

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-42>

УДК 351.778:005

Содома Руслана Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцентка кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5020-6440>

Захарчишин Марія Ігорівна

аспірантка,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4792-7951>

Ruslana Sodoma, Mariia Zakharchyshyn

Lviv State University of Life Safety

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF RESILIENCE OF TERRITORIAL COMMUNITY UNDER MARTIAL LAW

Анотація. У статті проаналізовано масштаби та наслідки руйнувань від повномасштабного вторгнення в Україну. Визначено роль місцевого самоврядування у реагуванні на ризики, спричинені війною. Запропоновано розглядати стійкість територіальної громади крізь призму економічної, фінансової, інституційної, кадрово-мотиваційної стійкості. Описано роль міжнародних стандартів ISO 31000, COSO, SO 18091 у виявленні, оцінці та мінімізації впливу ризиків. Підкреслено важливість впровадження ефективних систем управління ризиками у територіальній громаді на основі міжнародних стандартів ISO 31000, COSO, SO 18091. Описано позитивний досвід впровадження системи управління ризиками на прикладі Львівської територіальної громади. Підкреслено важливість впровадження ефективної системи управління ризиками в територіальній громаді для забезпечення розвитку стратегії стійкості.

Ключові слова: стійкість, ризик, міжнародний стандарт, управління ризиками, територіальна громада, органи місцевого самоврядування.

Summary. The article analyzes the scale and consequences of the destruction from a full-scale invasion of Ukraine. The role of local self-government in addressing risks caused by the war has been defined. It is proposed to examine the resilience of a territorial community through the lens of economic, financial, institutional, personnel, and motivational resilience. The role of international standards ISO 31000, COSO, SO 18091 in identifying, assessing, and minimizing the impact of risks is described. The importance of implementing effective risk management systems in the territorial community based on international standards ISO 31000, COSO, SO 18091 is emphasized. The stages of risk management assessment in a territorial community are analyzed. The positive experience of implementing a risk management system is illustrated using the example of the Lviv territorial community. The importance of establishing an effective risk management system in a territorial community to support the development of a resilience strategy is emphasized. It is proposed to consider risk management as a holistic and comprehensive system that includes identification, analysis, assessment and control and is aimed at effectively responding to risks. The implementation of regional (local) risk management systems should become one of the strategic tasks for local governments. It has been studied that when developing risk management systems, it is worth adapting foreign experience and expertise, international standards for risk management, taking into account the context and requests of the relevant region. The use of a holistic approach, which is formed on interagency cooperation and interaction, will allow the creation of inter-sectoral risk management committees at the community level, which will be able to promptly respond to possible risks and their consequences to increase the sustainable resilience of communities. It has been proven that the implementation of a risk management system in a territorial community will contribute to increasing the level of security, stability and long-term resilience in modern conditions of martial law, which requires further scientific research.

Keywords: resilience, risk, international standards, risk management, territorial community, local self-government bodies.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення в Україну змінило світовий порядок, створивши нові загрози та ризики на макро та мікрорівнях, які впливають на усі сфери життя і потребують ефективного менеджменту.

Значні руйнування житлової та інфраструктурної систем, посилення гуманітарної та економічної криз, зростання кількості загиблих серед цивільного населення – все це посилює страх і невизначеність серед населення і потребує напрацювання стратегії стійкості, як інструменту стабілізації. Планування в умовах невизначеності дозволяє громадам зосередитися на ключових напрямках розвитку, враховуючи економічний, соціальний, інфраструктурний потенціал громади.

Використання комплексної системи управління ризиками дозволить громадам зменшити свою вразливість перед ризиками, підвищити рівень готовності швидко реагувати на потенційні загрози, мінімізувати негативні наслідки та відновлюватися після них. Створення міжгалузевих комітетів на основі міжвідомчої співпраці дозволить сформувати єдину систему управління ризиками, яка враховує специфіку різних напрямів діяльності громади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення питання формування стійкості територіальних громад у умовах невизначеності є актуальним у науковому дискурсі українських та іноземних дослідників. Науковці Грищенко І., Горбата Л. [13], дослідили проблематику розвитку та зміцнення стійкості територіальних громад; Єфімова Г., Павлова М. [11] обґрунтували роль економічної резистентності у зміцненні державної незалежності; Стешенко Т., Кречик А., Кривець О. [20]. присвятили свою працю практичним аспектам формування стійкості територіальних громад, особливо в умовах соціально-економічних викликів сучасності. Загалом, наукові дослідження націлені на вивчення економічної, фінансової, інституційної та кадрово-мотиваційної складових стійкості громади.

Френ Х. Норріс та його колеги вважають, що стійкість громади ґрунтується на чотирьох основних компонентах – економічний розвиток, соціальний капітал, інформація та комунікація, а також компетентності громади, – які разом забезпечують стратегію готовності до катастроф [10]. Водночас, слід звернути увагу, що вивчення системного підходу до управління ризиками на рівні територіальних громад крізь призму впливу на стійкість залишається малодослідженим.

Здебільшого у наукових публікаціях фокус уваги зосереджено лише на одному аспекті управління ризиками: економічному, соціальному, цивільній безпеці, проте немає міждисциплінарного підходу до вивчення цього питання задля забезпечення сталої стійкості.

Метою статті є обґрунтування практичних підходів щодо управління ризиками для забезпечення стійкості територіальної громади в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабне вторгнення у лютому 2022 року стало серйозною загрозою для населення України і завдало значних втрат. Руйнування житлової та критичної інфраструктури, окупація територій, переселення населення у пошуках безпеки – все це призвело до економічної та гуманітарної кризи та дестабілізації функціонування територіальних громад.

За даними аналітичної команди Київської школи економіки, яка у співпраці з урядовими відомствами України проводить оцінку прямих фізичних пошкоджень, загальна сума збитків завдана інфраструктурі України станом на листопад 2024 року становить майже 170 млрд дол. США. Сфери, які найбільше постраждали, за сумою збитків: «житловий фонд – 60 млрд дол. США, інфраструктура – 38,5 млрд дол. США, енергетика – 14,6 млрд дол. США, промисловість і активи підприємств (державні і приватні) – 14,4 млрд дол. США, агропромисловий комплекс та земельні ресурси – 10,3 млрд дол. США, освіта – 7,3 млрд дол. США» [1, с. 4–5].

В географічному розрізі найбільше втрат зазнали Донецька область (38,6 млрд дол. США), Харківська область (32,2 млрд дол. США), Луганська область (18,2 млрд дол. США), Запорізька область (17,0 млрд дол. США), Херсонська область (13,4 млрд дол. США), Київська область (12,4 млрд дол. США) (рис. 1) [1, с. 5].

За прогнозами Управління ООН з координації гуманітарних справ у 2024 році загальна кількість людей, які потребуватимуть допомоги в Україні, становитиме близько 40 % нинішнього населення [2, с.5]. До категорії осіб, які потребуватимуть допомоги можна віднести внутрішньо переміщених осіб, людей похилого віку, осіб з інвалідністю, військових ветеранів та їх родини, сім'ї та сім'ї з дітьми, які перебувають у складних життєвих обставинах. Водночас, варто зазначити, що станом на початок 2024 року в Україні близько 29% населення живе у бідності [4]. Статус внутрішньо переміщених осіб (ВПО) має 4,6 мільйони осіб, а кількість осіб з інвалідністю – налічує близько 3 мільйонів осіб [3, 5].

Всі ці загрози мають значний вплив на здатність територіальної громади зберегти цілісність та забезпечити розвиток стійкості в умовах воєнного стану. Управлінці громад застосовуючи сучасні технології, інноваційні рішення та інструменти управління мають спрямувати свої зусилля на формування ефективних систем моніторингу ризиків, оперативне реагування на них із залученням необхідних ресурсів.

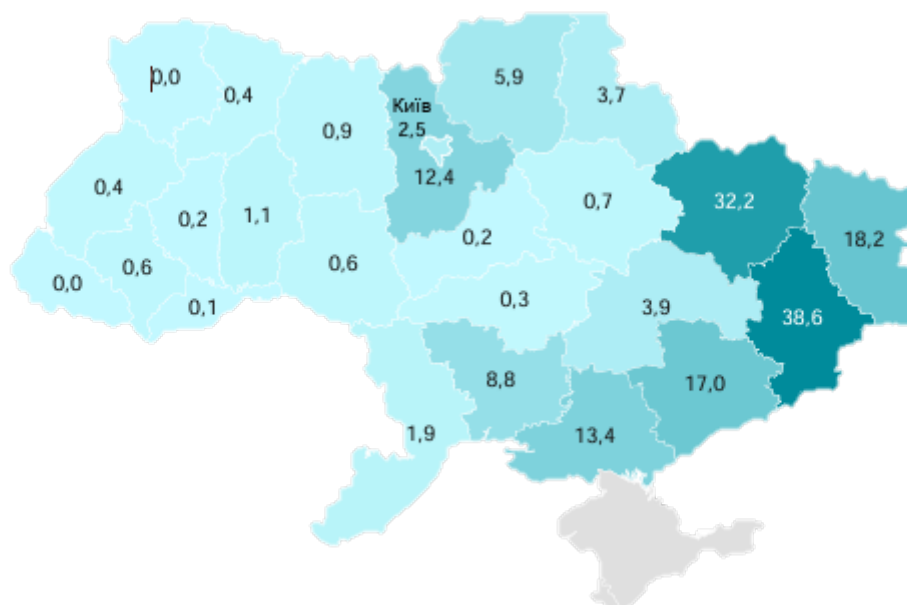


Рисунок 1 – Розподіл прямих втрат за областями (млрд дол. США)

Джерело: [1, с. 5]

Згідно із статтею 143 Конституції України за територіальною громадою безпосередньо або через утворені нею органи місцевого самоврядування закріплено наступні повноваження та функції: «управління майном, яке знаходиться в комунальній власності громади; затвердження бюджетів громади, програм соціально-економічного та культурного розвитку і контроль за їх виконання; встановлення місцевих податків і зборів відповідно до закону; забезпечення проведення місцевих референдумів та реалізація їх результатів; координація діяльності (утворення, реорганізація та ліквідація) комунальних підприємств, організацій і установ та контроль за їх діяльністю; вирішення інших питань місцевого значення, віднесених законом до визначених компетенцій» [7].

Аналізуючи вищезазначені нормативно-правові документи можна стверджувати, що територіальні громади є основою місцевого самоврядування в Україні. Після реформи децентралізації, яка розпочалася у 2014 році на них покладено ключову роль у забезпеченні ефективного управління на місцях.

За Законом України «Про місцеве самоврядування» розділ 1, стаття 2 управління громадою здійснюється через органи місцевого самоврядування. Це можуть бути сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи [6]. Вони відповідають за прийняття управлінських рішень, забезпечення безпеки населення, а також координацію дій у кризових ситуаціях. Водночас, варто зазначити, що на сьогодні відсутні розроблені стандартизовані протоколи та механізми взаємодії між різними відомствами, службами та структурами

зادля швидкого та ефективного реагування на загрози в громаді.

Із запровадженням військового стану, з метою забезпечення функціонування територій та оперативності прийняття рішень було прийнято Закон України № 2259–ІХ від 12.05.2025 року «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [8]. Цей закон розширив повноваження органів місцевого самоврядування, надавши їм більшу автономію у прийнятті рішень та реалізації заходів, що сприятиме швидкому реагуванню громади на ризики. Крім того, закон спрощує процедури ухвалення рішень, зменшуючи бюрократичні перешкоди, що забезпечує оперативність у питаннях розподілу ресурсів, організації допомоги постраждалим, підтримки критичної інфраструктури та забезпечення правопорядку.

Також відповідно до рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року в Україні впроваджено Концепцію національної системи стійкості. В Концепції виокремлено таке поняття, як організаційна стійкість, під якою слід розуміти здатність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій ідентифікувати, готуватися, реагувати на загрози, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стає функціонування до, під час і після настання кризової ситуації задля збереження функціонування і подальшого розвитку [9]. Впровадження концепції та внесення змін в нормативно-законодавчу базу стали підґрунтям для здійснення перших

кроків у виробленні системи управління ризиків та прийняття рішень в умовах невизначеності задля посилення стійкості та безпекової ситуації в громаді.

Для забезпечення стійкості територіальної громади, про що йдеться в наукових працях [16–19], необхідно зміцнювати наступні складові:

– економічна стійкість, яка складається з таких компонентів як диверсифікація економіки, а саме зменшення залежності від однієї чи кількох основних галузей, розвиток конкурентоспроможності, розвиток людського капіталу, управління резервуванням та ризиками, гнучкість та адаптивність, розвиток інфраструктури, яка має покращити умови для провадження підприємницької діяльності [11, с. 177].

– фінансова стійкість, що передбачає ефективне управління та контроль видатками, уникнення дефіцитів бюджету громади та надмірної залежності від зовнішнього фінансування. Акумуляування фінансових ресурсів з місцевих податків, зборів чи міжбюджетних трансфертів для забезпечення фінансової незалежності [12].

– інституційна стійкість – прийняття ефективних управлінських рішень, участі громадськості, зміцнення довіри до владних інституцій, визначення пріоритетних напрямків [13, с. 61];

– кадрово-мотиваційна стійкість – розвиток кадрового ресурсу, навчання фахівців, що можуть і спроможні забезпечити стійкість, мотивацію персоналу, професійний розвиток [13, с. 61]. Отже, забезпечення стійкості громади можна вивчати крізь призму розвитку та зміцнення економічної, фінансової, інституційної та кадрово-мотиваційної сфер. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити довгостроковий розвиток громади

та здатність ефективно й системно реагувати на ризики.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови», «ризик – це вплив невизначеності на досягнення цілей». А «ризик-менеджмент – це скоординована діяльність з управління та контролю над ризиками в організації [14, с. 1]. Отже, управління ризиками – це система, яка передбачає ідентифікацію і аналіз ризиків та ефективне управління ними, яке спрямоване на мінімізацію чи нейтралізацію наслідків виявлених загроз [15]. Управління ризиками необхідно розглядати як цілісну та комплексну систему, яка включає ідентифікацію, аналіз, оцінку та контроль і спрямована на ефективне реагування на ризики.

Для ефективного управління ризиками на рівні громади пропонуємо розглянути такі міжнародні стандарти: COSO «Управління ризиками організацій. Інтегрована модель», ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови» та SO 18091:2019 «Системи менеджменту якості – Настанови щодо застосування ISO 9001 в місцевому самоврядуванні» (рис. 2).

Отже, використання міжнародних стандартів ISO 31000:2018, COSO та SO 18091:2019 в практичній діяльності органів місцевого самоврядування стане ефективним інструментом, що дозволить виявляти, аналізувати та швидко реагувати на загрози. А комплексний підхід на основі міжвідомчої співпраці дозволить виробити єдину систему моніторингу, реагування та швидкого обміну інформацією про потенційні ризики.

В Україні вже існують територіальні громади, які мають у своєму досвіді застосування системи управління ризиками задля стійкості громади.

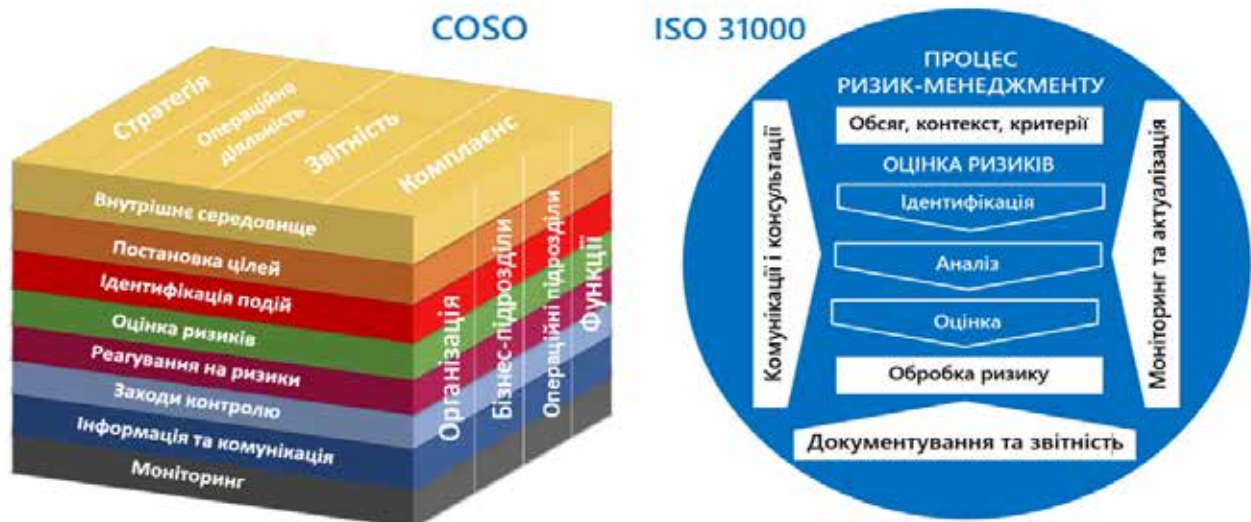


Рисунок 2 – Моделі COSO та ISO 31000

Джерело: узагальнено на основі [18]

Одним із таких прикладів є Львівська територіальна громада. У 2021 році у Львівській міській раді створили координаційну групу з розвитку стійкості (Resilience) за підтримки посольства Великої Британії, The York Emergency Planning College (EPC) та РНБО [21, с. 10]. Місто Львів став пілотним містом для напроцювання та впровадження стійкості. У межах проєкту для міста була розроблена програма стійкості (Resilience Programme), а робоча група пройшла навчання в Emergency Planning College (Велика Британія, Йорк). Це один із чотирьох закладів у підпорядкуванні держави, де працівники місцевого самоврядування навчаються реагувати на кризові ситуації у своїх громадах.

Як результат, навчання на цій програмі, координаційна група проаналізувала потенційні ризики для громади і забезпечила резервним живленням помпові станції у Львові. І, коли російські ракети атакували три підстанції, було забезпечено резервне живлення на ключових об'єктах, що дозволило під час ракетних обстрілів зберегти подачу води до лікарень та забезпечити електропостачання для 30% міста, що стало критично важливим для опорних медичних закладів [21, с. 10].

Також в програму соціально-економічного та культурного розвитку Львівської міської територіальної громади на 2024–2025 роки одним із стратегічних пріоритетів зазначено Стійкість (Resilience) громади. Сюди входить два напрями: забезпечення безперебійної роботи критичної інфраструктури і розробка та впровадження ефективних механізмів реагування на загрози [22].

Ще одним кроком для посилення стійкості територіальних громад Львівщини використовуючи систему управління ризиками, на думку авторів, є створення Координаційного центру

підтримки цивільного населення при ЛОБА [23]. Координаційний центр є інструментом реагування на такі соціальні ризики, як безробіття, збільшення кількості ВПО, людей з інвалідністю, малозабезпеченість, вигорання та зниження психологічної стабільності населення.

Для зручності мешканців розроблена онлайн-карта центрів, куди населення громад Львівської області може звернутися за різними видами допомоги, а саме: психологічною, психосоціальною та юридичною підтримкою, гуманітарною допомогою, інформацією про поселення, навчання чи перенавчання [23].

На прикладі Львівської територіальної громади, бачимо, що впровадження системи управління ризиками підвищує рівень готовності громади до загроз, забезпечує швидке реагування на них і сприяє зміцненню стійкості.

Висновки. Таким чином, впровадження регіональних (локальних) систем управління ризиками має стати одним із стратегічних завдань для органів місцевого самоврядування. При розробці систем управління ризиками варто адаптувати зарубіжний досвід та експертизу, міжнародні стандарти з управління ризиками з урахуванням контексту та запитів відповідного регіону. Застосування цілісного підходу, який формується на міжвідомчій співпраці та взаємодії дозволить на рівні громад створювати міжгалузеві комітети з управління ризиками, які зможуть оперативно реагувати на можливі ризики та їх наслідки для підвищення сталої стійкості громад.

Отож, запровадження системи управління ризиками в територіальній громаді сприятиме підвищенню рівня безпеки, стабільності та довгострокової стійкості в сучасних умовах військового стану, на що потрібно спрямувати подальші наукові розвідки.

Список використаних джерел:

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року. URL: <https://surl.li/qetkjd> (дата звернення: 22.07.2025).
2. План гуманітарних потреб і реагування Україна. Офіційний сайт. URL: <https://surl.li/malslc> (дата звернення: 22.07.2025).
3. Міністерство соціальної політики. Офіційний сайт. URL: <https://surl.li/rzrvrd> (дата звернення: 22.07.2025).
4. Економічна правда. Офіційний сайт. URL: <https://surl.li/vhgftd> (дата звернення: 22.07.2025).
5. Укрінформ. Офіційний сайт. URL: <https://surl.li/qogupj> (дата звернення: 22.07.2025).
6. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://surl.li/xtrbdy> (дата звернення: 22.07.2025).
7. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 143. URL: <https://constitution.in.ua/articles/143/> (дата звернення: 22.07.2025).
8. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 21.07.2025).
9. Концепція забезпечення національної системи стійкості. Указ Президента України від 27 вересня 2021 № 479/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181> (дата звернення: 22.07.2025).
10. Norris F., Stevens S., Pfefferbaum B., Wyche K., Pfefferbaum R. Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*. 2008. Vol. 41, Iss. 1-2, P. 127–150. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18157631/>

11. Єфімова Г., Павлова М. Територіальні громади в умовах воєнного стану: економічний резистентність для зміцнення незалежності України. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. URL: <https://surl.li/zbihrs> (дата звернення: 23.07.2025).
12. Височин А., Височин Д., Щербак І. Аналіз ризиків і вразливостей у фінансовій стійкості територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4104/4035> (дата звернення: 22.07.2025).
13. Грищенко І.М., Горбата Л.П. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості : монографія. Київ : НУБіП України, 2024. 344 с. URL: <https://surl.li/qseurx>
14. ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT) Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. [Чинний від 2019-01-01] URL: <https://surl.li/vjwcit>
15. Мирошниченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://surl.li/hfrmla>
16. Sodoma R., Kobylkin D., Shmatkovska T., Pavuk I. (2024) Management of infrastructure development projects of Ukraine and rural areas. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"* Volume 24, Issue 3/2024 p. 821–832. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/14621/1/volume_24_3_2024%20WOS.pdf
17. Sodoma, R., Sadura, O., Kudak, K., Kotys, N., Panukhnyk, O., & Blishchuk, K. (2023). Territorial communities of Ukraine in the context of decentralization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, no. 45(3), pp. 306–313. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.31>
18. Sodoma, R., Lesyk L., Hryshchuk A., Dubynetska P., Shmatkovska, T. (2022) Innovative development of rural territories and agriculture in Ukraine. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*. Volume 22, Issue 4/2022 p. 685–696. URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/3081-innovative-development-of-rural-territories-and-agriculture-in-ukraine>
19. Sodoma R., Dubynetska P., Kupchak M., Lesyk L., Podzizei O., Zhuk M. (2021) Financial decentralization of territorial communities in the context of the implementation of international experience. Financial and credit activity: problems of theory and practice. Vol 6, No 41 (2021), p. 100–111. URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3554>
20. Стещенко Т.В., Кречик А.С., Кривець О.В. Стійкість територіальних громад в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. Том 1 № 88 (2025). URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/05/30.pdf>
21. Центр соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку при Київській школі економіки. 2023. 28 с. Офіційний сайт. URL: <https://surl.li/cowrch> (дата звернення: 23.07.2025).
22. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Львівської міської територіальної громади на 2024–2025 рр. Львівська міська рада. Офіційний сайт. URL: <https://surl.li/rxkqlc> (дата звернення: 23.07.2025).
23. Координаційний центр підтримки цивільного населення при ЛОБА. Львівська обласна військова адміністрація: веб-сайт. URL: <https://loda.gov.ua/project/57381> (дата звернення: 23.07.2025).

References:

1. Zvit pro pryami zbytky infrastruktury vid ruynuvan' vnaslidok viys'kovoyi ahresiyi rosiyi proty Ukrayiny stanom na lystopad 2024 rok [Report on direct infrastructure damage caused by Russia's military aggression against Ukraine as of November 2024]. Available at: <https://surl.li/dnisd> (in Ukrainian)
2. Plan humanitarnykh potreb i reahuvannya Ukrayina. [Humanitarian Needs and Response Plan Ukraine]. Available at: <https://surl.li/malslc> (in Ukrainian)
3. Ministerstvo sotsial'noyi polityky. [Ministry of Social Policy] Website. Available at: <https://surl.li/rrzvr> (in Ukrainian)
4. Ekonomichna pravda. [Economic Truth: website]. Available at: <https://epravda.com.ua/news/2024/05/31/714505/> (in Ukrainian)
5. Ukrinform. [Ukrinform] website. Available at: <https://surl.li/qogupj> (in Ukrainian)
6. Pro mistseve samovryaduvannya v Ukrayini: Zakon Ukrayiny [On Local Self-Government in Ukraine: Law of Ukraine dated May] 21, 1997, No. 280/97-VR. Available at: <https://surl.li/xtrbdy> (in Ukrainian)
7. Konstytutsiya Ukrayiny : Zakon Ukrayiny [Constitution of Ukraine: Law of Ukraine dated June 28, 1996, No. 254k/96-VR / Verkhovna Rada of Ukraine. Information from the Verkhovna Rada of Ukraine]. 1996. No. 30. Art. 143. Available at: <https://constitution.in.ua/articles/143/> (in Ukrainian)
8. Pro vnesennya zmin do deyakykh zakoniv Ukrayiny shchodo funktsionuvannya derzhavnoyi sluzhby ta mistsevoho samovryaduvannya u period diyi voyennoho stanu [On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Functioning of Public Service and Local Self-Government During Martial Law] *Zakon Ukrayiny [Law of Ukraine]* No. 2259-IX of May 12, 2022. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (in Ukrainian)
9. Kontseptsiya zabezpechennya natsional'noyi systemy stiykosti. [Concept of ensuring national resilience]. Decree of the President of Ukraine No. 479/2021 of September 27, 2021. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181> (in Ukrainian)
10. Norris F., Stevens S., Pfefferbaum B., Wyche K., Pfefferbaum R. (2008) Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*. 2008. Vol. 41, Iss. 1-2, P. 127–150. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18157631/>

11. Yefimova, G., Pavlova, M. (2023) Terytorial'ni hromady v umovakh voyennoho stanu: ekonomichna stiykist' dlya zmitsnennya nezalezhnosti Ukrainy [Territorial communities under martial law: economic resilience to strengthen Ukraine's independence]. *Modeling the development of economic systems*. 2023. No. 3. 9 p. Available at: <https://surl.li/zbihrs> (in Ukrainian)
12. Vysotchyn A., Vysotchyn D., Shcherbak I. (2024) Analiz ryzykiv i vrazlyvostey u finansoviy stiykosti terytorial'nykh hromad. [Analysis of risks and vulnerabilities in the financial stability of local communities]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and Society]. 2024. No. 63. 9 p. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4104/4035> (in Ukrainian)
13. Gryshchenko, I. M., Gorbata, L. P. (2024) Terytorial'ni hromady: mekhanizmy zabezpechennya stiykosti : monohrafiya [Territorial communities: mechanisms for ensuring sustainability: monograph.] Kyiv: National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, 344 p. Available at: <https://surl.li/qseux> (in Ukrainian)
14. DSTU ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT) Menedzhment ryzykiv. Pryntsypy ta nastanovy [Risk management. Principles and guidelines]. [Effective from 2019-01-01]. Available at: <https://surl.li/vjwcit> (in Ukrainian)
15. Miroshnychenko G. (2022) Upravlinnya ryzykamy pidpryyemnyts'kykh struktur: aspekty ryzyk-menedzhmentu. [Risk management in business structures: aspects of risk management]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*. 2022. No. 44. Available at: <https://surl.li/hfrmla> (in Ukrainian)
16. Sodoma R., Kobylkin D., Shmatkovska T., Pavuk I. (2024) Management of infrastructure development projects of Ukraine and rural areas. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"* Volume 24, Issue 3/2024 p. 821–832. Available at: https://sci.lidubgd.edu.ua/bitstream/123456789/14621/1/volume_24_3_2024%20WOS.pdf
17. Sodoma, R., Sadura, O., Kudak, K., Kotys, N., Panukhnyk, O., & Blishchuk, K. (2023). Territorial communities of Ukraine in the context of decentralization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, no. 45(3), pp. 306–313. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.31>
18. Sodoma, R., Lesyk L., Hryshchuk A., Dubynetska P., Shmatkovska, T. (2022) Innovative development of rural territories and agriculture in Ukraine. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"* Volume 22, Issue 4/2022 pp. 685–696. Available at: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/3081-innovative-development-of-rural-territories-and-agriculture-in-ukraine>
19. Sodoma R., Dubynetska P., Kupchak M., Lesyk L., Podzizei O., Zhuk M. (2021) Financial decentralization of territorial communities in the context of the implementation of international experience. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol 6, No 41 (2021), pp. 100–111. Available at: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3554>
20. Steshenko T. V., Krechik A. S., Kryvets O. V. (2025) Stiykist' terytorial'nykh hromad v Ukraini. [Stability of territorial communities in Ukraine]. *Stiykist' terytorial'nykh hromad v Ukraini. Series: Law. Section 2. Constitutional Law*, Volume 1, No. 88 (2025). Available at: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/05/30.pdf> (in Ukrainian)
21. Tsentrsotsiologichnykh doslidzhen', detsentralizatsiyi ta rehional'noho rozvytku pry Kyivskiy shkoli ekonomiky [Center for Sociological Research, Decentralization, and Regional Development at the Kyiv School of Economics]. 2023. 28 p. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/KSE-Institute-zvit-iz-doslidzhennya-Stii--kist-gromad.-Hanns-Final.pdf> (in Ukrainian)
22. Prohrama sotsial'no-ekonomichnoho ta kul'turnoho rozvytku L'vivskoyi mis'koyi terytorial'noyi hromady na 2024–2025 rr. [Program for the socio-economic and cultural development of the Lviv city territorial community for 2024–2025.]. L'vivska mis'ka rada [Lviv City Council]. Available at: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/lmrdownloads/economy/RA/2024/2024-2025.pdf> (in Ukrainian)
23. Koordynatsiynny tsentr pidtrymky tsyvil'noho naselennya pry LOVA [Coordination Center for Civilian Support at LOVA]. L'vivska oblasna viys'kova administratsiya [Lviv Regional Military Administration]. Available at: <https://loda.gov.ua/project/57381> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025