

РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351/354 (477)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.7>

Борисенко Владислав Юрійович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0001-7990-5838

Борисенко Юрій Васильович,

кандидат наук з державного управління,

директор комунального позашкільного навчального закладу «Палац творчості дітей та юнацтва»

Павлоградської міської ради

ORCID ID: 0000-0001-7843-5475

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ, ПРИНЦИПИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ

PUBLIC MANAGEMENT OF NATIONAL RESILIENCE PROCESSES AT THE LOCAL COMMUNITY LEVEL: GENERAL APPROACHES, PRINCIPLES, AND INNOVATIVE TOOLS

У статті запропоновано концептуальну модель забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади, яка поєднує контур національного рівня концептуальної моделі (відтворює процес гарантування збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності держави й суспільства через використання суб'єктами національної системи стійкості комплексу відповідних інструментів в умовах гібридних загроз і змін безпекового середовища) та локальний контур (демонструє базові складові механізму, що процесно пов'язує комплекс адаптивних можливостей з вимірами інституційної стійкості через розроблення стратегії готовності до наднормативних подій). Акцентовано на тому, що внесок локальних контурів територіальних громад забезпечує формування національної стійкості і подальший сталий розвиток країни в цілому. Зроблено висновок, що результативність запропонованої моделі забезпечується імплементацією комплексу базових принципів для розбудови системи публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: гнучкість, стандартизація та єдність зусиль. Систематизовано аспекти спроможності територіальних громад забезпечувати резильєнтність/стійкість на місцевому рівні, зокрема, реалізацію моделей проактивного адаптивного публічного управління на основі розбудови взаємодії та широкого залучення заінтересованих сторін та формування на регіональному та місцевому рівнях систем комплексної контрольної діяльності, зокрема громадського контролю за використанням ресурсів. Підкреслено, що в умовах викликів воєнного часу та подальшого повоєнного відновлення нагальною потребою є запровадження у вітчизняних територіальних громадах систем управління сталим розвитком за моделлю міжнародного стандарту ISO 37101.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, резильєнтність / стійкість, сталий розвиток, орган місцевого самоврядування, територіальна громада, міжнародний стандарт, ISO.

The article proposes a conceptual model for ensuring national resilience at the local community level, which combines the national level contour (reproducing the process of ensuring the security and continuity of the functioning of the main spheres of life of the state and society through the use of a set of appropriate tools by the subjects of the national sustainability system in conditions of hybrid threats and changes in the security environment) and the local contour (demonstrates the basic components of the mechanism that processually links a set of adaptive capabilities with measures of institutional resilience through the development of a strategy for preparedness for extraordinary events). Emphasis is placed on the fact that the contribution of local contours of territorial communities ensures the formation of national resilience and the further sustainable development of the country as a whole. It is concluded that the effectiveness of the proposed model is ensured by the implementation of a set of basic principles for building a system of public management of processes to ensure national resilience at the level of the territorial community:

flexibility, standardization, and unity of efforts. The aspects of the territorial communities' ability to ensure resilience/stability at the local level have been systematized, in particular, the implementation of proactive adaptive public management models based on the development of interaction and broad involvement of stakeholders and the formation of comprehensive control systems at the regional and local levels, in particular public control over the use of resources. It is emphasized that in the context of wartime challenges and subsequent post-war recovery, there is an urgent need to introduce sustainable development management systems in domestic territorial communities based on the international standard ISO 37101.

Key words: public administration, local self-government, territorial community, resilience, sustainable development, local self-government authority, international standard, EU experience, ISO.

Постановка проблеми. Питання забезпечення національної стійкості в останні роки набуло значної актуальності. Указом Президента України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» визначено, що «національна система стійкості – комплекс цілеспрямованих дій, методів та механізмів взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, інститутів громадянського суспільства, які гарантують збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави до, під час і після настання кризової ситуації» [1].

У презентації Дорожньої карти реалізації реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, яку було оприлюднено наприкінці 2023 року, пріоритети продовження реформи представлені через бачення громади як спроможної, багатой, інклюзивної, прозорої та інтегрованої [2]. На наш погляд, ці виміри бачення територіальної громади мають бути доповнені ще двома: резильєнтність / стійкість (resilience) та смартизованість (smartness), – які зумовлюють феномен підсилення ролі територіальних громад у забезпеченні сталого розвитку відповідної території, який Україна демонструє із початком повномасштабної агресії росії: життєдіяльність країни значною мірою забезпечується зусиллями органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань та через процеси самоорганізації населення. Саме так вирішується значна частка гуманітарних завдань, реалізуються заходи з підтримки Збройних сил України й територіальної оборони, забезпечується протидія безпековим загрозам, реалізуються заходи щодо збереження цілісності й відновлення місцевої інфраструктури [3]. Зазначене актуалізувало потребу у науковому пошуку інноваційних відповідей та проактивних підходів долаття гібридних загроз в умовах зовнішньої агресії та внутрішньої нестабільності, зокрема через переосмислення концепту національної стійкості [4] та його відтворення на локальному рівні.

Огляд попередніх досліджень і публікацій. Серед досліджень, що заклади підґрунтя теорії

резильєнтності екологічних і соціальних систем, виділяються роботи К. Голінга (C. Holling), яким було зроблено припущення щодо потенційної необізнаності щодо майбутнього стану складних систем та можливих подій, а також щодо впевненості у несподіваності більшості подій. За пропозованим К. Голінгом підходом, «концепція стійкості» (the resilience framework) може врахувати цю зміну перспективи, оскільки вона «не вимагає точної здатності передбачати майбутнє, а лише якісну здатність розробляти системи, що можуть поглинати та адаптуватися до майбутніх подій, якими б несподіваними вони не були» [5, с. 21].

Теорія, базові моделі, метафори, підходи до вимірювання та принципи забезпечення резильєнтності громад, зокрема їх спроможності зберігати цілісність системи управління, здатності продовжувати надавати базові публічні послуги, відновлюватися після природних катастроф, були предметом досліджень науковців з першої декади XXI сторіччя. Серед таких робіт визначимо: Ф. Г. Норріс, П. С. Стевенс, Б. Пфєффербаум, К. Ф. Виче та Р. Л. Пфєффербаум (F. H. Norris, P. S. Stevens, B. Pfefferbaum, K. F. Wyche, R. L. Pfefferbaum, 2008); Л. Кірмаєр, М. Седхев, Р. Уїтлі, С. Данденеау та С. Ісаак (L. Kirmayer, M. Sedhev, R. Whitley, S. Dandeneau, C. Isaac, 2009); К. Ліон (C. Lyon, 2014), Л. Е. Ванеєскауте, Т. Ванвінг, У. Йаквет, Б. Абелшаузе та П. Меурс (L. E. Vaneekhaute, T. Vanwing, W. Jacquet, B. Abelshausen, P. Meurs, 2017), Й. Савас та Н. Росс (J. Cavaye, H. Ross, 2019), Р. Гаггард, А. Сафер, Й. Грін (R. Haggard, A. Cafer, J. Green, 2019).

У подальшому значну увагу було приділено аналізуванню прогресу та викликів у цій сфері, визначенню потенціалу та системи взаємовідносин, що сприяють стійкості громад: М. Коліоу, Й. У. ван де Ліндт, Т. П. МсАллістер, Б. Р. Еллінгвуд, М. Ділард, Н. Сутлер (M. Koliou, J. W. van de Lindt, T. P. McAllister, B. R. Ellingwood, M. Dillard, N. Cutler, 2020); С. Окланд та С. Кілпатрік (S. Auckland, S. Kilpatrick, 2021); Г. Слінгерланд, Е. Едуа-Менса, М. ван Гілс, Р. Клеінханс, Ф. Бразієр (G. Slingerland, E. Edua-Mensah, M. van Gils, R. Kleinans, F. Brazier, 2022). В Україні аспекти

національної стійкості та стійкості територіальних громад вивчали В. Арнаутова, К. Войтовський, В. Гандзюра, Т. Герасимчук, Є. Головаха, С. Дембіцький, М. Кондратенко, О. Корольчук, В. Ліпкан, О. Майборода, М. Матвієнко, О. Пахненко, С. Пирожков, К. Резнікова, О. Скрипнюк, В. Смолій, С. Стоєцький, О. Хамітов та інші.

Серед досліджень стійкості (резильєнтності) громад в Україні в період повномасштабного вторгнення РФ треба відзначити роботи науковців Київської школи економіки, які, досліджуючи зазначений феномен, визначають важливість розвитку економічної спроможності громад (зокрема, їхньої здатності генерувати власні доходи), мережевої взаємодії та участі громадян у процесах врядування для посилення стійкості територіальної громади, зокрема сільської, до інституційних шоків в умовах сучасної війни [6].

Феномен національної стійкості як спроможність державного та суспільного механізмів зберігати функціональність і захищати свої базові цінності в умовах внутрішніх або зовнішніх загроз вивчала О. Баштанник, яка зазначає, що інституціональна парадигма реалізації державної влади стає ключовою платформою для забезпечення стійкості (резильєнтності) державного управління загалом, що передбачає здатність інститутів адаптуватися до змін, зберігати ефективність, легітимність і довіру громадян [7; 8]. Надзвичайної актуальності в умовах цифрової трансформації публічного управління набуває науковий доробок О. Кравцова, зокрема, щодо ролі державного управління в розбудові національної моделі стійкості в цифровому суспільстві [9]. Водночас, питання забезпечення результативності публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади не були предметом окремого дослідження в Україні.

Мета статті – схарактеризувати загальні підходи, принципи та інноваційні інструменти публічного управління процесами забезпечення національної стійкості, які можуть бути рекомендовані до використання в умовах війни та повоєнного відновлення на рівні територіальної громади в Україні.

Виклад основного матеріалу. На основі базових положень Аналітичної записки Центру безпекових досліджень Національного інституту стратегічних досліджень «Проблема термінологічної невизначеності у сфері розбудови національної стійкості» [10] у монографії «Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища» О. Резнікова пропонує визначення національної стійкості, сформульоване як «здатність

держави та суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження та характеру, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування, у т. ч. під час криз, швидко відновлюватися після криз до оптимального за визначених умов рівня рівноваги» [11, с. 298], що корелює із визначенням терміну, який поданий у Концепції забезпечення національної системи стійкості: «здатність держави і суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження і характеру, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових ситуацій» [1].

Можна погодитися із думкою О. Баштанник [7], яка акцентує на важливості уточнення, що пропонується О. Резніковою щодо розкриття змістовного наповнення категорії «національна система стійкості» як «системи забезпечення національної стійкості», а також характеризування цього феномену як «організаційного та нормативно-правового механізму, який упорядковує діяльність суб'єктів системи в рамках визначеної моделі» і з урахуванням національних інтересів [11, с. 239].

До суб'єктів забезпечення національної стійкості належать «органи державної влади, органи місцевого самоврядування, підприємства, установи, організації, громадські об'єднання, які є ініціаторами або учасниками процесів забезпечення національної стійкості» [1], які мають розвивати власну організаційну стійкість, яка розуміється як здатність «ідентифікувати, готуватися, реагувати на загрози, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування до, під час і після настання кризової ситуації задля збереження функціонування і подальшого розвитку» [1].

У міжнародному стандарті ISO 37100:2016 «Сталі міста і громади – Словник» [12], який встановлює терміни для групи стандартів ISO 37100 щодо менеджменту сталого розвитку територіальних громад наведено основне і три додаткових визначення категорії «стійкість / резильєнтність» (resilience), які вичерпно описують сутність феномена:

– це адаптаційна здатність організації у складному та мінливому середовищі (основне визначення);

– здатність системи та її складових частин передбачати, поглинати, пристосовуватися або відновлюватися від наслідків небезпечної події у своєчасний та ефективний спосіб, у тому числі шляхом забезпечення збереження, відновлення або покращення її основних базових структур

і функцій (визначення примітки 1 від Міжурядової групи експертів зі зміни клімату);

– це здатність організації протистояти впливу події або здатність повернутися до прийнятного рівня функціонування за прийнятний проміжок часу після впливу події (визначення примітки 2);

– це здатність системи зберігати свої функції та структуру в умовах внутрішніх та зовнішніх змін, а також поступово деградувати, коли це необхідно (визначення примітки 3).

Автори дослідження [6], пояснюючи здатність вітчизняних громад до подолання наслідків вторгнення РФ, зосередилися на їхній стійкості до загроз інституційній стабільності. Цей вимір стійкості було ними визначено як «інституційну стійкість» у тому сенсі, що досліджувалася здатність громад та інституційних структур (місцевих рад та їх виконавчих органів) брати участь в інституційних процесах, необхідних для здійснення місцевого самоврядування та вирішення конкретних проблем, пов'язаних з війною. У даному контексті загрози інституційній стабільності пов'язані насамперед із дисфункціональністю структур, нестачею персоналу або нездатністю домовитися про реалістичні кроки для вирішення проблем. Можна погодитися із висновком, що інституційні структури та їх життєздатність є основою інституційної екосистеми територіальної громади, тому критично важливою є саме інституційна стійкість як здатність протистояти всьому спектру пов'язаних з війною шоків.

За результатами кросдисциплінарного дослідження науковим колективом на чолі з Ф. Норісом

(F. Norris) було представлено теорію резильєнтності/ стійкості, яка враховує сучасні уявлення про стрес, адаптацію, благополуччя та динаміку ресурсів [13]. Представлена теорія визначає, що громади мають потенціал для ефективного функціонування та успішної адаптації після «над-нормативних» подій / катастроф / шоків / криз (disaster).

Спираючись на основні положення: теорії резильєнтності територіальної громади за Ф. Норісом та ін. [13]; законодавчо закріпленого національного підходу до забезпечення національної стійкості [1]; актуалізованих положень щодо забезпечення інституційної стійкості територіальних громад в умовах війни в Україні, які визначені дослідниками Київської школи економіки [6], – розроблено концептуальну модель забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади (рис. 1).

Контур національного рівня концептуальної моделі (див. рис. 1) відтворює процес гарантування збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності держави й суспільства через використання суб'єктами національної системи стійкості комплексу відповідних інструментів в умовах гібридних загроз і змін безпекового середовища. У контурі локального рівня представлено виміри інституційної стійкості громади, належний розвиток яких забезпечує інституційну стійкість громади (резильєнтність інститутів публічного управління громади).

Також контур локального рівня передбачає формування колективної стійкості громади на основі

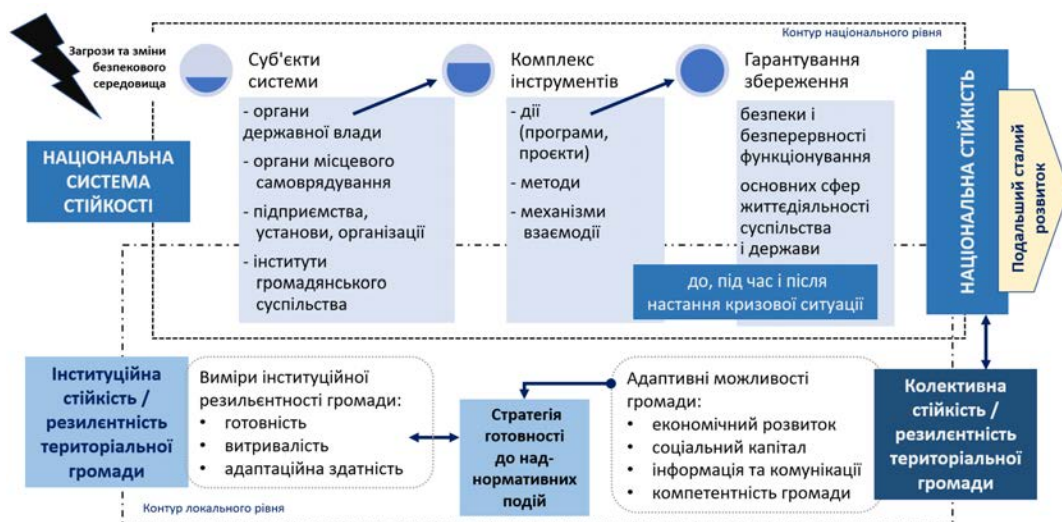


Рис. 1. Концептуальна модель забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади

Джерело: розроблено В. Борисенком на основі базових положень [1; 6; 13].

розвитку чотирьох основних наборів адаптивних можливостей: економічного розвитку, соціального капіталу, інформації та комунікації, компетентності громади, – які разом забезпечують стратегію готовності до наднормативних подій (a strategy for disaster readiness) за теорією Ф. Норіса та ін. [13]. Щоб побудувати «колективну стійкість», громади мають зменшити ризики та нерівність у розподілі ресурсів, сприяти залученню мешканців до заходів, проєктів, програм із пом'якшення наслідків «наднормативних подій», налагодити міжорганізаційні та мережеві зв'язки, посилити та захистити соціальну підтримку, а також розвивати спроможність діяти «без попередньо схваленого плану» (plan for not having a plan), що вимагає гнучкості, навичок швидкого прийняття рішень, наявності надійних джерел інформації як основи успішних дій в умовах невизначеності [13].

Таким чином, локальний контур концептуальної моделі демонструє базові складові механізму, що процесно пов'язує комплекс адаптивних можливостей (ресурси з динамічними властивостями) з вимірами інституційної стійкості через розроблення стратегії готовності до наднормативних подій. Означене поєднання забезпечує адаптацію громади, що має прояв у збереженні добробуту населення, який визначається як високий і рівномірний рівень психічного та поведінкового здоров'я, безперервного функціонування всіх сфер життєдіяльності та збереження якості життя. Внесок локальних контурів територіальних громад країни забезпечує формування національної стійкості і подальший сталий розвиток країни в цілому.

Базовими принципами для розбудови системи публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади, на наш погляд, можуть стати три принципи, на яких понад 20 років базується Національна система менеджменту надзвичайних ситуацій США (The National Incident Management System, NIMS): гнучкості (flexibility), стандартизації (standardization) та єдності зусиль (unity of effort) [14, с. 3]. Гнучкість передбачає можливість адаптувати систему управління будь-якої надзвичайної ситуації, кризи чи шоку. Гнучкість дозволяє системі бути масштабованою і, отже, застосовною до наднормативних ситуацій, які суттєво відрізняються за ступенем небезпеки, географічним розташуванням, демографічними, кліматичними, культурними та організаційними особливостями. Стандартизація є необхідною для взаємодії між різними організаціями та рівнями управління під час реагування на наднормативні

ситуації. Можуть бути розроблені стандартні організаційні структури, що покращують інтеграцію та взаємодію між юрисдикціями та організаціями. Стандартизація також передбачає встановлення загальної термінології задля забезпечення ефективної комунікації та поширення усталених практик, щоб надати можливість ефективно співпрацювати та сприяти згуртованості між різними залученими організаціями. Єдність зусиль означає координацію діяльності між різними організаціями для досягнення спільних цілей, що дозволяє організаціям із конкретними юрисдикційними повноваженнями підтримувати одна одну, зберігаючи при цьому власні повноваження.

Серед ключових аспектів спроможності територіальних громад забезпечувати резильєнтність/ стійкість на місцевому рівні, визначають:

- реалізацію моделей проактивного адаптивного публічного управління на основі розбудови взаємодії та широкого залучення заінтересованих сторін;
- підсилення згуртованості територіальних громад навколо вирішення проблем безпеки та стійкості / резильєнтності;
- розбудову спільної спроможності у сфері безпеки та стійкості у межах співробітництва територіальних громад;
- формування належного рівня готовності та реагування на гібридні загрози й кризи;
- розвиток складових надійності функціонування органів публічного управління на регіональному та місцевому рівнях в умовах криз та шоків, зокрема у сфері надання публічних послуг;
- формування на регіональному та місцевому рівнях систем комплексної контрольної діяльності, зокрема громадського контролю за використанням ресурсів (адаптовано В. Борисенком за матеріалами [11, с. 160]).

У цьому контексті вважаємо актуальним висновок колективу дослідників Київської школи економіки [6] щодо важливості подальшого вивчення факторів, що зумовлюють стійкість українських громад до інших типів шоків, окрім інституційної стабільності, таких як приплив внутрішньо переміщених осіб в тиллові громади, безупинні загрози для руйнувань критичної інфраструктури та інформаційні шоки. Також перспективними є дослідження характеру взаємозв'язків та взаємозалежностей між вимірами резильєнтності територіальних громад, до яких належать: готовність (preparedness), витривалість (robustness), адаптаційна здатність (adaptation).

За результатами дослідження інноваційних інструментів забезпечення результативності

й ефективності процесів сталого розвитку територій і громад, що пропонуються у настановах Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), і можуть бути рекомендовані до використання в умовах невизначеності органами публічного управління в Україні, Т. Маматовою та О. Ігнатом у роботі [15] виокремлено групу стандартів ISO 37100, зокрема, імплементацію на місцевому рівні системи управління сталим розвитком територіальної громади за міжнародним стандартом ISO 37101:2016 «Сталий розвиток у громадах – Система менеджменту сталого розвитку – Вимоги та настанови щодо застосування» [16].

Серед очікуваних результатів від впровадження системи управління сталим розвитком територіальної громади (через впровадження стратегій, програм, проєктів, планів та публічних послуг) визначають, зокрема [16]:

- перехід до системного керованого сталого розвитку та забезпечення «смартизованості» і стійкості / резильєнтності в громадах з урахуванням їх територіальних меж;

- збільшення внеску територіальної громади у досягнення результатів сталого розвитку регіону;

- підвищення спроможності до оцінювання прогресу територіальних громад у досягненні цілей сталого розвитку (упровадження даного стандарту позитивно впливає на досягнення ЦСР 1–16), а також досягнутого ними рівня

У контексті впровадження системи управління сталим розвитком територіальної громади акцентуємо на критичній важливості процесів інтегрування складових системи, які сприяють розвитку виміру «смартизованість». Категорія «смартизованість» (smartness) визначається у міжнародному стандарті ISO 37101:2016 як спроможність робити внесок у сталий розвиток (sustainable development) та резильєнтність/стійкість (resilience) через прийняття обґрунтованих рішень і врахування довгострокової та короткострокової перспективи [16]. За підходом ISO 37101:2016 «смартизованість» є вбудованою (embedded) у сталий розвиток, який розглядається як всеохоплюючий процес, однією з характеристик якого є, зокрема, «смартизованість», що передбачає цілісний підхід (holistic approach), включаючи належне врядування (good governance) та адекватну організацію, процеси і поведінку, а також відповідне інноваційне використання методів, технологій і природних ресурсів.

Висновки та напрями подальших досліджень.

1. Запропоновано концептуальну модель забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади, яка поєднує контур національного рівня концептуальної моделі (відтворює процес гарантування збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності держави й суспільства через використання суб'єктами національної системи стійкості комплексу відповідних інструментів в умовах гібридних загроз і змін безпекового середовища) та локальний контур (демонструє базові складові механізму, що процесно пов'язує комплекс адаптивних можливостей з вимірами інституційної стійкості через розроблення стратегії готовності до наднормативних подій. Внесок локальних контурів територіальних громад забезпечує формування національної стійкості і подальший сталий розвиток країни в цілому (В. Борисенко).

2. Результативність запропонованої моделі забезпечується імплементацією комплексу базових принципів для розбудови системи публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: гнучкість, стандартизація та єдність зусиль (Ю. Борисенко).

3. Систематизовано аспекти спроможності територіальних громад забезпечувати резильєнтність/стійкість на місцевому рівні, зокрема, реалізацію моделей проактивного адаптивного публічного управління на основі розбудови взаємодії та широкого залучення заінтересованих сторін та формування на регіональному та місцевому рівнях систем комплексної контрольної діяльності, зокрема громадського контролю за використанням ресурсів (В. Борисенко).

4. В умовах викликів воєнного часу та подальшого повоєнного відновлення нагальною потребою є запровадження у вітчизняних територіальних громадах систем управління сталим розвитком за моделлю міжнародного стандарту ISO 37101, який розроблявся для використання на самі рівні громади із залученням багатьох стейкхолдерів, які мають бути залучені до процесів управління програмами і проєктами на місцевому рівні (В. Борисенко).

Зазначене окреслює напрями подальших досліджень, зокрема, процесне моделювання системи забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади на основі міжнародних стандартів із визначенням підсистем управління ризиками та підходів до оцінювання.

REFERENCES:

1. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku "Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiikosti" : Ukaz Prezydenta Ukrainy № 479/2021 [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 20, 2021, "On the introduction of a national resilience system": Decree of the

- President of Ukraine № 479/2021] (2021, 27 September). <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181> [in Ukrainian].
2. Ministry of Development of Communities, Territories, and Infrastructure of Ukraine. (2023). *Dorozhnia karta detsentralizatsii: reforma mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady* [Roadmap for decentralization: reform of local self-government and territorial organization of power]. https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1330/Дорожня_карта_децентралізації.pdf [in Ukrainian].
 3. Mamatova, T., & Borysenko, V. (2023). Teoretychne pidgruntia doslidzhennia protsesiv publicznego upravlinnia u sferi zabezpechennia rezilientnosti terytorialnykh hromad v Ukraini [Theoretical basis for the study of the public administration processes in the domain of local communities' resilience in Ukraine]. *Public Administration and Local Government*, (2), 67-73. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-9> [in Ukrainian].
 4. Pyrozhekov, S. I., Maiboroda, O. M., Khamitov, N. V., Holovakha, Ye. I., Dembitskyi, S. S., Smolii, V. A., Skrypniuk, O. V., & Stoietskyi S. V. (Eds). (2022). *Natsionalna stiikist Ukrainy: stratehiia vidpovidi na vyklyky ta vyperedzhennia hibrydnykh zahroz : natsionalna dopovid* [Ukraine's national resilience: a strategy for responding to challenges and anticipating hybrid threats: national report]. Kyiv : I. F. Kuras Institute of Political and Ethnic Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine. https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/nats_dopovyd.pdf.
 5. Holling, C. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4 (1), 1-23. https://www.zoology.ubc.ca/bdg/pdfs_bdg/2013/Holling%201973.pdf.
 6. Rabinovych M., Brik T., Darkovich A., Savisko M., Hatsko V., Tytiuk S., Pidubnyi I. Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The role of local governance. *Governance*. 2023. Vol. 37, Iss. 4, P. 1121-1140. <https://doi.org/10.1111/gove.12827>.
 7. Bashtannyk, O. V. (2023). Vymiry rozbudovy natsionalnoi systemy stiikosti u konteksti vnutrishno i zovnishnopolitychnykh prioritetiv Ukrainy. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. [Measures for developing a national stability system in the context of Ukraine's domestic and foreign policy priorities]. *Public management and administration in Ukraine*, (36), 7-11. <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/36-2023/1.pdf> [in Ukrainian].
 8. Bashtannyk, O. V. (2024). Instytutsionalni imperatyvy systemnoi rozbudovy natsionalnoi stiikosti derzhavy [Institutional imperatives for the systematic development of national resilience]. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law*, (2), 7-13. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.2.1> [in Ukrainian].
 9. Kravtsov, O. (2024). Rol derzhavnogo upravlinnia v rozbudovi natsionalnoi modeli stiikosti v tsyfrovomu suspilstvi [The role of public administration in developing a national model of sustainability in a digital society]. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law*, (4), 7-12. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.4.1>.
 10. Reznikova, O. O., & Voitovskyi, K. Ye. (2021). *Problema terminolohichnoi nevyznachenosti u sferi rozbudovy natsionalnoi stiikosti : analitychna zapyska* [The problem of terminological uncertainty in the field of national resilience building: analytical note]. Center for Security Studies, National Institute for Strategic Studies. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-01/az-7-gloss-060121_5.pdf [in Ukrainian].
 11. Reznikova, O. O. (2022). *Natsionalna stiikist v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyscha : monohrafiia* [National resilience in a changing security environment: monograph]. Kyiv : National Institute for Strategic Studies <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01>
 12. The International Organization for Standardization. (2016). *ISO 37100:2016(en). Sustainable cities and communities – Vocabulary*. <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:71914:en>
 13. Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41, 127-150. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>.
 14. U.S. Department of Homeland Security. (2017). *National Incident Management System*. Third Edition. https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-07/fema_nims_doctrine-2017.pdf.
 15. Mamatova, T. V., & Ihnat, O. V. (2024). Innovatsiini instrumenty zabezpechennia rezultatyvosti i efektyvosti protsesiv staloho rozvytku terytorii i hromad v umovakh nevyznachenosti [Innovative tools to ensure the efficiency and effectiveness of territorial and community sustainable development processes within the context of uncertainty]. *The State and Regions. Series: Public Management and Administration*, (4), 223-229. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.33> [in Ukrainian].
 16. The International Organization for Standardization. (2016). *ISO 37101:2016. Sustainable development in communities. Management system for sustainable development. Requirements with guidance for use*. <https://www.iso.org/standard/61885.html>.