

Міністерство освіти і науки України  
 Національний технічний університет  
 «Дніпровська політехніка»  
 Факультет менеджменту  
 Кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА  
 кваліфікаційної роботи бакалавра**

Здобувача вищої освіти КУРИЛА Сергія Вадимовича

академічної групи 281-21-1

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

спеціалізації за освітньою-професійною програмою Публічне управління та адміністрування

на тему: Забезпечення стійкості територіальних громад у сучасних умовах: виклики та перспективи розвитку (на прикладі Новолатівської територіальної громади Криворізького району)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи				
розділів:				

<b>Рецензент:</b>				
-------------------	--	--	--	--

<b>Нормоконтролер:</b>				
------------------------	--	--	--	--

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри  
прикладної економіки,  
підприємництва та публічного  
управління  
\_\_\_\_\_ О.Г. Вагонова

«12» травня 2025 р

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу бакалавра

**Здобувача вищої освіти Курила С.В. академічної групи 281-21-1**

**спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування**

**спеціалізація за освітньо-професійною програмою Публічне управління та адміністрування  
на тему **Забезпечення стійкості територіальних громад у сучасних умовах: виклики та перспективи розвитку (на прикладі Новолатівської територіальної громади Криворізького району)** затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06.05.2025 р. № 347/с**

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретичний	Поняття та ключові характеристики стійкості територіальних громад. Інституційна спроможність та кризове управління в умовах війни. Соціальні чинники забезпечення стійкості територіальних громад.	12.05.25 – 07.05.25
Аналітичний	Інституційне забезпечення розвитку територіальних громад. Оцінка рівня стійкості територіальних громад у довоєнний період. Практики забезпечення стійкості в умовах повномасштабного вторгнення: кейс Новолатівської територіальної громади.	08.05.25 - 21.05.25
Прикладний	Удосконалення інституційного та управлінського потенціалу територіальних громад в умовах сучасних викликів. Інноваційно-соціальні механізми формування стійкості територіальних громад.	22.05.25 - 22.06.25

**Завдання видано** \_\_\_\_\_ **Вікторія ЛОЛА**

**Дата видачі** *12 травня 2025 р.*

**Дата подання до екзаменаційної комісії** *23 червня 2025 р.*

**Прийнято до виконання** \_\_\_\_\_ **Сергій КУРИЛО**

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи бакалавра на тему «Забезпечення стійкості територіальних громад у сучасних умовах: виклики та перспективи розвитку (на прикладі Новолатівської територіальної громади Криворізького району)».

Бакалаврська робота 50 сторінок, 1 рис., 37 джерел.

ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ, СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК, ВИКЛИКИ СТІЙКОСТІ, ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ

Об'єкт дослідження – процеси забезпечення стійкості територіальних громад в умовах сучасних викликів.

Предмет дослідження – процеси та умови забезпечення стійкості розвитку територіальних громад у сучасних умовах, а також виклики і перспективи, які впливають на їх розвиток.

Мета дослідження – дослідити процеси забезпечення стійкості територіальних громад у сучасних умовах, виявити основні виклики, що впливають на їх розвиток, та визначити перспективи підвищення їх стійкості.

Методи дослідження – аналіз, систематизація, порівняння, синтез, графічний аналіз.

Отримані результати. У першому розділі у досліджено теоретичні засади забезпечення стійкості територіальних громад.

У другому розділі проаналізовано стан забезпечення стійкості територіальних громад у сучасних умовах.

У третьому розділі визначено та обґрунтовано шляхи підвищення стійкості територіальних громад в умовах сучасних викликів.

Сфера практичного застосування результатів роботи – результати можуть бути використані при розробці політик, стратегій і практик управління територіальними громадами України для підвищення їх стійкості.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД .....	8
1.1. Поняття та ключові характеристики стійкості територіальних громад.....	8
1.2. Інституційна спроможність та кризове управління в умовах війни.....	11
1.3. Соціальні чинники забезпечення стійкості територіальних громад .....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	18
2.1. Інституційне забезпечення розвитку територіальних громад.....	18
2.2. Оцінка рівня стійкості територіальних громад у довоєнний період.....	21
2.3. Практики забезпечення стійкості в умовах повномасштабного вторгнення: кейс Новолатівської територіальної громади.....	27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ .....	35
3.1. Удосконалення інституційного та управлінського потенціалу територіальних громад в умовах сучасних викликів .....	35
3.2. Інноваційно-соціальні механізми формування стійкості територіальних громад.....	39
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ .....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	48

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Повномасштабна війна, розв'язана російською федерацією проти України, докорінно змінила умови функціонування територіальних громад та органів місцевого самоврядування. Громади, які донедавна займалися розвитком місцевої інфраструктури, соціальної сфери та економіки, раптово опинилися в епіцентрі багатовимірної кризи: безпекової, гуманітарної, фінансової. У таких умовах особливої ваги набуває здатність громад зберігати стійкість, тобто забезпечувати базову життєдіяльність, адаптуватися до нових викликів і підтримувати соціальну згуртованість. Від того, наскільки ефективно громади реагують на виклики, залежить і загальна спроможність держави до спротиву, і якість повоєнного відновлення. Саме тому питання забезпечення стійкості територіальних громад виходить на перший план у наукових дослідженнях, управлінській практиці та державній політиці.

Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю системного осмислення механізмів, інструментів і практик, які сприяють підвищенню стійкості громад у кризових умовах. Особливу цінність має аналіз конкретного кейсу Новолатівської територіальної громади Криворізького району, що дозволяє виявити не лише теоретичні засади, а й практичні аспекти реагування, адаптації й мобілізації ресурсів на місцевому рівні.

*Мета дослідження* – дослідити процеси забезпечення стійкості територіальних громад у сучасних умовах, виявити основні виклики, що впливають на їх розвиток, та визначити перспективи підвищення їх стійкості.

Досягнення мети дослідження забезпечується виконанням наступних завдань:

- з'ясувати зміст поняття стійкості територіальних громад та визначити її ключові характеристики;
- розкрити сутність інституційної спроможності місцевого самоврядування та кризового управління в умовах воєнного стану;

- охарактеризувати соціальні чинники забезпечення стійкості територіальних громад;
- проаналізувати інституційне забезпечення розвитку територіальних громад;
- оцінити рівень стійкості територіальних громад у довоєнний період;
- дослідити практики забезпечення стійкості територіальних громади в умовах повномасштабного вторгнення (на прикладі Новолатівської територіальної громади);
- обґрунтувати напрями удосконалення інституційного та управлінського потенціалу територіальних громад в умовах сучасних викликів;
- розробити рекомендації щодо впровадження інноваційно-соціальних механізмів формування стійкості територіальних громад.

*Об'єкт дослідження* – процеси забезпечення стійкості територіальних громад в умовах сучасних викликів.

*Предмет дослідження* – процеси та умови забезпечення стійкості розвитку територіальних громад у сучасних умовах, а також виклики і перспективи, які впливають на їх розвиток.

*Методи дослідження.* У процесі роботи використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: системний аналіз (для вивчення структури стійкості), метод порівнянь (для зіставлення довоєнного та кризового періодів функціонування громади), емпіричний аналіз (для виявлення управлінських практик), логіко-структурний підхід (для формалізації зв'язку між соціальними та інституційними чинниками), а також кейс-аналіз, який дозволив розглянути Новолатівську ТГ як приклад реагування на надзвичайну ситуацію.

*Практична цінність одержаних результатів (сфера використання результатів роботи):* полягає в тому, що результати роботи можуть бути використані для розробки або вдосконалення стратегій розвитку та управління на рівні територіальних громад. Запропоновані рекомендації мають практико-орієнтований характер і спрямовані на зміцнення стійкості територіальних

громад шляхом поєднання управлінської модернізації, соціальної згуртованості та впровадження інноваційних механізмів. Досвід Новолатівської громади дозволяє не лише зафіксувати існуючі виклики, а й показати потенціал громад до адаптації й самоорганізації у критичних обставинах.

*Апробація результатів роботи* здійснена на науково-практичній конференції «Системний підхід до подолання сучасних викликів кризь призму безпеки, прав людини та права» (12 травня, 2025 р., м. Вінниця), де було представлено тези доповіді на тему: «Забезпечення стійкості територіальних громад в умовах війни у контексті подолання безпекових викликів».

*Сфера практичного застосування результатів роботи* – результати можуть бути використані при розробці політик, стратегій і практик управління територіальними громадами України для підвищення їх стійкості в сучасних умовах.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (37). Текстова частина викладена на 45 сторінках, проілюстрована на 1 рисунку.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### 1.1. Поняття та ключові характеристики стійкості територіальних громад

У сучасних умовах багатовимірних викликів, зумовлених як внутрішніми трансформаціями, так і зовнішніми загрозами (війна, енергетичні та економічні кризи, екологічні катастрофи), питання стійкості територіальних громад набуває особливої ваги. Поняття «стійкість» у контексті місцевого розвитку трактується як здатність громади зберігати функціональність, забезпечувати життєздатність базових систем життєдіяльності та адаптуватися до змінних умов без втрати керованості та соціального порядку.

Стійкість територіальної громади – це динамічна характеристика, яка поєднує в собі економічну, інституційну, соціальну та екологічну стабільність, здатність до швидкого реагування на ризики та відновлення після дестабілізацій. При цьому важливо відрізнити «статичну» стійкість (як збереження існуючого стану) від «динамічної» (як здатність до адаптації, переосмислення ресурсів, ідентичностей та управлінських підходів). [1] Згідно з міжнародними підходами (зокрема UNDP, OECD, Rockefeller Foundation), стійка громада - це та, яка володіє здатністю прогнозувати ризики, управляти змінами, нарощувати соціальний капітал і функціонувати як автономна, але відкрито взаємодіюча система. У цьому контексті стійкість, це не лише ціль, а й процес безперервного вдосконалення, адаптації та згуртованості. [6]

Однією з ключових основ стійкості виступає адаптивність соціальних систем, що визначається як здатність соціуму трансформуватися у відповідь на зовнішні виклики, зберігаючи при цьому внутрішню узгодженість, структуру і здатність до самоорганізації. Адаптивність громади проявляється у гнучкості інституційного середовища, інноваційності управлінських рішень, здатності

залучати та перерозподіляти ресурси, а також у підтримці горизонтальних зв'язків між соціальними групами. [2]

Управлінські моделі, що орієнтовані на адаптивність, передбачають делегування повноважень на локальний рівень, підтримку мережевих структур (громадські об'єднання, волонтерські ініціативи), інклюзивність та прозорість прийняття рішень. Адаптивна громада здатна навчатися, накопичувати досвід кризового управління, змінювати пріоритети відповідно до потреб мешканців і зовнішніх викликів, що забезпечує її довгострокову життєздатність. [3]

Разом з цим, ключовим елементом адаптивної та стійкої громади виступає соціальна згуртованість, яка визначається як рівень довіри, взаємної підтримки, наявність спільних цінностей і готовності до колективної дії в умовах загрози. Згуртована громада має потужний потенціал самоорганізації, краще мобілізує ресурси та швидше відновлюється після кризових подій. [7]

Соціальна згуртованість формується через регулярну комунікацію між мешканцями, залучення до прийняття рішень, функціонування інститутів громадянського суспільства, взаємодію з місцевою владою на засадах довіри. Під час війни особливо виразно проявляється згуртованість як механізм стійкості – завдяки підтримці внутрішньо переміщених осіб, активності волонтерів, створенню горизонтальних структур допомоги. Саме такі практики демонструють, що навіть за умов екстремального навантаження соціальні системи можуть не лише не розпадатися, а й консолідуватися. [4]

Таким чином, стійкість територіальних громад постає як результат комплексної взаємодії адаптивності соціальних систем, ефективності інституційного управління та глибини соціальної згуртованості. Вивчення цих елементів є передумовою для формування ефективних стратегій забезпечення стійкості в умовах як сучасних, так і майбутніх викликів.

Водночас із формуванням концептуальних основ стійкості важливо критично оцінювати й ті чинники, які перешкоджають її ефективному втіленню в практиці функціонування територіальних громад. Реальні умови, у яких

перебувають ТГ, особливо в умовах воєнного стану та соціально-економічної турбулентності, засвідчують наявність низки системних проблем, що підривають потенціал до адаптації та відновлення.

По-перше, варто зазначити нерівномірний рівень спроможності громад, який суттєво впливає на їхню здатність до опору зовнішнім викликам. Частина громад, особливо сільських або нещодавно утворених, досі не має розвиненої інституційної бази, достатніх фінансових ресурсів чи кадрового потенціалу для ефективного управління ризиками. Низька якість стратегічного планування, відсутність фахівців у сфері безпеки, кризового менеджменту чи соціальної роботи стає перешкодою для комплексного реагування на надзвичайні ситуації.

По-друге, залежність від центральних рішень та донорських програм у частини ОТГ призводить до формування зовнішньо зумовлених моделей дій, які не завжди враховують локальні потреби та особливості. У критичних ситуаціях така залежність гальмує швидке прийняття рішень на місцевому рівні й знижує суб'єктність громади.

Окремим викликом залишається недостатній рівень соціальної згуртованості в окремих громадах, який проявляється у фрагментованості локального населення, недовірі до влади, пасивності громади в умовах кризи. У такому середовищі складніше формувати ефективні мережі підтримки, швидко мобілізувати людей або забезпечити стабільну горизонтальну комунікацію. Особливо це відчутно в громадах, де домінує політична конфліктність, низький рівень громадянської активності або невизначеність соціальних ролей.

Крім того, слід згадати про проблеми цифрової та інформаційної вразливості, які стають особливо критичними в умовах війни. Відсутність налагоджених систем оповіщення, резервного управління чи захищених каналів зв'язку обмежує здатність до своєчасного реагування, а також підвищує ризики дезінформації, паніки або розгубленості населення у кризовий момент. [5]

Важливо підкреслити і те, що війна посилила регіональні дисбаланси, що раніше існували між громадами. Ті території, які зазнали окупації, руйнувань або

втрати інфраструктури, змушені формувати свою стійкість буквально «з нуля», з опорою на базові функції виживання. Такі громади часто не мають доступу до повноцінного фінансування, кваліфікованих кадрів, гуманітарної допомоги, що значно знижує їхню стійкість у коротко- та середньостроковій перспективі.

Отже, поряд із формуванням нормативного бачення стійкості територіальних громад необхідно вести чесний аналіз наявних структурних бар'єрів, управлінських дисфункцій та соціальних розривів, що стримують її реалізацію. Урахування цих аспектів є критично важливим для формування релевантної політики зміцнення громад та побудови дієвих стратегій розвитку в умовах постійних викликів.

## 1.2. Інституційна спроможність та кризове управління в умовах війни

Повномасштабна війна проти України актуалізувала потребу у переосмисленні підходів до управління територіальними громадами, зокрема щодо забезпечення їхньої стійкості та ефективної реакції на надзвичайні виклики. У таких умовах важливою стає здатність громад діяти швидко, злагоджено та відповідально, використовуючи наявні ресурси, партнерства та управлінські механізми. Ключовими концептами, що забезпечують функціонування громад у критичних ситуаціях, є кризове управління, інституційна спроможність та ризик-менеджмент.

Кризове управління розглядається як сукупність стратегій, інструментів і управлінських дій, спрямованих на реагування на загрози, мінімізацію шкоди, збереження життєдіяльності населення та відновлення критичних систем. У контексті територіальних громад кризовий менеджмент охоплює як оперативні заходи (евакуація, логістика гуманітарної допомоги, комунікація з мешканцями), так і стратегічні рішення, наприклад, формування планів безперервності управління, розподіл повноважень у надзвичайних умовах, побудова мережевої взаємодії з волонтерами, ЗСУ, ДСНС та іншими суб'єктами безпеки. [8]

Однією з ключових характеристик ефективного кризового менеджменту є його передбачуваність і адаптивність, здатність не лише реагувати постфактум, але й завчасно ідентифікувати ризики, планувати сценарії розвитку подій, навчати персонал та громадян відповідним діям. У цьому контексті важливу роль відіграє розвиток антикризових комунікацій, довіри до управлінських рішень та гнучкості у прийнятті рішень в умовах обмеженого часу і ресурсів.

У свою чергу, інституційна спроможність територіальних громад визначається як здатність органів місцевого самоврядування ефективно виконувати свої функції, ухвалювати та реалізовувати управлінські рішення, мобілізувати ресурси, забезпечувати правову та організаційну сталість навіть у кризових ситуаціях. Це поняття охоплює не лише кадровий, фінансовий та технічний потенціал, а й рівень процедурної зрілості, якість стратегічного планування, наявність дієвих комунікаційних механізмів та взаємодії з громадськістю.

Інституційна спроможність прямо впливає на рівень довіри до влади, якість надання послуг, здатність впроваджувати інновації та формувати партнерства. В умовах війни вона визначає, наскільки громада здатна забезпечити базові потреби населення, координацію гуманітарної допомоги, безперервність адміністративних процесів і, зрештою, виживання в умовах багатовекторних загроз. [13]

Нарешті, важливою складовою забезпечення стійкості громади виступає ризик-менеджмент – система виявлення, оцінки, профілактики та реагування на потенційні загрози. У період воєнного конфлікту ризики мають як пряму фізичну природу (ракетні обстріли, руйнування інфраструктури), так і соціально-економічну (міграція, втрата робочих місць, зростання психологічного навантаження, порушення логістичних ланцюгів).

Сучасні підходи до управління ризиками у громадах ґрунтуються на принципах багаторівневого аналізу, міжсекторальної взаємодії та використання цифрових інструментів для моніторингу, комунікації й оперативного управління.

Одним з ефективних методів є матричне картування ризиків, що дозволяє виявити найбільш вразливі сфери й розробити сценарні плани дій. Крім того, важливо впроваджувати елементи проактивного управління, яке не лише усуває наслідки, а й передбачає шляхи мінімізації ризиків до їх реалізації, зокрема, через посилення кадрового резерву, створення кризових центрів, страхування інфраструктури, побудову систем раннього попередження.

У поєднанні кризового управління, інституційної спроможності та ефективного ризик-менеджменту формується цілісна система адаптаційного управління громадою, здатною діяти ефективно навіть у найскладніших умовах. Ця система не лише зберігає життєдіяльність, а й створює підґрунтя для посткризового відновлення та довгострокової стійкості.

Але, попри значний потенціал інституційної спроможності територіальних громад та розвиток систем кризового управління, в реальній практиці їх застосування виникає низка серйозних викликів і обмежень, які суттєво ускладнюють забезпечення стійкості в умовах війни.

Передусім слід звернути увагу на проблему фрагментації інституційної бази, коли окремі органи місцевого самоврядування недостатньо скоординовані між собою та з вищими рівнями влади. Відсутність чітких механізмів комунікації і обміну інформацією ускладнює своєчасне реагування на надзвичайні події, призводить до дублювання функцій або, навпаки, до «прогалин» у відповідальності. Це особливо критично в умовах бойових дій, де швидкість і скоординованість дій є запорукою мінімізації втрат.

Крім того, багато територіальних громад не мають достатньої кадрової спроможності для ефективного кризового управління. Нестача кваліфікованих спеціалістів з менеджменту надзвичайних ситуацій, ризик-менеджменту, логістики чи психологічної підтримки значно знижує якість організаційних заходів, ускладнює планування та реалізацію комплексних заходів захисту. Часто існуючі працівники перевантажені або ж недостатньо підготовлені до роботи в стресових воєнних умовах.

Особливим викликом є брак ресурсів, як матеріальних, так і фінансових. Незважаючи на наявність певних механізмів державної підтримки, значна частина коштів або надходить із запізненням, або розподіляється неефективно. Громади, що опинилися в зоні активних бойових дій, часто працюють у режимі дефіциту пального, медикаментів, техніки, зв'язку, що безпосередньо впливає на можливість виконання завдань з кризового управління.

Також слід враховувати наявність інституційних ризиків, пов'язаних із корупцією, неефективним використанням ресурсів, недостатнім контролем за виконанням планів реагування. У кризових умовах такі негативні явища особливо загрожують безпеці громади та довірі населення до місцевої влади.

Не менш важливою проблемою є недостатній розвиток систем ризик-менеджменту, які мали б включати не лише реагування на вже наявні надзвичайні події, а й превентивні заходи: аналіз потенційних загроз, моделювання сценаріїв розвитку криз, розробку заходів з мінімізації негативних наслідків. Відсутність комплексного та проактивного підходу часто призводить до ситуацій, коли громади виявляються невідготовленими до нових викликів або несподіваних обставин.

Варто також зазначити, що війна посилює проблему психологічного вигорання та зниження мотивації у працівників системи кризового управління. Постійний стрес, перевантаження, нестача ресурсів і підтримки можуть призводити до зниження ефективності діяльності, помилок у прийнятті рішень та зниження оперативності реагування.

Хоча інституційна спроможність і кризове управління є основою забезпечення стійкості територіальних громад, існуючі структурні, ресурсні та кадрові проблеми, а також недостатній рівень координації і планування створюють суттєві перешкоди для повноцінного функціонування цих систем у воєнних умовах. Подолання цих викликів вимагає системного підходу, посилення підготовки кадрів, покращення механізмів взаємодії і прозорості, а також впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту.

### 1.3. Соціальні чинники забезпечення стійкості територіальних громад

Стійкість територіальної громади неможливо розглядати виключно в межах інституційної чи матеріально-технічної спроможності. Її сутнісну основу становлять саме соціальні чинники, які забезпечують здатність людей до колективного опору, самоорганізації, психологічної витривалості та взаємопідтримки в умовах загроз. У період воєнного конфлікту ці фактори проявляються найвиразніше й виявляють справжній рівень згуртованості, довіри й соціального капіталу всередині громади.

Одним із ключових елементів соціальної стійкості є територіальна оборона, яка відіграє не лише військову, а й соціальну функцію. Її формування та діяльність сприяє посиленню почуття безпеки серед населення, формуванню локальної відповідальності та підвищенню рівня солідарності. Територіальна оборона об'єднує не лише військових, а й цивільних осіб, які активно долучаються до оборонних ініціатив, логістики, інформаційного супроводу, волонтерської діяльності. У такий спосіб вона виступає інструментом не лише фізичного, а й соціального захисту, посилюючи інтеграцію громадян у спільну справу захисту громади. [9]

Важливою рушійною силою стійкості виступає громадянське суспільство, що формує підґрунтя для самоорганізації, прийняття рішень на місцевому рівні та реалізації ініціатив «знизу догори». Особливого значення це набуває в умовах, коли централізовані інститути не здатні оперативного реагувати на виклики, тоді на перший план виходять громадські організації, волонтерські групи, ініціативи мешканців. Самоорганізація громадян проявляється у створенні мобільних волонтерських штабів, організації пунктів допомоги, координації евакуаційних дій, забезпеченні населення базовими ресурсами. Високий рівень довіри між мешканцями, лідерство на місцях і горизонтальні зв'язки між громадянами формують соціальний капітал, що виступає буфером від дестабілізації. [10]

У цьому контексті важливо наголосити на психосоціальній підтримці населення, яка відіграє ключову роль у збереженні людського потенціалу громади. Під час кризових ситуацій, особливо пов'язаних із війною, втратою близьких, вимушеним переселенням або руйнуванням звичного укладу життя, зростає потреба у психологічній допомозі, кризовому консультуванні, соціальній роботі та ментальній підтримці. Громади, які інституціалізували послуги психосоціальної підтримки, організували центри допомоги, залучили спеціалістів або волонтерів у сфері психології, демонструють вищу здатність до відновлення після шоківих подій. [12]

Психосоціальна стійкість також залежить від ефективної комунікації між владою та громадянами, відчуття участі у спільному процесі прийняття рішень, а також, символічних елементів згуртованості: об'єднуючих заходів, волонтерських подій, публічного визнання внеску мешканців у спільне благо.

Окремо варто відзначити значущість децентралізації, яка створила передумови для зростання соціальної стійкості об'єднаних територіальних громад. Саме внаслідок реформи децентралізації громади отримали більше повноважень, ресурсів і відповідальності за місцевий розвиток, що дало змогу формувати власні стратегії реагування на загрози, налагоджувати ефективну взаємодію між адміністрацією й населенням, залучати донорську допомогу та міжнародні ініціативи. Децентралізація не лише розширила управлінську автономію, а й змінила психологічну парадигму мешканців, перетворивши громаду з об'єкта управління на активного суб'єкта дій. [11]

Таким чином, територіальна оборона, активне громадянське суспільство, система психосоціальної підтримки та результати децентралізації виступають ключовими соціальними опорами стійкості громади. Вони формують внутрішню силу, яка дає змогу ефективно діяти не лише в умовах кризи, але й у процесі посттравматичного відновлення та стійкого розвитку.

Так чи інакше, незважаючи на важливу роль соціальних чинників у формуванні стійкості територіальних громад, існує низка негативних аспектів,

які значно ускладнюють їх ефективне функціонування. Перш за все, територіальна оборона часто стикається з проблемами недостатньої підготовки та ресурсного забезпечення. Відсутність належної координації між військовими підрозділами та місцевими добровольчими формуваннями призводить до дублювання зусиль або, навпаки, до прогалин у оборонних заходах, що створює додаткові ризики для безпеки громади.

Також слід звернути увагу на недостатній рівень розвитку громадянського суспільства у деяких територіальних громадах. Низька активність мешканців, брак мотивації для участі у самоорганізації, а іноді й недовіра до місцевої влади знижують потенціал соціального капіталу, який є критично важливим у кризових ситуаціях. Соціальна пасивність і відсутність діалогу між владою та громадськістю можуть призводити до ізоляції окремих груп населення та послаблення загальної згуртованості.

Психосоціальна підтримка населення також стикається з серйозними викликами. Часто відсутні достатні ресурси для організації кваліфікованої психологічної допомоги, а населення через стигматизацію або брак інформації не завжди звертається по підтримку. Це сприяє зростанню рівня стресу, тривоги і соціальної напруги, що негативно впливає на загальний моральний стан громади і знижує її здатність протистояти кризам.

Не можна ігнорувати проблеми, пов'язані з процесом децентралізації. Хоча він і відкриває нові можливості, у багатьох громадах виникають труднощі з адаптацією до нових умов управління, браком компетентних кадрів і нерівномірним розподілом ресурсів. Це часто призводить до посилення соціальної нерівності та конфліктів всередині громади, що, в свою чергу, негативно впливає на рівень довіри і згуртованості. [14]

Таким чином, ці виклики створюють суттєві перепони для формування міцної соціальної основи стійкості територіальних громад. Усвідомлення і подолання цих негативних факторів є необхідною умовою для побудови дієвої системи соціальної підтримки, що здатна витримувати сучасні виклики та сприяти довготривалому розвитку громади.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 2.1. Інституційне забезпечення розвитку територіальних громад

У довоєнний період в Україні відбувався інтенсивний процес формування інституційного середовища для розвитку територіальних громад, який був тісно пов'язаний із реалізацією реформи децентралізації. Запровадження добровільного об'єднання територіальних громад у 2015 році стало одним із ключових етапів трансформації системи місцевого самоврядування, що знайшло своє законодавче підґрунтя у прийнятті Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015) [15]. Цей нормативний акт створив умови для формування нової адміністративно-територіальної основи, яка дозволила громадам самостійно обирати шляхи свого інституційного та економічного розвитку. Інституційне забезпечення розвитку ТГ включало не лише адміністративні перетворення, але й суттєву фінансову децентралізацію. Відповідно до змін до Бюджетного кодексу України (зокрема, Закон України №79-VIII від 28.12.2014) [16], громади отримали прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом, частину податкових надходжень (зокрема 60% податку на доходи фізичних осіб), а також доступ до субвенцій на формування інфраструктури об'єднаних громад. Це дозволило громадам отримати більший контроль над власними ресурсами, що суттєво підвищило їхню спроможність до планування місцевого розвитку. Ключовим інституційним механізмом у цьому процесі стало запровадження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України №695 від 5 серпня 2020 року [17]. Цей документ визначив стратегічні напрями підтримки регіонів, у тому числі - підтримку малих і середніх громад, розвиток локальної інфраструктури, посилення спроможності органів місцевого самоврядування. Варто також відзначити створення нової інституційної

вертикалі з боку держави. Зокрема, у 2014–2020 роках активно функціонувала група з підтримки децентралізації при Мінрегіоні, діяльність якої координувалася за підтримки міжнародних донорів (наприклад, програмою DOBRE, підтриманою USAID) [18]. Ці інституційні платформи стали джерелом експертної допомоги, навчання для працівників громад та розробки методичних рекомендацій щодо стратегічного планування.

Попри позитивні тенденції, інституційне забезпечення розвитку ТГ залишалось неоднорідним: громади мали різний рівень стартових можливостей, кадрового потенціалу та фінансової бази. Це зумовило суттєву асиметрію в динаміці розвитку, коли одні громади стрімко модернізувалися, а інші стикалися з управлінською і технічною неспроможністю реалізовувати навіть базові повноваження.

Крім того, на момент початку повномасштабної війни у лютому 2022 року, процес інституційного становлення багатьох ТГ ще не був завершений. Не всі громади мали затверджені стратегії розвитку, просторові плани або ефективні механізми залучення населення до прийняття рішень. Брак практики кризового планування чи відсутність антикризових протоколів став одним із найболючіших викликів у момент початку бойових дій.

Таким чином, інституційне забезпечення розвитку територіальних громад у довоєнний період створило необхідне підґрунтя для функціонування місцевого самоврядування, однак водночас виявило низку структурних вразливостей, які особливо загострилися в умовах збройного конфлікту. Розуміння сильних і слабких сторін цього періоду є ключовим для подальшого зміцнення громад і підвищення їхньої стійкості.

З початком повномасштабного вторгнення російської федерації у лютому 2022 року інституційне середовище функціонування територіальних громад зазнало кардинальних змін. Ті адміністративні й управлінські механізми, що були розроблені у довоєнний період для забезпечення сталого розвитку, виявилися неготовими до гібридних і високодинамічних викликів воєнного часу. Громади,

що щойно завершили процес формування своєї управлінської структури, опинилися в умовах необхідності оперативного антикризового реагування, часто без достатньої інституційної підготовки до подібного сценарію. [19]

Першочерговим викликом для багатьох органів місцевого самоврядування стала втрата доступу до ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури та переміщення частини працівників або мешканців. В умовах бойових дій або їхньої близькості громади були змушені не лише забезпечувати базові послуги, а й координувати евакуацію, розміщення ВПО, гуманітарну допомогу, комунікацію з військовими структурами. Водночас не всі мали відповідні алгоритми дій – відсутність затверджених планів цивільного захисту, кризових протоколів, або відповідального персоналу спричинила управлінську дезорієнтацію в перші тижні війни. [20]

Негативним фактором також тала централізація рішень у критичний період: багато ініціатив на місцях були або призупинені, або слабо координувалися з вищими державними органами. Наприклад, через воєнний стан окремі рішення органів місцевого самоврядування підлягали погодженню з військовими адміністраціями, що, з одного боку, було виправданим заходом безпеки, але з іншого, обмежувало автономність громад та ускладнювало гнучке реагування на локальні потреби. Крім того, суттєво загострилися проблеми кадрового характеру. Частина працівників місцевого самоврядування мобілізувалася або евакуювалася, що призвело до дефіциту кваліфікованих управлінців у багатьох ТГ. Цей кадровий розрив ще більше ускладнив роботу в умовах підвищеного навантаження. Водночас громади зі слабкою до війни інституційною спроможністю продемонстрували ще більшу вразливість: нерівномірність розвитку лише поглибилася, що поставило під сумнів ефективність єдиної моделі децентралізації без урахування контекстуальних факторів. [21]

Утім, війна водночас стала каталізатором для посилення інституційної мобільності громад. Багато ТГ адаптувалися до умов через розвиток

горизонтальних зв'язків, співпрацю з громадськими організаціями, міжнародними донорами та волонтерськими ініціативами. Зросла роль партнерських проєктів із гуманітарними місіями та структурами, що забезпечують розвиток (UNDP, USAID, GIZ тощо), які виступили додатковими джерелами інституційної підтримки. Деякі громади, зокрема ті, що мали до війни досвід стратегічного планування та кризового менеджменту, продемонстрували високий рівень адаптивності. Вони змогли організувати системи обліку ВПО, забезпечити продовольчу безпеку, реалізовувати базові програми психосоціальної підтримки та відновлювати критичну інфраструктуру. Це свідчить про те, що інституційна стійкість має кумулятивний характер і значною мірою залежить від попередньої системної роботи. Важливо зазначити, що на національному рівні також відбувалися спроби адаптації інституційних рамок до нових умов. Наприклад, Кабінетом Міністрів України було ініційовано розробку нової моделі Планів відновлення громад, що передбачають переосмислення стратегій місцевого розвитку через призму післявоєнного відновлення, енергетичної стійкості, безпеки та інтеграції ветеранів.

Підсумовуючи, інституційне забезпечення територіальних громад в умовах війни продемонструвало як глибокі структурні слабкості, так і приклади гнучкої адаптації. У довгостроковій перспективі саме поєднання накопичених уроків, посилення кадрової спроможності, розвиток антикризових протоколів та системна співпраця із зовнішніми партнерами визначатимуть здатність громад не лише виживати, а й відновлюватися та розвиватися в поствоєнний період. [21]

## 2.2. Оцінка рівня стійкості територіальних громад у довоєнний період

Реформа децентралізації, офіційно розпочата у 2014 році, стала переломним етапом у розвитку системи місцевого самоврядування в Україні. У результаті цього процесу було створено понад 1400 об'єднаних територіальних громад (ОТГ), які отримали значно ширші повноваження, відповідальність та

фінансову автономію. Однією з головних цілей реформи було формування спроможних громад, здатних самостійно вирішувати питання місцевого значення та ефективно реагувати на зовнішні виклики. Стартові умови, з яких починали свій розвиток ТГ, були вкрай нерівномірними. Частина громад формувалася навколо потужних економічних центрів або міських територій з розвиненою інфраструктурою, тоді як інші об'єднувалися переважно у сільській місцевості з обмеженим ресурсним потенціалом. Така асиметрія старту зумовила суттєву різницю у швидкості нарощування інституційної та фінансової спроможності громад у наступні роки. [22]

У перші роки після створення ОТГ ключовими передумовами для формування стійкості стали:

- Фінансова децентралізація: введення прямого бюджетного фінансування з Державного бюджету, зростання частки ПДФО у доходах громад (60% з 2015 року), доступ до інфраструктурної субвенції. У 2020 році середній обсяг власних доходів ОТГ зріс у 3–5 разів порівняно з 2015 роком.

- Законодавча база: ухвалення ключових законів, які створили правові передумови для зміцнення місцевого самоврядування – зокрема, Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015), Бюджетний кодекс (зі змінами), Закон «Про співробітництво територіальних громад» (2014) [23], а також Стратегії регіонального розвитку.

- Інституційне становлення: утворення виконавчих органів, перехід до власного управління освітою, охороною здоров'я, комунальними підприємствами, розвиток місцевої нормативної бази, кадрове укомплектування.

- Стратегічне планування: з 2016 року дедалі більше громад розробляли власні стратегії розвитку, проводили SWOT-аналізи, формували план дій, що мало підвищити їхню передбачуваність та адаптивність.

- Партнерська допомога: значну роль у зміцненні первинної стійкості громад відіграли міжнародні програми, як-от DOBRE (USAID), U-LEAD with

Europe, DESPRO, GIZ, які підтримували навчання, стратегування, проєкти цифровізації, гендерної рівності тощо [24].

Проте поряд із позитивними тенденціями вже на етапі формування спроможності громад виявилися суттєві ризики та обмеження:

- Низька кадрова спроможність, особливо у віддалених сільських громадах – брак фахових управлінців, юристів, проєктних менеджерів, а також кадрова залежність від попередніх районних структур.

- Недостатній рівень інституційної пам'яті та знань з кризового управління: переважна більшість громад не мали досвіду стратегічного планування в умовах надзвичайних ситуацій, а цивільний захист залишався формальністю.

- Фінансова залежність від субвенцій: попри зростання власних доходів, чимало громад продовжували залежати від трансфертів, що обмежувало їхню фінансову стійкість.

- Повільна цифровізація: запровадження електронного документообігу, порталів відкритих даних, сервісів для населення часто впроваджувались лише в громадах-лідерах.

- Соціальна вразливість: у багатьох громадах спостерігалися процеси депопуляції, відтоку молоді, послаблення горизонтальних зв'язків, низький рівень громадянської активності.

Отже, передумови для формування стійкості в довоєнний період були створені, проте їх реалізація значною мірою залежала від локальних лідерів, внутрішнього потенціалу громади, а також доступу до зовнішніх ресурсів. До початку повномасштабного вторгнення більшість українських громад не мали достатньої інституційної та ресурсної готовності до реагування на загрози воєнного характеру, хоча і зробили суттєвий поступ у створенні основ управлінської та фінансової автономії.

У період реалізації децентралізаційної реформи 2015–2021 років Україна зробила значний крок у напрямку посилення потенціалу місцевого

самоврядування. Формування нової архітектури влади на субрегіональному рівні супроводжувалося нарощуванням інституційного, фінансового, управлінського та соціального потенціалу громад, що стало ключовим чинником для формування довгострокової стійкості. Одним із найбільш помітних досягнень цього періоду стало розширення фінансової бази громад. Так, згідно з даними Міністерства фінансів України, у 2020 році 806 ОТГ мали бюджети, що перевищували 50 млн грн, що дозволяло інвестувати в освіту, охорону здоров'я, ЖКГ та місцеву інфраструктуру. Наприклад, Білозерська ОТГ (Херсонська область) за підтримки програми DOBRE впровадила комплексну стратегію управління бюджетом участі, що активізувала населення і підвищила прозорість рішень. [25]

Управлінський потенціал громад також поступово зростає. За підтримки міжнародних проєктів, таких як U-LEAD with Europe та DESPRO, тисячі працівників органів місцевого самоврядування пройшли навчання з питань стратегічного планування, управління освітою, соціальними послугами, проєктним менеджментом. Зокрема, Кіптівська громада (Чернігівська область) стала одним із перших прикладів того, як стратегічне мислення на рівні місцевої влади дозволяє ефективно управляти ресурсами та залучати інвестиції. Інституційне розширення включало створення нових відділів освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), комунальних підприємств. У громадах запускались електронні сервіси, наприклад, в Іршанській громаді (Житомирська обл.) [26] успішно функціонувала система «є-Звернення», а у Тростянецькій ОТГ (Сумська обл.) [27], геоінформаційна система для управління майном громади. Освітній і соціальний потенціал громад теж зростає. У межах субвенції на соціально-економічний розвиток в окремих громадах будувались або модернізувались школи, дитячі садки, ФАПи. У Гніздичівській громаді (Львівська область) впровадили інноваційну модель інклюзивної освіти з міжсекторальною взаємодією. [28]

Ще одним ключовим напрямом розвитку потенціалу став розвиток місцевої демократії та залучення населення. У багатьох громадах реалізовувались бюджети участі, громадські слухання, стратегічні сесії з представниками жителів. Такий підхід суттєво посилював соціальну згуртованість, знижував ризик конфліктів між владою і громадянами, сприяв формуванню довіри як основи стійкості. [29]

Однак, попри позитивну динаміку, слід визнати, що розвиток потенціалу відбувався нерівномірно:

- Частина громад обмежувалась декларативним стратегічним плануванням без реалізації запланованих проєктів.
- У сільських громадах зберігалася кадрова недостатність, зокрема в питаннях ІТ, містобудування, енергоменеджменту.
- Розрив між лідерами та аутсайдерами поглиблювався: якщо громади на кшталт Тростянецької чи Пирятинської демонстрували високу результативність, то багато новоутворених ОТГ залишалися переважно дотаційними та адміністративно слабкими.

Таким чином, у довоєнний період відбувалося активне формування основ управлінської та соціальної спроможності, яка, хоча й була недостатньою для масштабних кризових подій, все ж стала важливою базою для адаптації під час воєнних викликів 2022 року.

До початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року рівень готовності територіальних громад до кризових ситуацій залишався доволі неоднорідним та значною мірою залежав від якості інституційного забезпечення, рівня ресурсного потенціалу і рівня громадської активності. На рівні безпеки ключову роль відігравали місцеві органи влади спільно з підрозділами поліції, Державної служби з надзвичайних ситуацій (ДСНС), а також територіальна оборона, яка з 2015 року почала формуватися як парамілітарна структура для оперативного реагування на загрози. Наприклад, у Львівській, Вінницькій та Тернопільській областях системи територіальної

оборони отримали певне матеріально-технічне підсилення та навчання, що частково підвищувало готовність місцевих громад до кризових подій. Водночас, в багатьох громадах, особливо на сході та півдні України, рівень оснащення і координації залишався низьким через обмежене фінансування та слабку взаємодію інституцій. Інформування населення у надзвичайних ситуаціях здійснювалося переважно через місцеві органи влади, служби цивільного захисту та ЗМІ. Важливим інструментом став запуск системи «112 Україна» [30], яка дозволяла громадянам оперативно отримувати інформацію про надзвичайні ситуації та звертатися за допомогою. Однак, проблемою залишалася нерівномірність охоплення, у віддалених селах та громадах доступ до інтернету та мобільного зв'язку був обмежений, що суттєво ускладнювало своєчасне оповіщення.

Системи реагування на надзвичайні ситуації, в тому числі пожежі, повені, техногенні аварії, здебільшого координувалися через ДСНС. Проте у довоєнний період такі системи не завжди враховували масштаб та характер воєнних загроз. Як показали події 2014–2015 років на Донбасі, багато громад не були готові до швидких змін безпекової ситуації – це виявилось в недостатній координації між військовими, правоохоронцями та місцевою владою. Водночас певні громади, які отримували підтримку міжнародних партнерів, активно розвивали програми підвищення безпеки. Зокрема, громади в західних регіонах України запроваджували регулярні тренінги з цивільного захисту, створювали волонтерські групи допомоги, розробляли локальні плани евакуації та підтримки вразливих категорій населення.

Загальний рівень готовності територіальних громад до кризових ситуацій станом на кінець 2021 року був фрагментованим: наявні локальні успіхи поєднувалися з системними слабкостями. Це створювало серйозні виклики для ефективного реагування на масштабні військові загрози, що проявилися вже з перших днів війни 2022 року. [31]

### 2.3. Практики забезпечення стійкості в умовах повномасштабного вторгнення: кейс Новолатівської територіальної громади

Новолатівська сільська територіальна громада - це об'єднана громада в Криворізькому районі Дніпропетровської області, створена 15 серпня 2016 року внаслідок об'єднання Новолатівської та Зеленобалківської сільських рад . Територія громади охоплює 11 населених пунктів: центр у с. Новолатівка, а також Інгулець, Латівка, Макарівка, Нове, Новоселівка, Стародобровільське, Зелена Балка, Курганка, Червоний Ранок і Шведове. Станом на 2025 рік у громаді проживає 2 402 особи, що робить її типовою сільською ОТГ з аграрно-промисловим профілем і середньою за чисельністю населення. Реформа децентралізації, підкріплена активною політикою місцевого самоврядування, дала громаді змогу налагодити ЦНАП, вебпортал із публічними звітами, бюджетні програми та інвестиційні плани. Однак ця спроможність була сформована у мирний час, лише після нападу вона зазнала серйозного випробування. [32]

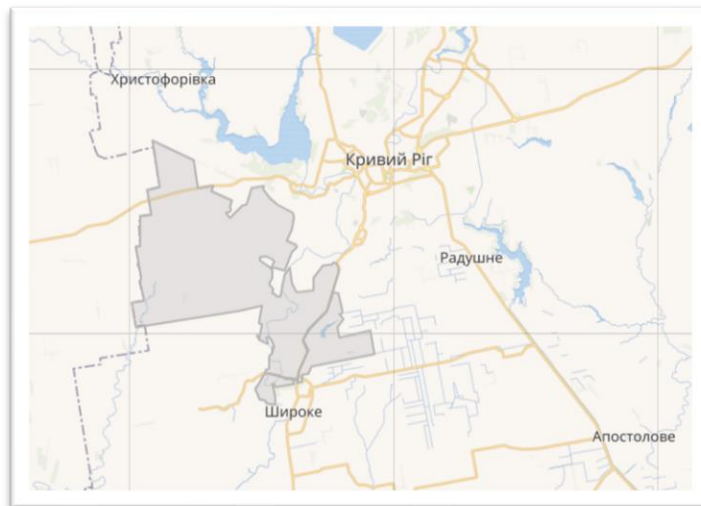


Рис. 2.1. Карта Новолатівської територіальної громади

Початок повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року став моментом глибокого потрясіння для всієї країни, і Новолатівська територіальна громада не стала винятком. Ситуація з перших днів вимагала швидкої реакції,

жорсткого управлінського рішення та гнучкого пристосування до умов, які ще вчора здавалися неможливими. У перші години після початку вторгнення атмосфера в громаді була пронизана глибоким занепокоєнням, шоком і відчуттям небезпеки. Паніка поступово зростала: надходили тривожні повідомлення з Херсонщини, наближеної до південної частини Дніпропетровської області, звідки ворог стрімко просувався [32]. Географічна близькість до Кривого Рогу, який є стратегічним містом на південному напрямку, додавала відчуття терміновості. У міру того як російські війська наближалися до Херсона, а згодом і до меж Дніпропетровської області, тривога в регіоні лише зростала. Люди масово шукали укриття, запасалися продуктами, паливом, намагалися евакуювати дітей. Атмосфера тривоги стала фоновою реальністю перших днів березня.

Голова громади Олександр Зубрій, який очолює Новолатівську ТГ з 2016 року, в цих умовах проявив лідерство та швидку реакцію. Одним із перших рішень стала активна співпраця з Криворізькою районною військовою адміністрацією, а також з Дніпропетровською обласною військовою адміністрацією. На рівні координації із військовими структурами було налагоджено постійний зв'язок для обміну інформацією та реагування на зміну ситуації. Громада зробила важливий крок: передала на потреби Збройних сил України два службові автобуси, які раніше використовувалися для перевезення учнів і працівників, а також машину швидкої допомоги. Цей автомобіль раніше був подарований громаді підприємством «Металстіл», приклад співпраці між місцевим бізнесом і владою, що в умовах війни отримав нове, критично важливе застосування. Передача транспорту стала символом включеності громади в загальнонаціональний спротив. [32]

У самій Новолатівці одразу було активізовано адміністративні та кризові функції. Працівники сільської ради, усвідомлюючи, що навіть часткове просування ворога вглиб області може призвести до окупації території, почали розробку плану дій на випадок найгіршого сценарію. Це включало підготовку до

евакуації документів, захист критичних даних, організацію комунікаційних каналів, пошук безпечних місць для укриття працівників і мешканців. Водночас, не зупиняючись на оборонних заходах, громада почала адаптувати свою життєдіяльність до умов воєнного стану. У селі було створено основу для координації волонтерських ініціатив, розгорнуто роботу зі збору гуманітарної допомоги, частково переформатовано функції комунальних служб для швидкого реагування на нові виклики. Почалося накопичення продовольчих і медичних резервів, а також створення первинної логістики для допомоги внутрішньо переміщеним особам, які вже в перші тижні почали прибувати з півдня України. [32]

Попри загальну напругу, Новолатівська громада зуміла не лише втримати адміністративну керованість, але й продемонструвати солідарність і здатність до самоорганізації. Відсутність реальних бойових дій на території громади у перші тижні не применшує її ролі у формуванні тилу: підтримка військових, мобілізація ресурсів, підготовка до можливої окупації стали ключовими елементами початкового етапу спротиву. Цей період став не лише перевіркою на міцність, але й переломним моментом у формуванні нової адміністративної культури всередині громади. Новолатівка увійшла у війну не як пасивний спостерігач, а як активний суб'єкт національного спротиву, здатний до скоординованої, рішучої дії в умовах повної невизначеності.

Поступово, в міру того як Збройні сили України зупинили просування російських військ у південному напрямку, а лінія фронту почала зміщуватися ближче до Херсонської області, пряма загроза для Криворізького району, зокрема й Новолатівської громади, дещо знизилася. Тим не менш, загроза не зникла повністю: ще в першій половині 2022 року околиці Кривого Рогу піддавались артилерійським обстрілам із позицій російської армії на південному заході, не ракетами чи дронами, а прямим вогнем зі ствольної артилерії, що підкреслює критичну близькість ворога до громади. Ці умови змушували Новолатівську ОТГ залишатися в стані підвищеної мобілізації та безперервно адаптувати

інфраструктуру до викликів війни. Одним із ключових напрямків стало відновлення системи укриттів [34]. За ініціативою місцевої влади було проведено ремонт і часткову модернізацію бомбосховищ, зокрема, у школі та дитячому садку. Ці укриття не просто стали фізичним захистом для дітей, а були перетворені на повноцінний освітній простір. Умови в них залишалися далекими від ідеальних, але педагогічний колектив та місцева влада забезпечили мінімально необхідне для проведення занять: освітлення, сидіння, навчальні матеріали. В результаті, навіть у підвальному приміщенні діти мали змогу продовжити навчання в майже звичному режимі.

Окрему увагу в громаді приділили психологічному й емоційному стану дітей. В укриттях організовувались святкові заходи, зокрема, під новорічні свята, де була встановлена ялинка, організовані міні-вистави та інтерактиви. Такі дії мають надзвичайно важливе значення для підтримки емоційної рівноваги дітей в умовах війни, зменшення рівня стресу та створення атмосфери турботи, стабільності й безпеки. Ці зусилля стали можливими передусім завдяки фінансовій відповідальності, яку громада взяла на себе. Ремонт укриттів, оновлення навчальної інфраструктури, догляд за дитячими майданчиками та забезпечення безкоштовного харчування для дітей, усе це фінансувалося з бюджету громади. Таке навантаження на місцеві фінанси є доволі нетиповим: у багатьох інших громадах області, особливо у прифронтових зонах, частина витрат або не покривалася, або перекладалася на плечі батьків, а навчання організовувалося винятково дистанційно або епізодично. Новолатівська територіальна громада демонструє приклад не лише формальної адміністративної стійкості, а й глибокої соціальної відповідальності. Попри обмежені ресурси й загрози, вона змогла сформувати модель поведінки, що поєднує швидке реагування, стратегічне мислення та справжню турботу про майбутнє: про тих, хто після перемоги буде відбудовувати Україну. [32]

Окремим, надзвичайно чутливим напрямом діяльності Новолатівської територіальної громади в умовах повномасштабного вторгнення стало питання

прийому та інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Попри свій відносно невеликий масштаб, усього близько 2400 мешканців на момент 2024 року, громада взяла на себе відповідальність за розміщення, підтримку й поступову інтеграцію людей, які втекли від війни. У відмінність від багатьох інших громад, які обмежили свою участь у роботі з ВПО формальним обліком та наданням короткострокового притулку в приміщеннях шкіл, клубів чи модульних містечках, Новолатівська ТГ продемонструвала гнучкий і людяний підхід. Оскільки громада не володіла придатними будівлями у своїй комунальній власності, які б могли бути оперативно адаптовані під житло, вона взяла на себе роль посередника між тими, хто був змушений покинути громаду (виїхав за кордон або до більш безпечних регіонів України), і переселенцями, які потребували стабільного житла. Орган місцевого самоврядування вийшов за межі стандартних процедур: працівники громади зв'язувалися з мешканцями, які залишили свої будинки, і пропонували їм тимчасово надати житло для переселенців. Завдяки налагодженій комунікації, частину будинків було надано на умовах оренди, частину - безкоштовно. Особливо важливо, що переселенці не були змушені жити в тісних і тимчасових умовах: громада сприяла заселенню їх у повноцінні домогосподарства з подвір'ями, городами, господарськими приміщеннями, тобто в умови, які дозволяють повернути відчуття гідності, автономії та можливості знову будувати своє життя. Цей підхід дав і неочікувано позитивний результат. Деякі з родин переселенців настільки інтегрувалися в громаду, що прийняли рішення залишитися назавжди, офіційно зареєструвалися як мешканці громади та викупили будинки в колишніх власників. Таким чином, Новолатівська ТГ не лише забезпечила людей дахом над головою, а й залучила до громади нових активних жителів, що стало важливим чинником у збереженні соціальної структури села та, подекуди, у відновленні занедбаних будинків. Такий підхід вигідно контрастує з ситуаціями в інших громадах, де через нестачу ресурсів та житлового фонду переселенці змушені проживати в переповнених гуртожитках, модульних містечках або залишають громади після короткого

перебування. Наприклад, у деяких ТГ Дніпропетровської області переселенці проживали в облаштованих приміщеннях колишніх шкіл, що не мали ані кухонь, ані можливості для приватності чи ведення господарства. Це, у свою чергу, призводило до високої мобільності таких осіб та до зниження потенціалу інтеграції. Новолатівська громада, попри свої обмежені ресурси, зуміла сформуванати модель підтримки переселенців, яка базується на людяності, діалозі й довірі. У результаті - збереження соціального балансу, зниження напруги у відносинах між «старими» й «новими» мешканцями, та, що найголовніше, зміцнення людського капіталу громади в критичні часи. Особливе місце у діяльності Новолатівської територіальної громади під час повномасштабної війни займає підтримка Збройних Сил України. З перших днів вторгнення громада під керівництвом голови Олександра Зубрія активно включилася в забезпечення армії необхідним: це стосувалося як матеріальної підтримки, так і логістичної та медичної допомоги. Одним із ключових напрямів стало передання окремих об'єктів для потреб оборони. Приміщення, що раніше використовувалися у господарській чи освітній сфері, оперативно були переобладнані для розміщення підрозділів або складів. Паралельно громада організовувала збори гуманітарної допомоги для військових: продукти, засоби гігієни, одяг, генератори, паливо – усе, що можна було зібрати і доставити на фронт, громада мобілізувала буквально щоденно. Особливим випадком, який залишився у пам'яті місцевих жителів, став інцидент із військовим вертольотом, що був вимушений здійснити посадку просто біля дитячого садочку в центрі села. Пілот, не орієнтуючись у місцевості й не маючи можливості оперативно дістатися до лікарні, звернувся за допомогою до місцевих жителів. Саме медичні працівниці з громади першими надали екстрену допомогу пораненому військовим, вигравши критично важливий час до прибуття евакуаційної служби. Цей епізод не лише продемонстрував готовність громади до дій у кризових ситуаціях, а й став символом тісного зв'язку між тилом і фронтом.

Втім, найбільш вражаючим є обсяг фінансової підтримки, який громада змогла мобілізувати для потреб оборони. У 2024 році Новолатівська ТГ перерахувала на підтримку ЗСУ 28 мільйонів гривень, а за перші шість місяців 2025 року, ще 16 мільйонів гривень. Для громади з населенням усього близько 2400 осіб це - надзвичайно велика сума. Для порівняння, значно більші громади на Дніпропетровщині, такі як Апостолівська чи Софіївська, з населенням утричі-вчетверо більшим, часто оперували бюджетами підтримки ЗСУ в межах 7–10 мільйонів гривень на рік. Така фінансова віддача від Новолатівської громади є свідченням не лише її мобілізаційної спроможності, але й глибокої моральної включеності мешканців у національний опір.

Ця відданість не залишилася безболісною. Громада заплатила високу ціну за свою стійкість. Серед загиблих на фронті: Сергій Шевчук, Олександр Лисенков, Сергій Стуков, Олег Рудович, Геннадій Ткачук, Сергій Швець, Микола Касян, Олександр Світецький, Олександр Кузнецов, Сергій Миколайович, Сергій Цімерман. Це не просто імена, це історії місцевих родин, це голоси, що залишилися назавжди у серці громади. Їхня жертва постійно нагадує про крихкість свободи і силу людської гідності. Попри втрати, десятки інших мешканців громади продовжують службу в лавах Збройних Сил, боронячи Україну на різних напрямках. Вони отримують постійну підтримку як від місцевої влади, так і від волонтерських ініціатив, що активно діють у межах громади.

Досвід Новолатівської територіальної громади у період повномасштабної війни є яскравим прикладом того, як навіть відносно невелика громада може демонструвати виняткову стійкість, відповідальність і адаптивність у надзвичайно складних умовах. Від швидкої взаємодії з військовими адміністраціями та оперативної мобілізації ресурсів, до підтримки внутрішньо переміщених осіб, захисту дітей і активної допомоги Збройним Силам України, громада продемонструвала цілісну, скоординовану та по-справжньому людяну відповідь на виклики війни. У цих практиках поєдналися ефективно місцеве

управління, високий рівень довіри між мешканцями та владою, а також глибоке усвідомлення спільної відповідальності за майбутнє. Показово, що громада не лише реагувала на загрози, а й інвестувала у сталі рішення, як от ремонт укриттів, збереження освітнього процесу, забезпечення житла для переселенців чи фінансова допомога армії, яка за масштабами вразила навіть у міжгромадському порівнянні. Новолатівська ТГ довела: справжня стійкість, це не лише інфраструктура чи плани дій, а насамперед - люди, які об'єднуються, беруть на себе відповідальність і діють. Її приклад заслуговує на уважне вивчення, поширення та наслідування як модель життєстійкої громади в умовах війни. [32]

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

#### 3.1. Удосконалення інституційного та управлінського потенціалу територіальних громад в умовах сучасних викликів

Фінансова децентралізація в Україні є однією з найпомітніших реформ останнього десятиліття. Її активно висвітлюють у державних звітах, презентують на форумах та в інформаційних кампаніях. У порівнянні з централізованою моделлю управління попередніх років, навіть базовий рівень фінансової автономії органів місцевого самоврядування справді можна розглядати як важливий крок уперед. До позитивних змін, зокрема, належать спрощення доступу до бюджетних ресурсів, скорочення ланцюгів міжбюджетного фінансування, підвищення відповідальності громад за розподіл коштів. Однак на практиці реалії багатьох територіальних громад свідчать про низку системних викликів, які знижують ефективність цієї реформи. Суттєвою проблемою є розрив між формальною автономією громад і реальними можливостями її реалізації. У громадах з обмеженою економічною базою, низьким рівнем надходжень ПДФО, відсутністю активного бізнес-середовища або значним відтоком населення (зокрема через мобілізацію або трудову міграцію), бюджетна спроможність залишається на критично низькому рівні. У таких умовах місцеве самоврядування виконує широкий спектр функцій, від утримання соціальної інфраструктури до забезпечення гуманітарної допомоги та підтримки обороноздатності, при цьому маючи обмежені фінансові інструменти. Особливої уваги потребує питання дотаційності більшості громад. Бюджетна залежність від державних субвенцій у багатьох випадках поглиблюється непрозорістю механізмів розподілу коштів. В окремих випадках це відбувається за складними формулами, що ускладнюють прогнозування, або у ручному режимі, що

породжує ризики нерівномірного доступу до ресурсів. Така ситуація не лише створює нерівність, а й знижує мотивацію до ефективного управління на місцях, адже результативність зусиль громад у поданні проєктів або пошуку співфінансування не завжди корелює з отриманою підтримкою. Водночас гостро стоїть проблема відсутності довгострокового бюджетного планування. У більшості випадків територіальні громади змушені працювати в умовах короткострокового фінансового горизонту (3–6 місяців), що унеможливорює стратегічне планування. Відсутність середньострокових або п'ятирічних бюджетних орієнтирів обмежує громади у реалізації великих інфраструктурних ініціатив та стримує економічний розвиток. Крім того, складним залишається залучення інвестицій у малих громадах: у потенційного інвестора часто немає гарантій стабільності, доступу до належної інфраструктури або зрозумілих умов для ведення бізнесу. Юридичні обмеження щодо управління комунальним майном, надмірний адміністративний тиск та правова невизначеність додатково знижують інвестиційну привабливість громад.

Попри формальне розширення повноважень місцевого самоврядування, реальний рівень автономії багатьох громад залишається обмеженим. Проголошена самостійність у багатьох випадках має декларативний характер, оскільки не підкріплена відповідними фінансовими ресурсами, регуляторними свободами та системною державною підтримкою. У практичній площині це нерідко виглядає як передача обов'язків без належного забезпечення інструментами для їх реалізації. Водночас громади змушені забезпечувати функціонування базової інфраструктури, надавати соціальні послуги, підтримувати внутрішньо переміщених осіб та сприяти обороноздатності, нерідко в умовах обмежених чи навіть критичних бюджетних можливостей.

Нерівномірність розподілу ресурсів між громадами, зокрема між економічно розвиненими територіями та прифронтовими районами, формує додаткові виклики для реалізації принципів справедливої децентралізації. Зокрема, оцінка ефективності громад часто здійснюється без урахування

об'єктивних відмінностей у стартових умовах, що спотворює загальну картину реального стану місцевого самоврядування. У цьому контексті постає необхідність перегляду чинної фінансової моделі. Серед актуальних пропозицій - законодавче закріплення чіткої та прозорої системи розподілу податкових надходжень, зокрема частки податку на доходи фізичних осіб, акцизного збору, військового збору, а також частини податку на додану вартість, що формується на території громади. Важливим елементом забезпечення стійкості громад є впровадження середньострокового бюджетного планування, що дозволить громадам переходити від режиму «латання дірок» до реалізації довгострокових програм розвитку.

Окрему увагу варто приділити розширенню економічної спроможності громад через розвиток комунального підприємництва, зняття надлишкового адміністративного тиску та забезпечення рівного доступу до державних субвенцій. Це передбачає відмову від практики “ручного” розподілу коштів на користь прозорих формульних підходів, які гарантують передбачуваність і справедливість у фінансуванні. Таким чином, подальший розвиток реформи децентралізації має бути пов'язаний не лише з інституційним зміцненням громад, а й з реформуванням фінансових механізмів, що забезпечують реальну, а не формальну спроможність місцевого самоврядування. Без таких змін існує ризик зведення ідеї децентралізації до декларативного рівня, що унеможливило досягнення справжньої стійкості громад.

Однією з критичних загроз для ефективності децентралізації в Україні залишається корупція, а також низький рівень відповідальності за зловживання бюджетними ресурсами. Незважаючи на декларативну риторику щодо боротьби з корупцією на різних рівнях влади, практичні механізми реагування часто виявляються малоефективними. Зловживання при публічних закупівлях, відсутність конкуренції на тендерах, неякісне виконання або фіктивність робіт, що фінансуються з місцевих бюджетів, залишаються поширеними явищами. Відповідальність за виявлені порушення, як правило, обмежується формальними

приписами чи службовими перевітками без подальших юридичних наслідків. Такі практики нівелюють сутність децентралізації як механізму посилення ролі громад. Бюджетні кошти, які мали би бути спрямовані на забезпечення базових потреб населення: ремонт закладів освіти, забезпечення медичних установ, підтримку внутрішньо переміщених осіб, у разі зловживань втрачають свою цільову ефективність. Це підриває довіру населення до органів місцевого самоврядування та унеможлиблює формування справді стійких територіальних громад.

З огляду на це, актуальним є впровадження дієвих механізмів превенції та відповідальності за бюджетні зловживання, зокрема шляхом посилення контролюючих інструментів, забезпечення невідворотності покарання та підвищення прозорості всіх етапів бюджетного процесу. Доцільним є створення відкритих онлайн-реєстрів видатків територіальних громад, які містили б інформацію про закупівлі, підрядників, кошториси, акти виконаних робіт та фотодокази реалізації проектів. Публічність таких даних може стати важливим фактором підвищення підзвітності влади та зміцнення суспільної довіри. Водночас важливим є розвиток механізмів громадської участі у бюджетному процесі не лише у формі доступу до інформації, але й у вигляді ефективних каналів впливу. Ініціювання громадських аудитів, локального моніторингу виконання робіт, можливість подання звернень і скарг із прив'язкою до конкретних бюджетних рішень – це елементи, які сприяють посиленню громадянського контролю та формуванню справжньої відповідальності органів місцевої влади перед мешканцями. Тож, антикорупційна складова є невіддільною частиною інституційної стійкості громад. Без дієвих механізмів прозорості, підзвітності та громадської участі децентралізація ризикує перетворитися на формальну передачу повноважень без реального посилення спроможності місцевого самоврядування.

За відсутності дієвих механізмів відповідальності за зловживання, а також ефективних інструментів громадського контролю, зростає ризик не лише

нецільового використання бюджетних коштів, але й суттєвого падіння довіри населення до органів місцевого самоврядування та державних інституцій загалом. Недовіра до владних структур є критичним чинником, що послаблює спроможність реалізації будь-яких реформ, зокрема й у сфері децентралізації. Без належного рівня прозорості, підзвітності та залучення громадян до прийняття рішень існує небезпека згортання позитивних змін, девальвації досягнень реформи та повернення до централізованих моделей управління, що вже продемонстрували свою неефективність. Таким чином, інституційна довіра виступає ключовою передумовою функціональної стійкості територіальних громад і всієї системи місцевого самоврядування. [33]

### 3.2. Інноваційно-соціальні механізми формування стійкості територіальних громад

Станом на сьогодні розвиток територіальних громад в Україні відбувається в умовах воєнного стану, що суттєво впливає на пріоритети місцевої політики та потребує перегляду традиційних підходів до благоустрою, управління ресурсами та стратегічного планування. У таких умовах питання розвитку набувають специфічного змісту: першочергового значення набувають безпека, адаптаційна здатність та інституційна стійкість. Основними орієнтирами мають бути забезпечення укриттів у закладах освіти, наявність резервних джерел енергопостачання та водозабезпечення, підтримка логістичних маршрутів для евакуації, розвиток інфраструктури для територіальної оборони, а також організація системи психосоціальної підтримки для найбільш уразливих категорій населення. Крім цього, важливою складовою забезпечення стійкості є підтримка місцевої економіки. В умовах високого рівня трудової міграції та зменшення податкової бази доцільно спрямовувати ресурси на розвиток малого і середнього бізнесу, соціальних кооперативів, фермерських господарств, що можуть забезпечити довгострокову зайнятість і стабільність. Розвиток територій

у воєнний період має зосереджуватися не на візуально-репрезентативних проєктах, а на функціональних рішеннях, спрямованих на підтримку життєздатності громади. Таким чином, трансформація стратегічного мислення місцевої влади, від традиційних підходів до кризостійкого управління, є необхідною умовою для ефективного розвитку територіальних громад у нинішніх реаліях.

Формування стійкості територіальних громад в умовах сучасних викликів передбачає переорієнтацію управлінських підходів на людиноцентричну модель, де ключовим ресурсом виступає соціальний капітал. Посилення горизонтальних зв'язків між представниками органів місцевого самоврядування, освітніх та медичних закладів, підприємницького середовища, волонтерських організацій і жителями громади створює основу для ефективного реагування на кризові ситуації, збереження інституційної цілісності та забезпечення життєдіяльності на місцевому рівні. Такі форми самоорганізації вже довели свою ефективність у низці громад, однак їх потенціал залишається обмеженим у разі відсутності нормативного і фінансового підґрунтя. Тому важливою є державна підтримка ініціатив, спрямованих на розбудову соціальної згуртованості, у вигляді цільових програм, механізмів фінансування і правового визнання таких практик.

Окрему увагу заслуговує питання цифрової трансформації як невід'ємного компонента стійкості громад. Використання цифрових рішень повинно виходити за межі базової адміністративної автоматизації та охоплювати інструменти управління в реальному часі: онлайн-облік ресурсів, моніторинг гуманітарної допомоги, захищене збереження критичної інформації, цифрову комунікацію з населенням тощо. Забезпечення цифрової доступності для малих та сільських громад, включаючи наявність стабільного інтернет-зв'язку та інфраструктурної підтримки, є передумовою ефективного функціонування місцевих систем безпеки, охорони здоров'я та оперативного управління в умовах воєнного часу.

Відсутність ефективної міжсекторальної взаємодії гальмує розвиток територіальних громад та призводить до повторення раніше виявлених проблем.

Необхідно перейти від декларативних заяв до реальної координації, що передбачає створення моделей взаємодії між медичними, освітніми, правоохоронними структурами, волонтерськими організаціями та бізнесом на місцевому рівні. Така координація має стати постійним елементом управління громадою, а не застосовуватися лише у кризових ситуаціях. Формування мережі довіри та чіткого розмежування відповідальності між суб'єктами забезпечує ефективне реагування на виклики та сприяє збереженню життя і здоров'я населення. Соціальна мобілізація, цифрова інтеграція та міжсекторальна співпраця є ключовими чинниками успішної реалізації грантових проєктів, планів відновлення та функціонування пунктів незламності. Без цих складових досягнення очікуваних результатів стає малоімовірним.

Стійкість територіальних громад в умовах війни вимагає комплексного підходу, що виходить за межі забезпечення базових безпекових заходів, таких як облаштування укриттів, забезпечення генераторами та організація евакуації. Важливими складовими є відповідальність, суб'єктність, довіра та здатність до колективних дій. Інноваційно-соціальні механізми формування стійкості громад включають не лише технологічні чи процедурні аспекти, а й зміну менталітету громади, її готовність і здатність реагувати на виклики сучасних кризових ситуацій. Одним із основних елементів є інституційна прозорість, що передбачає відкритий доступ до інформації про людські, фінансові та інфраструктурні ресурси в режимі реального часу, а також забезпечує підзвітність і контроль за їх використанням.

Соціальна мобілізація виступає механізмом формування горизонтальних зв'язків між членами громади, які сприяють організації ефективної взаємодії в екстремальних ситуаціях, забезпеченню соціальної згуртованості та колективної відповідальності. Це включає активізацію громадянського суспільства, підтримку волонтерського руху, територіальної оборони та систем психосоціальної підтримки.

Культура відповідальності передбачає системну протидію корупції, впровадження дієвих механізмів контролю за бюджетними процесами, а також забезпечення реальної відповідальності посадових осіб, що має сприяти підвищенню довіри до місцевої влади та ефективності управління.

Інноваційність в контексті формування стійкості громад проявляється не лише у застосуванні сучасних цифрових технологій, але й у трансформації підходів до взаємодії між громадою і державними інституціями. Це означає перехід до партнерських відносин, де громада виступає активним суб'єктом, здатним контролювати власні ресурси і сприяти сталому розвитку в умовах зовнішніх загроз.

Таким чином, інноваційно-соціальні механізми формування стійкості територіальних громад є комплексом взаємопов'язаних процесів, які забезпечують адаптивність, згуртованість та довгострокову спроможність громад протистояти кризам і забезпечувати сталий розвиток у складних умовах. [34]

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У ході дослідження досягнуто поставлену мету та виконано завдання, визначені для її досягнення. Результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

У ході дослідження встановлено, що стійкість територіальної громади є багатовимірною категорією, яка охоплює інституційну спроможність, соціальну згуртованість, економічну стабільність і налагоджену систему комунікацій. Ці компоненти взаємодіють між собою, формуючи цілісну основу, яка забезпечує здатність громади зберігати функціональність, адаптуватися до нових умов та ефективно реагувати на кризові ситуації. Стійкість громади не є статичним станом, вона постійно формується й оновлюється під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх викликів.

Аналіз функціонування місцевого самоврядування в умовах війни засвідчив, що ефективність його діяльності значною мірою залежить від здатності до оперативної мобілізації наявних ресурсів, координації управлінських рішень, взаємодії з іншими суб'єктами (зокрема військовими та гуманітарними структурами), а також від наявності комунікаційної стратегії. Адаптивність управлінських структур проявляється у швидкому прийнятті рішень, делегуванні повноважень та гнучкому реагуванні на непередбачувані події.

У процесі дослідження окреслено, що важливу роль у забезпеченні соціальної стійкості громади відіграють практики територіальної оборони, розвиток волонтерського руху, активне залучення населення до громадських ініціатив та організація систем психосоціальної підтримки. Ці чинники сприяють підвищенню рівня довіри, формуванню соціального капіталу, укріпленню горизонтальних зв'язків між мешканцями та зменшенню соціальної вразливості в умовах кризи.

Детальний аналіз кейсу Новолатівської територіальної громади засвідчив наявність базового рівня інституційної спроможності, що дозволив забезпечити первинну стійкість в умовах надзвичайної ситуації. Водночас зафіксовано проблеми, пов'язані з обмеженою кількістю фахівців у виконавчих органах, обмеженими бюджетними можливостями, нерівномірним доступом до ресурсів та недостатнім досвідом роботи в умовах високої турбулентності.

Оцінка довоєнного соціально-економічного стану громади виявила наявність певних стратегічних резервів для розвитку, зокрема, потенціал модернізації місцевої інфраструктури, впровадження цифрових рішень, активізацію партнерств з бізнесом і громадськими організаціями. Хоча ці процеси не були реалізовані повною мірою до 2022 року, саме вони стали основою для адаптації в нових умовах.

Після початку повномасштабного вторгнення громада оперативно активізувала внутрішні резерви. Створення гуманітарного штабу, швидка організація допомоги внутрішньо переміщеним особам, розвиток волонтерських мереж і налагодження логістичних ланцюгів продемонстрували реальну здатність до ефективної самоорганізації. Це свідчить про наявність внутрішнього потенціалу до відновлення та самостійного управління в умовах високої невизначеності.

У результаті аналізу було сформульовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на посилення інституційного та управлінського потенціалу територіальних громад. Зокрема, запропоновано заходи з підвищення кадрової спроможності органів місцевого самоврядування, розробки стандартів кризового реагування, удосконалення стратегічного планування, створення механізмів міжмуніципального співробітництва та посилення прозорості управлінських рішень через цифрові інструменти.

Також обґрунтовано необхідність впровадження інноваційно-соціальних механізмів формування стійкості, серед яких, розвиток соціального підприємництва, створення інклюзивних сервісів, цифровізація публічних

послуг, залучення громадян через електронні платформи участі, формування локальних осередків взаємодії. Такі підходи здатні забезпечити довгострокову адаптивність громади до нових викликів та підвищити її життєстійкість у післявоєнному періоді.

Комплексне дослідження показало, що стійкість територіальної громади формується в результаті взаємодії інституційної, соціальної та управлінської складових. Отримані результати мають як теоретичну, так і прикладну цінність, оскільки можуть бути використані в інших громадах України під час розробки стратегій післявоєнного відновлення та посилення стійкості в умовах невизначеності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горбата Л. П. Стійкість та соціальна згуртованість як основа сталого розвитку територіальних громад. *Публічне управління та соціальна робота*. 2024. № 2. С. 45–60. URL: <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2024-2-7>
2. Тішко Л. Адаптивність суспільства у сучасному світі. *Грані*. 2021. № 1. С. 76–82. URL: <https://doi.org/10.15421/17228>
3. Інститут громадянського суспільства. Стійкість для територіальних громад у сучасних умовах. 2020. URL: <https://www.csi.org.ua/books/stijkist-dlya-terytorialnyh-gromad-u-suchasnyh-umovah/> (дата звернення: 20.06.2025).
4. Романовська, Б. А. Соціальна згуртованість під час війни в Україні. *КПІ ім. Ігоря Сікорського*. 2024. С. 80. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/68404> (дата звернення: 20.06.2025).
5. Комітет з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування. Проблеми та виклики децентралізації в Україні. Верховна Рада України. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/print/77129.html> (дата звернення: 20.06.2025).
6. Потапенко В., та ін. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: монографія. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2023. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>
7. Кухарук О. В. Соціальна згуртованість і соціальна ідентичність: взаємозв'язки та взаємовпливи в контексті війни в Україні. *Проблеми політичної психології*. 2023. Т. 21, № 1. С. 45-58. URL: <https://doi.org/10.33120/popp-Vol16-Year2024-172>
8. Колодка, А. Кризове управління в умовах повномасштабної війни/ *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 2(12). С. 75-86. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2\(12\)-75-86](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2(12)-75-86)
9. Міністерство оборони України. Система національного спротиву в Україні: територіальна оборона, як один з основних елементів / Міністерство

оборони України. Київ, 2023. URL: <https://www.mil.gov.ua/> (дата звернення: 20.06.2025).

10. Мельник, Н.В. Принципи, функції та можливості самоорганізації народу та їх вплив на формування громадянського суспільства. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2016. № 2. С. 14-17. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Pupch\\_2016\\_2\\_6](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Pupch_2016_2_6)

11. Київська школа економіки. Децентралізація і об'єднання громад: поглиблення нерівності між містом і селом? / Київська школа економіки. Київ, 2022. URL: <https://kse.ua/ua/kse-research/detsentralizatsiya-i-ob-yednannya-gromad-pogliblennya-nerivnosti-mizh-mistom-i-selom/> (дата звернення: 20.06.2025).

12. Про організацію надання психосоціальної допомоги населенню : Наказ МОЗ України від 13.12.2023 № 2118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0126-24#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

13. Омельчук О. І. Механізми забезпечення спроможності територіальних громад в Україні: дис. ... д-ра філос. наук: 281 – Публічне управління та адміністрування / Київський нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2021. 300 URL: <https://uacademic.info/ua/document/0821U103010> (дата звернення: 20.06.2025).

14. Аналітичне дослідження громадянської участі на рівні територіальних громад: висновки та рекомендації / ГО «Діалог»; за заг. ред. І. Бондаренка. Львів, 2023. URL: <https://dialog.lviv.ua/analitichne-doslidzhennya-gromadyanskoyi-uchasti-na-rivni-teritorialnih-gromad-visnovki-ta-rekomendatsiyi/> (дата звернення: 20.06.2025).

15. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата звернення: 20.06.2025).
16. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин: Закон України від 28.12.2014 № 79-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/79-19> (дата звернення: 20.06.2025).
17. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-п> (дата звернення: 20.06.2025).
18. Група підтримки децентралізації при Міністерстві розвитку громад та територій України. Діяльність та результати 2014–2020 рр. / Мінрегіон України; за підтримки USAID. Київ, 2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12345> (дата звернення: 20.06.2025).
19. Повернути спроможність громадам: чи посприятимуть зміни адміністративно-територіального устрою Донеччини та Луганщині відбудові регіону / Міжнародний фонд «Відродження». Київ, 2024. URL: [https://www.pravda.com.ua/cdn/graphics/2024/povernuty\\_spromozhnist\\_hromadam/](https://www.pravda.com.ua/cdn/graphics/2024/povernuty_spromozhnist_hromadam/) (дата звернення: 20.06.2025).
20. Про виклики, обмеження та ризики для органів місцевого самоврядування в умовах війни / Реанімаційний Пакет Реформ. Київ, 2022. URL: <https://rpr.org.ua/news/pro-vykyky-obmezhennia-ta-ryzyky-dlia-orhaniv-mistsevoho-samovriaduvannia-v-umovakh-viyny/> (дата звернення: 20.06.2025).
21. Zaiats, T., Romaniuk, S., Kraievska, H., Diakonenko, O., & Sova, O. Priority areas for the formation of capable territorial communities in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 2024. №10(01). URL: <https://ideas.repec.org/a/ags/areint/341559.html> (дата звернення: 20.06.2025).
22. Заблодська О. І. Порівняльний аналіз показників спроможності територіальних громад Донецької та Луганської областей з урахуванням

довоєнної та воєнної реальності. *Часопис економічних реформ*, 2023(1). URL: <https://nti.khai.edu/ojs/index.php/cher/article/view/2138> (дата звернення: 20.06.2025).

23. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18> (дата звернення: 20.06.2025).

24. Decentralization Offering Better Results and Efficiency (DOBRE): Програма USAID з підтримки децентралізації в Україні. Київ, 2022. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine/news-information/fact-sheets/governance-and-decentralization-fact-sheet> (дата звернення: 20.06.2025).

25. U-LEAD with Europe: Програма підтримки децентралізації в Україні. Київ, 2025. URL: <https://eu4ukraine.eu/en/media-en/publications-en/phase-iii-of-the-u-lead.html> (дата звернення: 20.06.2025).

26. DESPRO: Швейцарсько-український проєкт підтримки децентралізації. Київ, 2023. URL: <https://despro.org.ua/en/> (дата звернення: 20.06.2025).

27. GIZ: Німецька організація міжнародного співробітництва. Київ, 2024. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/ukraine.html>

28. Міністерство фінансів України. Як виконувалися місцеві бюджети у 2020 році – експертний аналіз. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13249> (дата звернення: 20.06.2025).

29. Іршанська громада. Центр надання адміністративних послуг. URL: <https://irshanska-gromada.gov.ua/cnap-14-55-02-22-02-2019/> (дата звернення: 20.06.2025).

30. Тростянецька громада: промислово-туристичний кластер. URL: <https://decentralization.ua/news/11256.amp> (дата звернення: 20.06.2025).

31. Введено інклюзивне навчання у Гніздичівській ЗОШ I-III ст. URL: <https://hnizdychiv.org.ua/homepage-classic-layout/page/102/> (дата звернення: 20.06.2025).

32. Офіс Ради Європи в Україні. Українські муніципалітети впроваджують демократичні інновації в умовах війни. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/local-initiatives.-success-stories> (дата звернення: 20.06.2025).

33. Міністерство внутрішніх справ України. «Система 112». URL: <https://mvs.gov.ua/uk/ministry/projekti-mvs/informatizaciya-sistemi-mvs-ukrayini/sistema-112-ukrayini> (дата звернення: 20.06.2025).

34. Семьоркіна О. Вимір стійкості територіальних громад через оцінку їх спроможності: аналітичний звіт / О. Семьоркіна. Київ: Українська Гельсінська спілка з прав людини, 2025. URL: <https://www.helsinki.org.ua/publications/vymir-stiykosti-terytorialnykh-hromad-cherez-otsinku-ikh-spromozhnosti/> (дата звернення: 20.06.2025).

35. Новолатівська сільська територіальна громада. Офіційний вебсайт. URL: <https://novolativska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 20.06.2025).

36. Крайник О. Управління розвитком територіальних громад у контексті сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. С. 49–55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/913> (дата звернення: 20.06.2025).

37. Грищенко І. М., Горбата Л. П. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості / І. М. Грищенко, Л. П. Горбата. Київ: НУБіП України, 2024. 345 с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/handle/123456789/11028> (дата звернення: 20.06.2025).