

*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. 2024. № 6.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.11>**

**УДК 332.1:336.1:330.3**

*М. М. Бурик,*

*к. держ. упр., доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8939-1324>*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ**

*M. Buryk,*

*PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of  
Management and Business Administration,*

*Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

## **ENSURING FINANCIAL SUSTAINABILITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE**

*Забезпечення фінансової стійкості територіальних громад є однією з ключових проблем сучасного розвитку місцевого самоврядування в Україні, яка набуває особливої актуальності в умовах військових дій та економічної нестабільності для формування ефективних стратегій управління фінансами на місцевому рівні. Метою статті є визначення основних напрямів формування фінансової стійкості в умовах сучасних викликів та загроз. Проведено аналіз виконання місцевих бюджетів за доходами та видатками в Україні за 2018-2023 рр. Проведено аналіз останніх публікацій науковців з проблеми забезпечення фінансової стійкості громад України за період реформи децентралізації. Подано трактування поняття «фінансова стійкість». Означено, що основними*

вимогами до забезпечення фінансової стійкості громад є: достатність фінансових ресурсів, ефективність витрат, збалансованість бюджету, диверсифікація джерел доходів, фінансова гнучкість, прозорість і підзвітність, залучення громади до управління фінансами. Окреслено основні зміни та виклики у фінансовій стабілізації територіальних громад України. Виділено політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу на фінансовий стан територіальних громад. Визначено сильні та слабкі сторони фінансової стійкості територіальних громад України, можливості та загрози в сучасних умовах господарювання. Акцентовано увагу на значенні міжнародних грантових програм розвитку територіальних громад. Виділено перспективні напрямки міжнародної допомоги територіальним громадам України через гранти. Висновки сформовано основні напрямки забезпечення фінансової стійкості територіальних громад України з урахуванням викликів сьогодення, які передбачають збільшення дохідної бази, децентралізацію та розширення податкових прав, залучення інвестицій, розвиток малого та середнього бізнесу, енергоефективність, раціоналізацію адміністративних витрат, розвиток інфраструктури, підвищення управлінської спроможності, екологічну стійкість.

*Ensuring the financial sustainability of territorial communities is one of the key problems of modern local government development in Ukraine, which is especially relevant in the context of military operations and economic instability for the formation of effective financial management strategies at the local level. To determine the main directions of financial sustainability formation in the context of modern challenges and threats. Results: the analysis of the implementation of local budgets by revenues and expenditures in Ukraine for 2018-2023 is carried out. The analysis of the latest publications of scientists on the problem of ensuring the financial sustainability of Ukrainian communities during the decentralization reform is carried out. The concept of "financial sustainability" is interpreted. It is noted that the main requirements for ensuring the financial sustainability of communities are: adequacy of financial resources, cost-effectiveness, budget balance, diversification of revenue sources, financial flexibility, transparency and accountability, community involvement in financial management. The main changes and challenges in the financial stabilization of territorial communities in Ukraine are outlined. The political, economic, social and technological factors influencing the financial condition of territorial communities are*

*highlighted. The strengths and weaknesses of the financial stability of territorial communities of Ukraine, opportunities and threats in the current economic environment are identified. The importance of international grant programs for the development of territorial communities is emphasized. Promising areas of international assistance to territorial communities of Ukraine through grants are highlighted. Conclusions: the main directions of ensuring the financial sustainability of territorial communities of Ukraine are formed, taking into account the challenges of today, which include increasing the revenue base, decentralization and expansion of tax rights, attracting investment, developing small and medium-sized businesses, energy efficiency, rationalization of administrative costs, infrastructure development, increasing management capacity, and environmental sustainability.*

**Ключові слова:** *фінансова стійкість, територіальна громада, місцевий бюджет, доходи, видатки.*

**Keywords:** *financial sustainability, territorial community, local budget, revenues, expenditures.*

**Постановка проблеми.** Забезпечення фінансової стійкості територіальних громад є однією з ключових проблем сучасного розвитку місцевого самоврядування в Україні. Ця проблема особливо актуальна в умовах військових дій та економічної нестабільності, що ставить нові виклики перед місцевими бюджетами. Наукове дослідження цієї проблеми має велике значення для формування ефективних стратегій управління фінансами на місцевому рівні, визначити основні чинники, що впливають на фінансову стійкість громад, такі як економічна активність, структура доходів, державна підтримка, інвестиції тощо. Стабільні та фінансово стійкі громади мають можливість реалізовувати соціальні програми, покращувати інфраструктуру та надавати якісні послуги населенню, що сприяє підвищенню рівня життя. Ефективне управління фінансами дозволяє знизити рівень соціальної напруги шляхом забезпечення стабільного функціонування комунальних служб та виконання соціальних зобов'язань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток територіальних громад в Україні має критично важливе значення для економічного, соціального та політичного життя країни. Реформа децентралізації, що розпочалася в 2014 році, суттєво змінила підходи до управління на місцевому рівні, створивши нові можливості та виклики для територіальних громад. Проблеми ефективного управління територіальними громадами неодноразово піднімалися у публікаціях науковців України, зокрема слід виділити праці Ю.Проценко [2] та Г.Возняк [6]. Фінансове забезпечення територіальних громад досліджували такі вчені як О. Кирилєно [1], формування механізму залучення та використання коштів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку цих ОТГ висвітлено О.Стащук та М.Жук [4], О. Мураховська [5], Л. Шаталова [8], О.Крайник та О.Федорчак [9], К. Березюк [12] та багато інших. Забезпечення спроможності територіальних спільнот досягати економічного розвитку на регіональному рівні в адміністративній системі досліджено Я.Жовнірчик та О. Тиговим [7]. Аналітичне дослідження О.Мульської доводить, що фінансова стійкість домогосподарств має позитивний вплив на економічний розвиток регіонів [14]. Однак в умовах змінюваності соціально-економічного та політичного середовища важливим є виявлення ключових факторів впливу на фінансову стійкість територіальних громад та визначення пріоритетних напрямів забезпечення їх фінансової стійкості.

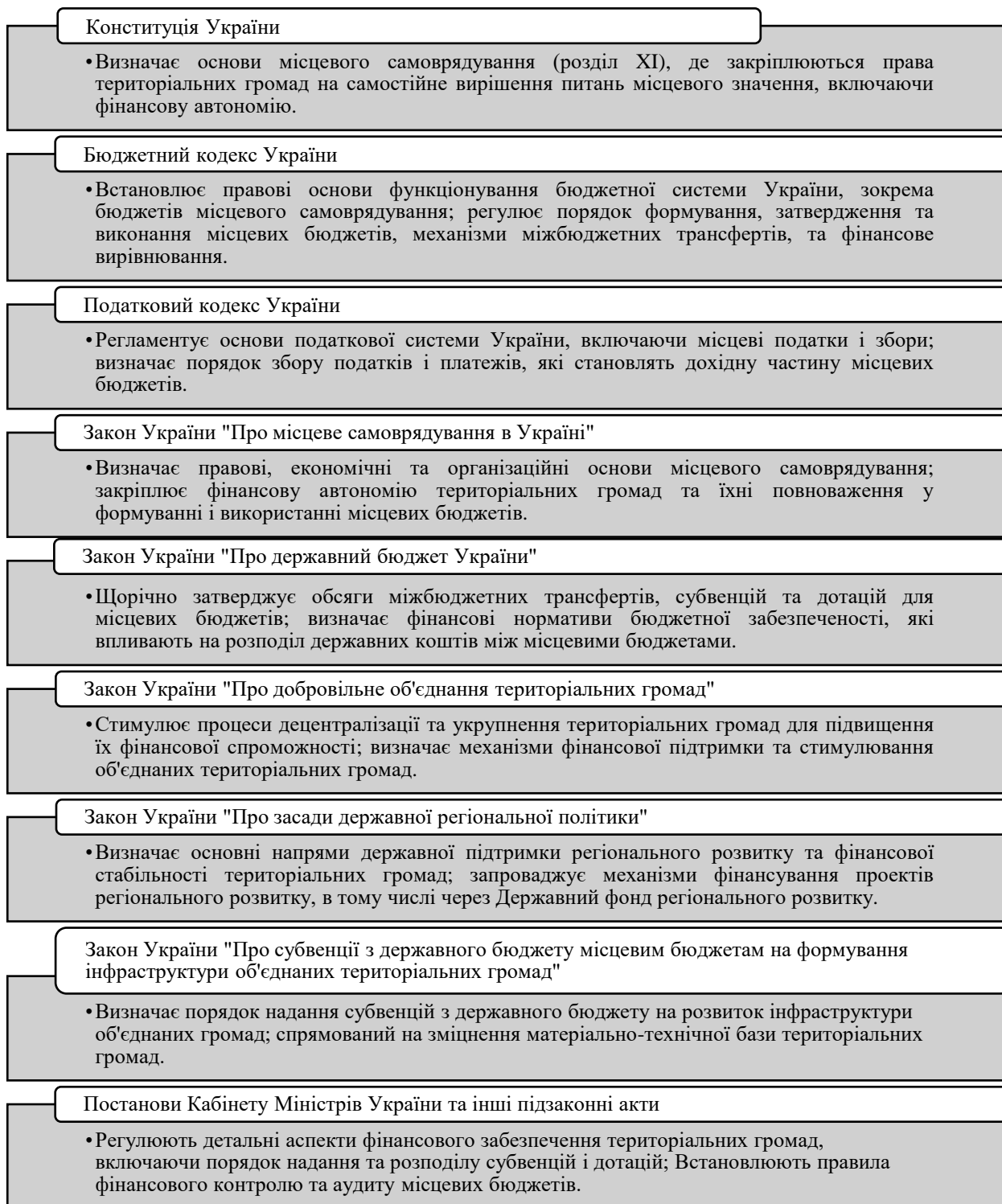
Мета дослідження: визначення пріоритетних напрямів забезпечення фінансової стійкості територіальних громад України в сучасних умовах.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Основні завдання даного дослідження: узагальнення теоретико-методичних підходів до визначення проблем формування фінансової стійкості територіальних громад в Україні; аналітичне дослідження виконання місцевих бюджетів за дохідною та витратною частинами; визначення основних вимог до забезпечення фінансової стійкості територіальних громад; аналіз нормативно-правового забезпечення фінансової стійкості громад; PEST-аналіз та SWOT-аналіз забезпечення

фінансової стійкості; дефініція основних напрямів забезпечення фінансової стійкості територіальних громад України в умовах сучасних викликів та загроз.

**Основні результати дослідження.** Фінансова стійкість територіальних громад – це здатність громади забезпечувати стабільне та ефективне управління фінансовими ресурсами, підтримуючи необхідний рівень доходів і витрат для виконання своїх функцій, реалізації стратегічних завдань та забезпечення сталого розвитку. Це поняття охоплює декілька ключових аспектів: достатність фінансових ресурсів, ефективність витрат, збалансованість бюджету, диверсифікація джерел доходів, фінансова гнучкість, прозорість і підзвітність, залучення громади до управління фінансами.

Громада повинна мати достатній рівень доходів для фінансування всіх необхідних послуг і інфраструктурних проектів. Це включає місцеві податки, збори, трансферти з державного бюджету та інші джерела доходів. Використання фінансових ресурсів має бути ефективним і раціональним, з акцентом на максимальну користь для громади. Це включає планування бюджету, моніторинг витрат та впровадження механізмів контролю. Громада повинна прагнути до збалансованого бюджету, де доходи відповідають витратам. Непередбачені дефіцити бюджету мають бути мінімальними та контрольованими. Для зменшення залежності від одного джерела доходів громада має прагнути до диверсифікації, залучаючи різні джерела фінансування, включаючи гранти, інвестиції та партнерства з приватним сектором [17]. Громада повинна мати можливість швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, включаючи економічні кризи, зміни в законодавстві або інші непередбачені обставини. Фінансові процеси мають бути прозорими, а громадськість повинна мати доступ до інформації про фінансовий стан громади, що підвищує довіру до місцевої влади і сприяє кращому управлінню. Активна участь громадян у прийнятті рішень щодо розподілу бюджетних коштів сприяє більш відповідальному і ефективному використанню ресурсів. В Україні діє ряд нормативно-правових актів, які спрямовані на забезпечення фінансової стійкості територіальних громад (рис. 1).



**Рис. 1. Нормативно-правове забезпечення фінансової стійкості територіальних громад в Україні**

*Джерело: сформовано автором на основі [19-266]*

Нормативно-правове забезпечення фінансової стійкості територіальних громад в Україні включає кілька ключових законодавчих актів та ініціатив,

спрямованих на забезпечення стабільного фінансування, ефективного управління та розвитку місцевих громад. Основні компоненти цього забезпечення включають:

Ці нормативно-правові акти забезпечують фінансову стабільність та розвиток територіальних громад в Україні, сприяють їх фінансовій незалежності та ефективному управлінню ресурсами).

Фінансова стійкість є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку територіальних громад, оскільки вона дозволяє забезпечувати високий рівень послуг для населення, підтримувати економічний розвиток і підвищувати якість життя мешканців. Фінансова стійкість територіальних громад є критично важливою для забезпечення їх стабільного функціонування та розвитку. Оцінка фінансової стійкості базується на аналізі різних показників, які відображають здатність громад підтримувати фінансову рівновагу та ефективно використовувати наявні ресурси. розглянемо виконання місцевих бюджетів за доходами та видатками в Україні, 2018-2023 рр. (рис.2).



**Рис. 2. Виконання місцевих бюджетів за доходами та видатками в Україні, 2018-2023 рр.**

*Джерело: сформовано автором на основі [13]*

24 лютого 2022 року Росія розпочала повномасштабне вторгнення в Україну, що мало суттєвий вплив на всі аспекти життя країни, включаючи економічну ситуацію та бюджети місцевих громад. Війна призвела до значних змін у структурі та розподілі місцевих бюджетів, що відобразилося на їх фінансовій стабільності та можливостях для розвитку. Розглянемо основні зміни та виклики у фінансовій стабільності територіальних громад України (табл. 1).

**Таблиця 1. Основні зміни та виклики у фінансовій стабільності територіальних громад України**

Зміни	Виклики	Причина
Скорочення доходів місцевих бюджетів	Втрата доходів від податків та зборів	Через бойові дії багато підприємств призупинили свою діяльність або зруйнувалися, що призвело до зниження надходжень від податків на прибуток та інших місцевих зборів.
	Зменшення податкової бази	Міграція населення, особливо з областей, де ведуться активні бойові дії, зменшила кількість платників податків.
Зростання витрат	Гуманітарні потреби	Місцеві бюджети повинні були виділити значні кошти на підтримку переміщених осіб, забезпечення їх житлом, харчуванням та іншими основними потребами.
	Ремонт та відновлення інфраструктури	Зруйнована інфраструктура потребує великих витрат на відновлення, що додатково навантажує місцеві бюджети.
	Підтримка обороноздатності	Деякі місцеві громади направляли кошти на підтримку територіальної оборони та забезпечення безпеки населення.
Зміни в державній підтримці	Перерозподіл державних коштів	Уряд України змушений був перерозподілити значну частину державного бюджету на військові потреби та підтримку постраждалих регіонів, що вплинуло на обсяги фінансової підтримки місцевих громад.
	Фінансова допомога міжнародних організацій	Міжнародні фінансові інститути та донори надають допомогу для стабілізації місцевих бюджетів, але ці кошти часто цільові і не завжди можуть покрити всі потреби.
Внутрішнє переселення	Проблеми з інтеграцією ВПО	Місцеві бюджети в громадах, які приймають внутрішньо переміщених осіб, стикаються з додатковими навантаженнями, включаючи забезпечення житлом, медичними послугами, освітою та соціальною підтримкою.

*Джерело: сформовано автором*

До основних заходів по стабілізації фінансової стійкості територіальних громад з урахування сучасного стану слід віднести: оптимізацію витрат, підтримка бізнесу та економічного розвитку в межах громади; міжнародна допомога та партнерство; реформування фінансової системи; підвищення фінансової грамотності

Місцеві органи влади переглядають свої бюджети та оптимізують витрати, зосереджуючи ресурси на найбільш нагальних потребах. Впровадження нових джерел доходів, таких як оренда комунального майна, проведення аукціонів та розвиток місцевого бізнесу. Місцеві громади працюють над створенням умов для

відновлення бізнесу, включаючи спрощення дозвільних процедур, податкові пільги та грантові програми. Залучення інвестицій у відновлення інфраструктури та створення нових робочих місць. Отримання міжнародних грантів та субвенцій для підтримки бюджету та реалізації соціальних проектів. Співпраця з міжнародними організаціями для реалізації спільних проектів з відновлення та розвитку. Впровадження сучасних систем управління фінансами для забезпечення прозорості та ефективності використання бюджетних коштів. Навчання працівників місцевих органів влади сучасним методам бюджетного планування та управління.

Війна значно вплинула на бюджети місцевих громад України, створивши низку викликів, зокрема скорочення доходів та зростання витрат. Проте місцеві громади активно працюють над стабілізацією фінансової ситуації, оптимізуючи витрати, залучаючи додаткові джерела доходів та співпрацюючи з міжнародними партнерами. Продовження реформ, підтримка бізнесу та інвестицій, а також ефективне управління ресурсами є ключовими для забезпечення стійкого розвитку місцевих громад у цей складний період.

Основним результатом сучасних викликів для територіальних громад стало скорочення обсягу фінансових ресурсів, доступних для фінансування інвестиційних проектів, і скорочення наповнення бюджету. Загальним результатом функціонування суспільства в цьому випадку є зниження рівня продуктивності як суб'єкта економічної системи, що можна інтерпретувати як зниження конкурентоспроможності суспільства. Отже, існує об'єктивна необхідність у виправленні існуючих дисбалансів у майбутньому, щоб відновити конкурентоспроможність і надати можливості для соціально-економічного розвитку регіону [16].

Проведений PEST-аналіз забезпечення фінансової стійкості територіальних громад України за останні п'ять років дозволяє оцінити макроекономічні фактори, які впливають на фінансову стійкість територіальних громад України. Цей аналіз включає чотири основні компоненти: політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори (табл.2).

**Таблиця 2. PEST-аналіз забезпечення фінансової стійкості територіальних громад України**

<b>Політичні фактори (Political Factors)</b>	<b>Економічні фактори (Economic Factors)</b>
<p>Війна з Росією суттєво впливає на фінансову стабільність громад, спричиняючи руйнування інфраструктури, зниження доходів та збільшення видатків на оборону та соціальну допомогу</p> <p>Продовження реформи децентралізації, що передбачає передачу повноважень та фінансових ресурсів на місцевий рівень, сприяє зміцненню фінансової автономії громад.</p> <p>Постійні зміни у податковому та бюджетному законодавстві впливають на стабільність доходів громад та вимагати адаптації місцевих фінансових стратегій.</p> <p>Отримання міжнародної фінансової допомоги та грантів для відновлення та розвитку інфраструктури на місцевому рівні.</p>	<p>Військові дії та пандемія COVID-19 призвели до економічного спаду, зниження ВВП та зростання безробіття, що негативно впливає на податкові надходження до місцевих бюджетів.</p> <p>Високий рівень інфляції та нестабільність національної валюти збільшують витрати громад і знижують купівельну спроможність населення.</p> <p>Низька інвестиційна привабливість через нестабільність та ризики, пов'язані з війною, обмежує можливості для залучення приватних інвестицій.</p> <p>Доступ до міжнародних кредитів та грантів допомагає компенсувати фінансові втрати та підтримувати розвиток.</p>
<b>Соціальні фактори (Social Factors)</b>	<b>Технологічні фактори (Technological Factors)</b>
<p>Військові дії спричиняють значну міграцію населення, що призводить до скорочення податкової бази та змін у структурі населення.</p> <p>Зростання безробіття та рівня бідності посилює соціальну напруженість і збільшує навантаження на місцеві бюджети для надання соціальної допомоги.</p> <p>Підвищення активності громадян у місцевому самоврядуванні сприяє більш прозорому та ефективному управлінню фінансовими ресурсами.</p> <p>Недостатній рівень фінансової грамотності серед населення та працівників місцевих органів влади обмежує ефективність управління місцевими фінансами.</p>	<p>Впровадження сучасних інформаційних технологій для управління місцевими фінансами, автоматизація бюджетного процесу та підвищення прозорості.</p> <p>Недостатній рівень розвитку інтернет-інфраструктури у сільських громадах обмежує можливості для ефективного використання цифрових технологій.</p> <p>Впровадження інноваційних проектів у сфері енергозбереження, комунальних послуг та інфраструктури може значно знизити витрати місцевих бюджетів та підвищити якість життя населення.</p> <p>Зростання ризиків кіберзагроз потребує інвестування у системи кібербезпеки для захисту інформаційних систем місцевих органів влади.</p>

*Джерело: сформовано автором*

PEST-аналіз засвідчує, що забезпечення фінансової стійкості територіальних громад України нині стикається з багатьма викликами, зокрема через військові дії, економічну нестабільність та соціальні зміни. Однак, існують можливості для зміцнення фінансової стійкості через децентралізацію, міжнародну підтримку, впровадження сучасних технологій та активізацію

громадянського суспільства. Комплексний підхід до врахування цих факторів дозволить громадам адаптуватися до сучасних умов та забезпечити стабільний розвиток.

Більш детальну характеристику забезпечення фінансової стійкості територіальних громад України дає SWOT-аналіз (табл. 3).

**Таблиця 3. SWOT-аналіз забезпечення фінансової стійкості територіальних громад України**

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<p>Завдяки реформам децентралізації громади отримали більше повноважень у фінансовому управлінні, що підвищило їхню здатність планувати та контролювати свої бюджети.</p> <p>Розширення бази місцевих податків, таких як податок на майно та місцеві збори, сприяє стабільності доходів громад.</p> <p>Громади мають доступ до міжнародних грантів та програм допомоги, які підтримують розвиток інфраструктури та соціальних програм.</p> <p>Покращення організаційної структури та підвищення професійного рівня кадрів у місцевих органах влади сприяє ефективнішому управлінню фінансами.</p>	<p>Багато громад залишаються залежними від субвенцій та дотацій з державного бюджету, що обмежує їх фінансову автономію.</p> <p>Низький рівень знань у сфері фінансового управління серед місцевих чиновників та відсутність кваліфікованих фахівців ускладнюють ефективне використання ресурсів.</p> <p>Застаріла інфраструктура та недостатні інвестиції у її модернізацію обмежують можливості для економічного розвитку та підвищення доходів.</p> <p>Значні відмінності у фінансових можливостях між міськими та сільськими громадами створюють диспропорції у розвитку.</p>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<p>Використання грантів, кредитів та технічної допомоги від міжнародних організацій для розвитку інфраструктури та покращення фінансового управління.</p> <p>Залучення приватних інвесторів для реалізації інфраструктурних проектів та створення нових робочих місць.</p> <p>Впровадження сучасних інформаційних технологій для підвищення прозорості та ефективності управління бюджетними процесами.</p> <p>Підтримка та координація діяльності волонтерських організацій, що надають допомогу громадам.</p> <p>Організація навчальних програм та тренінгів для підвищення кваліфікації працівників місцевих органів влади у сфері фінансового менеджменту.</p>	<p>Тривалі конфлікти та загрози національній безпеці значно знижують економічну активність та податкові надходження.</p> <p>Нестабільність національної валюти та високий рівень інфляції збільшують видатки громад і знижують купівельну спроможність населення.</p> <p>Відтік населення через міграцію та зниження народжуваності призводять до скорочення податкової бази та зменшення фінансових ресурсів громад.</p> <p>Корупційні ризики та непрозорі процедури управління бюджетами можуть призводити до неефективного використання коштів та втрати довіри населення.</p> <p>Військові дії призводять до руйнування житлових будинків, шкіл, лікарень, доріг та іншої критично важливої інфраструктури, що ускладнює можливість збирання податків та інших місцевих надходжень.</p>

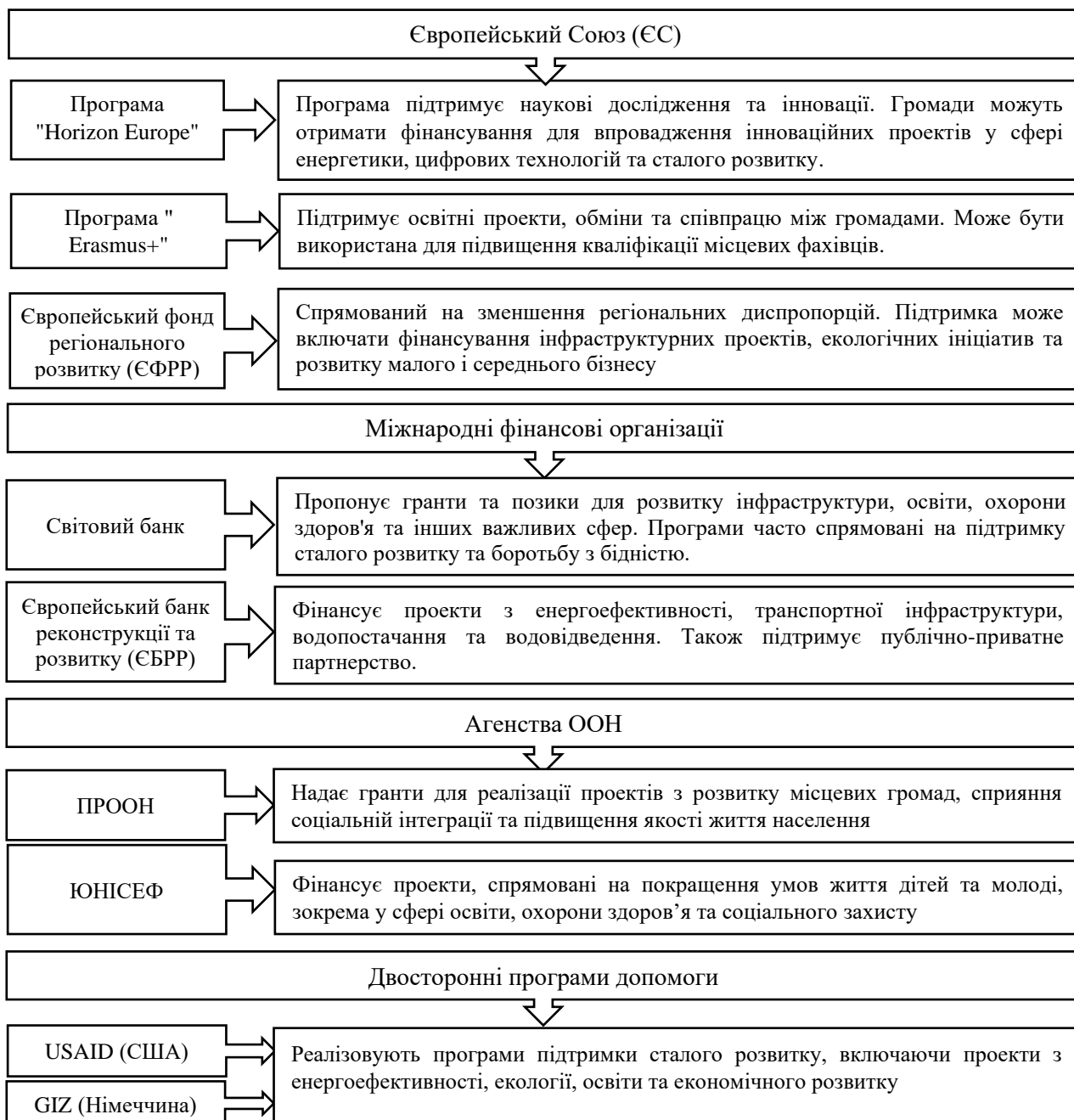
*Джерело: сформовано автором*

SWOT-аналіз забезпечення фінансової стійкості територіальних громад України вказує на те, що, незважаючи на численні виклики, існує значний потенціал для зміцнення фінансової стабільності. Це можна досягти через ефективне використання міжнародної допомоги, впровадження інноваційних технологій, розвиток публічно-приватного партнерства та підвищення кваліфікації місцевих фахівців. Враховуючи всі ці фактори, громади можуть значно підвищити свою фінансову незалежність та забезпечити стійкий розвиток навіть у складних умовах.

Фінансова стійкість територіальних громад України залежить від здатності ефективно управляти своїми доходами та видатками, залучати інвестиції та забезпечувати економічний розвиток. В умовах війни громади стикаються з численними викликами, проте зусилля з оптимізації витрат, розширення податкової бази та міжнародної підтримки можуть сприяти стабілізації та подальшому розвитку місцевих бюджетів [9].

Забезпечення фінансової стійкості територіальних громад в Україні є важливим завданням для сприяння сталому розвитку та економічному зростанню регіонів. Для досягнення цієї мети можуть бути використані наступні напрямки та заходи: розвиток власних доходів громад, підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток комунальних підприємств, аудит, контроль та оптимізація витрат, впровадження електронного врядування, промоція місцевих проєктів, залучення міжнародних грантів, підвищення фінансової грамотності та управлінських компетенцій. На найближчі п'ять років українські територіальні громади мають широкий спектр грантових можливостей для підтримки свого розвитку. Ефективне використання цих ресурсів може значно покращити фінансову стійкість громад, сприяти економічному зростанню та підвищенню якості життя мешканців.

Важливою складовою успіху є активна участь громад у міжнародних грантових програмах (рис.3), професійна підготовка кадрів та розробка якісних проєктів, які відповідають вимогам донорів.



**Рис. 3. Міжнародні грантові програми розвитку територіальних громад України**

*Джерело: сформовано автором на основі [188]*

Важливу роль у формуванні фінансової стійкості відіграють національні програми, зокрема Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), який надає фінансування для реалізації регіональних та місцевих проектів, спрямованих на розвиток інфраструктури, соціальної сфери та підвищення економічної активності. Програма підтримки об'єднаних територіальних громад (ОТГ)

забезпечує фінансування для реалізації проектів, спрямованих на розвиток інфраструктури, покращення адміністративних послуг та підвищення якості життя населення. Серед приватних фондів та організації слід виділити фонд «Відродження» та фонд Білла та Мелінди Гейтс. Перший підтримує проекти у сфері розвитку громадянського суспільства, прав людини та демократичних реформ. Другий надає гранти для проектів, пов'язаних зі здоров'ям, освітою та розвитком сільського господарства.

Для забезпечення фінансової стійкості територіальних громад України в умовах 2025-2030 років необхідно зосередити увагу на декількох ключових напрямках. Ці напрямки повинні бути спрямовані на збільшення доходів, оптимізацію витрат, підвищення ефективності управління та залучення інвестицій, зокрема:

1. Збільшення дохідної бази за рахунок: продовження реформи децентралізації, що дозволяє громадам отримувати більшу частку від податків (наприклад, ПДФО, місцеві податки); впровадження нових місцевих податків та зборів, які відповідатимуть економічним умовам конкретної громади; створення сприятливого інвестиційного клімату для залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій; спрощення процедур для інвесторів, створення інвестиційних карт громад та активна промоція інвестиційних можливостей; підтримка підприємницької діяльності через гранти, субсидії та інші форми допомоги; спрощення адміністративних процедур для МСБ та створення інкубаторів бізнесу.

2. Оптимізації витрат через систему: впровадження енергоефективних технологій у громадських будівлях та інфраструктурі; підтримка проектів з модернізації систем опалення, освітлення та водопостачання; раціоналізації адміністративних витрат; використання цифрових технологій для підвищення ефективності роботи місцевих органів влади; впровадження електронних систем закупівель для забезпечення прозорості та зменшення корупційних ризиків; залучення місцевих підприємств до участі в тендерах.

3. Розвиток інфраструктури, зокрема будівництво та модернізація транспортної інфраструктури (дороги, мости, громадський транспорт); розвиток комунальної інфраструктури (водопостачання, водовідведення, сміттєпереробка); активне залучення грантів та позик від міжнародних організацій (ЄС, Світовий банк, ЄБРР) для фінансування інфраструктурних проєктів; підготовку якісних проєктних заявок та ефективного використання отриманих коштів.

4. Підвищення управлінської спроможності, шляхом організації програм навчання для місцевих чиновників та працівників комунальних підприємств; впровадження системи постійного професійного розвитку та електронних систем управління.

5. Соціально-економічний розвиток має бути спрямований на реалізацію програм соціального захисту та підтримки вразливих верств населення, розвиток освітніх та медичних послуг на місцевому рівні, активне залучення громадськості до процесу прийняття рішень та планування місцевого розвитку.

6. Екологічна стійкість формується шляхом реалізації проєктів з озеленення, охорони довкілля та сталого управління природними ресурсами, підтримки ініціатив зі зменшення викидів парникових газів та впровадження відновлюваних джерел енергії, стимулювання розвитку бізнесу в галузі зеленої економіки (екотуризм, органічне землеробство, переробка відходів).

**Висновок.** Для забезпечення фінансової стійкості територіальних громад в Україні в найближчий період необхідно комплексно підходити до управління ресурсами, оптимізувати витрати, підвищувати дохідну базу та розвивати управлінську спроможність. Застосування сучасних технологій та залучення міжнародних ресурсів також є важливими складовими успішного розвитку громад.

## Література

1. Kyrylenko O. Financial self-sufficiency of territorial communities: essence and conditions of implementation. *World of finance*. 2023. No 4(73), pp. 68–80. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2022.04.068>.
2. Protsenko Y. The problem of ensuring the financial sustainability of the territorial communities of Ukraine. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. A series of "Economic Sciences"*. 2016. No 5(77), pp. 33–38 URL: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=1497183> (дата звернення: 17.05.2024).
3. Voznyak H. Financial self-sufficiency of Ukrainian territorial communities and local economic development: Modeling the causal relationship. *Public and Municipal Finance*. 2023. No 12(2), pp. 17–31. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.12\(2\).2023.02](https://doi.org/10.21511/pmf.12(2).2023.02).
4. Stashchuk O., Zhuk M. Financial security of territorial communities as a main factor for ensuring their sustainable development. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2021. No 3(27), pp. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-54-60>.
5. Murakhovska O. Peculiarities of Financial Relations of the Territorial Communities in Ukraine. *Business Inform*. 2023. No 2, pp. 210–216. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-210-216>.
6. Voznyak H. Resilience of territorial communities amid the war against Ukraine: The role of budgetary instruments. *Public and Municipal Finance*. 2024. No 13(1), pp. 41–54. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(1\).2024.04](https://doi.org/10.21511/pmf.13(1).2024.04).
7. Zhovnirchik Y., Tyhov O. Mechanisms for ensuring sustainable development of regions Ukraine and strengthening the capacity of territorial communities in this process. *Public Administration and Regional Development*. 2024. No 23, pp. 266–288. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.14>.
8. Шаталова Л.С. Теоретичні основи визначення категорії «фінансова самодостатність» як дефініції державного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2012. Т. 1. № 5. С. 41–45. URL:

<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2122> (дата звернення: 20.05.2021).

9. Крайник О., Федорчак О. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. No 2(43). DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3558>.

10. Казюк Я. Формування критеріїв та методики оцінювання спроможності територіальних громад : аналітичне дослідження. Київ : ЦППР, 2023, 123 с. URL: [https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1332/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B5\\_%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE\\_%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D1%97\\_%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B8\\_%D0%B7\\_%D0%B4%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf](https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1332/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B5_%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE_%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%B7_%D0%B4%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf) (дата звернення: 21.05.2024).

11. Піддубний І. Економічна правда. Як змінилися бюджети громад під час війни. *Економічна правда*. 07.11.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/7/693539/> (дата звернення: 20.05.2024).

12. Березюк К. Бюджети розвитку чи війни: як змінилася фінансова спроможність громад. *Економічна правда*. 23.05.2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/05/23/714108/> (дата звернення: 19.05.2024).

13. Місцеві бюджети. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 19.05.2024).

14. Mulska O. Financial stability of households and territorial communities under instability conditions: elasticity to the economic progress. *World of finance*. 2023. No 2(75), pp. 155–168. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2023.02.155>.

15. Pityulych M. Factors increasing the financial capacity and development of territorial communities in the context of modern challenges. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. No 8(2), pp. 341–346. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-49>.

16. Подзізей О., Коробчук Т. Фінансове забезпечення відновлення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-11>.

17. Пітюліч М.М., Крупка А.Я., Мінкович В.Т., Чакій О.І. Детермінанти розвитку та їх вплив на фінансову стійкість територіальних громад. *Науково-практичний журнал «Регіональна економіка»*. 2023. № 1. С. 34–44. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-4>.

18. 11 актуальних грантових можливостей для громад у сфері відновлення і розвитку. Вебсайт Децентралізація. 07.08.2023. URL: <https://decentralization.ua/news/16995> (дата звернення: 20.05.2024).

19. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. Вебсайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 27.05.2024).

20. Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 07.06.2017 № 410. Вебсайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/410-2017-п#Text> (дата звернення: 29.05.2024).

21. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Вебсайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 27.05.2024).

22. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. Вебсайт Верховної Ради України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 27.05.2024).

23. Про Державний бюджет України на 2023 рік : Закон України від 03.11.2022 № 2710-IX. Вебсайт Верховної Ради України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text> (дата звернення: 27.05.2024).

24. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIIM. Вебсайт Верховної Ради України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 27.05.2024).

25. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. Вебсайт Верховної Ради України..

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 27.05.2024).

26. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Вебсайт Верховної Ради України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 27.05.2024).

## References

1. Kyrylenko, O. (2023), “Financial self-sufficiency of territorial communities: essence and conditions of implementation”, *World of finance*, vol. 4(73), pp. 68–80. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2022.04.068>.

2. Protsenko, Y. (2016), “The problem of ensuring the financial sustainability of the territorial communities of Ukraine Scientific”, *Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. A series of “Economic Sciences”*, Vol. 5(77), pp. 33-38, available at: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=1497183> (Accessed 17 May 2024).

3. Voznyak, H. (2023), “Financial self-sufficiency of Ukrainian territorial communities and local economic development: Modeling the causal relationship”, *Public and Municipal Finance*, Vol. 12(2), pp. 17–31. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.12\(2\).2023.02](https://doi.org/10.21511/pmf.12(2).2023.02).
4. Stashchuk, O., and Zhuk, M. (2021), “Financial security of territorial communities as a main factor for ensuring their sustainable development”, *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 3(27), pp. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-54-60> .
5. Murakhovska, O. (2023), “Peculiarities of Financial Relations of the Territorial Communities in Ukraine”, *Business Inform*, vol. 2, pp. 210-216. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-210-216>.
6. Voznyak, H. (2024), “Resilience of territorial communities amid the war against Ukraine: The role of budgetary instruments”, *Public and Municipal Finance*, vol. 13(1), pp. 41–54. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(1\).2024.04](https://doi.org/10.21511/pmf.13(1).2024.04).
7. Zhovnirchik, Y., and Tyhov, O. (2024), “Mechanisms for ensuring sustainable development of regions Ukraine and strengthening the capacity of territorial communities in this process”, *Public Administration and Regional Development*, vol. 23, pp. 266–288. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.14>.
8. Shatalova, L.S. (2012), “Theoretical basis for defining the category of "financial self-sufficiency" as a definition of public administration”, *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 1(5), pp. 41–45, Available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2122> (Accessed 20 May 2024).
9. Krainyk, O., and Fedorchak, O. (2022), “Financing the development of territorial communities in the context of decentralization”, *Financial and credit activity problems of theory and practice*, vol. 2(43). DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3558>.
10. Kaziuk, Ya. (2023), *Formuvannia kryteriiv ta metodyky otsyniuvannia spromozhnosti terytorialnykh hromad: analitychne doslidzhennia* [Formation of Criteria and Methodology for Assessing the Capacity of Territorial Communities: An Analytical Study], CPPR, Kyiv, Ukraine, Available at:

[https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1332/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B5\\_%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE\\_%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D1%97\\_%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B8\\_%D0%B7\\_%D0%B4%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf](https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1332/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B5_%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE_%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%B7_%D0%B4%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf) (Accessed 21 May 2024).

11. Piddubnyi, I. (2022), “How community budgets have changed during the war”, *Ekonomichna pravda*, Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/7/693539/> (Accessed 20 May 2024).

12. Bereziuk, K. (2024), “Development or war budgets: how the financial capacity of communities has changed”, *Ekonomichna pravda*, Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/05/23/714108/> (Accessed 19 May 2024).

13. State budget web portal for citizens (2024), “Local budgets”, Available at: <https://openbudget.gov.ua/> (Accessed 19 May 2024).

14. Mulska, O. (2023), “Financial stability of households and territorial communities under instability conditions: elasticity to the economic progress”, *World of finance*, vol. 2(75), pp. 155–168. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2023.02.155>.

15. Pityulych, M. (2023), “Factors increasing the financial capacity and development of territorial communities in the context of modern challenges”, *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 8(2), pp. 341–346. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-49>.

16. Podzizei, O., and Korobchuk, T. (2023), “Financial support for restoring the competitiveness of territorial communities in Ukraine”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-11>.

17. Pitiulich, M.M Krupka, A.Ia., Minkovych, V.T., and Chakii, O.I. (2023), “Determinants of development and their impact on the financial sustainability of

territorial communities”, *Naukovo-praktychnyi zhurnal «Rehionalna ekonomika»*, vol. 1, pp. 34-44.

18. Decentralization website. (2023), “11 current grant opportunities for communities in the field of recovery and development”, available at: <https://decentralization.ua/news/16995> (Accessed 20 May 2024).

19. Website of the Verkhovna Rada of Ukraine (2010), “Budget Code of Ukraine”, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (Accessed 27 May 2024).

20. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution “Some issues of providing subventions from the state budget to local budgets for the formation of infrastructure of united territorial communities”, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/410-2017-p#Text> (Accessed 29 May 2024).

21. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), “Constitution of Ukraine” Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text> (Accessed 27 May 2024).

22. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), “Tax Code of Ukraine”, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 27 May 2024).

23. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), Law of Ukraine “On the State Budget of Ukraine for 2023”, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text> (Accessed 27 May 2024).

24. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine “On voluntary association of territorial communities”, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (Accessed 20 May 2024).

25. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine “On the principles of state regional policy”, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (Accessed 27 May 2024).

26. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), Law of Ukraine “On local self-government in Ukraine”, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr#Text> (Accessed 27 May 2024).

*Стаття надійшла до редакції 04.06.2024 р.*