

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 4.*

*ISSN 2307-2156*



*Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.4.2>**

**УДК 352/354**

*В. Г. Ковальчук,*

*д. держ. упр., професор,*

*професор кафедри економіки та публічного управління, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5321-8300>*

## **ДЕМОКРАТІЯ УЧАСТІ В МОДЕЛІ ІНКЛЮЗИВНОГО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

*V. Kovalchuk,*

*Doctor of Science in Public Administration, Full Professor,*

*Full Professor of the Department of Economics and Public Administration,*

*National Aerospace University “Kharkiv Aviation Institute”*

## **PARTICIPATORY DEMOCRACY IN THE MODEL OF INCLUSIVE FORMATION OF DEVELOPMENT STRATEGIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES**

*У статті досліджено демократію участі як концептуальну та інституційну основу інклюзивного формування стратегій розвитку територіальних громад в умовах децентралізації, посилення ролі місцевого самоврядування, суспільної трансформації та післявоєнного відновлення України. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення стратегічного планування на локальному рівні як не лише управлінсько-проектної, а й суспільно-координаційної діяльності, зорієнтованої на узгодження інтересів, мобілізацію локальних ресурсів та формування спільного бачення розвитку громади. Метою статті є теоретичне обґрунтування та концептуалізація моделі інклюзивного формування стратегій розвитку територіальних громад на засадах демократії участі. У дослідженні використано системний, інституційний, структурно-функціональний та логіко-аналітичний підходи, що дали змогу розкрити місце демократії участі в системі сучасного публічного управління.*

*Визначено, що ключовими проблемами чинної практики стратегування в територіальних громадах є формалізація консультаційних процедур, нерівномірне представництво стейкхолдерів, слабка інституціоналізація участі та недостатня інтеграція громадськості в етапи реалізації, моніторингу й коригування стратегічних документів.*

*Обґрунтовано, що за таких умов стратегія розвитку громади часто втрачає ознаки суспільно легітимованого документа та не повною мірою відображає локальні потреби, інтереси, ризики й потенціал.*

*Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні демократії участі як цілісного механізму стратегічного управління розвитком територіальних громад та в розробленні авторської моделі інклюзивного циклу стратегування, що інтегрує участь у всі стадії стратегічного процесу: від ініціювання та спільної діагностики до проектування рішень, реалізації, моніторингу, громадського контролю й адаптивного коригування.*

*Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованого підходу органами місцевого самоврядування,*

*суб'єктами стратегічного планування та інституціями місцевого розвитку для підвищення легітимності, якості, результативності та суспільної підтримки стратегій розвитку територіальних громад.*

*The article examines participatory democracy as a conceptual and institutional basis for the inclusive formation of development strategies of territorial communities under the conditions of decentralization, strengthening of local self-government, social transformation, and post-war recovery in Ukraine. The relevance of the study is determined by the need to reconsider strategic planning at the local level not only as a managerial and project-based activity, but also as a socially coordinated process aimed at reconciling interests, mobilizing local resources, and shaping a shared vision of community development. The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation and conceptualization of the model of inclusive formation of territorial community development strategies based on participatory democracy. The research employs systemic, institutional, structural-functional, and logical-analytical approaches, which made it possible to reveal the place of participatory democracy in the system of contemporary public administration.*

*It is determined that the key problems of the current strategic planning practice in territorial communities include the formalization of consultation procedures, unequal stakeholder representation, weak institutionalization of participation, and insufficient integration of the public into the stages of implementation, monitoring, and adjustment of strategic documents.*

*It is substantiated that under such conditions, a community development strategy often loses the characteristics of a socially legitimized document and does not fully reflect local needs, interests, risks, and potential.*

*The scientific novelty of the study lies in substantiating participatory democracy as an integral mechanism of strategic governance of territorial community development and in developing the author's model of the inclusive strategic cycle, which integrates participation into all stages of the strategic*

*process: from initiation and joint diagnostics to design of decisions, implementation, monitoring, public oversight, and adaptive adjustment.*

*The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed approach by local self-government bodies, strategic planning actors, and local development institutions in order to increase the legitimacy, quality, effectiveness, and public support of territorial community development strategies.*

**Ключові слова:** *демократія участі, територіальна громада, стратегія розвитку, інклюзивне врядування, публічне управління, стратегічне планування, стейкхолдери, місцеве самоврядування.*

**Keywords:** *participatory democracy, territorial community, development strategy, inclusive governance, public administration, strategic planning, stakeholders, local self-government.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується глибокими трансформаціями, пов'язаними з децентралізацією влади, зміною моделей місцевого врядування, необхідністю післявоєнного відновлення та підвищенням ролі територіальних громад як базових суб'єктів локального розвитку. За цих умов особливої актуальності набуває питання формування стратегій розвитку територіальних громад не лише як інструментів планування, а як механізмів узгодження суспільних інтересів, мобілізації локального потенціалу та конструювання спільного бачення майбутнього.

Попри поширення практик стратегічного планування в системі місцевого самоврядування, значна частина стратегій розвитку територіальних громад продовжує формуватися переважно в адміністративно-експертній логіці, що обмежує рівень суспільної легітимності таких документів і знижує якість їх подальшої реалізації. У

зв'язку з цим виникає потреба в осмисленні демократії участі не лише як інструменту публічних консультацій, а як базової управлінської засади інклюзивного стратегування на місцевому рівні.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика демократії участі, стратегічного планування, колаборативного врядування та інклюзивного розвитку широко представлена в сучасному науковому дискурсі. Теоретичні основи громадської участі були закладені у працях С. Арнстейн, А. Фанга, Дж. Іннес, Д. Бухер, П. Гілі, Е. Соренсен та Й. Торфінга, які розкрили сутність участі як інструменту демократизації публічного управління та підвищення якості політичних і управлінських рішень [6; 9-11].

У контексті сучасного публічного управління суттєвого значення набувають підходи нового публічного врядування, що трактують публічну політику як результат мережевої взаємодії різних акторів, а не виключно діяльності державних або муніципальних інституцій [7]. Це формує нову методологічну основу для переосмислення стратегічного планування на локальному рівні.

У вітчизняній науці значну увагу приділено питанням децентралізації, розвитку місцевого самоврядування, стратегічного управління територіями, інституційної спроможності громад та регіональної політики [1-4]. Водночас недостатньо розробленим залишається питання системної інтеграції механізмів демократії участі в повний цикл формування, реалізації та коригування стратегій розвитку територіальних громад, що й зумовлює наукову актуальність цього дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення моделі інклюзивного формування стратегій розвитку територіальних громад на засадах демократії участі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– уточнити зміст демократії участі у контексті стратегічного розвитку територіальних громад;

- виявити обмеження чинної моделі стратегічного планування на локальному рівні;
- обґрунтувати принципи інклюзивного стратегування;
- розробити авторську модель інклюзивного циклу стратегування;
- визначити наукову новизну та практичне значення запропонованого підходу.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

У сучасній парадигмі публічного управління демократія участі дедалі частіше розглядається не як додаткова або допоміжна форма взаємодії влади з населенням, а як структурний елемент ефективного врядування [7; 10]. Особливо це актуалізується в межах стратегічного планування, де йдеться не лише про ухвалення рішень щодо поточних адміністративних питань, а про вироблення довгострокового бачення розвитку територіальної громади.

У цьому контексті демократію участі доцільно визначати як інституційно організовану систему залучення громадян, бізнесу, громадських організацій, професійних спільнот та інших стейкхолдерів до формування, реалізації, моніторингу й коригування стратегічних рішень місцевого розвитку. Такий підхід зміщує акцент з одноразової консультативної взаємодії до сталої моделі спільного управління [9].

Принципова відмінність демократії участі від формального інформування населення полягає в тому, що участь передбачає реальний вплив на зміст стратегічних рішень. Це означає, що мешканці громади, локальний бізнес, інститути громадянського суспільства та експертне середовище повинні бути не лише джерелами інформації або об'єктами опитування, а співсуб'єктами стратегічного процесу [6; 10; 11].

Для територіальних громад така модель є особливо значущою з огляду на декілька обставин. По-перше, громада як соціально-просторове утворення характеризується високою різноманітністю інтересів, потреб і ресурсів, що не можуть бути повноцінно репрезентовані лише адміністративним апаратом. По-друге, ефективна реалізація стратегічних рішень значною мірою залежить

від рівня суспільної підтримки, локальної довіри та спроможності до міжсекторної кооперації [12]. По-третє, в умовах нестабільності, кризовості та післявоєнного відновлення громади потребують підвищеної адаптивності, що неможливо забезпечити без постійного включення локального знання та громадського зворотного зв'язку [8].

Таким чином, демократія участі в межах стратегічного розвитку територіальної громади повинна розглядатися не як факультативна практика, а як інституційний механізм формування стратегічної суб'єктності громади.

Попри поширення стратегічного планування в системі місцевого самоврядування, на практиці в багатьох громадах зберігається модель, за якої стратегія формується в переважно адміністративно-експертному форматі. Такий підхід має низку суттєвих обмежень.

По-перше, характерною є формалізація участі. Громадські обговорення або консультації часто проводяться на фінальних етапах розроблення документа, коли його концептуальна логіка, пріоритети та ключові формулювання вже фактично визначені [6; 7]. За таких умов участь набуває переважно легітимізаційного, а не змістотворчого характеру.

По-друге, існує проблема нерівномірного представництва локальних інтересів. Участь у стратегічному процесі найчастіше беруть найбільш активні або організовані групи, тоді як соціально вразливі категорії населення, молодь, мешканці віддалених населених пунктів, дрібні підприємці чи неформальні локальні ініціативи часто залишаються недостатньо включеними [7; 9].

По-третє, у значній частині територіальних громад відсутня стала інституційна інфраструктура участі. Йдеться про нестачу постійно діючих дорадчих платформ, тематичних робочих груп, цифрових інструментів зворотного зв'язку, локальних партисипативних механізмів та процедур, які б забезпечували неперервність участі [5; 12].

По-четверте, однією з найбільш суттєвих проблем є розрив між етапом формування стратегії та етапами її реалізації й моніторингу. Навіть у

випадках, коли громада залучається до окремих елементів підготовки стратегічного документа, надалі її участь часто не продовжується в межах контролю виконання, коригування заходів чи оцінювання досягнутих результатів [8; 10].

У сукупності це зумовлює ситуацію, коли стратегія розвитку територіальної громади часто сприймається не як спільно вироблений орієнтир розвитку, а як формальний управлінський документ. Це знижує рівень суспільної довіри до стратегічного планування та послаблює його реальний вплив на розвиток громади.

На противагу традиційній адміністративній моделі, інклюзивне стратегування передбачає розгляд стратегічного планування як процесу колективного конструювання майбутнього громади. У такій логіці стратегія перестає бути лише управлінським текстом і перетворюється на результат комунікації, координації інтересів, узгодження ресурсів та формування спільної відповідальності [11].

Інклюзивне формування стратегій розвитку територіальних громад базується на низці принципів.

– Партисипативність. Участь повинна мати не символічний, а змістовний характер. Це означає, що пропозиції учасників мають бути інтегровані в логіку стратегічного документа, а не використовуватися лише як зовнішнє підтвердження його суспільної підтримки [6; 9].

– Інклюзивність. Стратегічний процес має забезпечувати включення різних соціальних, професійних, вікових і просторових груп населення, зокрема тих, які традиційно залишаються на периферії управлінської уваги [7; 12].

– Міжсекторність. Ефективне стратегування потребує взаємодії не лише органів місцевого самоврядування та мешканців, а й бізнесу, громадських організацій, освітніх і культурних інституцій, професійних об'єднань, експертних спільнот [4; 8].

– Прозорість і цифрова відкритість. Сучасні цифрові інструменти дозволяють забезпечити доступність участі, фіксацію пропозицій, відкритість даних, зручність комунікації та суспільний контроль за стратегічним процесом [7; 12].

– Адаптивність. Інклюзивне стратегування має враховувати високу динаміку зовнішнього середовища та передбачати можливість коригування стратегічних рішень відповідно до нових викликів і змін локального контексту [8].

– Спільна відповідальність. Усі учасники стратегічного процесу повинні бути включені не лише в етап формування документа, а й у його реалізацію, оцінювання та подальше оновлення [10].

У підсумку інклюзивне стратегування можна розглядати як управлінську модель нового типу, що поєднує демократію участі, стратегічне управління, міжсекторне партнерство та адаптивне врядування.

З метою концептуалізації демократії участі як складової стратегічного управління пропонується авторська модель «Інклюзивний цикл стратегування», яка інтегрує механізми участі в усі стадії формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад.

На відміну від лінійної моделі «аналіз – планування – реалізація», запропонована модель має циклічний характер і базується на принципі постійного зворотного зв'язку [1; 8].

Етап 1. Ініціювання участі – формування інституційної рамки участі: ідентифікуються ключові стейкхолдери; визначаються правила взаємодії; формується координаційна група; запускаються комунікаційні та цифрові канали участі; визначаються формати залучення різних груп населення. Саме тут закладається репрезентативність і легітимність усього подальшого стратегічного процесу [7; 9].

Етап 2. Спільна стратегічна діагностика – здійснюється не лише аналіз статистичних показників, а й поєднання формалізованих даних із локальним знанням громади [1; 3; 10]. У межах діагностики можуть використовуватися:

SWOT-аналіз; PESTLE-аналіз; фокус-групи; громадські консультації; анкетування мешканців; цифрові опитування; стратегічні сесії. Ключовою перевагою такого підходу є можливість виявити не лише формальні проблеми розвитку, а й приховані локальні ресурси, соціальні очікування, конфліктні точки та неочевидні можливості розвитку.

Етап 3. Проектування стратегічних рішень. Цей етап є центральним у межах інклюзивної моделі. Його сутність полягає у спільному виробленні бачення розвитку громади; стратегічних цілей; операційних пріоритетів; програм і проєктів; індикаторів досягнення результатів. Саме на цій стадії демократія участі набуває найбільш вираженого змісту, оскільки йдеться вже не лише про обговорення, а про співтворення стратегічної архітектури розвитку громади [6; 11].

Етап 4. Інклюзивна реалізація. На відміну від традиційних підходів, запропонована модель передбачає, що інклюзивність не завершується на етапі затвердження стратегії. Реалізація повинна здійснюватися через: міжсекторну координацію; партнерські проєкти; спільну мобілізацію ресурсів; відкриту комунікацію про хід виконання заходів [4; 8; 12]. Це дозволяє трансформувати стратегію з адміністративного документа у спільний процес розвитку громади.

Етап 5. Моніторинг і громадський контроль. Інклюзивна модель передбачає, що оцінювання виконання стратегії не може бути виключно внутрішньо-адміністративною функцією. До процесів моніторингу мають бути залучені мешканці, громадські організації, бізнес і експертні спільноти [7; 10]. Інструментами такого моніторингу можуть бути: відкриті цифрові панелі індикаторів; публічні звіти; громадські аудити; регулярні консультації; механізми зворотного зв'язку.

Етап 6. Адаптивне коригування. Завершальним етапом є адаптивне оновлення стратегічних рішень відповідно до: результатів моніторингу; змін зовнішнього середовища; появи нових ризиків або можливостей; трансформації локальних пріоритетів [8; 12]. Саме цей етап забезпечує

перетворення стратегії на динамічний інструмент управління розвитком, а не на статичний програмний документ.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в ньому:

- уперше обґрунтовано модель інклюзивного формування стратегій розвитку територіальних громад на засадах демократії участі як цілісного механізму публічного управління;

- удосконалено наукове розуміння демократії участі в системі місцевого самоврядування – як інституційного механізму стратегічного управління, а не лише форми громадської активності;

- розвинуто концептуальні підходи до стратегічного планування на локальному рівні шляхом інтеграції участі в усі стадії стратегічного циклу;

- систематизовано ролі основних стейкхолдерів у процесі інклюзивного стратегування;

- обґрунтовано доцільність використання цифрових і адаптивних механізмів участі як елементів сучасної моделі локального врядування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання:

- органами місцевого самоврядування – при розробленні та оновленні стратегій розвитку територіальних громад;

- виконавчими структурами місцевих рад – для організації консультацій, стратегічних сесій, громадських обговорень та моніторингових процедур;

- інституціями місцевого розвитку – для побудови партнерських платформ між владою, бізнесом і громадянським суспільством;

- закладами вищої освіти – у навчальному процесі під час викладання дисциплін з публічного управління, стратегічного планування, місцевого розвитку та врядування.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що демократія участі в сучасних умовах розвитку публічного управління є не лише інструментом

залучення громадян до управлінських процесів, а й системоутворювальним чинником формування інклюзивної моделі стратегічного розвитку територіальних громад. Доведено, що в умовах децентралізації, післявоєнного відновлення, соціально-економічної нестабільності та необхідності зміцнення локальної стійкості традиційні підходи до стратегічного планування втрачають достатній рівень ефективності, якщо не забезпечують змістовної участі ключових стейкхолдерів.

Виявлено, що чинна практика формування стратегій розвитку територіальних громад в Україні характеризується низкою інституційних і процедурних обмежень, зокрема формалізацією участі, нерівномірним представництвом заінтересованих сторін, слабкою інтеграцією громадськості у процеси реалізації та моніторингу стратегій, а також недостатнім використанням цифрових механізмів участі та адаптивного управління.

У статті запропоновано авторську модель інклюзивного циклу стратегування, яка передбачає інтеграцію демократії участі в усі етапи стратегічного циклу: ініціювання участі, спільну діагностику, ко-проекування стратегічних рішень, реалізацію, моніторинг, громадський контроль та адаптивне коригування. На відміну від традиційного підходу, така модель забезпечує не лише підвищення легітимності стратегічних рішень, а й зміцнення інституційної спроможності територіальної громади до колективного вироблення та реалізації політики розвитку.

Доведено, що впровадження інклюзивної моделі стратегування сприятиме підвищенню якості стратегічних документів, посиленню суспільної довіри до органів місцевого самоврядування, розширенню міжсекторного партнерства, кращому узгодженню локальних інтересів і ресурсів, а також підвищенню адаптивності стратегічного управління в умовах високої невизначеності.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням методики оцінювання інклюзивності стратегічного планування, формуванням системи індикаторів ефективності демократії

участі у стратегічному розвитку громад, а також апробацією запропонованої моделі в різних типах територіальних громад України.

### Література

1. Безверхнюк Т. М. Стратегічне планування розвитку територій: теорія, методологія, практика. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. 352 с.
2. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наукова доповідь / за ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с.
3. Долішній М. І., Пітюлич М. І. Регіональна політика та механізми її реалізації. Львів : ІРД НАН України, 2019. 284 с.
4. Куйбіда В. С., Негода В. А., Толкованов В. В. Регіональна політика та місцеве самоврядування в Україні. Київ : НАДУ, 2019. 388 с.
5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF> (дата звернення: 14.03.2026).
6. Arnstein S. R. A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners. 1969. Vol. 35. No. 4. P. 216–224.
7. Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave. Paris : OECD Publishing, 2020. 200 p. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions\\_339306da-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions_339306da-en.html) (дата звернення: 14.03.2026).
8. Fiedler, C., Mross, K., et al. The Promotion of Decentralisation and Local Governance in Fragile Contexts, Bonn: German Development Institute / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE), 2020, 134 p.
9. Fung A. Varieties of Participation in Complex Governance. Public Administration Review. 2006. Vol. 66. P. 66–75.
10. Innes J. E., Booher D. E. Reframing Public Participation: Strategies for the 21st Century. Planning Theory & Practice. 2004. Vol. 5. No. 4. P. 419-436.
11. Sørensen E., Torfing J. Theories of Democratic Network Governance.

London : Palgrave Macmillan, 2007. 312 p.

12. United Nations Development Programme (UNDP). Breaking the Cycle of Fragility. URL: <https://www.undp.org/crisis> (дата звернення: 14.03.2026).

### References

1. Bezverkhniuk, T. M. (2018), *Stratehichne planuvannia rozvytku terytorii: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Strategic Planning of Territorial Development: Theory, Methodology, Practice], ORIDU NADU, Odesa, Ukraine.

2. Zhalilo, Ya. A. (2020), *Detsentralizatsiia i formuvannia polityky rehionalnoho rozvytku v Ukraini: naukova dopovid* [Decentralization and Formation of Regional Development Policy in Ukraine: Scientific Report], Kyiv, Ukraine.

3. Dolishnii, M. I. and Pitiulych, M. I. (2019), *Rehionalna polityka ta mekhanizmy yii realizatsii* [Regional Policy and Mechanisms of Its Implementation], IRD NAN Ukrainy, Lviv, Ukraine.

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020). Resolution “On Approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF> (Accessed 14 March 2026).

5. Kuibida, V. S., Nehoda, V. A. and Tolkovanov, V. V. (2019). *Rehionalna polityka ta mistseve samovriaduvannia v Ukraini* [Regional Policy and Local Self-Government in Ukraine], NADU, Kyiv, Ukraine.

6. Arnstein, S. R. (1969), “A Ladder of Citizen Participation”, *Journal of the American Institute of Planners*, vol. 35(4), pp. 216-224.

7. OECD Publishing (2020), “Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave”, available at: [https://www.oecd.org/en/publications/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions\\_339306da-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions_339306da-en.html) (Accessed 14 March 2026).

8. Fiedler, C., Mross, K., et al. (2020), *The Promotion of Decentralisation and Local Governance in Fragile Contexts*, German Development Institute. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE). Bonn, Germany.

9. Fung, A. (2006), “Varieties of Participation in Complex Governance”, *Public Administration Review*, vol. 66, pp. 66-75.

10. Innes, J. E. and Booher, D. E. (2004). “Reframing Public Participation: Strategies for the 21st Century”, *Planning Theory and Practice*, vol. 5(4), pp. 419-436.

11. Sørensen, E. and Torfing, J. (2007), *Theories of Democratic Network Governance*, Palgrave Macmillan, London, UK.

12. United Nations Development Programme (UNDP) (2026), “Breaking the Cycle of Fragility”, available at: <https://www.undp.org/crisis> (Accessed 14 March 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 07.04.26*

*Прорецензовано / Revised: 15.04.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 23.04.26*