneven institutional capacity, human resource constraints, fiscal asymmetries, and risks of excessive centralization. The *conclusion* of the research is that the institutional capacity of territorial communities constitutes a system-forming factor of public administration resilience in Ukraine under conditions of martial law and post-war transformation. Provided that strategic management instruments, sustainable development principles, digital governance, human capital development, and alignment with European standards of local self-government are effectively integrated,

decentralization can function not only as a recovery mechanism but also as a strategic resource for the long-term modernization of public administration and the sustainable development of territorial communities.

### **1. Вступ**

Реформа децентралізації в Україні стала одним із ключових інституційних чинників трансформації системи публічного управління, спрямованої на посилення ролі територіальних громад, розширення їх повноважень і відповідальності, а також формування нової якості взаємодії між рівнями влади. У межах цієї реформи територіальні громади поступово трансформуються з об'єктів державної політики на самостійних суб'єктів публічного управління, здатних ініціювати та реалізовувати розв'язувальні рішення в економічній, соціальній, просторовій та гуманітарній сферах. У наукових дослідженнях децентралізація розглядається не лише як адміністративно-територіальний або фінансовий перерозподіл повноважень, а як складний багатовимірний процес, тісно пов'язаний із формуванням інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та територіальних спільнот [1].

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України суттєво змінила умови функціонування системи публічної влади та актуалізувала потребу переосмислення механізмів реалізації децентралізаційної політики. Запровадження правового режиму воєнного стану зумовило трансформацію управлінських процесів, перегляд співвідношення централізації та децентралізації, а також підвищення ролі держави у забезпеченні безпеки, життєстійкості та безперервності управління. Водночас, як засвідчують наукові дослідження, саме в умовах війни територіальні громади продемонстрували високий рівень адаптивності, організаційної гнучкості та здатності до самостійного реагування на кризові виклики, що підтвердило значення інституційної спроможності як ключового ресурсу публічного управління [2, с. 12–14].

Особливої актуальності в цих умовах набуває проблема інституційної стійкості територіальних громад у контексті поєднання завдань воєнного управління, відновлення та довгострокового сталого розвитку. Дослідження наголошують, що ефективність децентралізації в кризових умовах визначається не лише формальним обсягом

переданих повноважень, а насамперед наявністю дієвих інституційних механізмів, управлінських інструментів, кадрового потенціалу та здатністю до міжрівневої й міжсекторальної взаємодії [1, с. 186–188]. У цьому контексті інституційна спроможність розглядається як інтегральна характеристика, що поєднує нормативно-правові, організаційні, управлінські, ресурсні та ціннісні компоненти.

У період відновлення України після завершення активної фази бойових дій децентралізація набуває нового змісту, трансформуючись із реформи адміністративного устрою в інструмент просторового, соціально-економічного та гуманітарного розвитку. Сучасні наукові підходи до відновлення громад дедалі частіше ґрунтуються на концепціях багаторівневого врядування, інклюзивного управління, сталого розвитку та партнерства між державою, органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадянським суспільством [3, с. 341–343]. За таких умов зростає потреба в системному аналізі механізмів публічного управління, які забезпечують поєднання децентралізаційних принципів із вимогами безпеки, законності та стратегічного розвитку.

**Метою розділу** є аналіз інституційної спроможності територіальних громад у системі децентралізації крізь призму механізмів публічного управління в умовах воєнного стану та відновлення України.

Для досягнення поставленої мети в розділі передбачено розв'язання таких завдань:

- розкрити роль децентралізації як чинника формування інституційної спроможності територіальних громад;
- проаналізувати інституційні механізми реалізації децентралізаційної політики в умовах воєнного стану;
- визначити ключові інструменти забезпечення інституційної стійкості територіальних громад;
- окреслити управлінські виклики та сучасні тренди децентралізації в процесі післявоєнного відновлення.

**Методологічну основу дослідження** становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів публічного управління та інституційного аналізу, що дозволяє розглядати децентралізацію як багатовимірний процес трансформації системи публічної влади в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. У межах дослідження застосовано інституційний підхід для аналізу спроможності територіальних громад

як суб'єктів публічної політики, системний підхід – для виявлення взаємозв'язків між управлінськими, ресурсними, кадровими та координаційними чинниками стійкості, а також структурно-функціональний підхід – для характеристики ролі органів місцевого самоврядування у децентралізованій моделі врядування.

З метою осмислення динаміки управлінських трансформацій у кризових умовах використано елементи порівняльного та проблемно-орієнтованого аналізу, що дозволяє співвіднести національну практику децентралізації з європейськими стандартами місцевого самоврядування та принципами багаторівневого врядування. Аналітичний метод застосовано для узагальнення сучасних підходів до забезпечення інституційної спроможності громад, а також для виявлення управлінських обмежень і компенсаторних механізмів їх подолання в умовах воєнного стану.

**Логіка подання матеріалу ґрунтується** на поетапному переході від концептуального осмислення інституційної спроможності територіальних громад до аналізу прикладних механізмів її забезпечення у системі децентралізації. Спочатку розкривається зміст інституційної спроможності громад у контексті трансформації публічного управління та зміни балансу централізації і децентралізації в умовах воєнного стану. Далі увага зосереджується на інструментальному вимірі децентралізації, зокрема стратегічному та програмному плануванні, цифрових механізмах управління, кадровій політиці та партнерській взаємодії. Окремий акцент зроблено на координаційному вимірі багаторівневого врядування, а також на інтеграції підходів сталого розвитку і гендерно-чутливого планування у місцеву публічну політику. Завершальна частина розділу присвячена узагальненню ключових управлінських трендів, ризиків і компенсаторів децентралізації в контексті повоєнного відновлення.

## **2. Децентралізація як фактор формування інституційної спроможності територіальних громад**

У процесі реалізації реформи децентралізації в Україні відбулося суттєве переосмислення підходів до визначення інституційної спроможності територіальних громад. На початкових етапах реформування вона розглядалася переважно крізь призму формально-організаційних

параметрів – адміністративно-територіальної конфігурації, перерозподілу повноважень та фінансових ресурсів між рівнями публічної влади. У такій логіці інституційна спроможність фактично ототожнювалася з наявністю делегованих компетенцій і бюджетної автономії без належного врахування управлінських, кадрових і процедурних складових.

Подальший розвиток наукових досліджень у сфері публічного управління засвідчив обмеженість такого підходу. У межах концепції багаторівневого врядування децентралізація почала осмислюватися як багатовимірний процес, що поєднує деконцентрацію, делегування та деволюцію повноважень і передбачає формування здатності субнаціональних рівнів влади самостійно здійснювати публічну політику [1, с. 186–188]. У цьому контексті інституційна спроможність розглядається як інтегральна характеристика, що охоплює не лише формальну автономію, а й управлінську компетентність, сталі організаційні практики та ефективні механізми взаємодії між рівнями влади.

У роботах, присвячених трансформації публічного управління в умовах війни, інституційна спроможність трактується ширше – як здатність публічних інститутів забезпечувати безперервність управління, адаптацію до кризових викликів і збереження функціональної цілісності системи влади [2, с. 11–14]. Такий підхід акцентує увагу на динамічному характері інституційної спроможності, яка формується не лише через нормативне закріплення повноважень, а й через управлінські практики, механізми координації та реальну здатність до ухвалення рішень у нестандартних умовах.

Важливим етапом еволюції поняття інституційної спроможності стало його поєднання з категоріями автономії та відповідальності. У наукових дослідженнях підкреслюється, що децентралізація не може розглядатися виключно як передача ресурсів або функцій, оскільки без формування відповідних інституційних умов це не забезпечує сталого розвитку громад. У цьому сенсі інституційна спроможність постає як здатність територіальної громади не лише реалізовувати делеговані повноваження, а й нести відповідальність за результати публічної політики, забезпечуючи узгодження місцевих управлінських рішень із загальнодержавними цілями [1, с. 189–191].

Подібна логіка простежується і в міжнародних аналітичних підходах. У дослідженнях OECD інституційна спроможність органів

місцевого самоврядування пов'язується з їх здатністю поєднувати автономію з підзвітністю, ефективно використовувати наявні ресурси та формувати довгострокові управлінські спроможності, а не лише реагувати на короткострокові виклики [4]. Такий підхід дозволяє інтерпретувати еволюцію української моделі децентралізації як поступовий перехід від формально-правового розуміння спроможності до інституційно-управлінського.

Отже, еволюція розуміння інституційної спроможності в українському публічному управлінні засвідчує зміну акцентів від статичних характеристик до комплексного, динамічного бачення спроможності територіальних громад як суб'єктів публічної політики. У сучасних умовах інституційна спроможність розглядається як ключова передумова ефективної децентралізації, здатної забезпечити стійкість системи публічного управління в умовах воєнного стану та сформувати підґрунтя для післявоєнного відновлення.

Еволюція наукових підходів до інституційної спроможності територіальних громад логічно зумовлює перегляд їх ролі в системі публічного управління. Якщо на початкових етапах децентралізації громада здебільшого розглядалася як адміністративно-територіальна одиниця або нижчий рівень реалізації державної політики, то подальший розвиток управлінської думки та практики децентралізаційної реформи актуалізував розуміння громади як повноцінного суб'єкта публічної політики, здатного формувати, реалізовувати й оцінювати управлінські рішення у власних інтересах та в межах загальнодержавних стратегічних орієнтирів [1].

У сучасному науковому дискурсі децентралізація дедалі частіше інтерпретується як процес інституційного переосмислення ролі територіальної громади в системі публічного управління. У межах концепції багаторівневого врядування громада перестає бути пасивним реципієнтом управлінських рішень і набуває ознак активного учасника публічної політики, залученого до формування цілей розвитку, вибору інструментів їх досягнення та контролю результатів [1, с. 187–189]. Такий підхід зумовлює зміщення акцентів від переважно вертикальної моделі управління до горизонтальних і мережевих форм взаємодії.

Розуміння територіальної громади як суб'єкта публічної політики ґрунтується на визнанні її здатності до самостійного ухвалення рішень

у межах визначених повноважень, а також наявності внутрішніх інституційних ресурсів для реалізації таких рішень. У цьому контексті суб'єктність громади проявляється не лише через діяльність органів місцевого самоврядування, а й через залучення місцевих акторів – громадських організацій, бізнесу, ініціативних груп – до процесів публічного управління, що розширює простір публічної політики на локальному рівні [3, с. 341–343].

В умовах воєнного стану суб'єктність територіальних громад набула особливого практичного значення. Аналіз управлінських трансформацій засвідчує, що громади стали ключовими центрами організації життєзабезпечення населення, координації гуманітарної допомоги, підтримки внутрішньо переміщених осіб та відновлення базових публічних послуг. Це підтвердило, що територіальна громада здатна не лише реалізовувати делеговані функції, а й формувати власні управлінські рішення в умовах обмеженого часу, ресурсів і високої невизначеності [2, с. 13–15].

Важливим аспектом суб'єктності територіальної громади є її включеність у процеси формування публічної політики на вищих рівнях управління. Децентралізація створила інституційні передумови для представництва інтересів громад у міжмуниципальних, регіональних та національних політичних процесах, що поступово змінює характер взаємодії між державою і місцевим самоврядуванням [3, с. 342]. За таких умов громада виступає не лише виконавцем, а й співтворцем публічної політики.

Міжнародні аналітичні підходи також акцентують увагу на тому, що ефективна децентралізація передбачає перехід від управління «для громад» до управління «разом із громадами». У матеріалах ОЕСД наголошується, що інституційна спроможність місцевого рівня тісно пов'язана з можливістю територіальних громад брати участь у розробленні політик, адаптованих до локальних потреб, а також нести відповідальність за їх реалізацію [4]. Це дозволяє розглядати суб'єктність територіальної громади як ключову умову сталості децентралізаційної моделі.

Таким чином, трансформація територіальної громади з рівня управління на суб'єкт публічної політики є одним із центральних результатів децентралізації в Україні. Вона формує підґрунтя для посилення

інституційної спроможності громад, підвищення якості управлінських рішень і зростання відповідальності за результати розвитку в умовах воєнного стану та подальшого відновлення.

Визначення територіальної громади як суб'єкта публічної політики логічно зумовлює необхідність аналізу умов, за яких така суб'єктність може бути реалізована на практиці. Йдеться насамперед про поєднання інституційної автономії органів місцевого самоврядування з відповідальністю за результати управлінських рішень та наявністю достатньої ресурсної бази для їх виконання. Саме в цій триєдиній площині розкривається прикладний зміст децентралізації як реформи, що трансформує не лише формальні повноваження, а й реальну спроможність територіальних громад здійснювати публічне управління в умовах воєнного стану та відновлення.

Децентралізація в Україні зумовила якісні зміни інституційних засад функціонування територіальних громад, пов'язані з розширенням їх автономії у прийнятті управлінських рішень. У межах концепції багаторівневого врядування автономія розглядається як здатність місцевого рівня влади самостійно формувати та реалізовувати політики розвитку в межах визначених повноважень, без постійного адміністративного втручання з боку центральних органів влади [1, с. 186–188]. Такий підхід зміщує акцент з вертикального контролю на відповідальне самоуправління, що виступає фундаментом інституційної спроможності громад.

Водночас інституційна автономія не може розглядатися ізольовано від категорії відповідальності. У наукових дослідженнях наголошується, що передача повноважень органам місцевого самоврядування має супроводжуватися формуванням ефективних механізмів підзвітності за прийняті рішення та їх наслідки для соціально-економічного розвитку територій [2, с. 15–16]. У цьому контексті відповідальність постає не лише як правова, а й як управлінська категорія, що охоплює процеси планування, реалізації та оцінювання публічних політик на місцевому рівні.

Особливого значення взаємозв'язок автономії та відповідальності набув в умовах воєнного стану. Як засвідчує аналіз трансформації адміністративної парадигми публічного управління, територіальні громади були змушені діяти в умовах високої невизначеності, поєдну-

ючи виконання делегованих функцій із самостійним реагуванням на безпекові, гуманітарні та соціальні виклики [2, с. 12–14]. Це актуалізувало практичний вимір інституційної автономії як здатності ухвалювати оперативні управлінські рішення та нести відповідальність за їх реалізацію в кризових умовах.

Ресурсна самодостатність виступає матеріальною основою інституційної автономії та необхідною умовою її практичної реалізації. У документах OECD підкреслюється, що ефективна децентралізація можлива лише за наявності у місцевого рівня стабільної доходної бази, доступу до фінансових інструментів і можливості самостійно визначати напрями використання ресурсів відповідно до локальних потреб [4; 5]. За відсутності ресурсної самодостатності автономія набуває декларативного характеру і не трансформується в реальну управлінську спроможність.

У цьому контексті принципового значення набуває поєднання фінансової автономії з відповідальністю за ефективність використання ресурсів. Аналітичні матеріали OECD наголошують, що децентралізація має супроводжуватися розвитком інструментів фінансового управління, стратегічного планування та контролю, які забезпечують прозорість, підзвітність і результативність місцевих управлінських рішень [5]. Такий підхід сприяє формуванню довгострокової інституційної спроможності територіальних громад, а не обмежується короткостроковою адаптацією до кризових ситуацій.

У період відновлення України після завершення активної фази воєнних дій зв'язок між автономією, відповідальністю та ресурсною самодостатністю набуває стратегічного виміру. У звітах OECD, присвячених питанням відновлення України, підкреслюється, що саме регіональний і муніципальний рівні мають стати ключовими провідниками процесів реконструкції та розвитку, що об'єктивно вимагає посилення їх фінансових, адміністративних та інституційних спроможностей [6]. Це передбачає не лише передачу додаткових ресурсів, а й інституційне закріплення відповідальності територіальних громад за результати відновлення.

Отже, децентралізація формує комплексний взаємозв'язок між інституційною автономією територіальних громад, їх відповідальністю за результати публічного управління та ресурсною самодостатністю

стю як передумовою реалізації управлінських рішень. Баланс цих складових визначає реальну інституційну спроможність громад у системі публічного управління та створює підґрунтя для забезпечення стійкого розвитку в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення.

Розкриття інституційної спроможності територіальних громад як результату децентралізації та її ключових складових – автономії, відповідальності й ресурсної самодостатності – логічно підводить до аналізу механізмів, через які ця спроможність реалізується в кризових умовах. Запровадження правового режиму воєнного стану суттєво трансформувало умови функціонування системи публічного управління, актуалізувавши питання адаптації децентралізаційних механізмів до вимог безпеки, національної стійкості та забезпечення безперервності влади. У цих умовах особливого значення набуває дослідження інституційних механізмів реалізації децентралізації, що визначають баланс між централізованим управлінням і збереженням суб'єктності територіальних громад.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що децентралізація в сучасних умовах розвитку України виступає ключовим чинником формування інституційної спроможності територіальних громад, трансформуючи як зміст, так і логіку функціонування системи публічного управління. Вона зумовлює поступовий перехід від адміністративно-ієрархічної моделі управління до багаторівневої системи врядування, у межах якої територіальна громада набуває реальних можливостей впливу на процеси соціально-економічного розвитку та формування публічної політики на локальному рівні.

Еволюція наукових підходів до розуміння інституційної спроможності територіальних громад засвідчує її поступове розширення – від вузького трактування як сукупності організаційних або ресурсних характеристик до комплексної категорії, що охоплює правові, управлінські, фінансові, кадрові та комунікативні компоненти. У цьому контексті децентралізація формує інституційні умови для становлення спроможних громад через поєднання передачі повноважень, закріплення відповідальності та розвитку локальних механізмів ухвалення управлінських рішень.

Вагомим результатом децентралізаційних процесів стала трансформація статусу територіальної громади з об'єкта державного управління

на активного суб'єкта публічної політики. Така трансформація проявляється у розширенні можливостей громад щодо стратегічного та просторового планування, формування і реалізації місцевих програм розвитку, управління ресурсами, а також залучення партнерів до виконання публічних завдань. Територіальна громада дедалі більше постає як простір узгодження публічних інтересів, соціального діалогу та відповідальності за результати управлінських рішень.

Аналіз взаємозв'язку децентралізації з інституційною автономією, відповідальністю та ресурсною самодостатністю свідчить, що саме їх збалансоване поєднання визначає реальний рівень спроможності територіальних громад. Формальне розширення повноважень без належного фінансового, кадрового й організаційного забезпечення не створює передумов для сталого розвитку, тоді як узгодження автономії з підзвітністю формує основу ефективного місцевого врядування. У цьому сенсі децентралізація постає не як самоціль, а як інструмент побудови спроможних публічних інституцій на локальному рівні.

Узагальнюючи викладене, децентралізація як чинник формування інституційної спроможності територіальних громад визначає нову якість публічного управління в Україні. Вона закладає підґрунтя для переходу від переважно централізованих управлінських рішень до моделей розвитку, заснованих на локальній ініціативі, відповідальності та партнерській взаємодії. Саме така логіка створює концептуальну основу для подальшого аналізу інституційних механізмів реалізації децентралізації в умовах воєнного стану та відновлення, що розглядається у наступному пункті монографії.

### **3. Інституційні механізми реалізації децентралізації в умовах воєнного стану**

Запровадження воєнного стану в Україні зумовило істотну трансформацію системи публічного управління, насамперед у частині перерозподілу повноважень між органами місцевого самоврядування, органами виконавчої влади та військовими адміністраціями. У наукових дослідженнях обґрунтовується, що в умовах війни відбувається тимчасове посилення вертикалі державного управління з метою забезпечення обороноздатності, громадської безпеки та координації дій

у кризових ситуаціях [2, с. 11–13]. Водночас така трансформація не означає згортання децентралізаційних процесів, а радше свідчить про їх адаптацію до надзвичайних умов функціонування держави.

Органи місцевого самоврядування в умовах воєнного стану зберегли значну частину власних і делегованих повноважень, передусім у сферах життєзабезпечення, надання публічних послуг, соціальної підтримки населення та управління комунальною інфраструктурою. Разом із тим створення військових адміністрацій у окремих громадах і регіонах зумовило формування специфічної моделі публічної влади, у межах якої поєднуються цивільні та військові управлінські інститути [7, с. 178–180]. Така модель актуалізує потребу чіткого розмежування повноважень і відповідальності між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями, а також налагодження ефективних механізмів їх взаємодії.

Правовий аналіз діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану свідчить, що трансформація повноважень відбувається в межах принципу верховенства права, хоча й супроводжується певними обмеженнями автономії, обумовленими безпековими чинниками [7, с. 181–183]. Це дає підстави говорити про збереження інституційної логіки децентралізації навіть у надзвичайних умовах, коли держава змушена оперативно реагувати на воєнні загрози та виклики національній безпеці.

Міжнародні підходи до управління в умовах стресу та криз підкреслюють, що ефективність публічного управління в таких ситуаціях значною мірою залежить від здатності інституцій оперативно перерозподіляти повноваження без руйнування базових управлінських структур [8]. У цьому контексті український досвід демонструє прагнення поєднати централізовану координацію з використанням потенціалу місцевого рівня, що є важливою передумовою забезпечення національної стійкості.

Таким чином, трансформація повноважень органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій у період воєнного стану відображає адаптаційний характер децентралізації. Вона спрямована не на демонтаж інституту місцевого самоврядування, а на забезпечення його функціонування в нових умовах шляхом модифікації інституційних механізмів і посилення координації між рівнями публічної влади.

Розкриття інституційної трансформації повноважень органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій у період воєнного стану логічно зумовлює необхідність подальшого аналізу того, яким чином зазначені зміни відображаються у повсякденній управлінській діяльності територіальних громад. Воєнний час формує специфічний комплекс управлінських обмежень – процедурних, ресурсних і правових, – що впливають на оперативність та рівень автономності місцевих управлінських рішень. Водночас система публічного управління виробляє компенсаторні механізми, спрямовані на збереження безперервності влади, підтримку життєзабезпечення населення та забезпечення елементів національної стійкості на локальному рівні [2; 7; 8].

Воєнний стан об'єктивно змінює середовище функціонування органів місцевого самоврядування, переводячи частину управлінських процесів у режим підвищеної регламентації та ризик-орієнтованого контролю. У науковому осмисленні адміністративної парадигми публічного управління воєнного часу акцентується, що ключовими характеристиками цього періоду виступають дефіцит ресурсів, скорочення горизонтів планування та зростання потреби в оперативних управлінських рішеннях, які водночас мають залишатися легітимними й керованими з погляду державної політики безпеки [2, с. 12–15]. Саме тому управлінські обмеження, що виникають у діяльності територіальних громад, не є випадковими – вони закладені в логіку кризового врядування як інструмент запобігання хаотизації та фрагментації управлінських практик.

Перший вимір таких обмежень пов'язаний із посиленням процедурного та правового «коридору» для рішень органів місцевого самоврядування у сферах, чутливих до питань безпеки, мобілізаційних заходів, функціонування критичної інфраструктури та управління ресурсами. У цьому контексті принцип верховенства права набуває прикладного значення: навіть за умов воєнного стану обмеження автономії мають бути пропорційними, правово визначеними та такими, що не руйнують саму інституційну природу місцевого самоврядування [7, с. 181–184]. З управлінського погляду це означає, що територіальні громади часто змушені діяти в режимі «подвійної відповідальності», одночасно забезпечуючи життєдіяльність населення та дотримуючись спеціальних режимів ухвалення управлінських рішень.

Другий вимір обмежень стосується ресурсної площини і проявляється у звуженні місцевих бюджетних можливостей, коливанні доходної бази, перенаправленні витрат на невідкладні потреби, втраті інфраструктурних об'єктів і людського капіталу. У кризових умовах це зумовлює управлінську «перебудову» пріоритетів – від стратегічного розвитку до підтримки базових функцій, пов'язаних із наданням публічних послуг, соціальним захистом, логістикою та забезпеченням безпеки. Підходи ОЕСД до управління інфраструктурою в умовах стресу підкреслюють, що саме в такі періоди зростає ризик розривів у наданні послуг, а отже, ключовою управлінською вимогою стає координація дій, резервування ресурсів, спрощення процедур і забезпечення безперервності сервісів [8]. Для територіальних громад це означає, що частина автономних управлінських рішень де-факто трансформується у вимушений «режим виживання», у межах якого домінуючим критерієм стає інституційна стійкість.

Третій вимір обмежень має інституційний характер. Воєнний стан підсилює роль державної координації та створює підстави для запровадження тимчасових управлінських обмежень, що впливають на баланс між централізацією та децентралізацією. У матеріалах ОЕСД, присвячених урядовим спроможностям управління кризами, наголошується, що ефективне кризове врядування передбачає тимчасове посилення координаційних центрів, уніфікацію підходів до управління ризиками та адаптацію процедур ухвалення рішень, однак не повинно перетворюватися на системне витіснення місцевого рівня з процесів формування публічної політики [10]. Така логіка дозволяє інтерпретувати управлінські обмеження воєнного часу не як відмову від принципів децентралізації, а як інструмент стабілізації системи публічного управління в умовах надзвичайних викликів.

Поряд із управлінськими обмеженнями в системі публічного управління в умовах воєнного стану функціонують компенсаторні механізми, спрямовані на зниження негативних наслідків надзвичайного режиму для діяльності територіальних громад.

По-перше, до таких механізмів належать інструменти нормативного «підлаштування» управлінських процедур, що мають на меті забезпечення керованості та правової визначеності управлінських рішень у кризових умовах. Показовим у цьому контексті є оновлення

регуляторних підходів до діяльності органів публічної влади шляхом внесення змін до урядових постанов у період воєнного стану, що дозволяє гнучкіше налаштовувати управлінські процедури та підвищувати адаптивність системи публічного управління [11]. Для органів місцевого самоврядування це означає можливість діяти в більш чітко окресленому правовому полі, зменшуючи ризики управлінських помилок і правової невизначеності.

По-друге, компенсаторні механізми мають організаційно-ресурсний характер і пов'язані з мобілізацією зовнішньої підтримки, партнерських програм та інструментів відновлення людської безпеки. У проєктній рамці трансформаційного відновлення UNDP наголошується на ролі багаторівневих управлінських рішень, які поєднують заходи швидкої стабілізації, відновлення базових публічних сервісів і поступове посилення інституційної спроможності на місцевому рівні [9]. Для територіальних громад це фактично формує «другий контур» ресурсної спроможності – через донорські, проєктні та партнерські інструменти, що частково компенсують бюджетні втрати та забезпечують управлінську безперервність у кризових умовах.

По-третє, компенсаторні механізми проявляються у розвитку кризових управлінських спроможностей, зокрема процедур ухвалення рішень в умовах невизначеності, управління ризиками, швидкого відновлення критичних функцій та налагодження ефективної комунікації з населенням. Аналітичні матеріали OECD підкреслюють, що здатність уряду та субнаціональних рівнів влади ефективно долати кризові ситуації безпосередньо залежить від рівня інституційної готовності, наявності координаційних протоколів, систем обміну даними та спроможності до узгоджених дій [10]. На рівні територіальних громад це трансформується у практики створення оперативних штабів, посилення координаційних каналів із військовими адміністраціями та органами виконавчої влади, а також адаптацію управлінських процесів до умов обмеженого часу й ресурсів.

У підсумку управлінські обмеження, зумовлені правовим режимом воєнного стану, мають системний і багатоаспектний характер, охоплюючи автономію, процедури, ресурсне забезпечення та організацію управління. Компенсаторні механізми – нормативні, організаційно-ресурсні та інституційно-координаційні – дозволяють територіальним громадам підтримувати безперервність публічної влади,

зберігати керованість управлінських процесів і забезпечувати виконання базових функцій життєдіяльності. Така логіка відповідає розумінню публічного управління воєнного часу як режиму, у межах якого стійкість системи досягається не шляхом згортання децентралізації, а через її інституційну адаптацію до безпекових вимог і кризових викликів [2; 7; 8; 9; 10; 11].

Узагальнення управлінських обмежень і компенсаторних механізмів, що проявилися в умовах воєнного стану, дозволяє перейти до їх систематизації як складових інституційного середовища функціонування територіальних громад (див. табл. 1). Воєнний режим формує не сукупність ізольованих обмежень, а цілісну конфігурацію управлінських викликів, які по-різному впливають на автономію, спроможність і адаптивність місцевого самоврядування. У цьому контексті доцільним є виокремлення ключових типів управлінських обмежень, а також аналіз того, яким чином компенсаторні механізми інтегруються у відносно стійкий управлінський контур, здатний забезпечувати безперервність публічної влади на місцевому рівні.

Подана систематизація дозволяє розглядати інституційне середовище функціонування територіальних громад не як суму окремих факторів, а як багаторівневу конфігурацію обмежень і компенсаторів, що формують управлінський контур інституційної стійкості. Визначальним є не сам факт наявності обмежень, а здатність системи публічного управління інтегрувати компенсаторні механізми у відносно стабільну модель прийняття та реалізації рішень. Саме така інтеграція забезпечує перехід від ситуативного кризового реагування до адаптивного та стратегічно орієнтованого місцевого врядування.

Першу групу становлять правові обмеження, пов'язані із запровадженням спеціального правового режиму воєнного стану. Вони проявляються у звуженні дискреції органів місцевого самоврядування у сферах, чутливих до безпеки, мобілізації, управління критичною інфраструктурою та використання ресурсів. Особливістю цих обмежень є їх нормативна зумовленість: вони мають легітимний характер і ґрунтуються на актах публічної влади загальнодержавного рівня. Водночас з управлінського погляду правові обмеження створюють ризик формалізації управління та зменшення оперативності місцевих рішень, якщо не супроводжуються чіткими процедурами адаптації повноважень і відповідальності.

Таблиця 1  
**Складові інституційного середовища функціонування територіальних громад в умовах воєнного стану та відновлення**

Тип складової	Змістова характеристика	Прояв у діяльності територіальних громад	Компенсаторні механізми	Роль у формуванні інституційної стійкості
1	2	3	4	5
Правові обмеження	Обмеження дискреції органів місцевого самоврядування, зумовлені режимом воєнного стану та спеціальним правовим регулюванням	Звуження самостійності у сферах безпеки, мобілізації, управління критичною інфраструктурою, бюджетних рішень	Чітке нормативне розмежування повноважень; тимчасові спеціальні процедури; міжрівнева правова координація	Забезпечують легітимність управлінських рішень і загобогають інституційній дезорганізації
Процедурні обмеження	Посилення регламентації управлінських процесів та скорочення стандартних демократичних процедур	Обмеження громадської участі; прискорені процедури ухвалення рішень; скорочення стратегічного горизонту	Адаптивні управлінські процедури; кризові протоколи; цифровізація управлінських циклів	Підтримують керованість і оперативність у кризових умовах
Ресурсні обмеження	Обмеженість фінансових, матеріальних та інфраструктурних ресурсів	Дефіцит місцевих бюджетів; зростання соціальних видатків; руйнування об'єктів інфраструктури	Міжбюджетні трансферти; донорська та міжнародна допомога; програмно-цільові інструменти	Визначають фактичні межі автономії та спроможність реалізації повноважень

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4	5
Кадрові обмеження	Дефіцит управлінських кадрів і підвищене навантаження на персонал	Плинність кадрів; поєднання нетипових функцій; зростання управлінських ризиків	Підвищення кваліфікації; управлінська гнучкість; неформальні мережі професійної підтримки	Є критичною ланкою трансформації інституційних рішень у практичні дії
Базові компенсатори	Мінімально необхідні механізми підтримання функціонування влади	Забезпечення життєзабезпечення, безпеки, базових публічних послуг	Міжрівнева координація; правова визначеність; кризове управління	Формують «ядро» управлінського контуру стійкості
Опційні компенсатори	Інструменти розвитку та адаптації, доступні не для всіх громад	Програмний розвиток; цифрові сервіси; партнерські проєкти	Стратегічне планування; цифровізація; партнерства з НУО та бізнесом	Забезпечують перехід від виживання до розвитку
Інституційна взаємодія	Послання централізованих і децентралізованих елементів управління	Гібридна модель управління; розподіл відповідальності	Вертикальна і горизонтальна координація	Забезпечує цілісність системи публічної влади
Управлінський контур стійкості	Інтегрована система обмежень і компенсаторів	Адаптивна модель місцевого врядування	Комбінація базових і опційних механізмів	Визначає здатність громади функціонувати і розвиватися в кризових умовах

Другою групою є процедурні обмеження, які виникають унаслідок підвищеної регламентації управлінських процесів у воєнний період. Йдеться про скорочення горизонтів планування, зміну порядку ухвалення рішень, посилення погоджувальних і контрольних процедур, а також обмеження традиційних форм участі громадян. Процедурні обмеження мають амбівалентний характер: з одного боку, вони спрямовані на запобігання управлінському хаосу та фрагментації рішень, з іншого - можуть знижувати гнучкість місцевого управління та ускладнювати реалізацію ініціатив, що виходять за межі стандартних сценаріїв реагування.

Третю групу формують ресурсні обмеження, які є найбільш відчутними для територіальних громад у практичному вимірі. Війна зумовлює втрати доходної бази місцевих бюджетів, руйнування інфраструктури, перенаправлення фінансових потоків на першочергові потреби та зростання соціального навантаження. За таких умов автономія органів місцевого самоврядування набуває умовного характеру, оскільки навіть за наявності формальних повноважень громади стикаються з об'єктивною нестачею ресурсів для їх реалізації. Ресурсні обмеження підсилюють залежність громад від міжбюджетних трансфертів, донорської підтримки та міжрівневої координації.

Окремий вимір становлять кадрові обмеження, що проявляються у дефіциті кваліфікованих управлінських кадрів, підвищеній плинності персоналу, психологічному виснаженні та необхідності виконання нетипових функцій у кризових умовах. Кадрові обмеження мають довготривалий характер і безпосередньо впливають на здатність органів місцевого самоврядування використовувати навіть ті інструменти, які формально залишаються доступними. У цьому сенсі людський фактор виступає критичною ланкою інституційної стійкості, що може як посилювати, так і нівелювати ефект інших управлінських рішень.

Наявність зазначених типів обмежень не означає автоматичної втрати керованості на місцевому рівні. У відповідь на них у системі публічного управління формуються компенсаторні механізми, які виконують функцію стабілізації та адаптації децентралізованої моделі до умов воєнного часу. Аналітично важливо підкреслити, що ці механізми не діють ізольовано, а «збираються» у відносно цілісний управлінський контур інституційної стійкості територіальних громад.

До мінімально необхідних (базових) компенсаторів належать механізми правової визначеності, міжрівневої координації та забезпечення безперервності базових публічних функцій. Саме вони дозволяють громадам функціонувати в умовах обмеженої автономії, зберігаючи легітимність рішень і керованість процесів життєзабезпечення. Без цих елементів будь-які інші інструменти втрачають ефективність, оскільки система управління переходить у режим ситуативного реагування.

Разом із тим формується і опційний рівень компенсаторів, який визначає не лише виживання громади, а й її здатність до розвитку та відновлення. До нього належать програмно-цільові інструменти, цифрові рішення, партнерські мережі з недержавним сектором, а також механізми залучення зовнішніх ресурсів. Ці компенсатори не є однаково доступними для всіх громад, що зумовлює асиметрію інституційної спроможності, однак саме вони створюють потенціал для переходу від кризового управління до стратегічно орієнтованого відновлення.

Узагальнюючи, типологія управлінських обмежень і компенсаторних механізмів дозволяє розглядати інституційну стійкість територіальних громад як результат динамічної взаємодії між обмеженнями воєнного режиму та здатністю системи публічного управління формувати адаптивні управлінські контури. За таких умов децентралізація втрачає суто нормативний характер і постає як процес постійного балансування між автономією, координацією та відповідальністю. Саме в цій площині закладаються передумови для подальшого аналізу прикладних інструментів забезпечення інституційної стійкості громад, що розглядаються у наступному підрозділі.

Аналіз управлінських обмежень і компенсаторних механізмів, що сформувався в умовах воєнного стану, зумовлює необхідність звернення до координаційного виміру публічного управління. За умов підвищеної складності управлінського середовища, множинності суб'єктів і рівнів ухвалення рішень ключового значення набуває міжрівнева та міжвідомча взаємодія як інституційна основа узгодженості дій, концентрації ресурсів і забезпечення стійкості системи публічної влади. Саме через координаційні механізми реалізується здатність децентралізованої системи управління функціонувати в умовах воєнних викликів без втрати керованості та цілісності.

Міжрівнева та міжвідомча взаємодія виступає системоутворюючим елементом реалізації децентралізації в умовах воєнного стану, оскільки забезпечує узгодження управлінських рішень між центральними органами виконавчої влади, військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування. У кризових умовах децентралізована модель управління не може ефективно функціонувати без розвинених координаційних механізмів, здатних поєднувати автономність місцевого рівня з потребою у централізованому стратегічному керівництві [2; 8].

У теоретичному вимірі багаторівневе врядування розглядається як інституційна відповідь на зростаючу складність сучасних публічних проблем, які не можуть бути ефективно розв'язані в межах одного рівня влади. Аналітичні матеріали OECD підкреслюють, що результативні реформи багаторівневого управління ґрунтуються на чіткому розподілі повноважень, стабільних каналах комунікації та дієвих інструментах горизонтальної й вертикальної координації [12]. У воєнний період ці характеристики набувають особливої ваги, оскільки прорахунки в координації безпосередньо впливають на безпекову ситуацію, життєзабезпечення населення та соціальну стабільність.

У практичному вимірі міжрівнева взаємодія в Україні реалізується через поєднання рішень центрального рівня, управлінських дій регіональних адміністрацій та спроможності територіальних громад виконувати публічні функції в умовах обмежених ресурсів. Як засвідчують аналітичні матеріали OECD, присвячені процесам відновлення України, саме регіональний і муніципальний рівні виступають ключовими провідниками імплементації державних політик за умов наявності ефективної координації з центральними органами виконавчої влади [6]. За таких умов децентралізація в період війни трансформується у модель «скоординованої автономії», у межах якої свобода дій територіальних громад поєднується з узгодженими рамками державної політики.

Міжвідомча взаємодія доповнює міжрівневу координацію, забезпечуючи інтеграцію зусиль органів публічної влади різної функціональної спрямованості. У воєнний період це проявляється у необхідності синхронізації дій у сферах безпеки, соціального захисту, управління інфраструктурою та гуманітарної підтримки. Посилення

ролі координаційних штабів, спільних платформ обміну інформацією та процедур оперативного погодження рішень дозволяє зменшити фрагментацію управління й підвищити адаптивність системи публічної влади [8].

З позицій національної стійкості міжрівнева та міжвідомча взаємодія виконує функцію своєрідної «зв'язуючої тканини» публічного управління, що забезпечує утримання балансу між централізацією та децентралізацією. У підходах OECD наголошується, що в умовах криз і збройних конфліктів саме якість координації, а не формальний обсяг повноважень, визначає здатність системи управління протистояти шокам і гарантувати безперервність виконання публічних функцій [12]. Для територіальних громад це означає, що їх інституційна спроможність значною мірою залежить від рівня включеності в міжрівневі та міжвідомчі мережі публічного управління.

Отже, роль міжрівневої та міжвідомчої взаємодії в реалізації децентралізації в умовах воєнного стану полягає в забезпеченні узгодженості управлінських дій, концентрації ресурсів і підтримці керованості системи публічної влади. Така взаємодія дозволяє поєднати автономність територіальних громад із вимогами безпеки та стратегічного управління, формуючи інституційні передумови стійкості публічного управління в умовах війни та подальшого відновлення.

Посилення ролі міжрівневої та міжвідомчої взаємодії в умовах воєнного стану закономірно актуалізує питання перерозподілу управлінського впливу між центральним і місцевим рівнями публічної влади. У воєнний період координаційні механізми набувають рис підсиленої управлінської вертикалі, що зумовлює зміну практичного балансу між централізацією та децентралізацією. Водночас саме характер і межі такої трансформації визначають, чи зберігається інституційна логіка децентралізації як основа стійкості територіальних громад, чи ж виникають ризики звуження місцевої автономії понад необхідний для забезпечення безпеки рівень [2; 6; 7; 13].

Воєнний стан змінює баланс «централізація – децентралізація» не як абстрактну політико-ідеологічну дилему, а як практичну управлінську відповідь на загрози існуванню держави, руйнування інфраструктури, масові міграційні переміщення населення та різке зростання рівня невизначеності. За таких умов держава об'єктивно

посилює координаційні та контрольні функції, концентрує частину управлінських важелів і стандартизує процедурні режими, необхідні для забезпечення безпеки та мобілізаційної спроможності. Водночас така централізація не може розглядатися як самоціль, оскільки стійкість публічного управління в кризових умовах залежить не лише від вертикальної керованості, а й від здатності територіальних громад діяти автономно в межах правового поля, оперативно реагувати на локальні потреби та підтримувати безперервність базових публічних послуг [2; 8; 16].

Зміна балансу, по-перше, проявляється у переформатуванні інституційної архітектури публічної влади на окремих територіях і в окремих сферах. Поряд із традиційною системою місцевого самоврядування в умовах війни активізується роль інституцій, орієнтованих на безпекові та стабілізаційні функції, що закономірно посилює державну присутність і вертикальну координацію на місцях [13]. У цьому аспекті принципово важливо розмежовувати: а) тимчасове підсилення державної вертикалі як інструмент забезпечення оборони та керованості; б) довготривале звуження місцевої автономії як потенційний ризик для самої логіки децентралізації. Науково-аналітичні оцінки воєнного періоду засвідчують, що зміни у розподілі влади та фіскальній відповідальності мають амбівалентний характер: з одного боку, вони підвищують здатність до швидкої мобілізації ресурсів, з іншого – створюють загрозу «інституційного відкату» реформи у разі, якщо тимчасові механізми набувають сталого характеру [16].

По-друге, баланс між централізацією та децентралізацією трансформується через розширення практик «кризового адміністрування», коли значна частина управлінських рішень ухвалюється в режимі пріоритету безпеки та забезпечення безперервності критичних функцій. Це посилює процедурну регламентацію, вимоги до координації та підзвітності, а також зумовлює додаткові управлінські обмеження для місцевого рівня у бюджетній, інфраструктурній, кадровій та організаційній площинах. Водночас саме в таких умовах проявляється прикладна цінність децентралізації як механізму локальної стійкості: громади, що зберігають функціональну автономію в межах законодавчих рамок, спроможні підтримувати життєзабезпечення, організовувати соціальну підтримку, здійснювати відновлення інф-

раструктури та вибудовувати взаємодію з бізнесом і громадянським суспільством. У термінах інфраструктурного врядування в умовах стресу ключовим стає не формальне посилення централізації, а якість управлінських рішень щодо визначення пріоритетів, резервування ресурсів, забезпечення прозорості, координації та стійкості публічних сервісів [8].

По-третє, зміна балансу виявляється у трансформації моделей багаторівневого врядування. Війна підсилює значення «вертикальної інтеграції» публічної політики, за якої стратегічні рамки, ресурси та стандарти формуються на центральному рівні, тоді як фактична реалізація управлінських рішень здійснюється на регіональному та муніципальному рівнях. Аналітичні матеріали ОЕСД, присвячені відновленню України, підкреслюють роль регіонального та муніципального управління як ключових провідників політик відбудови й модернізації, що потребує не стільки подальшої централізації, скільки функціональної узгодженості між рівнями влади, чіткого розподілу компетенцій і ефективних механізмів координації [6]. Звідси випливає принципова управлінська теза: воєнна централізація є виправданою в межах завдань безпеки, однак стійкість у середньо- та довгостроковій перспективі забезпечується саме моделлю «скоординованої децентралізації», за якої місцевий рівень зберігає спроможність до дії, а держава формує рамки, ресурси та механізми контролю легітимності управлінських рішень [12; 16].

Важливим виміром зміни балансу між централізацією та децентралізацією є правові межі допустимого втручання у сферу місцевого самоврядування. З позицій принципу верховенства права навіть у період воєнного стану обмеження автономії органів місцевого самоврядування мають бути правово визначеними, пропорційними та обґрунтованими, а також не повинні призводити до «вимивання» самоврядної природи територіальної громади як публічно-правового інституту. Саме тому правова визначеність спеціальних процедур і управлінських рішень у період воєнного стану має подвійне значення: з одного боку, вона легітимує посилення вертикальної координації, з іншого – формує запобіжники від надмірної централізації та адміністративної довільності [7; 11].

Окремої уваги потребує те, що війна змінює не лише суб'єктів ухвалення рішень, а й самі процеси формування публічної політики. У межах воєнного управління переважають короткі цикли планування, спрощені процедури, прискорені механізми узгодження та концентрація ресурсів на визначених пріоритетах. Водночас у фазі відновлення актуалізується потреба повернення до середньо- та довгострокового стратегічного планування, інтеграції місцевих програм і проєктів із національними пріоритетами та міжнародними донорськими інструментами. Аналітичні дослідження, присвячені дилемі «(де)централізації», наголошують, що в умовах війни держава може об'єктивно посилювати вертикальні механізми управління, однак для забезпечення якісного та сталого відновлення необхідно зберігати й розвивати інституційні здобутки децентралізації, які забезпечують підзвітність, участь громадян, ефективність надання публічних послуг і локальну економічну спроможність [14].

Європейський вимір цієї трансформації полягає в тому, що посилення координації в умовах війни має поєднуватися зі збереженням принципів місцевої демократії, інклюзивності та відкритого врядування. У підходах Ради Європи щодо підтримки України в період війни та подальшого відновлення підкреслюється значення багаторівневого врядування як передумови демократичної стійкості, збереження довіри та спроможності територіальних громад діяти у партнерстві з державою [15]. Це має принципове значення для оцінки балансу «централізація – децентралізація»: надмірне зміщення в бік централізації може знижувати рівень довіри, звужувати участь і послаблювати локальні інноваційні практики, тоді як некерована фрагментація управлінських рішень у період війни створює ризики для безпеки, цілісності та узгодженості публічної політики.

У підсумку зміна балансу «централізація – децентралізація» під час війни має розглядатися як керована трансформація системи публічного управління, що поєднує тимчасове посилення вертикальної координації з необхідністю збереження інституційної спроможності територіальних громад. Критеріями адекватності такого балансу виступають правова визначеність і пропорційність обмежень [7; 11], здатність забезпечувати безперервність критичних функцій і стійкість інфраструктури [8], підтримання ефективного багаторівневого врядування

у політиці відновлення [6; 12], а також збереження демократичних стандартів і місцевої автономії як стратегічного ресурсу стійкості та модернізації [14; 15; 16].

Зміна балансу між централізацією та децентралізацією в умовах воєнного стану засвідчила, що інституційна спроможність територіальних громад не є сталою характеристикою, а формується і трансформується під впливом кризових викликів, управлінських рішень та здатності системи публічного управління до адаптації. Тимчасове посилення координаційної ролі держави, обмеження окремих елементів автономії та запровадження спеціальних правових режимів актуалізували питання не лише розподілу повноважень, а й практичних механізмів підтримання життєздатності громад у складних умовах.

За цих обставин ключового значення набуває аналіз інструментів, за допомогою яких територіальні громади зберігають управлінську дієздатність, забезпечують безперервність надання публічних послуг, адаптуються до нестачі ресурсів і виконують функції локальних осередків національної стійкості. Саме інституційна стійкість громад, що поєднує організаційну, правову, фінансову та кадрову спроможність, виступає визначальним чинником ефективності децентралізації в умовах війни та формує підґрунтя для подальшого відновлення і розвитку територій.

Аналіз інституційних механізмів реалізації децентралізації в умовах воєнного стану дає підстави стверджувати, що війна стала не лише фактором обмеження автономії місцевого самоврядування, а й каталізатором глибокої трансформації системи публічного управління. Запровадження особливого правового режиму зумовило перерозподіл повноважень між органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями та органами державної влади, унаслідок чого сформувалася гібридна модель управління територіями, зорієнтована на забезпечення безпеки, стабільності та безперервності влади.

Дослідження трансформації повноважень органів місцевого самоврядування і військових адміністрацій засвідчує, що в умовах воєнного стану відбувається тимчасове посилення вертикалі виконавчої влади, яке, однак, не означає згорання децентралізаційних процесів. Збереження ключових функцій місцевого самоврядування у сферах життєзабезпечення населення, соціальних послуг і локального управ-

ліній ресурсами свідчить про адаптивність децентралізованої моделі до кризових умов та її здатність функціонувати в режимі підвищених ризиків.

Управлінські обмеження, що виникають у період воєнного стану, мають комплексний характер і охоплюють правові, процедурні, кадрові та ресурсні аспекти діяльності органів місцевого самоврядування. Водночас аналіз компенсаторних механізмів демонструє здатність системи публічного управління виробляти інструменти, спрямовані на збереження керованості територій і підтримку інституційної спроможності громад. До таких механізмів належать спрощення процедур ухвалення рішень, посилення міжрівневої координації, залучення недержавних акторів і міжнародної допомоги.

Особливу роль у реалізації децентралізації в умовах війни відіграє міжрівнева та міжвідомча взаємодія, яка набуває системоутворюючого значення. Взаємодія між центральними органами влади, обласними та районними адміністраціями, органами місцевого самоврядування і військовими адміністраціями забезпечує узгодженість управлінських рішень, концентрацію ресурсів і оперативне реагування на кризові ситуації. Саме координаційний характер такої взаємодії дозволяє підтримувати баланс між потребою у централізованому управлінні та необхідністю врахування локальної специфіки.

У координаційному вимірі інституційна стійкість територіальних громад безпосередньо залежить від здатності системи публічного управління забезпечувати узгодженість дій між різними рівнями влади та секторами в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення. Децентралізація в цих умовах не скасовує потреби в централізованій координації, а трансформує її у багаторівневу модель взаємодії, в межах якої поєднуються стратегічні пріоритети держави з програмною та операційною діяльністю на місцевому рівні.

Узагальнено, стратегічний, програмний та операційний рівні координації формують взаємопов'язаний управлінський контур, у межах якого інституційна стійкість територіальних громад забезпечується не ізольованими рішеннями, а системною узгодженістю дій між суб'єктами публічної влади. Саме багаторівнева координація дозволяє поєднувати автономію громад із ефективною державною політикою відновлення та розвитку (див. табл. 2).

Таблиця 2

**Координаційний вимір інституційної стійкості територіальних громад: міжрівнева та міжвідомча взаємодія**

Рівень координації	Ключовий зміст і функції	Основні суб'єкти взаємодії	Управлінські інструменти	Внесок у інституційну стійкість громад
Стратегічний	<p>Формування загальнонаціональних пріоритетів відновлення, безпеки та розвитку; визначення рамок цілей, стандартів і принципів політики; узгодження децентралізації з національною стратегією та європейськими підходами</p>	<p>Верховна Рада України; Кабінет Міністрів України; профільні міністерства; ОВА; асоціації органів місцевого самоврядування; територіальні громади (у форматах консультації і зворотного зв'язку)</p>	<p>Стратегії розвитку; національні програми відновлення; концепції реформ; нормативно-правові акти; стратегічні рамки донорської підтримки</p>	<p>Забезпечує узгодженість локальних рішень із державними пріоритетами; знижує ризики фрагментації політики; формує довгострокову передбачуваність управління та стабільність інституційного середовища</p>
Програмний	<p>Трансляція стратегічних цілей у конкретні програми та проекти; розподіл фінансових ресурсів; координація між секторами та рівнями влади; інтеграція локальних ініціатив у національні та міжнародні програми</p>	<p>Центральні органи виконавчої влади; ОВА; органи місцевого самоврядування; державні фонди; міжнародні донори; громадські та приватні партнери</p>	<p>Програмо-цільовий підхід; державні та регіональні програми; проєктне управління; договори про партнерство; грантові та субвенційні механізми</p>	<p>Підвищує спроможність громад залучати ресурси; забезпечує результативність і підзвітність використання коштів; створює умови для реалізації відновлення як системного процесу</p>
Операційний	<p>Щоденна координація управлінських дій; надання публічних послуг; організація логістики; обмін даними; оперативне реагування на кризові ситуації</p>	<p>Органи місцевого самоврядування; військові адміністрації; комунальні підприємства; соціальні та медичні служби; нелегальні актори</p>	<p>Цифрові платформи; електронний документообіг; інтегровані реєстри; аналітичні панелі; міжвідомчі протоколи взаємодії</p>	<p>Забезпечує безперервність функціонування громад; підтримує керіваність у кризових умовах; підвищує адаптивність і оперативність місцевого управління</p>

На стратегічному рівні міжрівнева взаємодія зосереджується навколо формування національних пріоритетів відновлення, безпеки та розвитку. Центральні органи виконавчої влади визначають рамкові цілі, пріоритетні напрями та загальні стандарти політики, зокрема у сферах відбудови інфраструктури, соціального захисту, екологічної безпеки та інтеграції принципів сталого розвитку. Територіальні громади у цій системі виступають не пасивними виконавцями, а учасниками процесу конкретизації стратегічних орієнтирів з урахуванням локальних потреб і контексту. Саме на стратегічному рівні закладається основа узгодженості дій між державою, регіонами та громадами, що знижує ризики фрагментації політики відновлення.

Програмний рівень координації забезпечує трансляцію стратегічних пріоритетів у конкретні інструменти реалізації через програми, проекти та фінансові механізми. У цьому вимірі ключового значення набуває взаємодія між міністерствами, обласними військовими адміністраціями, органами місцевого самоврядування, державними фондами та міжнародними донорами. Програмно-цільовий підхід дозволяє структурувати відбудовні ініціативи, визначити джерела фінансування, показники результативності та відповідальних виконавців. Для територіальних громад програмний рівень є критичним з огляду на можливість залучення зовнішніх ресурсів і включення локальних проєктів у національні та міжнародні програми відновлення, що безпосередньо впливає на їх інституційну спроможність.

На операційному рівні координація проявляється у щоденній взаємодії суб'єктів публічної влади щодо надання послуг, організації логістики, управління даними та реагування на кризові ситуації. Саме на цьому рівні перевіряється практична ефективність міжвідомчої та міжрівневої взаємодії, оскільки мова йде про безперервність життєзабезпечення громад, роботу соціальної інфраструктури, обмін інформацією та оперативне ухвалення рішень. Цифрові платформи, інтегровані реєстри, електронний документообіг і спільні інформаційні системи виступають ключовими інструментами операційної координації, мінімізуючи втрати часу та управлінські ризики.

Узагальнюючи, міжрівнева та міжвідомча взаємодія у стратегічному, програмному та операційному вимірах формує координаційний каркас інституційної стійкості територіальних громад. Її ефективність

визначається не лише формальним розподілом повноважень, а здатністю публічної влади забезпечувати узгодженість рішень, гнучкість управління та інтеграцію ресурсів у межах єдиної логіки відновлення і розвитку. Саме така багаторівнева координація дозволяє громадам функціонувати як активні суб'єкти децентралізованої системи публічного управління в умовах воєнних і посткризових трансформацій.

Аналіз зміни балансу «централізація – децентралізація» під час війни засвідчує його динамічний і контекстуальний характер. Тимчасове посилення централізованих механізмів управління не скасовує досягнень децентралізації, а виступає інструментом забезпечення національної стійкості. У цьому сенсі децентралізація в умовах воєнного стану трансформується у гнучку модель, здатну поєднувати елементи централізованого контролю з локальною ініціативою та відповідальністю громад.

Узагальнюючи, інституційні механізми реалізації децентралізації в умовах воєнного стану формують нову якість публічного управління, в основі якої лежать адаптивність, координація та інституційна стійкість. Війна актуалізувала потребу не в згортанні децентралізаційних процесів, а в їх переосмисленні й інституційному налаштуванні відповідно до надзвичайних умов. Саме це створює логічне підґрунтя для переходу до наступного етапу аналізу – дослідження інструментів забезпечення інституційної стійкості територіальних громад, що розглядається у пункті 3.

#### **4. Інструменти забезпечення інституційної стійкості громад**

Інституційна стійкість територіальних громад у воєнний та повоєнний періоди значною мірою визначається їх здатністю формувати та реалізовувати узгоджене стратегічне бачення розвитку території. В умовах багатомірних криз стратегічне і просторове планування перестає виконувати виключно прогностно-декларативну функцію та трансформується на інструмент управління невизначеністю, концентрації ресурсів і координації дій суб'єктів публічної політики на місцевому рівні. Саме через систему планувальних документів громада інституціоналізує власні пріоритети, визначає межі допустимих компромісів між безпекою, відновленням і розвитком, а також забезпечує спадкоємність управлінських рішень.

У воєнних умовах стратегічне планування зазнає суттєвих змін як за змістом, так і за процедурною логікою.

По-перше, трансформується горизонт планування: середньо- та довгострокові стратегії доповнюються сценарними підходами, що враховують можливі траєкторії розвитку безпекової ситуації, демографічні втрати, релокацію бізнесу та руйнування інфраструктури.

По-друге, істотно зростає значення просторового виміру стратегій, оскільки саме простір стає носієм нерівномірних наслідків війни – від територій активних бойових дій до тилкових громад, які виконують функції прийому внутрішньо переміщених осіб і забезпечення економічної адаптації. За таких умов стратегія розвитку громади набуває ролі інтеграційного інструменту, що поєднує просторові рішення, інфраструктурні пріоритети та соціально-економічні цілі в єдину логіку відновлення.

Важливим аспектом інституційної стійкості є здатність територіальних громад поєднувати власні стратегічні документи з багаторівневою системою планування. Узгодженість місцевих стратегічних пріоритетів із регіональними програмами та загальнодержавними рамками відновлення дозволяє уникати фрагментації політики, підвищує керованість розвитку та посилює спроможність громад до залучення зовнішніх ресурсів. У цьому контексті особливої актуальності набуває переосмислення традиційних моделей просторового розвитку з урахуванням асиметрій між центрами зростання і периферійними територіями.

Саме з цією логікою пов'язане нове застосування концепції «ядро – периферія» у стратегічному управлінні місцевим розвитком. Йдеться не про закріплення структурної нерівності, а про свідоме врахування відмінних стартових умов громад, їх функціональної ролі в системі розселення та потенціалу для післявоєнного відновлення. Такий підхід створює можливості для формування диференційованих стратегій розвитку, орієнтованих на реальні ресурси і обмеження територій, а не на уніфіковані шаблони планування. У результаті стратегічне планування постає як інструмент підвищення адаптивності територіальних громад і зміцнення їх інституційної спроможності в умовах трансформацій [17].

Отже, стратегічне та просторове планування в умовах воєнного стану виступає базовим інструментом забезпечення інституційної стій-

кості територіальних громад. Воно дозволяє поєднати управлінську автономію з вимогами координації, інтегрувати безпекові та розвиткові пріоритети, а також створює передумови для ефективного переходу від кризового управління до системного відновлення територій.

Стратегічне і просторове планування формує концептуальну рамку розвитку територіальної громади, визначаючи її пріоритети, просторові орієнтири та сценарії реагування на кризові виклики. Водночас інституційна стійкість громади не може бути забезпечена виключно на рівні стратегічних документів, оскільки їх практична реалізація потребує конкретних управлінських механізмів, здатних трансформувати стратегічні цілі у прикладні управлінські рішення. За таких умов ключового значення набуває програмно-цільовий підхід, який забезпечує операціоналізацію стратегічних пріоритетів, концентрацію ресурсів і контроль результативності публічної діяльності на місцевому рівні.

Перехід від стратегічного бачення розвитку громади до практичної реалізації управлінських рішень здійснюється саме через програмно-цільовий підхід, який у сучасних умовах виступає одним із ключових інструментів забезпечення інституційної стійкості територіальних громад. Програмно-цільовий формат дозволяє трансформувати стратегічні пріоритети у конкретні комплекси заходів, ресурсно забезпечені програми та проекти з чітко визначеними цілями, показниками результативності й відповідальними виконавцями.

В умовах воєнного стану програмно-цільовий підхід набуває особливої значущості, оскільки забезпечує концентрацію обмежених ресурсів на найбільш критичних напрямках життєдіяльності громад. Йдеться не лише про відновлення пошкодженої інфраструктури або надання соціальної підтримки населенню, а й про збереження керіваності публічних процесів у ситуації постійних зовнішніх і внутрішніх викликів. Програмно-цільове управління дозволяє структурувати діяльність органів місцевого самоврядування, уникати фрагментарних управлінських рішень і забезпечувати узгодженість дій різних структурних підрозділів та партнерів.

Важливою характеристикою програмно-цільового підходу в умовах війни є його адаптивність. На відміну від жорстко фіксованих планових документів, програми розвитку територіальних громад можуть оперативно коригуватися відповідно до змін безпекової ситу-

ації, фінансових можливостей або потреб населення. Така гнучкість підвищує інституційну стійкість громади, оскільки дозволяє поєднувати стабільність цільових орієнтирів із варіативністю інструментів їх досягнення.

Особливе значення програмно-цільовий підхід має у процесі інституціоналізації політики сталого розвитку територіальних громад у період воєнного стану. Через систему цільових програм відбувається формалізація довгострокових пріоритетів розвитку, інтеграція екологічних, соціальних і економічних складових у механізми місцевого управління, а також закріплення інструментів координації між різними суб'єктами публічної політики. Такий підхід дозволяє уникнути редукації сталого розвитку до декларативного рівня і забезпечує його практичну реалізацію навіть за умов дії спеціального правового режиму [18].

Крім того, програмно-цільовий підхід виступає важливим інструментом взаємодії територіальних громад із зовнішніми донорами, державними фондами та міжнародними організаціями. Чітко структуровані програми з визначеними цілями, показниками ефективності та прозорими механізмами моніторингу істотно підвищують спроможність громад залучати додаткові ресурси на відновлення та розвиток. У цьому контексті програмно-цільове управління виконує функцію своєрідного «інституційного перекладача», який узгоджує локальні потреби з вимогами національних і міжнародних інструментів підтримки.

Отже, програмно-цільовий підхід у системі публічного управління територіальних громад виступає не лише технічним інструментом планування, а й механізмом інституційного закріплення пріоритетів розвитку, підвищення прозорості управлінських рішень та забезпечення стійкості громад у кризових умовах. Його ефективність визначається здатністю органів місцевого самоврядування інтегрувати цільові програми у ширший контекст стратегічного управління та використовувати їх як основу для переходу від реагування на кризу до системного відновлення.

Програмно-цільовий підхід забезпечує перехід від стратегічних орієнтирів до системної реалізації управлінських рішень через чітко структуровані програми та проєкти. Водночас ефективність таких інструментів у воєнних умовах значною мірою залежить від здатності

органів місцевого самоврядування організувати оперативну комунікацію, координацію дій та обмін інформацією між управлінськими рівнями й суб'єктами публічної політики. За цих обставин особливої ваги набувають цифрові інструменти управління, які виступають технологічною основою інституційної стійкості територіальних громад в умовах підвищеної складності та невизначеності.

Цифрові інструменти управління і координації в період воєнного стану трансформуються з допоміжних засобів адміністративної діяльності у ключовий елемент інституційної спроможності громад. Саме цифрові рішення забезпечують безперервність управлінських процесів, оперативність ухвалення рішень і збереження керованості за умов фізичних обмежень, руйнування інфраструктури та підвищених безпекових ризиків. У цьому контексті цифровізація набуває не лише сервісного, а й стратегічного значення для функціонування системи місцевого самоврядування.

В умовах війни цифрові платформи виконують функцію інструментів вертикальної та горизонтальної координації між органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями, центральними органами виконавчої влади та недержавними партнерами. Електронний документообіг, інтегровані інформаційні системи, цифрові реєстри й платформи управління проектами дозволяють скорочувати управлінські цикли, мінімізувати втрати інформації та забезпечувати узгодженість дій різних інституцій. За відсутності таких інструментів децентралізована система управління в кризових умовах ризикує втратити цілісність, оперативність і здатність до адаптації.

Окрему роль цифрові інструменти відіграють у забезпеченні прозорості та підзвітності управлінських рішень. Навіть за умов дії воєнного стану збереження довіри населення до органів місцевого самоврядування залишається критично важливим чинником інституційної стійкості громад. Публічні електронні сервіси, відкриті дані, цифрові платформи інформування населення дозволяють підтримувати комунікацію з мешканцями, пояснювати логіку визначення пріоритетів у розподілі ресурсів і залучати громадян до обговорення ключових управлінських рішень у допустимих формах. Таким чином цифровізація виконує компенсаторну функцію в умовах обмеження традиційних механізмів участі та безпосередньої взаємодії.

З управлінської точки зору цифрові інструменти створюють передумови для підвищення адаптивності місцевого управління. Аналітичні панелі, системи моніторингу виконання програм, цифрові індикатори стану інфраструктури та соціальних послуг дозволяють органам місцевого самоврядування переходити від реактивних рішень до елементів проактивного управління навіть у кризових умовах. Це має особливе значення для громад, які одночасно виконують функції життєзабезпечення населення, прийому внутрішньо переміщених осіб і реалізації проєктів відновлення.

Міжнародний досвід засвідчує, що цифрове врядування в умовах криз і надзвичайних ситуацій підвищує спроможність багаторівневих систем управління за умови поєднання технологічних рішень із чіткими інституційними рамками та управлінською відповідальністю. Цифрові інструменти не замінюють управлінських інститутів, однак істотно посилюють їх здатність координувати дії, ухвалювати обґрунтовані рішення та забезпечувати безперервність публічних функцій у складних умовах [19].

Отже, цифрові інструменти управління і координації виступають важливим складником інституційної стійкості територіальних громад у період воєнного стану. Вони забезпечують технологічну основу для реалізації стратегічних і програмних рішень, підтримують багаторівневу взаємодію та сприяють збереженню довіри й керованості на місцевому рівні. У контексті післявоєнного відновлення саме цифрова зрілість громад може стати одним із ключових чинників їх спроможності інтегруватися в національні та міжнародні програми розвитку.

Запровадження цифрових інструментів управління і координації формує технологічні передумови для підвищення ефективності публічного управління на місцевому рівні. Водночас функціонування навіть найбільш розвинених цифрових рішень безпосередньо залежить від людського чинника – рівня професійної підготовки, управлінських компетентностей і спроможності персоналу органів місцевого самоврядування працювати в умовах високої невизначеності та підвищеного навантаження. За цих обставин кадрова спроможність постає ключовим елементом інституційної стійкості громад, що забезпечує трансформацію технологічних і організаційних інструментів у дієві управлінські практики.

Кадрова спроможність територіальних громад у період воєнного стану набуває системного значення, оскільки саме людський ресурс визначає здатність місцевого самоврядування забезпечувати безперервність публічних функцій, адаптуватися до кризових умов і реалізовувати складні управлінські рішення. В умовах війни органи місцевого самоврядування стикаються з дефіцитом кадрів, підвищеною плінністю персоналу, психологічним навантаженням та необхідністю виконання нетипових функцій, що виходять за межі звичайної управлінської діяльності. Це актуалізує потребу переосмислення підходів до управління людськими ресурсами на місцевому рівні.

Інституційна стійкість громад безпосередньо пов'язана зі здатністю органів місцевого самоврядування формувати кадровий потенціал, орієнтований не лише на формальну відповідність посадовим вимогам, а й на розвиток управлінських компетентностей, необхідних для роботи в кризових і посткризових умовах. Йдеться про стратегічне мислення, навички міжсекторної взаємодії, управління проєктами відновлення, роботу з міжнародними партнерами, а також здатність ухвалювати рішення в умовах обмеженого часу та інформації. Саме ці компетентності визначають ефективність реалізації стратегічних, програмних і цифрових інструментів управління на місцевому рівні.

Особливої уваги потребує питання модернізації системи управління людським капіталом у територіальних громадах з урахуванням довгострокових викликів сталого розвитку. У сучасних умовах кадрова політика органів місцевого самоврядування має поєднувати завдання оперативного реагування на воєнні загрози з формуванням кадрового резерву для післявоєнного відновлення та розвитку територій. Це передбачає інституціоналізацію підходів до безперервного професійного розвитку, впровадження інструментів оцінювання управлінських компетентностей, а також інтеграцію принципів сталого розвитку в практики управління персоналом [20].

Важливим елементом кадрової спроможності є здатність органів місцевого самоврядування утримувати ключових фахівців і запобігати «вимиванню» управлінського потенціалу громад. В умовах війни конкуренція за кваліфіковані кадри істотно посилюється, що зумовлює необхідність пошуку нематеріальних стимулів, розвитку організаційної культури, підтримки психологічної стійкості персоналу та форму-

вання відчуття залученості до процесів відновлення і розвитку території. За відсутності достатніх фінансових ресурсів такі інструменти набувають значення компенсаторних механізмів збереження управлінської спроможності.

З управлінської точки зору кадрова спроможність виступає інтеграційним чинником, що поєднує різні інструменти інституційної стійкості громади. Саме компетентний управлінський персонал забезпечує узгодженість стратегічних рішень, ефективну реалізацію програмно-цілових заходів, результативне використання цифрових інструментів та побудову партнерських взаємодій з державними й недержавними акторами. За відсутності належного кадрового потенціалу навіть формально вибудовані інституційні механізми не трансформуються у реальну управлінську стійкість громади.

Отже, кадрова спроможність та управлінська компетентність є критично важливими інструментами забезпечення інституційної стійкості територіальних громад у воєнний і повоєнний періоди. Інвестування у розвиток людського капіталу органів місцевого самоврядування доцільно розглядати не як допоміжний елемент децентралізаційних перетворень, а як стратегічну передумову ефективного відновлення, модернізації та сталого розвитку громад.

Формування кадрової спроможності та розвиток управлінських компетентностей створюють внутрішній потенціал органів місцевого самоврядування для реалізації публічної політики в умовах війни. Водночас інституційна стійкість територіальних громад не обмежується можливостями адміністративного апарату, оскільки ефективне реагування на кризові виклики та реалізація відновлювальних процесів потребують залучення ширшого кола акторів. За цих умов особливого значення набувають механізми участі громадян і партнерства з недержавним сектором, які розширюють ресурсну базу публічного управління та посилюють соціальну згуртованість громад.

Участь громадян і розвиток партнерств з недержавним сектором виступають важливими інструментами забезпечення інституційної стійкості територіальних громад у воєнний та повоєнний періоди. В умовах обмежених бюджетних ресурсів, підвищених соціальних потреб і зростаючого навантаження на органи місцевого самоврядування саме взаємодія з громадянським суспільством, благодійними

організаціями та бізнесом дозволяє громадам зберігати здатність виконувати ключові публічні функції та своєчасно реагувати на потреби населення.

Воєнний стан трансформує традиційні форми участі громадян, зміщуючи акцент від процедурно інституціоналізованих механізмів до більш гнучких і ситуативних форматів взаємодії. Волонтерські ініціативи, громадські штаби, неформальні мережі взаємодопомоги та локальні партнерства набувають значення оперативних каналів мобілізації ресурсів і швидкого реагування на кризові ситуації. Для органів місцевого самоврядування це означає необхідність інституційного «вбудовування» таких ініціатив у систему публічного управління за умови збереження їх автономності, добровільного характеру та суспільної довіри.

Особливу роль у цьому процесі відіграє благодійна діяльність як інструмент компенсації обмежених фінансових можливостей місцевих бюджетів. Благодійні фонди та ініціативи забезпечують підтримку соціально вразливих груп населення, сприяють відновленню об'єктів інфраструктури, закупівлі обладнання та реалізації гуманітарних програм. Водночас економічний вплив благодійності полягає не лише у прямому ресурсному наповненні, а й у формуванні мультиплікативного ефекту для локального розвитку через активізацію громадської участі, зростання рівня довіри та розширення партнерських мереж [21].

Інституційна стійкість територіальних громад значною мірою визначається здатністю органів місцевого самоврядування вибудувати сталі партнерські відносини з недержавним сектором на засадах прозорості, взаємної відповідальності та стратегічної узгодженості. Йдеться не про заміщення публічних функцій приватними чи громадськими структурами, а про доповнення управлінських можливостей громади шляхом залучення зовнішніх ресурсів, експертизи та інноваційних практик. Така модель взаємодії підвищує гнучкість публічного управління та знижує ризики інституційної перевантаженості в умовах затяжної кризи.

Важливим виміром участі громадян є її вплив на легітимність управлінських рішень і рівень суспільної довіри. Навіть за умов воєнного стану залучення мешканців до обговорення пріоритетів віднов-

лення, формування місцевих програм і контролю за використанням ресурсів сприяє зміцненню соціального капіталу громади. Це підвищує готовність населення підтримувати управлінські рішення, долучатися до спільних ініціатив та брати відповідальність за подолання наслідків війни на локальному рівні, що є важливою передумовою інституційної стійкості та довгострокового розвитку громад.

Отже, участь громадян і партнерство з недержавним сектором виступають не допоміжним, а системоутворюючим інструментом забезпечення інституційної стійкості територіальних громад. У воєнний і повоєнний періоди саме ці механізми дозволяють поєднати публічне управління з громадською ініціативою, розширити ресурсну базу розвитку та сформувані передумови для сталого відновлення територій.

Розглянуті інструменти забезпечення інституційної стійкості територіальних громад – стратегічне та програмне планування, цифрові механізми управління, розвиток кадрового потенціалу, участь громадян і партнерства з недержавним сектором – формують прикладний вимір реалізації децентралізації в умовах воєнного стану. Водночас їх застосування відбувається в ширшому контексті трансформації публічного управління, пов'язаному з процесами післявоєнного відновлення, переглядом ролі різних рівнів влади та зміною управлінських пріоритетів держави. Це зумовлює необхідність переходу від аналізу окремих управлінських інструментів до осмислення децентралізації як чинника формування нової моделі відновлення, що супроводжується виникненням системних викликів і водночас відкриває простір для появи нових управлінських трендів у розвитку територіальних громад.

Проведений аналіз інструментів забезпечення інституційної стійкості територіальних громад засвідчує, що в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення саме інструментальний вимір публічного управління набуває визначального значення для збереження керованості, адаптивності та розвитку громад. Інституційна стійкість у цьому контексті постає не як статичний стан, а як динамічна здатність громад функціонувати в умовах високої невизначеності, поєднуючи короткострокові антикризові рішення з довгостроковими стратегічними орієнтирами.

Встановлено, що стратегічне та просторове планування відіграють ключову роль у формуванні стійкості громад, оскільки забезпечують узгодженість управлінських рішень, концентрацію ресурсів і формування бачення розвитку територій у післявоєнній перспективі. Перехід від фрагментарних рішень до стратегічно орієнтованого управління дозволяє громадам не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати основу для структурної модернізації економіки, інфраструктури та соціальної сфери.

Програмно-цільовий підхід розглядається як важливий інструмент операціоналізації стратегічних цілей розвитку громад. Його застосування сприяє підвищенню результативності місцевої політики, забезпечує прозорість використання ресурсів і створює можливості для оцінки досягнутих результатів. У контексті воєнного стану та відновлення програмно-цільовий підхід дозволяє поєднувати гнучкість управлінських рішень із підзвітністю та цільовою спрямованістю публічних витрат.

Важливим чинником інституційної стійкості громад є впровадження цифрових інструментів управління і координації, які забезпечують безперервність управлінських процесів, посилюють комунікацію між суб'єктами публічної влади та підвищують доступність публічних послуг для населення. Цифровізація сприяє формуванню нових управлінських практик, орієнтованих на оперативність, прозорість і взаємодію, що є особливо актуальним в умовах кризових обмежень та територіальної фрагментації.

Аналіз кадрової спроможності та управлінської компетентності засвідчує, що людський фактор залишається одним із визначальних ресурсів інституційної стійкості територіальних громад. Професійність управлінських кадрів, їх здатність працювати в умовах невизначеності, приймати відповідальні рішення та взаємодіяти з різними стейкхолдерами безпосередньо впливають на ефективність реалізації політик розвитку. У цьому сенсі розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування постає як стратегічне завдання децентралізації.

Суттєвим елементом забезпечення інституційної стійкості громад є участь громадян і партнерство з недержавним сектором, які посилюють соціальну згуртованість і легітимність управлінських рішень.

Залучення громадянського суспільства, бізнесу та благодійних організацій до реалізації місцевих ініціатив дозволяє компенсувати ресурсні обмеження та формувати мережеві моделі управління, здатні підвищити адаптивність громад до кризових впливів.

Узагальнюючи, інструменти забезпечення інституційної стійкості територіальних громад формують практичну основу децентралізації в умовах воєнного стану та відновлення. Їх комплексне застосування дозволяє громадам не лише зберігати функціональну спроможність у кризових умовах, а й створювати передумови для переходу до стратегічно орієнтованого, сталого розвитку. Саме ця інструментальна база забезпечує логічний перехід до аналізу децентралізації як чинника повоєнного відновлення та формування нових управлінських трендів, що розглядається у пункті 4 монографії.

### **5. Децентралізація та відновлення: управлінські виклики і нові тренди**

Повоєнне відновлення України об'єктивно формує нову управлінську реальність, у межах якої територіальні громади перестають розглядатися виключно як адміністративно-територіальні одиниці або виконавці централізованих рішень. В умовах децентралізації саме громади виступають базовими просторовими, соціальними та інституційними осередками відновлення, на рівні яких концентруються ключові потреби населення, формуються пріоритети розвитку та реалізуються конкретні відбудовні проєкти. Це зумовлює перехід від патерналістської моделі відновлення до моделі, у межах якої громада розглядається як повноцінний суб'єкт публічної політики у сфері recovery.

Управлінська роль громад у процесах повоєнного відновлення полягає не лише у відновленні зруйнованої інфраструктури, а й у формуванні цілісного бачення розвитку території з урахуванням демографічних змін, трансформації економічної структури, безпекових викликів та рівня соціальної згуртованості. Саме на рівні громад відбувається інтеграція соціальної, економічної, інфраструктурної та екологічної політик у єдину систему місцевого розвитку. За цих умов інституційна спроможність громади визначає не лише темпи відновлення, а й його якість та довгострокову результативність.

Важливим аспектом ролі громад у процесах повоєнного відновлення є їх включеність у систему багаторівневого врядування. Відновлення в сучасному розумінні не може здійснюватися виключно за логікою «згори вниз», оскільки централізовані рішення не здатні повною мірою врахувати територіальну специфіку, різний рівень втрат і локальні ресурси розвитку. У цій логіці громади виконують функцію ключової ланки між державними стратегічними рамками, регіональними програмами та конкретними проєктами на місцях. Їхня роль полягає у формулюванні локальних потреб, участі у проєктуванні відбудовних заходів та забезпеченні зворотного зв'язку щодо ефективності реалізованих політик [6].

Суттєвим чинником ефективності повоєнного відновлення є здатність територіальних громад представляти та відстоювати власні інтереси у взаємодії з центральними органами влади, міжнародними донорами та партнерами розвитку. Представництво інтересів громад у цьому контексті виходить за межі формального погодження документів і набуває стратегічного характеру. Йдеться про участь громад у формуванні пріоритетів відновлення, визначенні напрямів фінансування та адаптації глобальних цілей сталого розвитку до локальних умов. Такий підхід дозволяє уникнути уніфікованих рішень і підвищує відповідність відбудовних програм реальним потребам територій.

Саме в цій площині доцільним є звернення до положень, що розкривають механізми представництва інтересів територіальних громад у процесах досягнення цілей сталого розвитку та відновлення. Аналіз цих механізмів засвідчує, що ефективне відновлення можливе лише за умови активної участі громад у прийнятті рішень, формування партнерських відносин між рівнями влади та використання інструментів інклюзивного врядування. Представництво інтересів громад у *recovery*-політиках виступає важливою передумовою підвищення легітимності управлінських рішень і зниження ризиків конфліктності у процесах відбудови [22].

Економічний вимір ролі громад у повоєнному відновленні пов'язаний із відновленням і розвитком місцевої економіки, підтримкою підприємництва та залученням інвестицій. У цьому контексті громади виступають не пасивними отримувачами фінансової допомоги, а активними учасниками інвестиційних процесів. Їхня спроможність

формувати сприятливе середовище для бізнесу, ініціювати інвестиційні проекти та вибудовувати взаємодію з приватним сектором визначає темпи економічного відновлення і створення робочих місць. Важливо, що в умовах післявоєнної трансформації особливого значення набувають інноваційні підходи до залучення інвестицій, орієнтовані на розвиток малих і середніх громад.

Сучасні дослідження акцентують увагу на тому, що економічна роль громад у процесах відновлення посилюється завдяки використанню нових інструментів інвестиційної політики, розвитку партнерств і впровадженню проєктного підходу до місцевого розвитку. Інноваційні механізми залучення інвестицій дозволяють громадам не лише компенсувати втрати, спричинені війною, а й формувати нові траєкторії зростання, інтегровані у регіональні та національні стратегії відновлення [23].

Окремої уваги потребує соціальний вимір ролі громад у повсютньому відновленні. Територіальні громади виступають основним простором соціальної реінтеграції населення, повернення внутрішньо переміщених осіб і відновлення соціальних зв'язків. У цьому контексті управлінські рішення, що ухвалюються на місцевому рівні, безпосередньо впливають на рівень соціальної згуртованості, довіри до влади та готовність населення брати участь у спільних відбудовних ініціативах. Таким чином, громади виконують не лише адміністративну, а й соціально-консолідуючу функцію в процесах *recovery*.

У підсумку роль територіальних громад у процесах повоєнного відновлення полягає у поєднанні управлінських, економічних і соціальних функцій, що забезпечують перехід від кризового реагування до системного розвитку. Громади виступають ключовими суб'єктами реалізації політики відновлення, здатними інтегрувати державні пріоритети з локальними потребами, забезпечувати представництво інтересів населення та формувати умови для сталого економічного зростання. Саме через посилення ролі громад у *recovery*-політиках децентралізація набуває стратегічного значення як чинник довгострокової стійкості та модернізації публічного управління в Україні.

Акцент на ролі територіальних громад у процесах повоєнного відновлення дозволяє розглядати їх не лише як організаційних координаторів відбудови, а й як ключових суб'єктів формування нової якості

розвитку територій. Водночас сучасні підходи до recovery дедалі чіткіше орієнтуються на поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей, що відповідає логіці сталого розвитку й багаторівневого врядування [6]. У цьому контексті децентралізація створює інституційні передумови для перенесення екологічних і «зелених» пріоритетів безпосередньо на рівень громад, де відбувається їх практична реалізація.

Екологічний вимір децентралізації тісно пов'язаний із розвитком партнерств і залученням інвестицій у «зелені» проєкти. Реалізація екологічно орієнтованих ініціатив на місцевому рівні відкриває нові можливості для економічного зростання громад, зокрема через розвиток відновлюваної енергетики, екологічного підприємництва та впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами. Досвід інвестиційної активності територіальних громад у післявоєнний період свідчить про те, що «зелений» розвиток може виступати не обмеженням, а каталізатором економічної модернізації територій [23].

Практика Вінницької міської територіальної громади є репрезентативним прикладом реалізації екологічного та «зеленого» виміру децентралізації через інституційно оформлені ініціативи органів місцевого самоврядування у взаємодії з освітніми установами та інститутами громадянського суспільства. У межах децентралізаційних перетворень громада використала надану управлінську автономію для формування власної моделі екологічної політики, орієнтованої на поєднання екологічних, освітніх і участницьких інструментів місцевого розвитку.

За інформацією Ради Європи, Вінницька громада реалізувала низку локальних екологічних ініціатив, спрямованих на залучення мешканців, зокрема молоді, до формування екологічних пріоритетів розвитку території. До таких ініціатив належать створення еко-майданчиків («eco-sites») на базі закладів освіти, функціонування спеціалізованого екологічного центру «Green Class», а також проведення тематичних екологічних форумів, присвячених обговоренню довгострокових орієнтирів розвитку громади, зокрема в межах стратегічного бачення до 2030 року [24].

Аналітична значущість цього кейсу полягає в тому, що екологічні заходи інтегруються у ширший контекст місцевої публічної політики, а не реалізуються як ізольовані природоохоронні проєкти. Створення

еко-майданчиків у закладах освіти поєднує екологічну освіту з формуванням практичних навичок участі у місцевому врядуванні, тоді як діяльність центру «Green Class» забезпечує інституційну основу для системної екологічної просвіти та комунікації між органами влади, освітніми інституціями та громадськістю. Проведення екологічних форумів, у свою чергу, створює простір для публічного обговорення екологічних викликів і вироблення спільних управлінських рішень.

З позицій децентралізації досвід Вінницької міської територіальної громади демонструє, що передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень може сприяти формуванню власних моделей екологічного врядування, адаптованих до соціальних і просторових особливостей території. Органи місцевого самоврядування в цьому випадку виступають не лише адміністративними координаторами, а й ініціаторами екологічно орієнтованих практик, що поєднують стратегічне бачення розвитку громади з активною участю мешканців.

Таким чином, кейс Вінницької міської територіальної громади підтверджує, що «зелений» вимір децентралізації може реалізовуватися через комплекс інструментів місцевої публічної політики, які поєднують екологічні цілі, освітні механізми та інклюзивні форми участі. Такий підхід сприяє підвищенню інституційної стійкості громад і формує передумови для сталого розвитку територій у процесі післявоєнного відновлення.

У контексті реалізації екологічного аспекту децентралізації в Одеській області одним із показових прикладів локальної ініціативи є проєкт Одеської міської територіальної громади, спрямований на комплексне озеленення міського простору через створення теплиць і розсадників для розвитку зелених насаджень. Ця ініціатива поєднує управлінські функції органів місцевого самоврядування з екологічними цілями відновлення та покращення якості довкілля і публічних просторів громади [25].

Проєкт передбачає організацію спеціалізованого тепличного комплексу та розсадників, які забезпечують вирощування рослин для озеленення парків, вулиць, скверів і громадських просторів міста. Такий підхід дозволяє забезпечити сталість озеленювальних практик, знизити залежність від зовнішніх постачальників зелених насаджень, а також сформувати механізм локального виробництва екологічно зна-

чуючих ресурсів для міського розвитку. Поєднання адміністративного управління, довгострокового просторового планування та участі громадськості створює інституційну основу для реалізації проєкту, який інтегрує екологічні пріоритети у повсякденну практику місцевого управління.

Комплексний підхід до створення зелених насаджень відповідає принципам сталого розвитку, оскільки поєднує завдання екологічної безпеки, благоустрою урбанізованих територій і підтримки біорізноманіття. У довгостроковій перспективі це сприяє підвищенню якості життя мешканців, зміцненню соціального капіталу громади та формуванню екологічно відповідальної міської політики, узгодженої з національними та міжнародними пріоритетами «зеленої» відбудови, зокрема в межах багаторівневого врядування.

Таким чином, проєкт Одеської міської територіальної громади з комплексного озеленення є прикладом практичної реалізації «зелених» ініціатив у межах децентралізації, що демонструє здатність громади трансформувати стратегічні екологічні цілі у конкретні управлінські рішення та локальні практики сталого розвитку.

Отже, екологічний та «зелений» вимір децентралізації в умовах повоєнного відновлення формує якісно нову рамку місцевої політики розвитку. Територіальні громади, наділені відповідними повноваженнями й управлінськими інструментами, здатні інтегрувати екологічні пріоритети у ширший контекст соціально-економічного відновлення, забезпечуючи поєднання короткострокових відбудовних завдань із довгостроковими цілями сталого розвитку.

Розгляд екологічного та «зеленого» виміру децентралізації засвідчує, що сучасні підходи до повоєнного відновлення територіальних громад виходять за межі вузького природоохоронного бачення і набувають системного характеру. Екологічні ініціативи, реалізовані на місцевому рівні, дедалі частіше інтегруються з економічними, соціальними та управлінськими рішеннями, формуючи основу для довгострокової стійкості розвитку територій. За цих умов актуалізується перехід від аналізу окремих екологічних практик до осмислення сталого розвитку як комплексної рамки формування місцевої публічної політики, що поєднує екологічні, соціальні та економічні пріоритети в умовах децентралізованої системи управління.

Інтеграція підходів сталого розвитку у місцеву публічну політику в умовах децентралізації та повоєнного відновлення постає як об'єктивна відповідь на комплексний характер сучасних викликів, що поєднують соціальні, економічні, екологічні та безпекові виміри. На відміну від секторальних або фрагментарних управлінських рішень, підхід сталого розвитку передбачає формування цілісної системи планування та реалізації політик на місцевому рівні, орієнтованої на довгострокову стійкість територій, підвищення якості життя населення й ефективне використання ресурсного потенціалу громад.

У контексті децентралізації сталий розвиток набуває практичного змісту насамперед на рівні територіальних громад, де відбувається поєднання стратегічних цілей державної політики з конкретними локальними потребами. Органи місцевого самоврядування отримують можливість не лише адаптувати загальнонаціональні пріоритети до умов конкретної території, а й формувати власні підходи до розвитку, спираючись на принципи збалансованості економічного зростання, соціальної інклюзії та екологічної відповідальності. У цьому сенсі сталий розвиток виступає методологічною основою місцевої публічної політики, а не окремим напрямом управлінської діяльності.

Важливою складовою інтеграції сталого розвитку у місцеву політику є застосування сучасних інструментів планування, здатних забезпечити врахування різноманітних соціальних груп, потреб і ризиків у процесі ухвалення управлінських рішень. Одним із таких інструментів є гендерно-чутливе планування, яке в сучасному публічному управлінні розглядається не як соціально орієнтований додаток, а як дієвий механізм підвищення якості та результативності політики розвитку територіальних громад.

Гендерно-чутливе планування забезпечує системне врахування відмінностей у потребах, доступі до ресурсів і впливі управлінських рішень на різні групи населення, що є критично важливим у процесах відновлення та трансформації громад. У цьому контексті воно виступає інструментом підвищення інклюзивності місцевої політики та зменшення соціальних дисбалансів, які можуть загострюватися в умовах війни та післявоєнної реконструкції. Як зазначають М. П. Попов і К. І. Ровинська, гендерно-чутливе планування доцільно розглядати як складову системи стратегічного управління розвитком громад, що без-

посередньо впливає на досягнення цілей сталого розвитку на локальному рівні [26].

Застосування гендерно-чутливого підходу у місцевій публічній політиці сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних і програмних рішень, оскільки дозволяє враховувати реальні умови життєдіяльності населення та уникати універсалізованих управлінських моделей. Це особливо актуально для територіальних громад, які зазнали різного ступеня руйнувань і демографічних змін, зокрема внаслідок масового внутрішнього переміщення населення. За таких умов інтеграція гендерно-чутливого планування у процеси розроблення стратегій розвитку, місцевих програм і бюджетних рішень підвищує адаптивність політики та сприяє зміцненню інституційної стійкості громад.

Аналітично важливо підкреслити, що гендерно-чутливе планування в межах сталого розвитку не обмежується соціальною сферою, а охоплює економічні, інфраструктурні та екологічні аспекти місцевої політики. Воно може інтегруватися у просторове планування, політику зайнятості, розвиток соціальних послуг, а також у проекти «зеленої» відбудови, забезпечуючи більш збалансований розподіл ресурсів і підвищуючи ефективність управлінських втручань. Таким чином, гендерно-чутливий підхід органічно вписується у логіку сталого розвитку як комплексної рамки формування місцевої публічної політики.

Інтеграція гендерно-чутливого підходу в систему місцевої публічної політики відбувається не як окремий соціальний компонент, а як наскрізний управлінський принцип, що послідовно вбудовується у всі ключові стадії стратегічного та програмного управління розвитком територіальних громад.

На етапі стратегування гендерно-чутливий підхід реалізується через аналіз соціально-демографічної структури громади, виявлення відмінностей у потребах, доступі до послуг і ресурсів, а також у впливі кризових факторів (війна, переміщення населення, безпекові ризики) на різні групи жінок і чоловіків. Отримані дані використовуються для формування стратегічних цілей розвитку громади, які орієнтовані не на абстрактне “середнє населення”, а на реальні групи мешканців. У цьому вимірі гендерно-чутливе стратегування підвищує обґрунтованість довгострокових пріоритетів і знижує ризик відтворення структурних нерівностей у процесах відновлення.

На програмному рівні гендерно-чутливий підхід трансформується у механізм конкретизації стратегічних цілей через місцеві програми та плани заходів. Він передбачає формулювання програмних завдань і показників результативності з урахуванням того, як реалізація програм впливатиме на різні соціальні групи. Таким чином, гендерна чутливість програм забезпечує зв'язок між стратегічними орієнтирами сталого розвитку та практичними управлінськими інструментами, запобігаючи формальному або декларативному характеру програмної діяльності.

У бюджетному процесі гендерно-чутливий підхід виявляється через аналіз розподілу бюджетних ресурсів з позицій їх впливу на різні групи населення. Йдеться не про окремі “гендерні” статті бюджету, а про оцінку того, якою мірою фінансування програм, послуг і проєктів відповідає потребам жінок і чоловіків у конкретній громаді. Гендерно-чутливе бюджетування в умовах воєнного стану та відновлення дозволяє підвищити адресність публічних витрат, забезпечити ефективніше використання обмежених ресурсів і посилити підзвітність органів місцевого самоврядування.

На рівні проєктного циклу гендерно-чутливий підхід інтегрується у процес планування, реалізації та оцінювання проєктів розвитку і відновлення. Це передбачає врахування гендерних аспектів під час визначення цільових груп проєкту, формування очікуваних результатів, вибору індикаторів ефективності та механізмів моніторингу. У результаті проєктна діяльність громад стає більш інклюзивною, адаптивною та здатною відповідати реальним умовам життя населення в посткризовий період.

На етапі моніторингу та оцінювання гендерно-чутливий підхід забезпечує зворотний зв'язок між управлінськими рішеннями та їх соціальними наслідками. Аналіз результатів реалізації стратегій, програм і проєктів з урахуванням гендерних показників дозволяє коригувати політику розвитку громади, підвищувати її результативність і зміцнювати інституційну стійкість місцевого врядування.

Таким чином, гендерно-чутливе планування в системі сталого розвитку територіальних громад постає як наскрізний механізм управління, що поєднує стратегічний, програмний, бюджетний і проєктний рівні місцевої політики. Його інтеграція не лише підвищує соціальну

інклюзивність управлінських рішень, а й виступає чинником підвищення їх якості, адаптивності та довгострокової результативності в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Узагальнюючи, інтеграція підходів сталого розвитку у місцеву публічну політику в умовах децентралізації та повоєнного відновлення передбачає поєднання стратегічного бачення розвитку громад із сучасними інструментами планування, серед яких вагоме місце посідає гендерно-чутливе планування. Такий підхід дозволяє територіальним громадам формувати інклюзивну, адаптивну й результативну політику розвитку, здатну забезпечити не лише післявоєнне відновлення, а й довгострокову соціально-економічну та інституційну стійкість.

Інтеграція підходів сталого розвитку у місцеву політику територіальних громад засвідчує прагнення до формування системного й довгостроково орієнтованого управління розвитком, у межах якого економічні, соціальні та екологічні пріоритети розглядаються як взаємопов'язані складові єдиної публічної політики. Водночас ефективність таких підходів значною мірою залежить від їх відповідності загальноновизнаним принципам демократичного врядування, інституційної спроможності та багаторівневої координації, що сформувалися у європейському управлінському просторі.

За цих умов логічним наступним кроком є звернення до аналізу того, якою мірою сучасна українська модель децентралізації, сформована в умовах воєнного стану та зорієнтована на післявоєнне відновлення, узгоджується з європейськими стандартами організації місцевого й регіонального самоврядування. Саме європейський контекст дозволяє оцінити сталість і перспективність інституційних трансформацій, визначити напрями подальшого вдосконалення механізмів публічного управління та окреслити рамки інтеграції України до спільного європейського простору врядування.

Сучасний етап розвитку децентралізації в Україні, зумовлений одночасно умовами воєнного стану та завданнями повоєнного відновлення, актуалізує питання її відповідності європейським стандартам організації місцевого і регіонального самоврядування. У цьому контексті узгодження національної моделі децентралізації з європейськими підходами розглядається не лише як формальна умова євроінтеграційного процесу, а як інструмент підвищення якості публічного

управління, інституційної спроможності територіальних громад і стійкості системи врядування загалом.

Європейські стандарти місцевого самоврядування ґрунтуються на принципах субсидіарності, автономії місцевих влад, фінансової самодостатності, демократичної підзвітності та участі громадян у прийнятті рішень. Вони формують цілісну нормативно-інституційну рамку, у межах якої місцеве самоврядування розглядається як повноцінний рівень публічної влади, наділений реальними повноваженнями й ресурсами для реалізації політики розвитку територій. Саме така модель закладена в основу європейського багаторівневого врядування, де взаємодія між національним, регіональним і місцевим рівнями має переважно координаційний, а не ієрархічно-директивний характер.

Аналіз механізмів імплементації європейських стандартів в українських умовах засвідчує, що децентралізаційна реформа значною мірою відтворює базові принципи європейської моделі, однак її практична реалізація відбувається в ускладненому інституційному середовищі, сформованому впливом воєнних загроз і кризових обмежень. Як зазначають М. Попов, К. Мануїлова та С. Саханенко, процес інституційних перетворень в Україні поєднує елементи адаптації європейських стандартів із необхідністю гнучкого реагування на надзвичайні умови функціонування публічної влади, що зумовлює специфіку їх практичного втілення на місцевому та регіональному рівнях [27].

Важливим аспектом узгодження української моделі децентралізації з європейськими стандартами є переосмислення ролі територіальної громади як ключового суб'єкта місцевого розвитку. У європейській традиції громада розглядається не лише як адміністративно-територіальна одиниця, а як простір реалізації публічних інтересів, соціального діалогу та спільної відповідальності за розвиток території. В українських умовах цей підхід поступово закріплюється через розширення повноважень органів місцевого самоврядування, упровадження стратегічного й просторового планування, а також розвиток механізмів участі громадян у формуванні місцевої політики.

Водночас узгодження з європейськими стандартами потребує подальшого вдосконалення інституційних механізмів забезпечення автономії місцевого самоврядування, насамперед у фінансовій і

кадровій сферах. Європейський досвід переконливо засвідчує, що формальне делегування повноважень без належного ресурсного забезпечення не створює умов для реальної децентралізації. У цьому сенсі для України актуальним залишається завдання зміцнення фінансової спроможності громад, підвищення професійного рівня управлінських кадрів і формування ефективної системи міжрівневої взаємодії, що відповідає б принципам партнерства та взаємної відповідальності.

Особливої ваги набуває питання узгодження децентралізаційних процесів із європейськими стандартами в умовах післявоєнного відновлення. Європейський підхід до відбудови територій ґрунтується на поєднанні принципів сталого розвитку, інклюзивності та територіальної згуртованості. Відповідно, імплементація цих стандартів у місцеву політику України створює підґрунтя для формування довгострокових стратегій розвитку громад, орієнтованих не лише на відновлення зруйнованої інфраструктури, а й на модернізацію управлінських практик і підвищення якості публічних послуг.

Узагальнюючи, узгодження української моделі децентралізації з європейськими стандартами виступає стратегічним напрямом інституційних перетворень, що поєднує своєїнтеграційні прагнення держави з практичними завданнями зміцнення місцевого самоврядування. За умови послідовної імплементації європейських принципів у національну систему публічного управління децентралізація може стати не лише інструментом адміністративної реформи, а й ключовим чинником сталого розвитку та інституційної стійкості територіальних громад у післявоєнний період.

Проведений аналіз засвідчує, що децентралізація в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні трансформується з інструменту адміністративно-територіальної реформи у комплексний механізм забезпечення стійкості публічного управління та розвитку територіальних громад. Роль громад у цих процесах істотно посилюється: вони постають не лише як виконавці делегованих повноважень, а як активні суб'єкти формування й реалізації політики відновлення, здатні поєднувати стратегічні державні пріоритети з локальними потребами та ресурсами.

Аналіз управлінських викликів, що виникають у процесі відновлення, свідчить про зміну функціонального навантаження органів міс-

цевого самоврядування та розширення спектра їх відповідальності. Умови війни актуалізували потребу в гнучких управлінських рішеннях, спроможних забезпечити безперервність життєдіяльності громад, оперативне реагування на кризові ситуації та одночасне закладення основ довгострокового розвитку. У цьому контексті децентралізація виявляє свою адаптивну природу, дозволяючи поєднувати елементи централізованої координації з локальною автономією.

Розгляд екологічного та «зеленого» виміру децентралізації показує, що відновлення територій дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку, у межах яких екологічні пріоритети інтегруються в управлінські рішення на місцевому рівні. Практики «зеленої» відбудови, ініційовані територіальними громадами, свідчать про формування нового підходу до розвитку територій, за якого екологічна безпека, просторове планування та якість публічних просторів розглядаються як взаємопов'язані елементи місцевої політики.

Особливого значення у цьому контексті набуває інтеграція підходів сталого розвитку у місцеву публічну політику, що передбачає використання сучасних інструментів планування й управління. Застосування таких інструментів, зокрема гендерно-чутливого планування, підвищує якість стратегічних і програмних рішень органів місцевого самоврядування, сприяє інклюзивності політики та зміцнює інституційну стійкість громад. Це створює умови для переходу від переважно реактивного управління до проактивного формування моделей розвитку, орієнтованих на довгострокову перспективу.

Узгодження української моделі децентралізації з європейськими стандартами організації місцевого та регіонального самоврядування виступає ключовою умовою сталості зазначених трансформацій. Європейські принципи автономії, субсидіарності, фінансової спроможності та демократичної підзвітності формують нормативно-інституційну рамку, що дозволяє оцінити якість децентралізаційних процесів і визначити напрями їх подальшого розвитку. В умовах повного відновлення така рамка набуває особливого значення, оскільки забезпечує поєднання відбудови з модернізацією системи публічного управління.

У підсумку децентралізація в Україні в умовах війни та відновлення постає як багатовимірний процес, що поєднує управлінські,

соціально-економічні, екологічні та інституційні аспекти. Її подальший розвиток залежить від здатності територіальних громад інтегрувати принципи сталого розвитку, використовувати сучасні інструменти планування та забезпечувати узгодженість місцевої політики з європейськими стандартами врядування. Саме за цих умов децентралізація може виступати не лише механізмом відновлення, а й стратегічним ресурсом довгострокової трансформації системи публічного управління в Україні.

## **6. Висновки**

Проведений аналіз засвідчує, що децентралізація в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України набула рис системної управлінської трансформації, яка безпосередньо впливає на інституційну спроможність територіальних громад. Вона перестає розглядатися виключно як адміністративна реформа і постає як багатовимірний механізм формування стійкої моделі публічного управління, здатної функціонувати в умовах кризової нестабільності та довготривалих структурних змін.

Становлення інституційної спроможності територіальних громад у системі децентралізації відбувається через поєднання автономії, відповідальності та ресурсної забезпеченості з управлінською здатністю до стратегічного бачення розвитку. Територіальна громада поступово трансформується з об'єкта державного регулювання на активного суб'єкта публічної політики, залученого до формування пріоритетів розвитку, мобілізації ресурсів і реалізації управлінських рішень. Саме ця трансформація визначає нову якість місцевого врядування та закладає основу для довгострокової стійкості територій.

Функціонування децентралізованої системи в умовах воєнного стану виявило гібридний характер інституційних механізмів публічного управління, що поєднують елементи централізованої координації зі збереженням ключових повноважень органів місцевого самоврядування. Тимчасове посилення вертикалі виконавчої влади не призвело до згорання децентралізаційних процесів, а радше сприяло формуванню адаптивної моделі управління, орієнтованої на забезпечення національної стійкості та безперервності влади на місцях. Зміна балансу «централізація – децентралізація» в цих умовах має контек-

стуальний характер і визначається безпековими потребами, а не відмовою від принципів місцевого самоврядування.

Ключову роль у забезпеченні інституційної стійкості територіальних громад відіграє інструментальний вимір децентралізації. Стратегічне і просторове планування, програмно-цільові механізми, цифрові інструменти управління, розвиток кадрового потенціалу та партнерських мереж формують практичну основу адаптивності громад до кризових викликів. Саме комплексне застосування цих інструментів дозволяє поєднувати оперативне реагування з довгостроковими цілями розвитку, мінімізуючи ризики управлінської фрагментації.

Процеси повоєнного відновлення актуалізують нові управлінські тренди децентралізації, пов'язані з інтеграцією підходів сталого розвитку, «зеленої» відбудови, інклюзивного та гендерно-чутливого планування у місцеву політику. Такі підходи свідчать про перехід від відновлення як відтворення до відновлення як трансформації, у межах якої громади розглядаються як ключові носії інноваційних управлінських рішень і драйвери локального розвитку.

Узагальнення управлінських трансформацій дозволяє виокремити низку системних ризиків, серед яких – нерівномірність інституційної спроможності громад, кадрові обмеження, ресурсна асиметрія та загроза надмірної централізації в окремих сферах управління. Водночас окреслюються й точки зростання децентралізації, пов'язані з посиленням міжрівневої взаємодії, використанням міжнародної підтримки, цифровізацією управління та узгодженням національної моделі місцевого самоврядування з європейськими стандартами.

*Ризик нерівномірності інституційної спроможності територіальних громад.* Одним із системних ризиків децентралізації в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення є нерівномірність інституційної спроможності територіальних громад. Вона зумовлена різним стартовим рівнем соціально-економічного розвитку, масштабами руйнувань, демографічними втратами, а також відмінностями у кадровому, фінансовому та організаційному потенціалі органів місцевого самоврядування. У результаті громади опиняються в асиметричних умовах реалізації однакових за формою повноважень, що створює ризик поглиблення територіальної диференціації. За відсутності цілеспрямованих механізмів вирівнювання така нерівномірність може

трансформуватися з тимчасового наслідку війни у структурний чинник обмеження ефективності децентралізації та відновлення.

*Кадрові обмеження як чинник зниження управлінської стійкості.* Кадрові обмеження виступають одним із найбільш чутливих ризиків для інституційної стійкості територіальних громад. В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, плінністю персоналу, перевантаженням управлінських команд та зростанням психологічного навантаження на посадових осіб. Водночас спектр управлінських завдань істотно розширюється і включає функції кризового менеджменту, координації гуманітарної допомоги, реалізації відбудовних проєктів і взаємодії з міжнародними донорами. За цих умов кадрова слабкість безпосередньо трансформується у зниження здатності громад реалізовувати навіть формально надані повноваження, що підсилює залежність від зовнішнього управлінського втручання.

*Асиметрія ресурсного забезпечення громад.* Ресурсна асиметрія між територіальними громадами є ще одним системним ризиком децентралізації у період відновлення. Йдеться не лише про різний обсяг фінансових ресурсів, а й про доступ до інвестицій, донорської підтримки, проєктної експертизи та інституційних мереж. Громади з вищою управлінською спроможністю здатні активніше залучати зовнішні ресурси та інтегруватися у національні й міжнародні програми відновлення, тоді як менш спроможні громади ризикують залишатися на периферії відбудовних процесів. За відсутності компенсаторних механізмів це може призвести до формування “двошвидкісної” моделі децентралізації, у якій рівень розвитку територій визначається не потребами, а стартовими можливостями.

*Ризик надмірної централізації в окремих сферах управління.* Особливу увагу в контексті воєнного стану заслуговує ризик надмірної централізації управлінських рішень. Тимчасове посилення вертикалі виконавчої влади, обумовлене безпековими потребами, може набути стійкого характеру, якщо спеціальні управлінські режими не будуть чітко обмежені у часі та сфері застосування. Така тенденція створює загрозу звуження управлінської автономії громад і поступового відтворення централізованих моделей прийняття рішень, що суперечить логіці децентралізації. У довгостроковій перспективі це може посла-

бити мотивацію громад до розвитку власної інституційної спроможності та знизити ефективність місцевого врядування.

*Точки зростання та компенсаторні механізми розвитку децентралізації.* Поряд із зазначеними ризиками децентралізація в умовах повоєнного відновлення відкриває і низку точок зростання, здатних виконувати компенсаторну функцію. До них належать посилення міжрівневої координації на засадах партнерства, розвиток програм підтримки інституційної спроможності громад, поширення цифрових інструментів управління та активне залучення міжнародної технічної допомоги. Важливим компенсатором виступає також інтеграція підходів сталого розвитку, інклюзивного та гендерно-чутливого планування, що підвищують якість управлінських рішень і сприяють більш збалансованому використанню ресурсів. У сукупності ці механізми створюють можливість трансформації децентралізації з інструмента реагування на кризу у довгостроковий чинник модернізації публічного управління та зміцнення інституційної стійкості територіальних громад.

У перспективі децентралізація крізь призму інституційної спроможності територіальних громад постає як один із ключових чинників модернізації публічного управління в Україні. Її подальший розвиток залежить від здатності поєднати автономію громад з ефективною координацією національної політики, забезпечити сталі інституційні умови розвитку територій та закріпити місцеве самоврядування як фундаментальний елемент демократичної й стійкої держави в умовах повоєнної трансформації.

Перспективи подальших наукових розробок у цьому напрямку пов'язані з поглибленням досліджень інституційної спроможності територіальних громад у контексті довгострокової трансформації системи публічного управління в Україні. Зокрема, актуальним є аналіз механізмів закріплення адаптивних управлінських практик, сформованих у період воєнного стану, у сталих моделях місцевого врядування після завершення активної фази відновлення. Подальшого опрацювання потребують питання диференціації інституційної спроможності громад залежно від типу території, масштабів втрат і ресурсного потенціалу, а також інструменти подолання асиметрій розвитку в межах децентралізованої системи. Перспективним напрямом досліджень є також оцінювання впливу цифровізації, гендерно-чутливого

планування та «зеленої» відбудови на якість публічних рішень на місцевому рівні. Особливої уваги заслуговує подальше зіставлення національної моделі децентралізації з європейськими стандартами local self-government у контексті євроінтеграційних процесів і формування політики відновлення, що відкриває можливості для розвитку прикладних досліджень у сфері public administration та багаторівневого врядування.

### Список літератури:

1. Sakhanienko S., Kolisnichenko N., Popov M. Decentralization matrix in the multilevel governance (the case of Ukraine). *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 1(82). С. 186–196. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229134> (дата звернення: 28.12.2025).
2. Попов М. Адміністративна парадигма публічного управління під час знаходження країни в стані війни та післявоєнний час. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2022. Вип. 27. С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276363>
3. Попов М., Умнова Т. Відновлення та розбудови миру: практики інклюзивного врядування в громадах. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. Вип. 29. С. 341–343. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289733>
4. OECD. Making Decentralisation Work in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2018. URL: <https://www.oecd.org/regional/multi-level-governance/making-decentralisation-work-in-ukraine.htm> (дата звернення: 28.12.2025).
5. OECD. Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2018. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine\\_g1g8e51c/9789264301436-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine_g1g8e51c/9789264301436-en.pdf) (дата звернення: 28.12.2025).
6. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. 2022. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance\\_63a6b479-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63a6b479-en.html) (дата звернення: 28.12.2025).
7. Сівак В., Попов М. Верховенство права в органах місцевого самоврядування в Україні: стан та тенденції розвитку в умовах воєнного стану. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. Вип. 33. С. 177–187. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025327343>
8. OECD. Principles for Public Governance of Infrastructure under Stress. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/gov/infrastructure/principles-for-public-governance-of-infrastructure-under-stress.htm> (дата звернення: 28.12.2025).
9. UNDP. Transformational Recovery for Human Security in Ukraine. 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine/projects/transformational-recovery-human-security-ukraine> (дата звернення: 28.12.2025).

10. OECD. Managing Crises: Government Capacities for Resilient Response. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/gov/managing-crises-government-capacities-for-resilient-response.pdf> (дата звернення: 28.12.2025).

11. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 13 березня 2022 р. № 303 і від 26 квітня 2022 р. № 481: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.05.2022 № 573. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/573-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.12.2025).

12. OECD. Multi-level Governance Reforms: Overview of OECD Countries. Paris: OECD Publishing, 2017. URL: <https://www.oecd.org/regional/multi-level-governance-reforms.htm> (дата звернення: 28.12.2025).

13. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 03.02.2015 № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text> (дата звернення: 28.12.2025).

14. Darkovych A., Keudel O. Decentralisation? Trends in the interaction of local self-government and state authorities at the local level in Ukraine. *Kyiv School of Economics*, 2024. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Full-version-English.pdf> (дата звернення: 28.12.2025).

15. Council of Europe. Ukraine – Congress of Local and Regional Authorities: Co-operation activities (Ukraine 2023). URL: [https://www.coe.int/en/web/congress/co-operation-activities-ukraine\\_2023](https://www.coe.int/en/web/congress/co-operation-activities-ukraine_2023) (дата звернення: 28.12.2025).

16. Gryga V., Krasovska O. How War Changes Decentralisation in Ukraine. *Ars aequi*. 2024. Vol. 14, No. 1. P. 50–63. DOI: <https://doi.org/10.61801/Arsaequi.2024.263>

17. Попов М. П., Комаровський І. В. Нове застосування концепції «ядро–периферія» у визначенні стратегії місцевого розвитку для відновлення післявоєнної України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1(64). С. 109–124. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-07>

18. Попов М. П., Кравець О. О. Інституалізація системи сталого розвитку громад в умовах правового режиму воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 9(39). С. 439–449. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-9\(39\)-439-449](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-9(39)-439-449)

19. OECD. Digital Government in the Context of Crisis Response. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-crisis-response.htm> (дата звернення: 28.12.2025).

20. Bashtannyk V., Vykova A., Popov M., Bashtannyk O., Garasyim P., Akimova A. Modernizing human capital management in the face of natural resource depletion risks within sustainable development in the green economy landscape. *Grassroots Journal of Natural Resources*. 2025. Vol. 8, No. 2. P. 683–700. DOI: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080232>

21. Попов М., Козловський К. Економічний вплив благої діяльності на розвиток територіальних громад в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. Вип. 33. С. 474–482. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025338527>

22. Попов М., Коренів М. Представництво інтересів територіальних громад у досягненні цілей сталого розвитку та відновлення громад. *Теоретичні*

та прикладні питання державотворення. 2023. Вип. 29. С. 337–340. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289730>

23. Popov M. et al. Innovative Approaches to Attracting Investment for the Economic Development of Small Communities. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2025. Vol. 15, No. 4. P. 172–178. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijefi.19245>

24. Green initiatives at local level: best practice from Ukraine / Council of Europe Office in Ukraine. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/green-initiatives-at-local-level-best-practice-from-ukraine> (дата звернення: 28.12.2025).

25. Одеська міська територіальна громада. Створення тепличного та розсадникового комплексу для сталого озеленення міста. URL: <https://rebuildukraine.in.ua/odesa-community-2025> (дата звернення: 28.12.2025).

26. Попов М. П., Ровинська К. І. Гендерно-чутливе планування як інструмент забезпечення сталого розвитку територіальних громад України. *Національні інтереси України : науково-практичний журнал*. 2025. № 11 (16). С. 1279–1293. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11\(16\)-1279-1293](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11(16)-1279-1293)

27. Попов М.П., Мануїлова К.В., Саханенко С.Є. Європейські стандарти організації місцевого та регіонального самоврядування: механізми втілення в процесі інституційних перетворень. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 11(19). С. 695–715. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11\(19\)-695-715](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11(19)-695-715)

### References:

1. Sakhanienko, S., Kolisnichenko, N., & Popov, M. (2021). Decentralization matrix in the multilevel governance (the case of Ukraine). *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 1(82), 186–196. Available at: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229134>

2. Popov, M. (2022). Administratyvna paradyhma publicnoho upravlinnia pid chas znakhodzhennia krainy v stani viiny ta pisliavoiennyi chas [Administrative paradigm of public administration during wartime and the post-war period]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*, 27, 10–18. <https://doi.org/10.35432/tisb272022276363>

3. Popov, M., & Umnova, T. (2023). Vidnovlennia ta rozbudova myru: praktyky inkluzyvnoho vriaduvannia v hromadakh [Recovery and peacebuilding: Practices of inclusive governance in communities]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*, 29, 341–343. <https://doi.org/10.35432/tisb292023289733>

4. OECD. (2018). Making decentralisation work in Ukraine. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org/regional/multi-level-governance/making-decentralisation-work-in-ukraine.htm>

5. OECD. (2018). Maintaining the momentum of decentralisation in Ukraine. Paris: OECD Publishing. Available at: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine\\_g1g8e51c/9789264301436-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine_g1g8e51c/9789264301436-en.pdf)

6. OECD. (2022). Rebuilding Ukraine by reinforcing regional and municipal governance. Available at: [https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance\\_63a6b479-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63a6b479-en.html)

7. Sivak, V., & Popov, M. (2025). Verkhovenstvo prava v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: stan ta tendentsii rozvytku v umovakh voienneho stanu [Rule of law in local self-government bodies in Ukraine: State and development trends under martial law]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*, 33, 177–187. <https://doi.org/10.35432/tisb332025327343>

8. OECD. (2021). Principles for public governance of infrastructure under stress. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org/gov/infrastructure/principles-for-public-governance-of-infrastructure-under-stress.htm>

9. UNDP. (2023). Transformational recovery for human security in Ukraine. Available at: <https://www.undp.org/ukraine/projects/transformational-recovery-human-security-ukraine>

10. OECD. (2020). Managing crises: Government capacities for resilient response. OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org/gov/managing-crises-government-capacities-for-resilient-response.pdf>

11. Pro vnesennia zmin do postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13 bereznia 2022 r. No. 303 i vid 26 kvitnia 2022 r. No. 481: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13 travnia 2022 r. No. 573 [On Amendments to the Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 303 of March 13, 2022 and No. 481 of April 26, 2022: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 573 of May 13, 2022]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/573-2022-%D0%BF#Text>

12. OECD. (2017). Multi-level governance reforms: Overview of OECD countries. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org/regional/multi-level-governance-reforms.htm>

13. Pro viiskovo-tsyvilni administratsii: Zakon Ukrainy vid 03.02.2015 No. 141-VIII [On Military-Civil Administrations: Law of Ukraine No. 141-VIII of February 3, 2015]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>

14. Darkovych, A., & Keudel, O. (2024). Decentralisation? Trends in the interaction of local self-government and state authorities at the local level in Ukraine. *Kyiv School of Economics*. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Full-version.-English.pdf>

15. Council of Europe. (2023). Ukraine – Congress of Local and Regional Authorities: Co-operation activities (Ukraine 2023). Available at: [https://www.coe.int/en/web/congress/co-operation-activities-ukraine\\_2023](https://www.coe.int/en/web/congress/co-operation-activities-ukraine_2023)

16. Gryga, V., & Krasovska, O. (2025). How war changes decentralisation in Ukraine. *Ars æqui*, 14(1), 50–63. <https://doi.org/10.61801/Arsaequi.2024.263>

17. Popov, M. P., & Komarovskiy, I. V. (2024). Nove zastosuvannia kontseptsii «iadro–peryferiia» u vyznachenni stratchii mistsevoho rozvytku dlia vidnovlennia pisliavoiennoi Ukrainy [New application of the “core–periphery” concept in defining local development strategies for post-war recovery of Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 1(64), 109–124. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-07>

18. Popov, M. P., & Kravets, O. O. (2025). Institutionalisation of the sustainable development system of communities under the legal regime of martial law [Instytualizatsiia systemy staloho rozvytku hromad v umovakh pravovoho rehymu voiennoho stanu]. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi*, 9(39), 439–449. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-9\(39\)-439-449](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-9(39)-439-449)

19. OECD. (2020). Digital government in the context of crisis response. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-crisis-response.htm>

20. Bashtannyk, V., Bykova, A., Popov, M., Bashtannyk, O., Garasyim, P., & Akimova, A. (2025). Modernizing human capital management in the face of natural resource depletion risks within sustainable development in the green economy landscape. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 8(2), 683–700. <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080232>

21. Popov, M., & Kozlovskiy, K. (2025). Economic impact of charitable activity on the development of territorial communities in Ukraine [Ekonomichnyi vplyv blahodiinoi diialnosti na rozvytok terytorialnykh hromad v Ukraini]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*, 33, 474–482. <https://doi.org/10.35432/tisb332025338527>

22. Popov, M., & Koreniev, M. (2023). Representation of the interests of territorial communities in achieving sustainable development goals and community recovery [Predstavnytstvo interesiv terytorialnykh hromad u dosiahnenni tsilei staloho rozvytku ta vidnovlennia hromad]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*, 29, 337–340. <https://doi.org/10.35432/tisb292023289730>

23. Popov, M., et al. (2025). Innovative approaches to attracting investment for the economic development of small communities. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15(4), 172–178. <https://doi.org/10.32479/ijefi.19245>

24. Council of Europe Office in Ukraine. (n.d.). Green initiatives at local level: Best practice from Ukraine. Available at: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/green-initiatives-at-local-level-best-practice-from-ukraine>

25. Odesa City Territorial Community. (n.d.). Establishment of a greenhouse and nursery complex for sustainable urban greening. Available at: <https://rebuildukraine.in.ua/odesa-community-2025>

26. Popov, M. P., & Rovynska, K. I. (2025). Gendero-chutlyve planuvannia yak instrument zabezpechennia staloho rozvytku terytorialnykh hromad Ukrainy [Gender-sensitive planning as a tool for ensuring sustainable development of territorial communities of Ukraine]. *Natsionalni interesy Ukrainy: nauково-praktychnyi zhurnal*, 11(16), 1279–1293. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11\(16\)-1279-1293](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11(16)-1279-1293)

27. Popov, M. P., Manuilova, K. V., & Sakhanienko, S. Ye. (2025). Yevropeiski standarty orhanizatsii mistsevoho ta rehionalnoho samovriaduvannia: mekhanizmy vtilennia v protsesi instytutsiinykh peretvoren [European standards of organisation of local and regional self-government: Mechanisms of implementation in the process of institutional transformations]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, 11(19), 695–715. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11\(19\)-695-715](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11(19)-695-715)