

С. П. Хобзей, аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»
<https://orcid.org/0009-0008-3478-6511>

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ФОРМУВАННЯ КРИЗОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРЕДСТАВНИКІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У статті досліджено вплив війни на формування кризових компетентностей представників територіальних громад та визначено ключові чинники, що сприяють або обмежують їхню здатність ефективно реагувати на надзвичайні ситуації. У сучасних умовах громади опинилися на передньому плані багатовимірної кризи: забезпечення базових послуг, гуманітарна допомога, захист цивільного населення, координація волонтерських ініціатив і відновлення інфраструктури стали щоденною практикою органів місцевого самоврядування, громадських організацій та бізнесу. Війна стимулює розвиток управлінських, організаційних, координаційних і соціально-психологічних компетентностей, включаючи здатність приймати рішення в умовах невизначеності, мобілізувати ресурси, налагоджувати міжсекторну взаємодію та підтримувати соціальну згуртованість.

Проаналізовано сучасні дослідження та практичні звіти, які демонструють високий рівень адаптації громад навіть за обмежених ресурсів і складних умов. Визначено основні компоненти кризових компетентностей: управлінська та організаційна спроможність; громадська участь і міжсекторна координація; соціально-психологічна стійкість і згуртованість; інституційна гнучкість і легітимність; ресурсна спроможність. Показано, що слабкість у будь-якій із сфер може знижувати ефективність інших компонентів, а успішність адаптації визначається одночасно ресурсною забезпеченістю, розвитком професійних навичок і рівнем соціальної інтеграції.

Встановлено, що більшість існуючих практик носить фрагментарний характер і потребує системної інтеграції у стратегії розвитку громад та механізми безперервного професійного навчання. Підкреслено необхідність комплексного підходу до підтримки територіальних громад у воєнний та повоєнний періоди, що поєднує розвиток професійних, організаційних та соціально-психологічних компетентностей із належним ресурсним і інституційним забезпеченням.

Ключові слова: територіальні громади, війна, кризові компетентності, стійкість громад, адаптивне управління, міжсекторна координація, соціально-психологічна стійкість, ресурсна спроможність, місцеве самоврядування, громадська участь.

S. P. Khobzey. The impact of war on the formation of crisis competencies among representatives of territorial communities

This article examines the impact of war on the formation of crisis competencies among representatives of territorial communities and identifies the key factors that facilitate or constrain their ability to respond effectively to emergency situations. In the current context, communities have been at the forefront of multidimensional crises: providing basic services, delivering humanitarian aid, protecting civilians, coordinating volunteer initiatives, and restoring infrastructure have become daily practices for local government bodies, civil society organizations, and businesses. War stimulates the development of managerial, organizational, coordination, and socio-psychological competencies, including the ability to make decisions under uncertainty, mobilize resources, establish cross-sector collaboration, and maintain social cohesion.

The study analyzes contemporary research and practical reports, which demonstrate a high level of community adaptability even under resource constraints and complex conditions. The main components of crisis competencies are identified: managerial and organizational capacity; civic engagement and cross-sector coordination; socio-psychological resilience and cohesion; institutional flexibility and legitimacy; and resource capacity. It is shown that weaknesses in any of these areas can reduce the effectiveness of others, and successful adaptation depends simultaneously on resource availability, professional skill development, and the level of social integration.

It is established that most existing practices are fragmented and require systematic integration into community development strategies and continuous professional development mechanisms. The study emphasizes the need for a comprehensive approach to supporting territorial communities during wartime and post-war periods, combining the development of professional, organizational, and socio-psychological competencies with adequate resource and institutional support.

Key words: territorial communities, war, crisis competencies, community resilience, adaptive governance, cross-sector coordination, socio-psychological resilience, resource capacity, local self-government, civic engagement.

Постановка проблеми. У сучасних умовах територіальні громади опинилися на передньому плані адаптації до багатовимірної кризи: забезпечення базових послуг, захист цивільного населення, гуманітарна допомога, координація волонтерських ініціатив і відновлення інфраструктури стали щоденною практикою місцевих органів

влади, громадських організацій і бізнесу. Ця трансформація ролей висуває нові вимоги до професійних і соціальних компетентностей представників громад, починаючи від оперативного прийняття рішень у стресових умовах до здатності налагоджувати міжсекторну взаємодію й підтримувати психосоціальну стійкість населення.

Дослідження *Swedish International Centre for Local Democracy (ICLD)* [1] вказує, що вже на ранніх етапах повномасштабної війни місцеві органи влади та територіальні громади продемонстрували високий рівень адаптації до надзвичайних умов. Зокрема, громади оперативно перебудовували управлінські процеси, розширювали горизонтальні комунікаційні мережі та запроваджували інноваційні форми взаємодії з громадськими ініціативами та локальним бізнесом. Однак успішність таких дій визначається рівнем сформованих кризових компетентностей, наявністю управлінської спроможності та інституційних механізмів підтримки, що забезпечують сталість прийняття рішень у надзвичайних умовах.

Чимало практичних звітів показують, що громади значно відрізняються за готовністю та здатністю ефективно реагувати на воєнні виклики. Відмінності в кадровому потенціалі, доступі до фінансових інструментів, рівні залученості громадянського суспільства і локального бізнесу зумовлюють нерівномірність управлінських результатів у кризових ситуаціях. Дані звіту *«Impact of War: Front Line Communities and Resilience»* [2], свідчать, що громади з вищим рівнем міжсекторної кооперації, прозорих процедур прийняття рішень та навичок адаптивного менеджменту демонструють значно більшу стійкість і здатність до відновлення. Але системне розуміння механізмів формування таких компетентностей залишається фрагментарним: наявні дослідження лише частково пояснюють, як саме поєднання управлінських навичок, інституційних практик та локальної взаємодії перетворюється на стійкі моделі кризового врядування, що підкреслює необхідність подальшого комплексного та емпірично орієнтованого вивчення цих процесів для розроблення ефективних стратегій підтримки громад у воєнних і поствоєнних умовах.

Критичною залишається проблема відсутності скоординованих підходів до цілеспрямованого розвитку кризових компетентностей (комунікація в надзвичайних ситуаціях, лідерство в умовах невизначеності, управління ресурсами, психологічна підтримка, навички міжсекторної координації) на рівні місцевого самоуправління та громадських ініціатив. Існуючі ініціативи часто мають точковий характер: вони не завжди інтегруються в загальну систему безперервного професійного розвитку або місцевих стратегій підвищення стійкості.

Для кращого розуміння того, як саме територіальні громади адаптуються до викликів війни та які компетентності визначають їхню стійкість, необхідно звернутися до сучасних наукових і аналітичних джерел.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що в останні роки суттєво зросла кількість досліджень, аналітичних звітів та практичних оглядів, спрямованих на вивчення процесів адаптації місцевих громад до умов війни, трансформації моделей управління, механізмів громадської участі та формування стійкості громад. Ці праці створюють актуальний контекст для розуміння процесів формування кризових компетентностей на локальному рівні.

Дослідження *ICLD* [1] демонструє, що органи місцевого самоврядування (ОМС) в умовах активних бойових дій модифікують свої управлінські процеси, і навіть за наявності моральних, ресурсних або правових обмежень принципи місцевої демократії – прозорість, участь громадян та підзвітність залишаються фундаментом здатності громад реагувати на кризові ситуації та забезпечувати відновлення.

Подібну увагу до стійкості громад в умовах війни приділяє А. Двігун [3], яка акцентує увагу на ключових чинниках, що визначають здатність територіальних громад пережити кризу: соціальній згуртованості, психологічній витривалості, економічній стабільності та адаптивності місцевого самоврядування. Авторка підкреслює, що війна не лише посилює загрози, а й стимулює системну мобілізацію ресурсів – людських, організаційних та інформаційних для виживання та відновлення громад.

Є. Ревтюк та Т. Іванова [4] проаналізували, як українські громади у період війни переживають своєрідний «природний експеримент» у побудові системи кризового управління. Їхнє дослідження базувалося на інтерв'ю з особами, які безпосередньо опікуються кризовим менеджментом у громадах, що перебувають під загрозою бойових дій. Науковці фіксують високий рівень життєстійкості громад: створення мереж взаємодії між громадянами, волонтерами, бізнесом та місцевою владою; застосування інноваційних рішень; оперативна адаптація до змінних умов (переміщення, евакуація, логістика, розподіл ресурсів). Водночас автори зазначають, що законодавчі та інституційні зміни часто відстають від темпів локальної практичної трансформації, це створює ризик, що успішні рішення залишаться локальними та не будуть системно закріплені чи масштабовані.

Х. Патицька [5] досліджує вплив формування місцевих бюджетів через податки та збори на фінансову стійкість громад під час війни. Дослідниця показує, що війна посилює економічні диспропорції між громадами: економічно сильні громади зберігають стабільні бюджетні показники, тоді як менш забезпечені перебувають у вразливому становищі.

А. Костенко та ін. [6] звертають увагу, що для багатьох українців, особливо переселенців або тих, хто опинився у зоні ризику, родина стала ключовим джерелом соціальної підтримки та стабільності. Автори демонструють, що міцні сімейні зв'язки, взаємопідтримка та готовність до спільних дій є критичними елементами

колективної резильєнтності. Разом з тим вони зазначають негативні тенденції, такі як соціальна атомізація, надмірна самодостатність та низький рівень довіри до інституцій, що знижує колективну здатність громад реагувати на кризу.

О. Семеркіна [7] підкреслює роль громадської активності, волонтерства та неформальних мереж як важливих чинників підтримки стійкості громад у війні. Вони часто є більш мобільними та гнучкими, ніж формальні інститути, проте їхнє функціонування може бути нестабільним та залежати від ресурсів, ентузіазму і зовнішньої підтримки. Це підтверджує, що соціально-психологічний компонент є критично важливим для формування кризових компетентностей, особливо у вимірах довіри, комунікації, колективної мобілізації та готовності до взаємодії.

Економічна стійкість громад як основа їхньої життєздатності у воєнний період досліджена Г. Возняк та ін. [8], які аналізували 73 громади Львівської області у 2021–2023 рр. Результати показують, що громади з більш стабільною податковою базою та доступом до фінансових ресурсів демонструють вищий рівень стійкості, однак навіть серед них існують громади з критично низьким рівнем резильєнтності, що свідчить: фінансовий ресурс є необхідним, але недостатнім фактором без громадянської активності та налагодженої взаємодії.

А. Жуковська та Т. Желюк [9] доводять, що концепція інклюзивного розвитку, яка визнає цінність кожного жителя, передбачає створення інклюзивних послуг та врахування потреб вразливих груп населення, є фундаментальною для довгострокової стійкості громад у воєнний та повоєнний період.

Так, існуючі дослідження дають підґрунтя для розуміння того, як війна стимулює соціальну інженерію на рівні громад та каталізує розвиток кризових компетентностей (управлінських, організаційних, координаційних, соціально-психологічних). Проте більшість робіт зосереджені на описі реакцій та вже реалізованих практик, а не на системному аналізі механізмів формування компетентностей, чинників, що сприяють або гальмують цей процес, що створює значну наукову прогалину і обґрунтовує актуальність нашого дослідження.

Мета статті дослідити вплив війни на формування кризових компетентностей представників територіальних громад, визначити ключові чинники, що сприяють або обмежують здатність громад ефективно реагувати на кризові ситуації.

Виклад основного матеріалу. Війна створила принципово новий контекст функціонування територіальних громад. Вона не лише загострила проблеми доступу до ресурсів і координації допомоги, а й стимулювала переосмислення ролей місцевих органів влади, громадських організацій та бізнесу, формуючи своєрідне «навчальне середовище» для адаптації та розвитку компетентностей. Поступова трансформація управлінських практик, створення нових горизонтальних комунікаційних мереж і швидке впровадження інноваційних моделей взаємодії стали невід’ємною частиною життя громад [1].

На наш погляд, цей процес демонструє, що адаптивність громади залежить не лише від наявності ресурсів, а й від здатності її представників швидко навчатися, координувати дії та підтримувати соціальну згуртованість. Фактично війна стимулює формування кризових компетентностей – управлінських, організаційних, координаційних і соціально-психологічних.

Ключовим аспектом цієї адаптації є формування кризових компетентностей, що проявляються як здатність ефективно приймати рішення в умовах невизначеності, налагоджувати міжсекторну взаємодію, координувати ресурси та підтримувати соціальну згуртованість.

Проведений аналіз дозволяє виділити основні компоненти, які формують кризові компетентності представників громад (рис. 1):

– *управлінська/організаційна спроможність* – здатність швидко змінювати формати роботи, налагоджувати логістику, координувати допомогу, вирішувати адміністративні питання під тиском часу та обмежених ресурсів. Такі навички стали особливо помітними у громадах, що успішно реагували на потреби ВПО, інфраструктурні руйнування та евакуацію [1; 10];

– *громадська участь і міжсекторна координація* – здатність залучати мешканців, волонтерів, бізнес, громадські організації та міжнародних партнерів до спільного реагування та відновлення. Дослідження показують, що активне залучення громадянського суспільства значно підвищує стійкість громади [11; 12];

– *соціально-психологічна стійкість і згуртованість* – здатність витримувати психологічні навантаження, підтримувати взаємодопомогу, довіру, солідарність та комунікацію серед мешканців у кризових умовах. Соціальна згуртованість визнається критично важливим ресурсом для життєздатності громад [3; 13]. Зокрема, наявність сильних неформальних мереж дозволяє швидше організовувати волонтерські ініціативи, підтримувати психологічну стабільність та забезпечувати рівень локальної солідарності, необхідний для тривалого протистояння викликам війни;

– *інституційна гнучкість і легітимність* – здатність місцевих інституцій адаптувати процедури та прийняття рішень, залучати нових партнерів і впроваджувати нові механізми співпраці, а також підтримувати довіру громади через прозорість і підзвітність [1];

– *ресурсна спроможність* – доступ до фінансів, матеріальних та людських ресурсів, здатність оперативно мобілізувати їх для гуманітарної допомоги, відновлення та забезпечення базових послуг. Однаксамі ресурси не



Рис. 1. Основні компоненти, які формують кризові компетентності представників громад

Джерело: [1; 10; 11; 12; 3; 13; 14].

гарантують ефективного реагування: без управлінської компетентності, розвитку соціального капіталу та налагодженої координації ресурсна спроможність не трансформується у реальну резильєнтність [14].

Компоненти кризових компетентностей тісно взаємопов'язані: слабкість у будь-якій площині – наприклад, недостатня участь громадян, низький рівень довіри чи переважаність волонтерських структур може нівелювати сильні сторони в інших сферах, таких як фінансові ресурси або управлінські навички. Зауважимо, аналіз цих взаємозв'язків демонструє, що кризові компетентності функціонують як єдина інтегрована система. Саме тому у багатьох громадах спостерігається розрив між ситуативними успіхами та здатністю до довготривалої стійкості.

Дані *German Marshall Fund of the United States* [11] свідчать, що громадянське суспільство, місцеві органи влади та приватний сектор є ключовими гравцями у забезпеченні резильєнтності громад. У багатьох громадах, особливо не в прифронтовій зоні, спочатку не було належної підготовки до війни, але завдяки мобілізації громади, волонтерів і бізнесу та налагодженню горизонтальних зв'язків вони змогли адаптуватися [11; 15].

ICLD відзначає, що цифрові інструменти та громадські простори, як фізичні, так і віртуальні, відіграють важливу роль у швидкому перепрофілюванні діяльності, координації, обміні інформацією та залученні громадян [1].

Водночас виникають виклики: обмежені ресурси, складна координація з центральними органами, нестабільність волонтерських ініціатив, ризик «втоми громади», висока навантаженість на окремих людей – усе це може обмежувати здатність до довгострокової стійкості [11].

Отже, війна не лише створює «шокові хвилі», але й стимулює «швидке навчання» громад – формує кризові компетентності: адаптивність, координацію, здатність до самоорганізації, швидкого прийняття рішень, підтримки населення. Але також демонструє, наскільки нестабільним і залежним від волонтерства, соціального капіталу та зовнішньої підтримки цей процес може бути.

Проведений нами аналіз сучасних досліджень дозволив виділити низку довгострокових викликів, які визначають ефективність розвитку кризових компетентностей територіальних громад. Серед них слід відзначити *консолідацію успішних практик у системні механізми*, оскільки багато ініціатив залишаються точковими – після завершення прямої кризи вони згасають. Потрібна системна інтеграція у стратегії розвитку громад, політики місцевого самоврядування та механізми постійного навчання. Важливою також є *професійна підготовка та розвиток кризових компетентностей*. Адаптивність під тиском – не лише навичка, а цінність, яку необхідно системно розвивати через навчальні програми, міжсекторну підготовку, симуляційне й сценарне навчання, створення платформ для обміну досвідом.

Не можна оминути питання *балансу між формальним управлінням та громадською ініціативою*, оскільки навіть у кризових умовах важливо зберігати принципи місцевої демократії – прозорість, участь громадян

та підзвітність органів влади. Одночасно *ефективне залучення ресурсів і їхнє раціональне використання* є критичним чинником стійкості: фінансова спроможність важлива, проте недостатня без одночасного розвитку організаційних та соціальних складових громади. А *інституалізація гнучких форм координації між суб'єктами різного рівня* – ОМС, громадськими організаціями, бізнесом, волонтерами та міжнародними партнерами – забезпечує здатність громад до довгострокової адаптивності та стабільності.

Як бачимо, війна стимулює формування кризових компетентностей територіальних громад. Ефективність цього процесу визначається одночасно наявністю ресурсів, розвитком професійних навичок, рівнем громадської участі та здатністю налагоджувати міжсекторну координацію. Попри це, обмежені ресурси, нестабільність волонтерських ініціатив і відсутність системної інтеграції розвитку компетентностей створюють ризик, що здатність громад до довгострокової стійкості буде обмеженою.

Висновки із досліджуваного матеріалу і перспективи подальших розвідок в цьому напрямі. Визначено, що війна формує принципово новий контекст функціонування територіальних громад, стимулюючи розвиток кризових компетентностей їхніх представників. Встановлено, що ключовими складовими цих компетентностей є управлінська та організаційна спроможність, громадська участь і міжсекторна координація, соціально-психологічна стійкість та згуртованість, інституційна гнучкість і легітимність, а також ресурсна спроможність.

Досліджено взаємозв'язки між компонентами кризових компетентностей і визначено, що слабкість у будь-якій із сфер може нівелювати ефективність інших. Показано, що успішність адаптації громад залежить не лише від наявності ресурсів, а й від здатності до швидкого навчання, координації дій, мобілізації соціального капіталу та підтримки місцевої демократії.

Встановлено, що більшість існуючих практик формування кризових компетентностей носить фрагментарний характер і потребує системної інтеграції в стратегії розвитку громад та механізми безперервного професійного навчання. Таким чином, ефективна підтримка територіальних громад у воєнний та повоєнний періоди потребує комплексного підходу, який поєднує розвиток професійних, організаційних та соціально-психологічних компетентностей із належним ресурсним і інституційним забезпеченням.

Список використаних джерел:

1. Darkovich A., Huss O., Keudel O., Hatsko V. Local Democracy and Resilience in Ukraine: Learning from Communities' Crisis Response in War. Swedish International Centre for Local Democracy (ICLD) Research Report. 2024. 57 p. URL: <https://icld.se/sv/publikationer/local-democracy-and-resilience-in-ukraine-learning-from-communities-crisis-response-in-war/>
2. Ivashchenko-Stadnik Kateryna, Dağlı-Hustings İlke Impact Of War: Front Line Communities And Resilience. Based on the Hromada level reSCORE key informants survey. 2024. Ukraine. 56 p. URL: https://api.scoreforpeace.org/storage/pdfs/PUB_Impact-of-War_Hromada_Feb.22.2024.pdf
3. Двігун, А. Стійкість та потенціал громад в умовах війни: загрози та заходи протидій. *Review of transport economics and management*. 2023. № 10 (26), С.34–38. URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/300138>
4. Revtiuk Y., Ivanova T. Implementation of the Community Resilience Approach in the System of Crisis Management of Ukraine in 2022-2024. *European Research Studies Journal*. 2024. Vol. XXVII. (Special A). P.712–731.
5. Патицька Х. О. Фінансова стійкість територіальних громад у воєнний час: роль податкових доходів. *Фінанси України*. 2024. № 3. С. 95–115. URL: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/22/22>
6. Kostenko A., Semenov V., Osetrova O., Kubatko O., Nazarov M., Stepanov V. Resilience and vulnerability of Ukrainians: The role of family during the war. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22. Is. 1. P. 432–445. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-446/resilience-and-vulnerability-of-ukrainians-the-role-of-family-during-the-war>
7. How do we strengthen community resilience in times of war? Results of the study / Ukrainian Center for Independent Political Research (UCIPR). 2025. URL: <https://ucipr.org.ua/en/news/how-do-we-strengthen-community-resilience-in-times-of-war-results-of-the-study>
8. Voznyak H., Patytska K., Mulska O., Zherybylo I., Sorokovyi D. Resilience of territorial communities amid the war against Ukraine: The role of budgetary instruments. *Public and Municipal Finance*. 2024. № 13(1), P. 41–54. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19919/PMF_2024_01_Voznyak.pdf
9. Жуковська А., Желюк Т. Інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 4. С. 24–45. DOI: 10.35774/visnyk2024.04.024. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1694/1804>
10. Громади під тиском війни: співпраця, міжнародна підтримка та фінансова стійкість. Дані моніторингу від Мінрозвитку // *Веб-портал Децентралізація*. 2025. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/20100>
11. Volintiru Clara and Kravets Valerii. Local Stakeholders and Ukraine's Resilience: A Survey of Community-Level Engagement During the War. The German Marshall Fund of the United States. 2025. 26 p. URL: <https://>

www.gmfus.org/sites/default/files/2025-06/Volintiru%20&%20Kravets%20-%20Ukraine%20stakeholders%20-%20report.pdf

12. Сьмьоркіна Олена. Уроки стійкості: як українські громади долають виклики війни. Чернігівський Центр Прав Людини. 2025, 14 березня. URL: <https://pravocn.org.ua/уроки-стійкості-як-українські-громад/>.

13. Ткачук Анатолій. Стійкість територіальних громад. Що це таке і чому це важливо?: Практичний порадник / веб-сайт ГО «Інститут громадянського суспільства». 2025, 30 червня. URL: <https://www.csi.org.ua/news/stijkist-terytorialnyh-gromad-shho-cze-take-i-chomu-cze-vazhlyvo-praktychnyj-poradnyk/>.

14. Возняк Г., Сороковий Д. Територіальні громади в умовах війни в Україні: стан, особливості функціонування та розвитку. *Фінансовий простір*. 2025, № 1-2 (55). С. 20–36. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/999>

15. Darkovich Andrii. A year of experience: Governance processes and the territorial communities' (hromadas') resilience to wartime challenges. *VoxUkraine*. 2023, 24 March. URL: <https://voxukraine.org/en/a-year-of-experience-governance-processes-and-the-territorial-communities-resilience-to-wartime-challenges>.

References:

1. Darkovich, A., Huss, O., Keudel, O., Hatsko, V. (2024). Local Democracy and Resilience in Ukraine: Learning from Communities' Crisis Response in War. Swedish International Centre for Local Democracy (ICLD). Research Report. 57 p. Retrieved from: <https://icld.se/sv/publikationer/local-democracy-and-resilience-in-ukraine-learning-from-communities-crisis-response-in-war/>

2. Ivashchenko-Stadnik Kateryna, Dağlı-Hustings İlke (2024) Impact Of War: Front Line Communities And Resilience. Based on the Hromada level reSCORE key informants survey. Ukraine. 56 p. Retrieved from: https://api.scoreforpeace.org/storage/pdfs/PUB_Impact-of-War_Hromada_Feb.22.2024.pdf.

3. Dvahun, A. (2023). Stijkist ta potentsial hromad v umovakh viiny: zahrozy ta zakhody protydii [Resilience and Potential of Communities in Wartime: Threats and Countermeasures]. *Review of transport economics and management*, No. 10 (26), P. 34–38. Retrieved from: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/300138> [in Ukrainian].

4. Revtiuk, Y., & Ivanova, T. (2024). Implementation of the Community Resilience Approach in the System of Crisis Management of Ukraine in 2022-2024. *European Research Studies Journal*. Vol. 27. (Special A). P. 712–731.

5. Patytska, K. (2024). Finansova stijkist' terytorial'nykh hromad u voyennyy chas: rol' podatkovykh dokhodiv [Financial resilience of territorial communities during war: the role of tax revenues]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine]. No. 3, P. 95–115. Retrieved from: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/22/22> [in Ukrainian].

6. Kostenko, A., Semenov, V., Osetrova, O., Kubatko, O., Nazarov, M., & Stepanov, V. (2024). Resilience and vulnerability of Ukrainians: The role of family during the war. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 22. Iss. 1. P. 432–445. Retrieved from: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-446/resilience-and-vulnerability-of-ukrainians-the-role-of-family-during-the-war>

7. Ukrainian Center for Independent Political Research (2025) How do we strengthen community resilience in times of war? Results of the study. (UCIPR). Retrieved from: <https://ucipr.org.ua/en/news/how-do-we-strengthen-community-resilience-in-times-of-war-results-of-the-study>

8. Voznyak, H., Patytska, K., Mulska, O., Zherybylo, I., & Sorokovyi, D. (2024). Resilience of territorial communities amid the war against Ukraine: The role of budgetary instruments. *Public and Municipal Finance*, No. 13 (1). P. 41–54. Retrieved from: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19919/PMF_2024_01_Voznyak.pdf

9. Zhukovska, A., Zheliuk, T. (2024). Inklyuzyvnyy rozvytok terytorial'nykh hromad v umovakh viyny ta pislyavoyennoyi vidbudovy [Inclusive development of territorial communities in the conditions of war and post-war reconstruction]. *Visnyk ekonomiky*. 2024. No. 4. P. 24–45. Retrieved from: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1694/1804> [in Ukrainian].

10. Decentralization, Web Portal (2025). Hromady pid tyskom viiny: spivpratsia, mizhnarodna pidtrymka ta finansova stijkist Dani monitorynhu vid Minrozvytku [Communities under the Pressure of War: Cooperation, International Support, and Financial Resilience. Monitoring data from the Ministry of Development]. *Detsentralizatsiia*. Retrieved from: <https://decentralization.gov.ua/news/20100> [in Ukrainian].

11. Volintiru Clara and Kravets Valerii (2025). Local Stakeholders and Ukraines Resilience: A Survey of Community-Level Engagement During the War. The German Marshall Fund of the United States. German Marshall Fund of the United States. 26 p. Retrieved from: <https://www.gmfus.org/sites/default/files/2025-06/Volintiru%20&%20Kravets%20-%20Ukraine%20stakeholders%20-%20report.pdf>

12. Semyorkina Olena (2025). Uroky stijkosti: yak ukrainski hromady dolaiut vyklyky viiny [Lessons in Resilience: How Ukrainian Communities Overcome the Challenges of War]. *Chernihivskyi Tsentr Prav Liudyny*. Retrieved from: <https://pravocn.org.ua/uroky-stijkosti-yak-ukrainski-hromad/> [in Ukrainian].

13. Tkachuk Anatoly (2025). Stiikist terytorialnykh hromad. Shcho tse take i chomu tse vazhlyvo? Praktychnyi poradnyk [Resilience of Territorial Communities: What It Is and Why It Matters? Practical guide.]. Website of the NGO "Institute of Civil Society", June 30. Retrieved from: <https://www.csi.org.ua/news/stiikist-terytorialnyh-gromad-shho-tse-take-i-chomu-tse-vazhlyvo-praktychnyj-poradnyk/> [in Ukrainian].

14. Vozniak, H., & Sorokovyi, D. (2025). Terytorialni hromady v umovakh viiny v Ukraini: stan, osoblyvosti funktsionuvannia ta rozvytku [Territorial Communities in Wartime Ukraine: Status, Functional Features, and Development]. *Finansovyi prostir*, No 1-2 (55), P. 20–36 Retrieved from: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/999> [in Ukrainian].

15. Darkovich Andrii (2023). A year of experience: Governance processes and the territorial communities (hromadas) resilience to wartime challenges. VoxUkraine. Retrieved from: <https://voxukraine.org/en/a-year-of-experience-governance-processes-and-the-territorial-communities-resilience-to-wartime-challenges>

Дата надходження статті: 25.11.2025

Дата прийняття статті: 22.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025