

\

**Рішення**  
**разової спеціалізованої вченої ради**  
**про присудження ступеня доктора філософії**

Здобувач ступеня доктора філософії Владислав Юрійович БОРИСЕНКО, 1995 року народження, громадянин України, освіта вища: має освітній ступінь магістра за спеціальністю «Агрономія» (Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет, період навчання з 2017 по 2018 роки).

У 2022 році вступив до аспірантури Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» (наказ про зарахування від 24.05.2022 № 278-с). Упродовж 2022-2026 рр. Борисенко В. Ю. навчався в аспірантурі з дотриманням усіх вимог до виконання індивідуального плану наукової роботи й індивідуального навчального плану та виконав акредитовану освітньо-наукову програму «Публічне управління та адміністрування» на кафедрі державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління.

Разова спеціалізована вчена рада, утворена рішенням Вченої ради Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», МОН України, м. Дніпро від 31 березня 2026 року (Протокол № 12) у складі:

*Голова разової спеціалізованої ради:*

**Липовська Наталія Анатоліївна**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

*Рецензенти:*

– **Баштанник Оксана Віталіївна**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри історії та політичної теорії Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Дніпро;

– **Кравцов Олег Валентинович**, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

*Офіційні опоненти:*

– **Куц Юрій Олексійович**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та державної служби Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків;

– **Мунько Анна Юріївна**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Дніпровського державного аграрно-економічного університету, м. Дніпро,

на засіданні 04 травня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» *БОРИСЕНКУ Владиславу Юрійовичу* на підставі публічного захисту дисертації на тему **«Забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні»** за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Дисертацію виконано у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка», МОН України, м. Дніпро.

Науковий керівник – доктор наук з державного управління, професор Маматова Тетяна Валеріївна, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка».

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, українською мовою.

Наукова новизна одержаних результатів обумовлена тим, що в роботі обґрунтовано комплекс концептуальних положень щодо забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні, а також розроблено елементи методико-технологічного забезпечення відповідних процесів та їх безупинного вдосконалення. Основні результати, що характеризують

*уперше:*

– обґрунтовано комплекс наукових підходів, моделей і рекомендацій щодо їх практичного впровадження, застосування яких у системному поєднанні дозволяє органу місцевого самоврядування сільської територіальної громади у взаємодії зі стейкхолдерами місцевого розвитку та іншими суб'єктами системи національної стійкості забезпечувати резильєнтність на місцевому рівні, у наслідок чого підвищується спроможність територіальної громади протистояти зовнішнім загрозам, зберігаючи власну «ідентичність» та систему цінностей, відновлюватися після шоків, безупинно реалізовувати процеси надання базових публічних послуг, сприяти реалізації стратегічних пріоритетів сталого розвитку відповідної території.

*удосконалено:*

– понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, а саме: сформульовано авторське (уточнене) визначення поняття «резильєнтність територіальної громади» як соціоекономічної системи базового рівня – здатність поглинати руйнівні впливи / травматичні події / шоки, зберігаючи структуру, ідентичність та спроможність реалізовувати основні

функції та подальший керований розвиток задля життєзбереження й забезпечення благополуччя жителів громади;

– підхід до оцінювання зрілості територіальної громади у забезпеченні її резильєнтності на основі моделі, яка передбачає чотири рівні (ситуативний / Ad Hoc; початковий / Emerging; розширений / Enhanced; інтегрований / Integrated), через визначення структури моделі за критеріями, що відповідають чотирьом чинникам спроможності до забезпечення резильєнтності (знання; невизначеності; взаємозалежність; легітимність); оцінювання у просторі вимірів «готовність–надійність–адаптивність»; формування комплексу підкритеріїв моделі на основі характерних ознак територіальної громади (населення; територія; муніципальне управління та врядування; фінансові та інші ресурси; захищеність інфраструктури; надання публічних послуг; довіра);

*дістало подальшого розвитку:*

– науковий підхід до забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади на основі концептуальної моделі, яка поєднує контур національного рівня (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.

– концептуальні положення щодо моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів в умовах воєнного стану задля подальшого формування, перегляду та реалізації політик і громадських ініціатив, спрямованих на забезпечення відновлення та подальшого сталого розвитку територій: процесна модель забезпечення резильєнтності територіальної громади формується на основі високорівневої моделі інтегрованої системи управління якістю за ISO 18091:2019 з урахуванням ключових доменів і вимірів стійкості рамкових моделей ICOR та визначеного вище комплексу міжнародних стандартів ISO під впливом контурів національного і локального рівнів, які визначені Концептуальною моделлю забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади; в структурі моделі передбачено поєднання за допомогою циклу PDCA контуру безупинного вдосконалення результатів досягнення цілей стратегічного рівня із контуром процесного (тактичного) рівня;

– обґрунтування механізму міжсекторної взаємодії у сфері забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні через визначення й опис: результатних (Output), процесних (Process) і структурних (Input) елементів механізму; їх внеску у забезпечення резильєнтності територіальної громади; релевантних інструментів забезпечення результативності процесів публічного управління та керованого місцевого розвитку;

– формалізація підходів до формування моделі знань у сфері забезпечення резильєнтності територій і громад: структура, зміст та наповнення доменів розвитку професійної компетентності для поступового сходження за рівнями зрілості органу місцевого самоврядування у сфері резильєнтності територіальної громади.

Здобувач має 14 наукових публікацій за темою дисертації, з них 4 статті у наукових фахових виданнях України, 10 тез доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій, що засвідчують апробацію результатів дисертації, зокрема:

1. Маматова, Т., & Борисенко, В. (2023). Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2, 67–73, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-9>.

2. Борисенко, В., & Борисенко, Ю. (2025). Публічне управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: загальні підходи, принципи та інноваційні інструменти. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (2), 46-52. doi: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.7>.

3. Борисенко, В. (2025). Підхід до оцінювання зрілості системи забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, (4), 20-26, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-4-3>.

4. Маматова, Т., & Борисенко, В. (2026). Моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів, *Національні інтереси України*, (1), 1227-1239. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1\(18\)-1227-1239](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1(18)-1227-1239).

У дискусії взяли участь (голова, рецензенти, офіційні опоненти).

#### **Голова ради:**

**1. Липовська Наталія Анатоліївна**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

*Зауважень немає. Оцінка роботи позитивна.*

Запитання 1. Які механізми передбачено у розроблених Вами пропозиціях для залучення академічної спільноти, експертного потенціалу міжнародних проєктів технічної допомоги та інститутів громадського суспільства у процесі забезпечення резильєнтності територіальних громад?

Запитання 2. У пп. 3.3 дисертації Ви зазначаєте, що в Україні станом на початок 2026 року не сформована система підготовки публічних управлінців у сфері реалізації концепції національної стійкості на всіх рівнях управління. Якою, на Вашу думку, має бути відповідна система професійного розвитку?

Борисенко В. Ю. відповідь на:

Запитання 1. Залучення академічної спільноти та експертного потенціалу інших організацій має відбуватися як під час формування стратегії готовності до наднормативних подій, наприклад, через запрошення науковців і експертів до робочої групи, так і під час її реалізації, оцінювання й оновлення. Також вже розбудовуються партнерства університетів і громад, які ставлять на меті забезпечення стійкості й сталого розвитку територій. Як приклад можна навести співпрацю нашого університету з громадами у межах проєктів Erasmus+ та проєктів, що фінансуються Шведським інститутом. У подальшому обов'язковим має бути залучення представників університетів і експертів аналітичних центрів, офісів міжнародних проєктів, наприклад, U-LEAD чи GIZ під час формування відповідних портфелів проєктів і програм, реалізації проєктів, моніторингу ходу реалізації та оцінювання результатів.

Запитання 2. На наш погляд, першим етапом створення належної системи професійного розвитку у сфері забезпечення національної стійкості і резильєнтності територіальних громад в Україні має стати формування відповідної моделі знань із визначенням специфічних компетентностей, які мають бути сформовані у різних категорій стейкхолдерів. У дисертації нами запропоновано структуру такої моделі. Наступним етапом має стати визначення комплексу відповідних компетентностей і результатів навчання за окресленими доменами для окремих категорій стейкхолдерів. Далі – визначення пріоритетних форм розвитку професійної компетентності. Система також має передбачати механізми визначення постачальників освітніх послуг і критерії оцінювання результативності навчання. Формування такої системи може стати напрямом подальших досліджень.

**Рецензенти:**

**2. Баштанник Оксана Віталіївна**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри історії та політичної теорії Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

*Рецензія позитивна. Зауваження і дискусійні положення:*

1. На стор. 60-61 дисертаційної роботи представлено приклади кращих практик забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Європейському Союзі, які згруповані за ключовими напрямками резильєнтності (табл. 1.6). На наш погляд, автору варто було подати також результати аналізування можливості адаптування й реалізації зазначених практик в Україні.

2. У пп. 1.3 автором представлено висновки щодо проміжних результатів формування національної системи стійкості, які наведені у аналітичному огляді Національного інституту стратегічних досліджень (с. 73-74). На нашу думку, у пп. 2.1 визначені виклики могли бути більш детально проаналізовані дисертантом у контексті перспектив подальшого розвитку національної системи стійкості за відповідними складовими, що підсилило б обґрунтування пропонованої концептуальної моделі забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади в Україні

3. Підтримуючи наведені у дисертації наукові положення щодо забезпечення цифрової резильєнтності територіальних громад в Україні в умовах війни (пп. 2.3) та щодо розроблення рекомендацій для органів публічного управління з розвитку професійної компетентності у сфері забезпечення резильєнтності територій і громад (пп. 3.3), маємо зазначити, що здобувач не приділив у роботі уваги надзвичайно важливому напрямку розбудови співпраці і трансферу знань – віртуальним спільнотам практики (Communities of Practice). Це може стати напрямом подальших досліджень, адже на міжнародному рівні функціонує Resilient Cities Network Communities of Practice, а Україні розгортається діяльність за «The ICLEI Ukraine Roadmap for Post-conflict Resilience and Recovery» (Дорожня мапа постконфліктної резильєнтності та відновлення для органів публічного управління в Україні на місцевому рівні, за підтримки ICLEI Europe).

4. Погоджуючись у цілому із пропонованим у пп. 3.3 дисертації підходом до формування професійної компетентності стейкхолдерів забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні, маємо зауважити, що здобувачу бажано було розробити і подати у додатках відповідні програми короткотермінового підвищення кваліфікації для посадових осіб місцевого самоврядування, представників громадянського суспільства та інших представлених у табл. 3.9 груп стейкхолдерів. Це може стати напрямом його подальших досліджень і практичних упроваджень.

5. У частині зауважень щодо оформлення маємо вказати на те, що у тексті рукопису містяться окремі стилістичні і друкарські огріхи, бракує назви табл. 3.2.

Висловлені зауваження відтворюють творчий характер роботи, суттєво не впливаючи на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи

В. Ю. Борисенка, та підтверджують суттєву складність проблематики, що досліджується.

Запитання 1. Уточніть, будь ласка, Вашу авторську позицію стосовно одного-двох пріоритетних викликів у формуванні національної системи стійкості та можливих відповідей на ці виклики на місцевому рівні, які Ви пропонуєте за результатами Вашого дослідження?

Запитання 2. Поясніть сутність елементу «Стратегія готовності до наднормативних подій», який визначений одним із центральних у пропонованій Вами Концептуальній моделі забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади в Україні.

Борисенко В. Ю. відповідь на:

Запитання 1: На нашу думку, станом на початок 2026 року пріоритетними є два виклики, які визначені у аналітичному огляді Національного інституту стратегічних досліджень 2025 року. Перший виклик: «Не завершено формування механізму інституційного забезпечення національної системи стійкості». До результатів вирішення наукового завдання нашого дослідження запропоновано комплекс підходів, моделей, рекомендацій, впровадження яких на місцевому рівні сприятиме розвитку зазначеного механізму інституційного забезпечення національної системи стійкості. Другий виклик, який є вимагає невідкладної відповіді: «Переважає частина публічних службовців залишаються необізнаними щодо аспектів нормативного забезпечення, завдань, етапів формування національної системи стійкості, ролі їх органу публічного управління і їх самих у відповідних процесах, а також наявності чи відсутності протоколів щодо дій у кризових ситуаціях тощо». Саме тому в роботі пропонується підхід до формування моделі знань у сфері забезпечення резильєнтності територій і громад із визначенням семи доменів розвитку професійної компетентності, які різною мірою мають сформуватися у окремих груп ключових стейкхолдерів.

Запитання 2: Зазначений елемент належить до контуру моделі локального рівня і, водночас, забезпечується та слугує зв'язуючим між процесами формування інституційної і колективної стійкості й резильєнтності територіальної громади. Такий підхід використано на методологічній основі «теорії готовності до наднормативних подій». За цією теорією, щоб побудувати «колективну стійкість» (яка має бути основою національної стійкості), громади мають зменшити ризики та нерівність у розподілі ресурсів, сприяти залученню жителів до заходів, проєктів, програм із пом'якшення наслідків «наднормативних подій», налагодити міжорганізаційні та мережеві зв'язки, посилити соціальну підтримку, а також розвивати спроможність діяти в межах визначеної стратегії «без попередньо схваленого плану», що вимагає гнучкості,

навичок швидкого прийняття рішень, наявності надійних джерел інформації як основи успішних дій в умовах невизначеності.

**3. Кравцов Олег Валентинович**, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

*Рецензія позитивна. Зауваження і дискусійні положення:*

1. У пп. 1.1 автором були схарактеризовані відмінності категорій «життестійкість», «стійкість», «резильєнтність» для предметної сфери публічного управління у сфері забезпечення керованого розвитку територіальних громад за чотирма аспектами із формулюванням відповідних метафор (табл. 1.2), а також запропоноване авторське (уточнене) формулювання категорії «резильєнтність територіальної громади» як соціоекономічної системи базового рівня. На наш погляд, ці наукові результати можна було представити у вигляді рекомендацій для внесення змін чи доповнення розділів «поняття та визначення» чинних нормативних документів у сфері формування системи національної стійкості. Це може стати напрямом подальших досліджень автора.

2. Наведені у пп. 2.1 дисертаційної роботи висновки та пропозиції автора щодо концептуальної моделі забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади (стор. 100-107, рис. 2.1) були використані КП «Інститут розвитку міста Кривий Ріг» під час формування та розвитку агломераційної моделі «місто – сільська громада» (довідка про впровадження від 26.03.2026 № 349). Втім, у тексті роботи це не знайшло належного висвітлення. Тому, потребує пояснення авторська позиція щодо напрямів практичного застосування моделі за вказаним напрямом.

3. Здобувачем визначено ключові характеристики цифрової резильєнтності, які демонструють українські територіальні громади в умовах війни та особливості цифрової резильєнтності для сільських територіальних громад, а також висвітленого унікальний досвід формування екосистеми підготовки «цифрових офіцерів громад» – CDTO (п. 2.3). Результати проведеного аналізування можуть бути використані для обґрунтування політик і програм на різних рівнях публічного управління, спрямованих на подолання описаних структурних бар'єрів розбудови резильєнтності у сільських громадах порівняно з міськими (табл. 2.2). Водночас, цей перспективний підхід не знайшов у роботі подальшого розкриття.

4. У пп. 3.1 роботи наведено приклади практик міжсекторної взаємодії, які були реалізовані у різних частинах світу задля забезпечення резильєнтності територіальних громад (табл. 3.2). Але, на наш погляд, залишилося неповною мірою розкритим та потребує пояснення під час захисту, чому саме підходи, що були застосовані у постковідний період у сфері надання послуг охорони здоров'я

виступатимуть у ролі ключових для забезпечення резильєнтності територіальних громад у воєнний час та під час повоєнного відновлення та подальшого керованого розвитку в Україні.

Зазначені зауваження і дискусійні положення не знижують наукової цінності дисертаційного дослідження. Загальна оцінка роботи В. Ю. Борисенка є позитивною.

Запитання 1. У другому розділі дисертації Ви пропонуєте використання кількох міжнародних стандартів ISO, але не зазначаєте, чи має бути сертифікована система управління на основі цих стандартів. Поясніть, будь ласка, які суб'єкти прийматимуть рішення щодо відповідності системи управління органу місцевого самоврядування вимогам визначених Вами міжнародних стандартів?

Запитання 2. На продовження теми використання міжнародних стандартів і кращих практик, прошу уточнити, яким чином у контексті Вашого дослідження використовується категорія «смартизована» громада? Чи є це аналогом «смарт-сіті»?

Борисенко В. Ю. відповідь на:

Запитання 1. Міжнародні стандарти ISO 18091, 22316 та 22336, які нами пропонуються до застосування органами місцевого самоврядування через упровадження процесної моделі забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів є документами типу «Настанови», надають рекомендації та не використовуються для оцінювання відповідності систем управління. Стандарти ISO 9001, 27001 чи 37101 є документами типу «Вимоги», за якими може бути здійснено оцінювання системи управління із видачою сертифікату відповідності, але ці стандарти, які інші стандарти ISO й відповідні ДСТУ є добровільним, тобто не передбачає обов'язкового оцінювання відповідності третьою стороною.

Водночас органом місцевого самоврядування може бути прийнято рішення щодо проведення процедури добровільної сертифікації за зазначеними стандартами. У такому випадку можна звернутися до незалежного органу з оцінки відповідності. Якщо сертифікація не передбачається, мають проводитися внутрішні аудити фахівцями, які пройшли спеціальне навчання. За результатами внутрішнього аудиту рішення щодо відповідності приймається колегіальним органом, який підпорядковується голові громади.

Запитання 2. У даному дослідженні ми використовували категорію «смартизована» громада за підходом ISO 37101: така громада набуває спроможність робити внесок у сталий розвиток та резильєнтність через прийняття обґрунтованих рішень і врахування довгострокової та короткострокової перспективи. Це передбачає цілісний підхід, включаючи

належне врядування та розбудову адекватної системи управління, процесів і організаційної поведінки, а також відповідне інноваційне використання методів, технологій і природних ресурсів. Маємо також підкреслити, що сучасні світові тренди і практики вказують на неможливість реалізації підходів «смартизованої» громади без оцифрування відповідних процесів, впровадження інноваційних цифрових інструментів управління і цифрових платформ.

«Смартизована громада» є близьким, але не повним аналогом «смарт-сіті». Це споріднені концепції, які часто перетинаються та доповнюють одна одну, але мають ключові відмінності в масштабі, фокусі та підході. Смарт-сіті – це модель розвитку великого урбанізованого простору, яка активно використовує цифрові технології. «Смартизована громада» – акцент на людях, спільноті та участі.

### **Офіційні опоненти.**

**4. Куц Юрій Олексійович**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та державної служби Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків.

*Відгук позитивний. Зауваження і дискусійні положення:*

1. Відзначаючи, що сильною стороною роботи є використання настанов Європейського Союзу щодо забезпечення резильєнтності сільських територій як складової методологічного підґрунтя дослідження, зокрема, відповідних ключових принципів (табл. 1.5, стор. 57), маємо зазначити, що положення щодо застосування інтегративного підходу ЄС до забезпечення резильєнтності, який поєднує екологічну, соціальну та економічну складові не знайшли, на нашу думку, належного подальшого «розгортання» у пропозиціях дисертанта.

2. Представлена у пп. 2.1 дисертації на рис. 2.1 концептуальна модель забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади в Україні, потребує, на наш погляд, подальшої декомпозиції, як у частині зовнішніх впливів безпекового і ресурсного характеру (як на це зауважує автор на стор. 102), так і в аспектах: формування стійкої колективної ідентичності в громадах; інтегрування зеленої та цифрової трансформацій; реалізації моніторингу та оцінювання; підтримання індивідуальної психологічної резильєнтності жителів та представників інших стейкхолдерів.

3. У розділі 2 (пп. 2.2, с. 110-115) під час моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів автор спирається на розроблений Міжнародним консорціумом задля організаційної резильєнтності (International Consortium for Organizational Resilience, ICOR) комплекс рамкових моделей резильєнтності (Resilience Frameworks). Потребує пояснення, якою мірою вітчизняні органи публічного управління можуть використовувати цей інструментарій.

4. На наш погляд, презентований автором у пп. 3.2 дисертації підхід до оцінювання зрілості територіальної громади за чотирма рівнями концептуальному рівні представлений належним чином, але для його практичного впровадження на рівні територіальної громади потрібно розроблення відповідної методики, яка б містила додаткові до поданої в табл. 3.5 матриці за критеріями, що відповідають чотирьом визначеним дисертантом чинникам спроможності до забезпечення резильєнтності, трьом вимірам «готовність–надійність–адаптивність» у поєднанні та з комплексом підкритеріїв моделі на основі характерних ознак територіальної громади. Сам процес оцінювання, на нашу думку, має бути запропонований громадам вже у вигляді внесення даних і візуалізації у форматі дашборду на одній з цифрових платформ. Це може стати напрямом подальших досліджень і практичних упроваджень автора.

На загальну позитивну оцінку дисертаційного дослідження В. Ю. Борисенка подані вище зауваження суттєво не впливають, додатково характеризуючи значну складність і перспективність досліджуваної проблематики.

Запитання 1: Які аргументи Ви можете навести на користь застосування концепції керованого розвитку задля підсилення процесів забезпечення резильєнтності територіальних громад, про що зазначено у другому розділі дисертації?

Запитання 2: У чому полягає особливість використання рамкових моделей Міжнародного консорціуму задля організаційної резильєнтності, які Вами згадуються під час обґрунтування Концептуальної моделі забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади та моделювання процесів забезпечення резильєнтності на основі міжнародних стандартів?

Борисенко В. Ю. відповідь на:

Запитання 1. На наш погляд, концепція керованого розвитку у інтерпретації професора Юрія Павловича Шарова, засновника нашої наукової школи зі стратегічного та муніципального управління, органічно доповнює сучасне розуміння резильєнтності як здатності соціотехнічних систем адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися під впливом шоків, зокрема воєнних. Керований розвиток територій і громад передбачає, зокрема: цілеспрямоване планування: органи влади ініціюють розроблення стратегії розвитку, визначають за участі стейкхолдерів пріоритети і цілі, підтримують місцевих акторів або залучення інвестицій за визначеними пріоритетами; розроблення і реалізацію програм і проєктів: підхід керованого розвитку передбачає, що стратегії реалізуються через реалізацію стратегічного портфелю програм і проєктів розвитку за визначеними стратегічними цілями. Це можуть

бути проекти з розвитку інфраструктури резильєнтності, програми, що спрямовані на розбудову результативної міжсекторної взаємодії, освітні програми для стейкхолдерів тощо. Керований розвиток також передбачає моніторинг і оцінювання результатів та адаптивність до змін.

Таким чином, застосовуючи саме концепцію керованого розвитку для забезпечення резильєнтності, громади стають активними суб'єктами (не об'єктами) забезпечення стійкості та відновлення, що посилює їхню спроможність і легітимність.

Запитання 2. Особливість використання рамкових моделей ICOR полягає в їхній системній, багаторівневій та адаптивній природі, яка дозволяє інтегрувати принципи організаційної резильєнтності (з ISO 22316 та пов'язаних стандартів) у моделювання процесів на рівні територіальної громади. Так, багаторівневий підхід передбачає розгортання пов'язаних рамкових моделей: екосистема – громада – організація (наприклад, орган місцевого самоврядування)– особистість. На наш погляд, система ICOR виступає як інноваційний, міжнародно визнаний інструмент, що посилює практичну застосовність пропонованої нами концептуальної моделі вітчизняними органами публічного управління.

**5. Мунько Анна Юріївна**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Дніпровського державного аграрно-економічного університету, м. Дніпро.

*Відгук позитивний. Дискусійні положення і зауваження:*

1. У пп. 1.2 роботи під час представлення методологічних засад забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Європейському Союзі автором неодноразово вказується на застосування підходу до місцевого розвитку, що скеровується громадою (CLLD – підходу). Потребує пояснення під час захисту, чому цей підхід є важливим для реалізації саме для розвитку сільських територій в Україні, зокрема задля забезпечення їх резильєнтності.

2. У пп. 2.2 дисертаційного дослідження подано візуалізацію ключових аспектів для моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів (рис. 2.2, стор. 115). Дискусійним є питання, чи мають вітчизняні органи публічного управління належний рівень готовності та спроможності для реалізації подібних моделей в умовах воєнного стану?

3. У пп. 2.3 дисертації представлено окремі результати соціологічного опитування державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (239 осіб) та мешканців Дніпропетровської області (882 особи) Дніпропетровської області. На наш погляд, автору варто було більш детально

описати це дослідження та подати у додатках деталізацію представлених на рис. 2.4 результатів.

4. Значний практичний інтерес представляють пропозиції автора щодо оцінювання зрілості територіальної громади у забезпеченні її резильєнтності, які представлені у вигляді відповідної моделі у пп. 3.2 дисертації. Але, на наш погляд, бажано поглибити опис особливостей використання пропонованої моделі, зокрема, запропонувати адаптований переклад формулювань тверджень для оцінювання рівнів зрілості, що подані у табл. 3.5. Також рукопис не містить уточнення, чи було вже реалізовано подібні підходи в Україні на регіональному та місцевому рівнях публічного управління, якими є виклики та ризики їх впровадження в сучасних умовах саме для сільських територій? Це може стати напрямом подальших досліджень.

Наведені зауваження суттєво не впливають на зміст дисертації, якість висновків та обґрунтованість положень наукової новизни, не знижують її наукової та практичної цінності.

Запитання 1. Які основні виклики та бар'єри реалізації Концептуальної моделі забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади Ви можете визначити?

Запитання 2. Які заходи мінімізації цих негативних аспектів можете запропонувати?

Борисенко В. Ю. відповідь на:

Запитання 1 та 2. Можна виокремити кілька груп викликів, дозволять зупинитися на трьох ключових і одразу пропонувати відповідні запобіжні заходи: 1. Інституційні та управлінські: відсутність на сьогодні належного розподілу повноважень та інтеграції між національним та локальним рівнями, недостатня координація; низька зрілість систем управління: багато громад перебувають на ситуативному або початковому рівні зрілості резильєнтності; брак кваліфікованих спеціалістів; низька залученість стейкхолдерів. Можна зменшити негативний вплив через підсилення співробітництва територіальних громад та укладання угод з суб'єктами системи національної стійкості. Для підсилення систем управління запровадити регулярний внутрішній аудит і громадський контроль. Реалізовувати програми розвитку професійної компетентності за підтримки офісів міжнародних проєктів та ЗВО регіону.

2. Методологічні та стратегічні: ризик механічного перенесення вимог міжнародних стандартів і практик без урахування специфіки українських сільських територіальних громад, воєнного контексту та локальних особливостей; відсутність ефективної системи моніторингу та оцінювання;

зміни у керівництві органу місцевого самоврядування. Для запобігання виникненню: провести пілотне впровадження з врахуванням уроків і коригуванням для подальшого масштабування. Важливим методичний супровід з боку ЗВО, наприклад, експертів нашої кафедри, чи експертів асоціацій місцевого самоврядування.

3. Інфраструктурні та безпекові ризики: руйнування критичної інфраструктури через фізичні пошкодження та кібератаки; проблеми з доступом до інтернет і недостатня сформованість відповідних цифрових навичок, тобто - цифрова нерівність, зокрема у сільських територіях; гібридні загрози.

Як відповідь на ці виклики необхідно, на нашу думку, розробити та оновлювати плани безперервності діяльності за ISO 22301; реалізовувати програми підвищення цифрової стійкості; інвестувати в фізичний захист критичної інфраструктури та регулярні навчання за сценаріями загроз.

Системним рішенням може бути інтегрування управління ризиками у плани реалізації стратегій розвитку громад.

Результати відкритого голосування:

«За» 11 членів ради,  
«Проти» 0 членів ради.

На підставі публічного захисту та результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує **Борисенку Владиславу Юрійовичу** ступінь доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Голова разової спеціалізованої  
вченої ради



Наталія ЛИПОВСЬКА