

С. М. Приліпко,
д. держ. упр., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6116-328X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.284

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗМІЦНЕННЯ ЇХ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ

S. Prylipko,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Public Administration, State University of Trade and Economics

METHODOLOGICAL APPROACHES TO BUILDING THE RESILIENCE OF TERRITORIAL
COMMUNITIES AND INSTRUMENTS FOR STRENGTHENING
THEIR FINANCIAL CAPACITY

У статті розкрито зміст методологічних підходів до формування стійкості територіальних громад в умовах глобальних викликів та загроз, спричинених воєнним станом та євроінтеграційними процесами. Стійкість розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує економічні, соціальні, управлінські, просторові та безпекові аспекти їх розвитку. На основі аналізу праць зарубіжних учених узагальнено зміст системно-цілісного, RBM, LEADER, публічно-управлінського, безпеково-територіального, соціально-гуманітарного та комплексно-інтеграційного підходів. Встановлено, що поєднання запропонованих підходів формує методологічну основу для створення інтегрованої системи публічного управління стійкістю територіальних громад, вагомим елементом якої є фінансова спроможність як здатність місцевих бюджетів забезпечувати реалізацію стратегічних пріоритетів, підтримувати функціонування критичної інфраструктури, реагувати на потенційні ризики та загрози, здійснювати комплексну відбудову територій. Обґрунтовано, що для зміцнення фінансової спроможності необхідно удосконалити організаційно-правовий механізм адміністрування місцевих податків та зборів завдяки розширенню співпраці органів місцевого самоврядування з центральними органами виконавчої влади.

This article examines the methodological approaches to building the resilience of territorial communities under the global challenges and threats caused by martial law and European integration processes. Resilience is conceptualized as a multidimensional category encompassing economic, social, managerial, spatial, and security dimensions of their development. It is interpreted as a continuous process of adaptation and institutional enhancement, combined with the tools of strategic planning, crisis management, social cohesion, and human capital development. Drawing on the analysis of international scholarly contributions, the study synthesizes the essence of systemic-

holistic, RBM, LEADER, public-governance, security-territorial, socio-humanitarian, and integrated-complex approaches. It is established that the systemic-holistic approach defines territorial potential within the framework of sustainable development; the RBM approach orients managers toward performance and outcomes; and the LEADER approach facilitates the mobilization of internal resources and enhances citizen participation in decision-making. The public-governance approach highlights social partnership and collective responsibility; the security-territorial approach relates to risk management and spatial security; the socio-humanitarian approach emphasizes social cohesion within communities; and the integrated-complex approach focuses on institutional interaction and alignment of national, regional, and local policies. The study demonstrates that the combination of these approaches provides a methodological foundation for developing an integrated public governance system for territorial community resilience, grounded in financial capacity understood as the ability of local budgets to implement strategic priorities, maintain critical infrastructure, respond to potential risks and threats, and support comprehensive territorial recovery. The article substantiates that strengthening the financial capacity of territorial communities requires improving the organizational and legal mechanism for administering local taxes and fees, particularly through enhanced cooperation between local self-government bodies and central executive authorities.

Ключові слова: публічне управління, стійкість територіальних громад, фінансова спроможність, управлінські підходи, органи місцевого самоврядування, місцевий бюджет, інтегрована система публічного управління.

Key words: public administration, resilience of territorial communities, financial capacity, managerial approaches, local self-government bodies, local budget, integrated system of public administration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні процеси державотворення в Україні супроводжуються глибокими соціально-економічними та безпековими трансформаціями, що зумовлюють потребу переосмислення засад багаторівневого публічного управління. Одним із стратегічних напрямів досліджень стає формування стійких територіальних громад в Україні, здатних протистояти кризам, адаптуватися до змін середовища та демонструвати позитивну динаміку сталого розвитку в умовах воєнного стану та безповоротних євроінтеграційних процесів. Для України, що перебуває у правовому режимі воєнного стану, категорія стійкості набуває подвійного змісту: як інструмент національної безпеки та як показник успішності реформи місцевого самоврядування. Значну роль в цьому аспекті відіграє фінансова спроможність громад, яка є основою формування та реалізації довгострокових цілей. Проблема недостатнього рівня фінансового забезпечення значної частини громад обмежує їх здатність реалізовувати стратегії місцевого розвитку, підтримувати функціонування об'єктів критичної інфраструктури, створювати умови для працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, впливати на відбудову та відновлення територій тощо.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд наукових праць зарубіжних учених [1—7] дав змогу виокремити ряд методологічних підходів, що формують сучасне розуміння стійкості територіальних громад. Поняття "resilience" дослідники трактують не лише як здатність системи відновлюватися після потрясінь, а й як її адаптивну спроможність трансформуватися та забезпечуючи умови для інноваційного розвитку. При цьому увага науковців здебільшого зосереджується на системно-цілісному, результативному, просторово-безпековому чи соціально-гуманітарному вимірах стійкості. Однак у їх дослідженнях недостатньо висвітлено питання поєднання цих підходів у єдину управлінську систему, здатну забезпечити комплексне та багаторівневе управління розвитком громад. Подальша інтеграція методологічних підходів з інструментами фінансової спроможності громад дозволяє ефективно підтримувати життєдіяльність територій, забезпечувати їх повоєнне відновлення та подальший розвиток.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення й обґрунтування методологічних підходів до формування стійкості територіальних громад та удосконалення інструментів зміцнення їх фінансової спроможності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В контексті публічного управління стійкість трактується як інституційна здатність органів влади та громад забезпечувати функціонування безпекових, соціально-економічних, фінансових та інших важливих процесів забезпечення життєдіяльності населення у кризових умовах. Дослідження наукових підходів зарубіжних вчених до формування стійкості громад дає змогу більш ширше розкрити зміст цього поняття та є передумовою для подальшого удосконалення механізмів державної регіональної політики на засадах сталого розвитку.

У дослідженні P. Rizzi, P. Graziano і A. Dallara [1] регіональна стійкість розглядається як нова парадигма, що пояснює здатність локальної системи справлятися з негативними подіями та адаптуватися до них, не втрачаючи своєї функціональної цілісності. Науковці пропонують до розгляду системно-цілісний підхід, за яким стійкість визначається не лише окремими економічними показниками, а взаємозв'язками між економікою, суспільством і довкіллям як невід'ємними складовими розвитку території. Він дає змогу сфокусуватися на комплексному розумінні стійкості, що може бути застосовано в регіональній політиці для оцінювання потенціалу територій у контексті сталого розвитку. У межах застосування системно-цілісного підходу фінансова спроможність територіальних громад постає складовою їх економічного потенціалу і проявляється через структуру місцевих бюджетів, податкову базу, інвестиційну привабливість та здатність акумулювати й перерозподіляти ресурси на досягнення довгострокових цілей розвитку.

Другим важливим підходом є управління, орієнтоване на результат (Results-Based Management або скорочено RBM-підхід), який дедалі частіше застосовується у публічній сфері для підвищення ефективності стратегічного планування. Він часто використовується в управлінських процесах публічної політики країн ЄС, Канади, а також міжнародних організацій, передбачає планування, моніторинг і оцінювання управлінських рішень через досягнуті результати, а не через обсяги виконаних дій. Як зазначають B. Mazouz і A. Rousseau [2], RBM-підхід дозволяє запровадити в органах влади стратегічне мислення, орієнтоване на кінцевий ефект, підвищити підзвітність і прозорість, забезпечити сталість державної політики. У вітчизняній практиці цей підхід може бути інтегрований у системно-цільового планування розвитку територіальних громад, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і узгодженість політик на державному, регіональному та місцевому рівнях. Застосування RBM-підходу в управлінні місцевими фінансами дозволяє формувати місцеві бюджети, орієнтовані на результат, оцінювати фінансову стійкість програм і проєктів, підвищувати ефективність витрачання коштів, здійснювати порівняльний аналіз досягненням індикаторів стійкості громади.

Європейська ініціатива LEADER (Liaison Entre Actions de Developpement de l'Economie Rurale) є прикладом реалізації принципу "знизу-догори", за якого громади стають активними суб'єктами розроблення та реалізації регіональної політики. У дослідженні T. Dax і T. Oedl-Wieser [3] показано, що такий підхід спрямова-

ний на мобілізацію внутрішнього потенціалу територіальних громад та активізацію місцевих ініціатив. Автори наголошують, що основний ефект LEADER полягає не лише у фінансовій підтримці, а й у створенні нових форм співпраці, навчанні та зміні управлінських підходів на місцевому рівні, що підсилює соціальний капітал і здатність громад до самоорганізації. У контексті продовження реформи децентралізації в Україні на регіональному та місцевому рівнях LEADER-підхід доцільно застосовувати для оновлення регіональних та місцевих стратегій розвитку на 2025—2027 роки, а згодом — під час розроблення нових стратегій на 2028—2034 роки. Він сприятиме не лише підвищенню участі громадян у прийнятті рішень, а й посиленню громадського контролю за ефективністю виконання плану заходів з їх реалізації. Підхід LEADER посилює фінансову спроможність територіальних громад через диверсифікацію джерел фінансування, залучення грантових та інвестиційних ресурсів, розвиток публічно-приватного партнерства, що у результаті розширюють фінансові можливості для місцевого розвитку.

За результатами досліджень E. Korosteleva [4], публічно-управлінський підхід розвиває сучасну парадигму управлінської стійкості. Його основу становить концепція стійкості як самоврядного процесу, у якому громади, державні інституції та громадянське суспільство спільно формують здатність до адаптації, трансформації та розвитку. Вчена розглядає цей підхід у контексті Глобальної стратегії безпеки ЄС, де стійкість виступає важливим принципом політики добросусідства, та пропонує розуміти стійкість як локальний самоврядний проєкт, орієнтований на розвиток внутрішніх ресурсів, колективну дію та критичне мислення місцевих спільнот. З методологічного погляду цей підхід до забезпечення стійкості поєднує елементи співуправління, соціального партнерства та саморегулювання. Він базується на ідеї, що стійкість повинна формуватися знизу через організацію місцевих суб'єктів управління і їхню здатність підтримувати баланс між безпекою, розвитком і самостійністю. Його застосування в Україні дає змогу розглядати територіальні громади як самостійних суб'єктів, які беруть участь у формуванні публічно-управлінських рішень і реалізації Цілей сталого розвитку. Одним з основних завдань такого підходу є поступове нарощування фінансового потенціалу територіальних громад на основі партнерства органів публічної влади з іншими суб'єктами суспільства відносин.

Серед сучасних досліджень стійкості особливу увагу заслуговує безпеково-територіальний підхід, на якому акцентують увагу науковці R. Smaldone, A. Attolico і F. Scorza [5]. Вчені, спираючись на положення Сендайської рамкової програми зі зменшення ризику стихійних лих на 2015—2030 рр., розглядають стійкість як результат інституційної взаємодії та просторового управління ризиками, що охоплює локальний, регіональний і національний рівні. Формування цілісного багаторівневого партнерства, що об'єднує малі муніципалітети, служби цивільного захисту, наукові установи, громадські організації та приватний сектор у єдину систему координації дозволяє створити інституційну платформу для управління ризиками, сприяючи запобіганню, реагуванню та відновленню населених пунктів після

стихійних лих. Інституційно структуроване управління безпекою територій може стати важливим чинником підвищення стійкості громад у довгостроковій перспективі. Для України така модель може бути адаптована у вигляді створення локальних центрів стійкості громад, які зможуть здійснювати координацію у сферах цивільного захисту, реагування на кризові ситуації, забезпечення безпеки об'єктів цивільної та виробничої інфраструктури. Водночас реалізація безпеково-територіального підходу неможлива без достатньої фінансової спроможності громад з метою формування резервних фондів, фінансування заходів із попередження загроз, підтримки функціонування об'єктів критичної інфраструктури тощо. У свою чергу це вимагає удосконалення нормативно-правової бази та інструментів реалізації фінансового механізму.

Соціально-гуманітарний підхід розглядає стійкість територіальних громад як здатність соціальних систем відновлювати довіру, згуртованість і колективну підтримку у кризових умовах. У дослідженні М. Olcese [6] такий підхід пояснює, як колективна згуртованість та соціальна взаємодія мешканців допомагають громадам адаптуватися до викликів, спричинених міграційними та гуманітарними викликами. На прикладі італійських територій, які приймали українських біженців, авторка доводить, що соціальні зв'язки є важливими інструментами формування стійкості спільнот. Для України цей підхід має значення для відновлення територіальних громад, інтеграції внутрішньо переміщених осіб та подолання соціальних наслідків війни, адже він орієнтує управлінські рішення на гуманітарні та психосоціальні ресурси стійкості. Значна увага має приділятися створенню стійких моделей фінансування, які дозволяють забезпечувати їхню доступність навіть за умов суттєвих бюджетних обмежень.

Комплексно-інтеграційний підхід до забезпечення стійкості територіальних громад ґрунтується на ідеї управління в умовах складності та багаторівневої координації. У дослідженні М. Natorski [7] стійкість розглядається як властивість складних соціально-політичних систем, які здатні адаптуватися, самоорганізовуватися та відновлювати стабільність у кризових умовах. Автор вказує, що ефективна стійкість формується не лише завдяки централізованим заходам, а й через взаємодію між різними рівнями управління — європейським, національним, регіональним і місцевим. Саме взаємозалежність процесів, гнучкість і здатність до самоорганізації визначають потенціал системи до стійкого розвитку. Для України цей підхід має важливе значення в умовах воєнних і безпекових викликів, оскільки вимагає створення інтегрованої архітектури ієрархічного управління стійкістю, де державні, регіональні та місцеві суб'єкти владних відносин діють у єдиному полі формування та реалізації публічної політики. Комплексно-інтеграційний підхід забезпечує узгодженість, адаптивність і мережеву взаємодію, які необхідні для відновлення й розвитку територіальних громад у повоєнний період. У цьому контексті фінансова спроможність є спільним елементом багаторівневого управління. Інтегрована бюджетно-фінансова архітектура дозволяє спрямовувати зусилля суб'єктів владних повноважень забезпечувати стійкість територій через міжбюджетні

трансфери, інструменти регіональної політики ЄС, державні та місцеві програми підтримки.

Таким чином, узагальнення змісту методологічних підходів зарубіжних дослідників свідчить, що стійкість територіальних громад формується як багатовимірна категорія, що поєднує економічні, соціальні, управлінські, просторові та безпекові аспекти розвитку. Вона розглядається не лише як здатність системи відновлюватися після криз та воєнних конфліктів, а як постійний процес адаптації й інституційного вдосконалення. Хоча розглянуті системно-цілісний, результативний, LEADER, публічно-управлінський, безпеково-територіальний, соціально-гуманітарний і комплексно-інтеграційний підходи демонструють різні траєкторії формування стійкості, однак всі вони ґрунтуються на принципах адаптивності, колегіального управління та участі громад. У межах цих підходів фінансова спроможність виступає ресурсним підґрунтям поглиблення євроінтеграційних процесів, проведення реформи децентралізації та повоєнного відновлення територій.

Достатній рівень наповнення місцевих бюджетів сприяє сталому розвитку громад, виконанню цільових програм, реалізації важливих інфраструктурних та соціальних проєктів, модернізації об'єктів комунальної власності тощо. Результати оцінювання 1331 територіальних громад за 2024 рік свідчать, що 456 громад або 34,3% мають високий рівень фінансової спроможності, 284 громад або 21,3% — оптимальний, 242 громад або 18,2% — задовільний, 218 громад або 16,4% — низький, 131 громада або 9,8% — критичний [8]. Фактично лише половина громад спроможні перекривати видатки з місцевих бюджетів власними надходженнями. У зв'язку з цим виникає необхідність в удосконаленні підходів до наповнення місцевих бюджетів, у тому числі через залучення органів місцевого самоврядування до адміністрування місцевих податків і зборів.

Основною причиною, що стримує органи місцевого самоврядування здійснювати ефективний контроль за надходженнями коштів до місцевих бюджетів, є обмежений доступ до інформаційних систем Державної податкової служби України (ДПС). Додатково ситуацію ускладнює застаріле програмне забезпечення ДПС, відсутність повноцінного обміну інформацією між різними реєстрами, відсутність інформації про права на нерухоме майно до 1 січня 2013 року. Це призводить до неврахування усіх об'єктів нерухомого майна та земельних ділянок, які підлягають оподаткуванню. Часто трапляються ситуації, коли дані про власників об'єктів оподаткування неактуальні або не підтверджені в реєстрах. Важливою проблемою залишається недосконалість цифрових інструментів для оперативного інформування платників про нарахування та заборгованість, зокрема через портал Дія або інші додатки.

Проблематика вдосконалення організаційно-правового механізму адміністрування місцевих податків піднімається у Національній стратегії доходів до 2030 року [9] та Плані заходів з реформування системи місцевого самоврядування та територіального устрою на 2024—2027 роки [10]. Наразі, територіальні громади фактично не беруть участь в адмініструванні місцевих податків. Їх функції обмежуються щорічним ухваленням сільськими, селищними та міськими радами рішень про

встановлення ставок та податкових пільг з місцевих податків і зборів, а також надсиланням інформації до контролюючого органу, в якому перебувають на обліку платники відповідних місцевих податків і зборів [11].

На державному рівні залишаються не вирішеними низка питань: інтеграція податкових адміністративних послуг у ЦНАП; синхронізація бази даних ДПС із базами даних Державного реєстру речових прав на нерухоме майно та Державного земельного кадастру; забезпечення повноти внесення даних до цих реєстрів; надання доступу фахівцям органів місцевого самоврядування до інформаційно-комунікаційної системи ДПС для отримання розширених даних про надходження і сплату місцевих податків і зборів; оцифрування податкових повідомлень та їх надсилання з допомогою електронних сервісів; перевірка та верифікація даних ДПС з Пенсійним фондом України та Міністерством соціальної політики України щодо платників податків, які мають податкові пільги тощо [12].

На порядку денному залишається відкритим питання делегування окремих функцій та повноважень виконавчим органам сільських, селищних та міських рад в частині адміністрування місцевих податків та/або зборів. Цей процес вже зараз можна зробити більш ефективним за допомогою співпраці між органами місцевого самоврядування та центральними органами виконавчої влади, зокрема ДПС. Завдяки підписанню меморандумів про співпрацю та взаємодію в окремих територіальних громадах України вже існують позитивні практики спільної роботи органів публічної влади щодо інвентаризації об'єктів нерухомого майна та земельних ділянок, моніторингу заборгованості зі сплати місцевих податків і зборів, створення електронних сервісів для зручності проведення платежів. Збільшення частки місцевих податків і зборів у структурі надходжень до місцевих бюджетів є важливим напрямом зміцнення фінансової стабільності та спроможності органів місцевого самоврядування. Обсяг доходів значною мірою залежить від того, наскільки результативно місцева влада зможе активно долучитися до процесу адміністрування місцевих податків та зборів. Надання громадам ширших повноважень у цій сфері є складовою процесу децентралізації, сприяє зміцненню управлінської та фінансової самостійності [13]. Таким чином, делегування окремих повноважень і функцій органам місцевого самоврядування, удосконалення процесу адміністрування місцевих податків і зборів на державному рівні, підвищення рівня цифровізації є першочерговими кроками до зміцнення фінансової спроможності територіальних громад.

У контексті повоєнного відновлення територіальних громад доцільним є використання міжнародної практики реалізації інфраструктурних проєктів на основі концесійних договорів. Досвід зарубіжних країн підтверджує ефективність концесійної моделі співпраці під час відбудови об'єктів інженерної, соціальної та житлової інфраструктури. Залучення інвесторів до реалізації масштабних проєктів відновлення територій сприяє зміцненню фінансової спроможності громад, створенню нових робочих місць та розширенню можливостей реалізації проєктів місцевого розвитку [14].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, стійкість територіальних громад постає як багатовимірною категорією, що охоплює економічні, фінансові, соціальні, управлінські, просторові та безпекові аспекти їх розвитку. Узагальнення змісту системно-цілісного, RBM, LEADER, публічно-управлінського, безпеково-територіального, соціально-гуманітарного та комплексно-інтеграційного підходів свідчить, що формування стійкості є не стільки результатом окремих управлінських рішень, скільки безперервним процесом адаптації та інституційного вдосконалення, заснованим на принципах колегіальності, участі громади й багаторівневої координації між суб'єктами суспільних відносин. Вони формують наукове підґрунтя для створення інтегрованої системи публічного управління стійкістю територіальних громад на основі взаємоузгодженої політики держави, регіонів і громад, яка поєднує інструменти стратегічного планування, антикризового менеджменту, безпекових викликів, соціальної згуртованості, розвитку людського потенціалу та реалізації міжнародних практик впровадження інфраструктурних проєктів на основі концесії. У межах застосування таких підходів фінансова спроможність стає міцним фундаментом ресурсного забезпечення та індикатором успішності реформи децентралізації, євроінтеграційних процесів та повсюдної відбудови територій України. Подальші розвідки у цьому напрямі спрямовані на дослідження механізмів інтегрованої системи публічного управління стійкістю територіальних громад та інструментів їх реалізації.

Література:

1. Rizzi, P., Graziano, P. & Dallara, A. (2018). A capacity approach to territorial resilience: the case of European regions. *Ann Reg Sci* 60, 285—328. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00168-017-0854-1>
2. Mazouz, B., & Rousseau, A. (2016). Strategic management in public administrations: a results-based approach to strategic public management. *International Review of Administrative Sciences*, 82 (3), 411—417. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020852316655522>
3. Dax, T., & Oedl-Wieser, T. (2016). Rural innovation activities as a means for changing development perspectives: An assessment of more than two decades of promoting LEADER initiatives across the European Union. *Studies in Agricultural Economics*, 118 (1), 1—8. URL: <https://ideas.repec.org/a/ags/stagec/234971.html> (Accessed 1 December 2025).
4. Korosteleva, E. A. (2020). Paradigmatic or critical? Resilience as a new turn in EU governance for the neighbourhood. *Journal of International Relations and Development*, 23 (3), 682—700. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41268-018-0155-z>
5. Smaldone, R., Attolico, A., Scorza, F. (2023). Enhancing Territorial and Community Resilience Through a Structured Institutional Governance: The Resilience HUB of the Province of Potenza. In: Gervasi, O., et al. *Computational Science and Its Applications — ICCSA 2023 Workshops. ICCSA 2023. Lecture Notes in Computer Science*, vol. 14110. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-37123-3_3

6. Olcese, M. (2025). Community Resilience in Addressing Trauma and Stressors: A Mixed-Method Analysis of Migration Processes in the Italian Context. *Universit? degli studi di Genova*. URL: <https://tesidottorato.depositolegale.it/handle/20.500.14242/212417> (Accessed 01 December 2025).

7. Natorski, M. (2022). Resilience in EU crisis interventions in Ukraine: A complexity perspective. *Journal of Contemporary European Studies*, 31 (4), 1086—1105. DOI: <https://doi.org/10.1080/14782804.2022.2097205>

8. Казюк Я., Венцель В. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року. Портал "Децентралізація". URL: <https://decentralization.ua/news/19455> (дата звернення 01.12.2025).

9. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1218-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1218-2023-p#Text> (дата звернення 02.12.2025).

10. Про затвердження плану заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024-2027 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 березня 2024 р. № 270-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2024-p#Text> (дата звернення 02.12.2025).

11. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 02.12.2025).

12. Ефективне адміністрування місцевих податків: запорука фінансової стійкості громад і доступності податкових послуг. Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування "Асоціація об'єднаних територіальних громад". URL: <https://hromady.org/efektivne-administruvannya-miscevix-podatviv/> (дата звернення 02.12.2025).

13. Казюк Я., Венцель В. Адміністрування місцевих податків і зборів органами місцевого самоврядування. Портал "Децентралізація". URL: <https://decentralization.ua/news/18432> (дата звернення 02.12.2025).

14. Приліпко С. М. Міжнародний досвід публічного управління інфраструктурними проектами на державному і місцевому рівнях на основі укладення концесійних договорів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 12. — URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1534> (дата звернення: 02.12.2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.12.2>

References:

1. Rizzi, P. Graziano, P. and Dallara, A. (2018), "A capacity approach to territorial resilience: the case of European regions". *Ann Reg Sci* 60, 285-328. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00168-017-0854-1>

2. Mazouz, B. and Rousseau, A. (2016), "Strategic management in public administrations: a results-based approach to strategic public management". *International Review of Administrative Sciences*, 82 (3), 411—417. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020852316655522>

3. Dax, T. and Oedl-Wieser, T. (2016), "Rural innovation activities as a means for changing development perspectives: An assessment of more than two decades of promoting LEADER initiatives across the European

Union". *Studies in Agricultural Economics*, 118 (1), 1—8. Available at: <https://ideas.repec.org/a/ags/stagec/234971.html> (Accessed 1 December 2025).

4. Korosteleva, E. A. (2020), "Paradigmatic or critical? Resilience as a new turn in EU governance for the neighbourhood". *Journal of International Relations and Development*, 23 (3), 682—700. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41268-018-0155-z>

5. Smaldone, R. Attolico, A. and Scorza, F. (2023), "Enhancing Territorial and Community Resilience Through a Structured Institutional Governance: The Resilience HUB of the Province of Potenza". In: Gervasi, O., et al. *Computational Science and Its Applications — ICCSA 2023 Workshops. ICCSA 2023. Lecture Notes in Computer Science*, vol. 14110. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-37123-3_3

6. Olcese, M. (2025), "Community Resilience in Addressing Trauma and Stressors: A Mixed-Method Analysis of Migration Processes in the Italian Context". *Universit? degli studi di Genova*. Available at: <https://tesidottorato.depositolegale.it/handle/20.500.14242/212417> (Accessed 1 December 2025).

7. Natorski, M. (2022). "Resilience in EU crisis interventions in Ukraine: A complexity perspective". *Journal of Contemporary European Studies*, 31 (4), 1086-1105. DOI: <https://doi.org/10.1080/14782804.2022.2097205>

8. Kaziuk, Ya. and Ventsel, V. (2025), "Assessment of the financial capacity of territorial communities based on the results of 2024". Portal "Detsentralizatsiia". Available at: <https://detsentralization.ua/news/19455> (Accessed 1 December 2025).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "On approval of the National Revenue Strategy until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1218-2023-p#Text> (Accessed 2 December 2025).

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Order "On approval of the Action Plan for reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine for 2024—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2024-p#Text> (Accessed 2 December 2025).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), Tax Code of Ukraine, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 2 December 2025).

12. All-Ukrainian Association of Local Self-Government Bodies "Association of United Territorial Communities" (2025), "Effective administration of local taxes: a guarantee of financial sustainability of communities and accessibility of tax services", available at: <https://hromady.org/efektivne-administruvannya-miscevix-podatviv/> (Accessed 2 December 2025).

13. Kaziuk, Ya. and Ventsel, V. (2025), "Administration of local taxes and fees by local self-government bodies", Decentralization Portal, available at: <https://decentralization.ua/news/18432> (Accessed 2 December 2025).

14. Prylipko, S. (2019), "International experience of public administration of infrastructure projects at the state and local levels on the basis of concession agreements", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, [Online], vol. 12 (Accessed 2 December 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.12.2>

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.