

УДК 351.84:352.07:355.01

**Інституційна стійкість органів місцевого
самоврядування в умовах воєнного стану:
управлінські механізми адаптації та відновлення**
**INSTITUTIONAL RESILIENCE
OF LOCAL GOVERNMENTS UNDER WARTIME CONDITIONS:
ADAPTIVE GOVERNANCE AND RECOVERY MECHANISMS**

ІСАЄВА Софія Олександрівна –
доктор філософії зі спеціальності
Публічне управління та адміністру-
вання, директор, ТОВ «ДароВей», м.
Дніпро, 49000, Україна

ISAIEVA Sofia Oleksandrivna –
PhD in Public Administration and
Management, director, LLC «DaroVey»,
Dnipro, 49000, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-1387-5258>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1-14>

***Анотація.** У статті досліджено інституційну стійкість органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану як комплексну характеристику системи публічного управління, що поєднує здатність до збереження функціональної спроможності, адаптації до кризових викликів та забезпечення відновлення територіальних громад. Акцентовано, що в сучасних умовах інституційна стійкість набуває динамічного характеру та розглядається як процес безперервної трансформації управлінських практик, спрямованих на підтримання стабільності та розвиток. Здійснено узагальнення наукових підходів до розуміння інституційної стійкості, адаптивного управління та післякризового відновлення, що дозволило визначити ключові компоненти забезпечення стійкості органів місцевого самоврядування. Встановлено, що ефективність їх функціонування в умовах воєнного стану визначається здатністю до впровадження взаємопов'язаних управлінських механізмів, серед яких особливого значення набувають цифровізація управлінських процесів, розвиток поліцентричних моделей управління, міжсекторальна взаємодія, стратегічне планування та інструменти кризового реагування. Проаналізовано міжнародний досвід забезпечення інституційної стійкості, який підтверджує ефективність інтегрованих підходів до управління, що поєднують централізовану координацію та децентралізовану реалізацію управлінських рішень із врахуванням локальної специфіки. Доведено, що процеси відновлення територіальних громад доцільно розглядати як складову інституційної стійкості, що реалізується через застосування*

© ІСАЄВА Софія Олександрівна

проектного підходу, ефективне управління фінансовими ресурсами, залучення міжнародної допомоги та формування довгострокових стратегій розвитку. Обґрунтовано необхідність комплексного поєднання механізмів адаптації та відновлення як основи підвищення стійкості органів місцевого самоврядування. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення системи публічного управління, підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Ключові слова: інституційна стійкість, органи місцевого самоврядування, публічне управління, воєнний стан, адаптація, відновлення, територіальні громади, цифровізація, поліцентричне управління, кризове управління

Abstract. *The article examines the institutional resilience of local self-government bodies under martial law as a complex characteristic of the public administration system, combining the ability to maintain functional capacity, adapt to crisis challenges, and ensure the recovery of territorial communities. It is emphasized that under current conditions institutional resilience acquires a dynamic nature and is understood as a process of continuous transformation of governance practices aimed at maintaining stability and ensuring development. The study generalizes scientific approaches to understanding institutional resilience, adaptive governance, and post-crisis recovery, which makes it possible to identify the key components of ensuring the resilience of local self-government bodies. It is established that their effectiveness under martial law depends on the ability to implement interconnected governance mechanisms, among which digitalization of management processes, development of polycentric governance models, cross-sectoral interaction, strategic planning, and crisis response instruments are of particular importance. The international experience of ensuring institutional resilience is analyzed, confirming the effectiveness of integrated governance approaches that combine centralized coordination with decentralized implementation of decisions while taking into account local specifics. It is substantiated that the recovery of territorial communities should be considered as an integral component of institutional resilience, implemented through the application of a project-based approach, effective financial resource management, attraction of international assistance, and the development of long-term strategies. The necessity of a comprehensive combination of adaptation and recovery mechanisms as a basis for strengthening the resilience of local self-government bodies is substantiated. The results obtained can be used to improve the public administration system, enhance the effectiveness of governance decisions, and ensure sustainable development of territorial communities under wartime and post-war transformations.*

Key words: *institutional resilience, local self-government bodies, public administration, martial law, adaptation, recovery, territorial communities, digitalization, polycentric governance, crisis management*

Вступ. Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується функціонуванням у складних умовах воєнного стану, що супроводжується значними трансформаціями інституційного середовища, посиленням зовнішніх загроз та необхідністю забезпечення безперервності надання публічних послуг. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема забезпечення інституційної стійкості органів місцевого самоврядування як базового рівня публічної влади, на який покладено реалізацію ключових функцій життєзабезпечення територіальних громад.

Воєнні виклики суттєво змінюють традиційні підходи до управління, актуалізуючи потребу у формуванні нових механізмів адаптації, здатних забезпечити гнучкість управлінських рішень, оперативність реагування та збереження функціональної спроможності інститутів. Водночас процеси післявоєнного відновлення територій висувають додаткові вимоги до системи публічного управління, пов'язані з необхідністю стратегічного планування, ефективного використання ресурсів і координації дій між різними рівнями влади та секторами.

Особливого значення у цьому контексті набуває локальний рівень управління, який виступає ключовим суб'єктом реалізації політик відновлення та забезпечення стійкості територій. Саме органи місцевого самоврядування демонструють здатність до оперативної адаптації, мобілізації ресурсів і взаємодії з громадянським суспільством, що обумовлює необхідність наукового осмислення їх ролі в умовах кризових трансформацій.

Попри наявність значного наукового доробку у сфері децентралізації, кризового управління та відновлення територій, питання комплексного поєднання управлінських механізмів адаптації та відновлення в контексті забезпечення інституційної стійкості органів місцевого самоврядування потребують подальшого системного дослідження. Особливо це стосується узагальнення міжнародного досвіду та його адаптації до українських реалій, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності публічного управління в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інституційної стійкості органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану формується на перетині кількох наукових напрямів, серед яких ключовими є дослідження децентралізації, кризового та адаптивного управління, а також механізмів післявоєнного відновлення територій. У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється фінансовим, організаційним і інституційним аспектам відбудови громад, що розглядаються як основа забезпечення їх функціональної спроможності у посткризовий період. Зокрема, у роботі О. Дегтяра обґрунтовується роль публічного управління фінансуванням відбудови територіальних громад як ключового інструменту забезпечення їх сталого розвитку після завершення воєнних дій [1].

Водночас значний масив наукових досліджень зосереджений на аналізі децентралізаційних процесів як передумови підвищення стійкості публічного управління. У працях К. Романенко доведено, що впровадження інноваційних підходів, зокрема маркетингових інструментів у системі управління освітньою сферою, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та зміцненню інституційної спроможності громад [2]. У подальших дослідженнях акцентується увага на цифровій трансформації як одному з ключових механізмів адаптації системи публічного управління до умов воєнних викликів, зокрема через розвиток взаємодії з ІТ-сектором та забезпечення кібербезпеки [3].

У науковій літературі концептуальні засади стратегічного планування соціальної сфери розглядаються як ключовий чинник забезпечення довгострокової інституційної стійкості публічного управління [4].

Міжнародний науковий дискурс значно розширює розуміння інституційної стійкості, розглядаючи її крізь призму поліцентричного управління, міжсекторальної взаємодії та багаторівневої координації. Зокрема, у дослідженнях О. Keudel та О. Huss обґрунтовується ефективність поліцентричної моделі управління у забезпеченні стійкості публічних інститутів у кризових умовах, що підтверджується досвідом України [6]. Подібні висновки містяться у роботі М. Rabinovych та співавторів, де наголошується на ключовій ролі місцевого самоврядування у забезпеченні суспільної стійкості під час повномасштабної війни [10].

Важливим напрямом досліджень є також вивчення інституційної стійкості як динамічної характеристики, що передбачає здатність до адаптації, трансформації та відновлення. У систематичному огляді S. Lu та співавторів інституційна стійкість розглядається як комплексна властивість інститутів, що формується через поєднання управлінських, соціальних і ресурсних компонентів [7]. Регіональний вимір стійкості розкривається у дослідженні I. Melnykovska, де підкреслюється значення локального рівня управління як ключового чинника забезпечення стійкості держави в умовах зовнішніх викликів [8].

Особливу увагу в сучасних дослідженнях приділено питанням післякризового відновлення територіальних громад та забезпечення безперервності функціонування системи публічного управління в умовах воєнного стану. Зокрема, у працях Ю. Орла та співавторів обґрунтовується доцільність застосування проектного підходу як інструменту ефективного управління відновлювальними процесами, що сприяє підвищенню економічної спроможності громад та їх конкурентоспроможності [9]. Водночас у дослідженнях, виконаних у співавторстві з Н. Статівкою, інституційна стійкість розглядається як здатність системи публічного управління забезпечувати безперервність надання послуг навіть за умов значних зовнішніх загроз, що актуалізує потребу у впровадженні гнучких управлінських механізмів і ефективних інструментів кризового реагування [5].

Таким чином, аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про наявність значного теоретичного та практичного доробку у сфері забезпечення інституційної стійкості публічного управління. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного поєднання управлінських механізмів адаптації та відновлення органів місцевого самоврядування саме в умовах воєнного стану, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Метою дослідження є систематизація наукових підходів до розуміння інституційної стійкості органів місцевого самоврядування та обґрунтування комплексу управлінських механізмів їх адаптації й відновлення в умовах воєнного стану на основі узагальнення міжнародного досвіду та української практики.

Виклад основного матеріалу. Інституційна стійкість у сучасному науковому дискурсі розглядається як здатність системи публічного управління зберігати функціональну цілісність, забезпечувати безперервність надання публічних послуг та адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. У контексті воєнного стану ця категорія набуває особливого значення, трансформуючись із характеристики стабільності у властивість динамічної адаптації та відновлення.

Сучасні підходи відходять від статичного розуміння стійкості, акцентуючи увагу на її багатовимірності. Йдеться про поєднання організаційного, ресурсного, управлінського та соціального компонентів, що формують здатність інституцій до саморегуляції та трансформації в умовах кризи [7]. У такій оптиці стійкість постає не як стан, а як процес постійного балансування між стабільністю та змінами.

Особливу роль у цьому процесі відіграють органи місцевого самоврядування, які забезпечують базові функції життєзабезпечення територій і водночас перебувають у безпосередній взаємодії з громадянами. Їхня інституційна спроможність визначається не лише нормативними повноваженнями, а й здатністю до оперативного прийняття рішень, мобілізації ресурсів та підтримки горизонтальних зв'язків у громаді [10]. Саме ця поєднана характеристика створює підґрунтя для переходу від теоретичного осмислення стійкості до аналізу конкретних механізмів її забезпечення.

Адаптація органів місцевого самоврядування до умов воєнного стану передбачає впровадження комплексу управлінських механізмів, спрямованих на збереження функціональності та мінімізацію впливу зовнішніх загроз. Центральне місце серед них посідає цифровізація управлінських процесів, яка забезпечує безперервність діяльності навіть за умов фізичних обмежень та руйнування інфраструктури. Використання електронного врядування, цифрових сервісів та платформ взаємодії дозволяє підтримувати стабільність управлінських процедур і підвищувати їхню ефективність [3].

Поряд із цим зростає значення поліцентричної моделі управління, що базується на розподілі повноважень і координації дій між різними рівнями влади та учасниками публічної політики. Така модель сприяє підвищенню гнучкості системи, дозволяючи швидше реагувати на змінні умови та забезпечувати узгодженість управлінських рішень [6]. У цьому контексті взаємодія з громадянським суспільством і приватним сектором набуває не допоміжного, а системоутворюючого характеру.

Важливим складником адаптації є механізми кризового управління, орієнтовані на прогнозування ризиків, сценарне планування та підтримання безперервності надання публічних послуг. Саме здатність забезпечувати стабільне функціонування ключових сервісів у складних умовах виступає індикатором інституційної стійкості системи публічного управління [5]. Поєднання зазначених механізмів формує основу для переходу від адаптації до більш складного етапу - відновлення та розвитку територіальних громад.

Відновлення територіальних громад у післявоєнний період виходить за межі відтворення втрачених ресурсів, набуваючи ознак стратегічного процесу, спрямованого на формування нової якості розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває проєктний підхід, який забезпечує структурованість управлінських дій, узгодженість цілей і результатів та ефективне використання ресурсів [9]. Його застосування дозволяє інтегрувати короткострокові відновлювальні заходи з довгостроковими стратегіями розвитку громад.

Фінансовий вимір відновлення визначається здатністю поєднувати різні джерела ресурсів, включаючи державне, місцеве та міжнародне фінансування. У цьому процесі ключову роль відіграє управлінська спроможність органів місцевого самоврядування забезпечувати прозорість, ефективність і стратегічну орієнтованість використання ресурсів [1]. Від якості цих процесів залежить не лише швидкість відбудови, а й довгострокова стійкість територій.

Міжнародний досвід свідчить про ефективність інтегрованих підходів до відновлення, що поєднують централізоване стратегічне планування з децентралізованою реалізацією на місцевому рівні. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку окремих територій і водночас забезпечувати узгодженість державної політики [8]. У цьому контексті відновлення постає як логічне продовження процесів адаптації, що закріплює інституційну стійкість через трансформацію управлінських практик і посилення спроможності громад до саморозвитку.

Висновки. Дослідження інституційної стійкості органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану дозволяє розглядати її як динамічну характеристику системи публічного управління, що поєднує здатність до збереження функціональної спроможності, адаптації до кризових викликів і розвитку територіальних громад. Такий підхід виходить за межі

традиційного розуміння стійкості як стабільності, акцентуючи увагу на її процесуальній природі.

Встановлено, що ефективність функціонування органів місцевого самоврядування визначається здатністю до впровадження взаємопов'язаних управлінських механізмів, серед яких ключовими є цифровізація управлінських процесів, розвиток поліцентричних моделей управління, міжсекторальна взаємодія та інструменти кризового реагування. Їх поєднання забезпечує гнучкість системи публічного управління та здатність до оперативного реагування на зовнішні загрози.

Обґрунтовано, що процеси післявоєнного відновлення територіальних громад мають розглядатися як складова інституційної стійкості. У цьому контексті особливого значення набуває проєктний підхід, що забезпечує узгодженість рішень і ефективне використання ресурсів. Водночас результативність відновлення залежить від спроможності органів місцевого самоврядування інтегрувати фінансові, організаційні та інституційні інструменти управління.

Узагальнення міжнародного досвіду підтверджує доцільність поєднання централізованих і децентралізованих механізмів управління, що забезпечує баланс між стратегічною координацією та врахуванням локальної специфіки. Така модель сприяє формуванню стійких інституцій, здатних до самовідновлення.

Отримані результати розширюють теоретичне розуміння інституційної стійкості та обґрунтовують необхідність комплексного використання механізмів адаптації та відновлення. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей оцінювання інституційної стійкості громад і механізмів їх практичної імплементації.

Список використаних джерел

1. Дегтяр О. Публічне управління фінансуванням відбудови територіальних громад в післявоєнний період. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 10(18). С. 468–479. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10\(18\)-468-479](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-468-479)
2. Романенко К. Маркетингові інновації у процесі децентралізації публічного управління освітньою сферою в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 207–211. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.8.207>
3. Романенко К. М. Механізми публічного управління цифровою трансформацією держави: взаємодія з ІТ-компаніями та забезпечення кібербезпеки. *Національні інтереси України*. 2026. № 1(18). С. 1308–1320. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1\(18\)-1308-1320](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1(18)-1308-1320)
4. Романенко К. М., Романенко М. І., Ісаєва С. О. Концептуальні засади дослідження стратегічного планування розвитку соціальної сфери у системі

галузевого публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 4. С. 241–244. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.241>

5. Статівка Н. В., Орел Ю. Л. Забезпечення стійкості публічного управління та безперервності надання публічних послуг в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуацій. *Теорія та практика державного управління*. 2024. № 2(79). С. 77–98. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-04>

6. Keudel O., Huss O. Polycentric governance in practice: The case of Ukraine's decentralised crisis response during the Russo-Ukrainian war. *Journal of Public Finance and Public Choice*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1332/25156918Y2023D000000002>

7. Lu Shanshan, Azis Yudi, Kurniawan Meinanda, Sari Rora Puspita. Institutional resilience and land-related conflict governance: a systematic literature review. *Cogent Social Sciences*. 2026. Vol. 12, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2026.2644619>

8. Melnykovska I. The local and regional dimension of Ukraine's resilience. *Journal of Baltic Studies*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/1060586X.2025.2545626>

9. Orel Yu., Nemyrovska O., Petrunenko Ia., Ovcharenko R., Romanenko K. Prospects for the economic recovery of territorial communities in Ukraine using project management tools. *Journal of Applied Economic Sciences*. 2025. Vol. XX, No. 4 (90). P. 743–758. DOI: [https://doi.org/10.57017/jaes.v20.4\(90\).07](https://doi.org/10.57017/jaes.v20.4(90).07)

10. Rabinovych M. et al. Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The role of local governance. *Governance*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1111/gove.12827>

References

1. Diegtiar O. (2025). Publichne upravlinnia finansuvanniam vidbudovy terytorialnykh hromad v pisliavoiennyi period [Public management of financing the reconstruction of territorial communities in the post-war period]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, 10(18), 468–479. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10\(18\)-468-479](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-468-479) [in Ukrainian].

2. Romanenko, K. (2024). Marketynhovi innovatsii u protsesi detsentralizatsii publichnoho upravlinnia osvithoiu sferoiu v Ukraini [Marketing innovations in the process of decentralization of public administration in the educational sphere in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (8), 207–211. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.8.207> [in Ukrainian].

3. Romanenko, K. M. (2026). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia tsyfrovoiu transformatsiieiu derzhavy: vzaiemodiia z IT-kompaniiamy ta zabezpechennia kiberbezpeky [Mechanisms of public administration of digital transformation of the state: interaction with IT companies and ensuring cybersecurity]. *Natsionalni interesy Ukrainy*, 1(18), 1308–1320. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1\(18\)-1308-1320](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1(18)-1308-1320) [in Ukrainian].

4. Romanenko, K. M., Romanenko, M. I., & Isaieva, S. O. (2025). Kontseptualni zasady doslidzhennia stratehichnoho planuvannia rozvytku sotsialnoi sfery u systemi haluzevoho publichnoho upravlinnia [Conceptual principles of strategic planning of social sphere development in the system of sectoral public administration]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (4), 241–244. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.241> [in Ukrainian].
5. Stativka, N. V., & Orel, Yu. L. (2024). Zabezpechennia stiikosti publichnoho upravlinnia ta bezperernosti nadannia publichnykh posluh v umovakh voiennoho stanu ta nadzvychainykh sytuatsii [Ensuring governance resilience and continuity of public service delivery in wartime and emergency conditions]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 2(79), 77–98. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-04> [in Ukrainian].
6. Keudel, O., & Huss, O. (2023). Polycentric governance in practice: The case of Ukraine's decentralised crisis response during the Russo-Ukrainian war. *Journal of Public Finance and Public Choice*. DOI: <https://doi.org/10.1332/25156918Y2023D000000002> [in English].
7. Lu, S., Azis, Y., Kurniawan, M., & Sari, R. P. (2026). Institutional resilience and land-related conflict governance: A systematic literature review. *Cogent Social Sciences*, 12 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2026.2644619> [in English].
8. Melnykovska, I. (2025). The local and regional dimension of Ukraine's resilience. *Journal of Baltic Studies*. DOI: <https://doi.org/10.1080/1060586X.2025.2545626> [in English].
9. Orel, Yu., Nemyrovska, O., Petrunenko, Ia., Ovcharenko, R., & Romanenko, K. (2025). Prospects for the economic recovery of territorial communities in Ukraine using project management tools. *Journal of Applied Economic Sciences*, 20(4/90), 743–758. DOI: [https://doi.org/10.57017/jaes.v20.4\(90\).07](https://doi.org/10.57017/jaes.v20.4(90).07) [in English].
10. Rabinovych, M., et al. (2024). Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The role of local governance. *Governance*. DOI: <https://doi.org/10.1111/gove.12827> [in English].

Отримано 02.03.2026
Прийнято до друку 16.03.2026
Опубліковано 22.04.2026

Received 02.03.2026
Accepted for publication 16.03.2026
Published 22.04.2026