



Фінанси, банківська справа та страхування

УДК: 336.1:352.07

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14679278>

**Фінансова безпека територіальних громад в умовах децентралізації під час
дії військового стану**

Східницька Галина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та
страхування, Львівський національний університет природокористування,
м. Дубляни, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-0333-1721>

Шматковська Тетяна Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-2771-9982>

Хірівський Роман Петрович

кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних
відносин та маркетингу, Львівський національний університет
природокористування, м. Дубляни, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-7299-429X>

Прийнято: 26.12.2024 | Опубліковано: 17.01.2025

Анотація. Досліджено особливості фінансової стійкості територіальних громад у контексті децентралізації та кризових викликів, що зумовлено зростанням ризиків та загроз у сфері місцевого фінансування. Встановлено, що забезпечення стабільності бюджетних процесів, раціонального використання



ресурсів та адаптивності до зовнішніх впливів є ключовими завданнями для підтримки економічної незалежності громад. Виявлено основні проблеми, серед яких нестабільність джерел доходів, залежність від міжбюджетних трансфертів та недостатньо розвинуті механізми управління ризиками під час криз.

Метою дослідження є обґрунтування наукових підходів до забезпечення фінансової безпеки територіальних громад шляхом визначення її ключових складників, аналізу впливу фінансової децентралізації та воєнного стану на фінансову стійкість і розроблення моделі управління фінансовими ресурсами для підвищення прозорості та стійкості облікових операцій у кризових умовах.

Використано методи системного аналізу, моделювання та порівняльних досліджень для оцінювання заходів фінансової децентралізації та їх впливу на економічну самостійність громад. Показано, що, незважаючи на збільшення доходів місцевих бюджетів, у багатьох громадах зберігається висока залежність від державної підтримки та нерівномірний розподіл ресурсів.

Запропоновано модель управління фінансами, що передбачає стратегічне планування, регулярний моніторинг грошових потоків, створення резервних фондів для непередбачених витрат та оперативний перерозподіл коштів залежно від пріоритетних потреб. Доведено, що така система сприяє підвищенню прозорості бюджетних операцій та зміцненню фінансової стійкості громад під час кризових ситуацій. Рекомендовано впровадження автоматизованих інструментів обліку та звітності для своєчасного ухвалення рішень і підвищення ефективності контролю.

У висновках зазначено, що комплексний підхід до фінансового управління включає впровадження сучасних технологічних рішень, підвищення фінансової обізнаності та вдосконалення внутрішніх механізмів контролю. Перспективні напрями подальших досліджень охоплюють розроблення методики оцінювання ефективності запроваджених заходів і аналіз впливу зовнішніх факторів, як-от воєнний стан, на економічну спроможність територіальних громад.



Ключові слова: фінансова безпека, механізм фінансової безпеки, децентралізація, територіальні громади, фінансові можливості, фінансові загрози, фінансові ризики, фінансові ресурси.

**Financial Security of Territorial Communities in the Context of Decentralisation
under Martial Law**

Halyna Skhidnytska

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Lviv National Environmental University, Dublyany, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0003-0333-1721>

Tetiana Shmatkovska,

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0003-2771-9982>

Roman Khirivskyi

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of International Economic Relations and Marketing,

Lviv National Environmental University, Dublyany, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0002-7299-429X>

Abstract. The article investigates the peculiarities of territorial communities' financial sustainability in the context of decentralisation and crisis challenges caused by the growth of risks and threats in local financing. It establishes that ensuring the stability of budgetary processes, rational use of resources, and adaptability to external influences are key tasks in maintaining communities' economic independence. The main problems identified include the instability of revenue sources, dependence on



intergovernmental transfers, and underdeveloped risk management mechanisms during crises.

The study's purpose is to substantiate scientific approaches to ensuring the financial security of territorial communities by identifying its key components, analysing the impact of financial decentralisation and martial law on financial stability, and developing a model of financial resource management to increase the transparency and sustainability of accounting operations in a crisis.

System analysis, modelling, and comparative studies are used to assess the measures of financial decentralisation and their impact on communities' economic independence. It is shown that, despite the increase in local budget revenues, many communities remain highly dependent on state support and have uneven resource distributions.

The author proposes a model of financial management that provides for strategic planning, regular monitoring of cash flows, creation of reserve funds for unforeseen expenses, and prompt redistribution of funds depending on priority needs. Such a system contributes to increasing the transparency of budget operations and strengthening the financial stability of communities in times of crisis. Automated accounting and reporting tools are recommended for timely decision-making and increased control efficiency.

The conclusions indicate that an integrated approach to financial management includes introducing modern technological solutions, raising financial awareness and improving internal control mechanisms. Promising areas for further research include the development of a methodology for assessing the effectiveness of the implemented measures and analysing the impact of external factors, such as martial law, on the economic capacity of territorial communities.

Keywords: financial security, mechanism of financial security, decentralisation, territorial communities, financial capabilities, financial threats, financial risks, financial resources.



Постановка проблеми. Фінансова безпека територіальних громад в умовах децентралізації є однією з основних передумов стабільного соціально-економічного розвитку регіонів і держави загалом. Децентралізація як ключовий напрям реформування публічного управління спрямована на посилення фінансової автономії громад та раціональне використання фінансових ресурсів. Однак передача повноважень супроводжується як розширенням можливостей для самостійного розвитку, так і численними викликами, що включають збільшення фінансових ризиків та загроз. Зокрема, проблемами залишаються нестабільність доходів місцевих бюджетів через несталі надходження від місцевих податків і зборів, залежність від міжбюджетних трансфертів, недооцінювання потенціалу власних фінансових ресурсів та обмежені можливості для залучення інвестиційних потоків. Така ситуація суттєво впливає на здатність громад ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стійке функціонування системи місцевого самоврядування.

Аналіз сучасних практик свідчить про необхідність комплексного підходу до забезпечення фінансової безпеки. Це включає впровадження систем моніторингу фінансових показників, що дозволяють виявляти ризики на ранніх етапах та здійснювати превентивні заходи. Одним із ключових напрямів є розроблення стратегічних планів розвитку з урахуванням прогнозів економічної ситуації та потенційних змін у системі міжбюджетних відносин. Зокрема, ефективним є створення резервних фондів для покриття непередбачених витрат та впровадження програм диверсифікації джерел доходів місцевих бюджетів.

Окремим аспектом є підвищення прозорості бюджетних процесів через автоматизацію фінансових операцій та впровадження систем електронної звітності, що забезпечує своєчасний доступ до інформації для аналізу та контролю. У цьому контексті важливо враховувати загрози, пов'язані з кібератаками, витоком конфіденційних даних та несанкціонованим доступом до фінансових систем. Для підвищення рівня кібербезпеки необхідно впроваджувати багаторівневі системи захисту, регулярні оновлення програмного



забезпечення та заходи для підвищення обізнаності працівників про основи інформаційної безпеки.

Формування ефективного механізму фінансової безпеки має базуватися на системному врахуванні економічних, соціальних та політичних ризиків у кожній громаді. Для цього важливим є проведення регулярного моніторингу фінансової спроможності, що включає аналіз структури доходів і витрат, оцінювання стійкості до кризових ситуацій та моделювання можливих сценаріїв розвитку подій. Крім того, необхідно впроваджувати методи бюджетних стрес-тестів для перевірки здатності громади витримувати зовнішні шоки та забезпечувати стале фінансування основних потреб.

Запровадження сучасних інструментів управління фінансовими ресурсами сприяє підвищенню адаптивності громад до непередбачуваних змін. Це може включати використання цифрових платформ для планування та моніторингу бюджету, що дозволяє забезпечувати прозорість і оперативність прийняття управлінських рішень. Застосування таких підходів дає змогу підвищити фінансову незалежність громад, зміцнити їх економічну стійкість і сприяти сталому розвитку, що є важливою умовою ефективної реалізації політики децентралізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема фінансової безпеки територіальних громад в умовах децентралізації охоплює ключові аспекти стабільності місцевих бюджетів, ефективного управління ресурсами та протидії кризовим явищам. Зокрема, в дослідженні Р. Хирівського, Г. Східницької та А. Линдика (R. Khirivskyi, H. Skhidnytska, A. Lyndiuk) надано оцінку виконанню бюджетів громад Львівщини з акцентом на ризики дисбалансу в розподілі ресурсів, що створює передумови для фінансової нестабільності [1]. Крім того, підкреслено необхідність аналізу внутрішніх і зовнішніх загроз для забезпечення фінансової рівноваги та наголошено на використанні системного підходу для визначення структури доходів громад.



У роботах Р. Хирівського, Г. Східницької та І. Гаврилюк (R. Khirivskyi, H. Skhidnytska, I. Havryliuk) акцентовано на значущості власних доходів для автономії громад, особливо в кризових умовах [2; 3]. Цей висновок став основою для визначення пріоритету аналізу ефективності місцевих податкових надходжень як ключового чинника незалежності громад.

Заходи децентралізації можуть збільшити фінансові дисбаланси через неврахування регіональних відмінностей, як зазначають С. Бурлуцький та С. Бурлуцька [4]. Це обґрунтування стало в нагоді під час вибору методів порівняльного аналізу, що дозволяє виявити нерівномірний розподіл ресурсів у громадах.

Дослідження О. Кириленка акцентує на відсутності чітких критеріїв визначення загроз [5], що свідчить про необхідність розроблення інтегрованих показників для оцінювання фінансових ризиків. Натомість Н. Бак звертає увагу на проблеми прозорості міжбюджетних трансфертів [6], що підтверджує актуальність запровадження систем електронної звітності та контролю.

Значення антикризових заходів для фінансової стійкості підкреслюють О. Стащук та М. Жук [7], це дослідження вплинуло на формулювання рекомендацій щодо створення резервних фондів. А. Мунько аналізує стратегії фінансової безпеки [8], що підтвердило доцільність включення елементів довгострокового стратегічного планування до моделі управління ресурсами.

У дослідженні Л. В. Лисяка та М. О. Журавель особливу увагу приділено ролі бюджетної політики як інструменту реалізації фінансової безпеки [9]. Автори обґрунтовують значення збалансованого підходу до формування дохідної та видаткової частин місцевих бюджетів, що забезпечує стійкість громад навіть у кризових умовах. Зазначено, що бюджетна політика має включати систематичний моніторинг фінансових потоків, що сприяє попередженню ризиків дефіциту ресурсів та підвищенню фінансової прозорості.

Ю. Кириченко [10] акцентує на важливості формування системи фінансового контролю на локальному рівні, що забезпечує своєчасне реагування



на кризові явища. Авторка наголошує на необхідності інтеграції сучасних електронних інструментів для моніторингу та аналізу бюджетних операцій, які дозволяють зменшити вплив зовнішніх загроз на місцеві громади.

На важливість цифрових систем у забезпеченні прозорості бюджетних процесів у воєнний час указують О. Парубець і Ю. Дуброва [11], що обґрунтовує впровадження автоматизованих інструментів для моніторингу операцій у громадах.

Дослідження Р. Содоми та співавторів демонструє значення міжнародних практик у розробленні механізмів фінансового контролю [12]. Водночас П. Фугело (P. Fuhelo) аналізує інструменти моніторингу використання фінансів [13], що підтримало вибір індикаторів для оцінювання ефективності бюджетних процесів.

І. Чудаєва та О. Сукач (I. Chudaeva, O. Sukach) акцентують увагу на вдосконаленні бюджетного планування [14], що підкреслює важливість оптимізації прогнозування видатків. І. Брітченко (I. Britchenko) доводить значення міжрегіональної співпраці [15], що обґрунтовує рекомендацію щодо обміну кращими практиками між громадами.

Залежність від макроекономічних змін підкреслюють Т. Стройко зі співавторами (T. Stroiko et al.) [16], що враховано під час розроблення моделей адаптивного управління. Г. Тельнова і Б. Мальований (H. Telnova, B. Malovanyi) наголошують на необхідності моніторингу зовнішніх загроз [17], що зумовлює використання інструментів оцінювання ризиків для підтримки фінансової стійкості громад.

Таким чином, наукові дослідження демонструють значущість інтеграції міжнародного досвіду, впровадження цифрових інструментів та розроблення антикризових стратегій, що формує основу для подальшого розвитку системи фінансової безпеки територіальних громад.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.
Незважаючи на досягнення в дослідженні фінансової безпеки територіальних



громад, залишаються нерозв'язаними питання ролі місцевих доходів у кризових умовах та впливу нерівномірного розподілу ресурсів на фінансову автономію громад. Зокрема, громади з обмеженою податковою базою залишаються залежними від міжбюджетних трансфертів, які в кризових ситуаціях часто є нестабільними. Наявні моделі управління фінансами переважно орієнтовані на фіксовані бюджети, що обмежує їх гнучкість у реагуванні на надзвичайні ситуації. Основні проблеми цих моделей включають недостатні резервні фонди, неефективне прогнозування потреб та відсутність інтегрованих систем моніторингу ризиків.

Адаптивна модель управління ресурсами усуває ці обмеження, поєднуючи стратегічне планування, резервні фонди та автоматизований моніторинг фінансових потоків. Це дозволяє громадам оперативно спрямовувати кошти на критичні потреби без затримки державного фінансування та забезпечує прозорість облікових операцій. Наприклад, у разі пошкодження інфраструктури резервні кошти спрямовуються на відновлення, а цифрові інструменти відстеження дозволяють уникати фінансових зловживань і своєчасно виявляти загрози. Завдяки гнучкому перерозподілу витрат залежно від пріоритетів громади можуть зберігати стабільність навіть у кризових умовах.

Формулювання цілей статті (визначення завдань).

Метою статті є обґрунтування наукових підходів до забезпечення фінансової безпеки територіальних громад шляхом визначення її ключових складників, аналізу впливу фінансової децентралізації та воєнного стану на фінансову стійкість і розроблення моделі управління фінансовими ресурсами для підвищення прозорості та стійкості облікових операцій у кризових умовах.

Завдання статті:

1) дослідити сутність фінансової безпеки територіальних громад і визначити її ключові складники, зокрема стабільність місцевих доходів, рівень фінансової незалежності, ефективність використання ресурсів та наявність антикризових резервів;



2) проаналізувати вплив заходів фінансової децентралізації та воєнного стану на фінансову безпеку громад, ідентифікувати основні загрози, як-от нестабільність міжбюджетних трансфертів, нерівномірний розподіл ресурсів та зменшення надходжень від місцевих податків;

3) розробити базову модель управління фінансовими ресурсами, що включає стратегічне планування, створення резервних фондів, систематичний моніторинг фінансових потоків та адаптивний перерозподіл ресурсів, а також надати рекомендації для підвищення прозорості та стійкості облікових операцій у кризових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова безпека територіальних громад є ключовою характеристикою, що визначає їх здатність забезпечувати стабільний фінансовий стан, ефективно розподіляти ресурси та протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам у межах повноважень місцевого самоврядування. У сучасних умовах господарювання, зокрема під час дії воєнного стану, особливо актуальним є чітке визначення та обґрунтування сутності категорії «фінансова безпека територіальної громади». Це поняття потребує розширеного тлумачення, що враховує не лише забезпечення стабільного фінансового функціонування, а й формування комплексної системи управління доходами та витратами, яка дозволяє адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища. Доцільність застосування такого підходу обумовлена необхідністю оцінки діяльності місцевих органів влади через призму їх здатності підтримувати стійкість бюджету, ефективно залучати ресурси та реалізовувати антикризові заходи.

Сучасні умови децентралізації створюють нові виклики для місцевого фінансового управління, оскільки перерозподіл фінансових потоків та збільшення обсягу бюджетних зобов'язань супроводжуються зростанням ризиків нестабільності. Враховуючи ці обставини, механізм забезпечення фінансової безпеки громади повинен передбачати інтеграцію взаємопов'язаних елементів, таких як бюджетна, податкова, боргова та інвестиційна безпека. Бюджетна



безпека є основою фінансової стабільності громади та передбачає збалансованість доходів і витрат, своєчасне виконання фінансових зобов'язань та забезпечення пріоритетних сфер фінансування. Податкова безпека визначає здатність громади формувати стабільну дохідну базу за рахунок власних податкових надходжень та впровадження стимулюючих заходів для підтримки підприємницької активності. Боргова безпека оцінюється на основі рівня боргового навантаження та ефективності управління кредитними зобов'язаннями, що дозволяє уникнути ризиків дефолту та залежності від запозичень. Інвестиційна безпека відображає можливості громади щодо залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій для реалізації стратегічних програм розвитку та підтримки економічної активності.

Забезпечення фінансової безпеки територіальних громад потребує використання фінансових інструментів, таких як системи моніторингу доходів і видатків у реальному часі, резервні фонди для покриття непередбачених витрат, механізми перерозподілу ресурсів та інструменти звітності для забезпечення прозорості бюджетних процесів. Реалізація цих заходів сприяє підвищенню рівня довіри населення до місцевої влади та зменшенню соціальної напруги в умовах кризових явищ. Ефект від впровадження комплексного підходу до забезпечення фінансової безпеки проявляється у зменшенні залежності від міжбюджетних трансфертів, підвищенні частки власних надходжень у структурі доходів та покращенні рівня ліквідності бюджету. Крім того, впровадження ефективної податкової політики дозволяє збільшити фінансовий потенціал громади через стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу.

Таким чином, фінансова безпека територіальних громад формується на основі збалансованого поєднання бюджетної, податкової, боргової та інвестиційної складових, що дозволяє забезпечувати стабільність фінансових потоків та оперативно реагувати на загрози. Застосування фінансових інструментів для підтримки кожної із цих складових є запорукою збереження стійкості громади до фінансових потрясінь та підтримки її економічного



розвитку навіть у несприятливих умовах. Комплексний підхід до оцінки фінансової безпеки враховує як поточні показники бюджетної стійкості, так і перспективи розширення фінансових можливостей, що забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень. У таблиці 1 подано ключові складники фінансової безпеки територіальних громад та їхні характеристики.

Таблиця 1

Ключові складники фінансової безпеки територіальних громад

Складник	Зміст і роль	Практичне значення в сучасних умовах
Дохідна база	Сукупність джерел фінансування, що забезпечують наповнення місцевого бюджету	Визначає фінансову незалежність громади, формує основу для планування соціальних та інфраструктурних проєктів
Ефективність витрат	Рівень раціонального використання коштів та оптимізації бюджетних видатків	Забезпечує економію ресурсів та можливість спрямування заощаджених коштів на розвиток пріоритетних напрямів
Доступ до ресурсів	Здатність громади залучати додаткові фінансові ресурси та отримувати кредити	Збільшує можливості громади в реалізації довгострокових проєктів за допомогою запозичень та інвестицій
Фінансовий ризик	Ймовірність виникнення обставин, що можуть призвести до фінансових втрат	Зростає у період криз та воєнного стану, тому важливо мінімізувати його через планування та резервні фонди
Система контролю	Комплекс заходів із перевірки та моніторингу фінансових операцій громади	Забезпечує прозорість бюджетних процесів і запобігає порушенням та зловживанням

Джерело: сформовано на підставі [1, с. 87–88; 4, с. 18; 5, с. 94–95; 7, с. 57]

Ключовою складовою частиною фінансової безпеки є дохідна база громади, яка формується через податкові та неподаткові надходження. У сучасних умовах, особливо в період воєнного стану, її стабільність залежить не лише від економічного потенціалу регіону, а й від наявності ефективних



державних програм підтримки та компенсації втрат. Важливо зазначити, що власні доходи, які громада отримує за рахунок місцевих податків, визначають рівень фінансової автономії, тоді як високий рівень залежності від міжбюджетних трансфертів може свідчити про фінансову нестабільність. Ефективність витрат також є визначальною для фінансової безпеки, оскільки оптимізація бюджетних видатків дозволяє спрямовувати ресурси на пріоритетні напрями, як-от ремонт доріг, соціальні програми і розвиток комунальної інфраструктури.

Доступ до фінансових ресурсів дає громадам можливість залучати додаткові кошти через грантові програми, державні субвенції та кредити. Однак у сучасних умовах отримання запозичень супроводжується підвищеними фінансовими ризиками, зокрема через нестабільність валютного курсу та інфляційні процеси. Тому важливим складником фінансової безпеки є система контролю, яка забезпечує моніторинг використання бюджетних коштів і дозволяє запобігати порушенням та зловживанням.

У практичному вимірі всі складники фінансової безпеки взаємопов'язані та визначають загальну стійкість територіальних громад до внутрішніх і зовнішніх загроз [5, с. 94]. Зокрема, громади, які мають збалансовану дохідну базу, чітко налагоджену систему контролю та мінімізують ризики шляхом стратегічного планування, демонструють більшу спроможність підтримувати соціальні ініціативи навіть у кризові періоди.

Фінансова децентралізація є одним із ключових напрямів реформування системи публічного управління та спрямована на підвищення фінансової автономії територіальних громад шляхом розширення їхніх повноважень і можливостей у сфері управління фінансовими ресурсами. Основними заходами фінансової децентралізації стали зміни в системі міжбюджетних відносин, збільшення частки місцевих податків у структурі бюджетних надходжень і впровадження фінансових інструментів для підтримки розвитку громад. Однак ці заходи мають неоднозначний вплив на рівень фінансової безпеки, оскільки



поряд із позитивними зрушеннями існують суттєві обмеження, які стримують повноцінне використання переваг децентралізації.

Позитивні результати фінансової децентралізації полягають у зростанні дохідної частини місцевих бюджетів та збільшенні частки власних надходжень. Однак значна частина територіальних громад залишається фінансово залежною від державних субвенцій та дотацій, що обмежує їх можливість планувати довгострокові соціально-економічні проєкти. Важливим фактором є також нерівномірний розподіл ресурсів між громадами, що зумовлює фінансовий дисбаланс між більш розвиненими та менш забезпеченими територіями. У таблиці 2 відображено основні заходи фінансової децентралізації та їх вплив на фінансову безпеку територіальних громад.



Таблиця 2

Вплив заходів фінансової децентралізації на фінансову безпеку територіальних громад

Заходи фінансової децентралізації	Позитивний вплив	Обмеження
Збільшення частки місцевих податків	Зростання власних доходів громади, підвищення фінансової автономії	Обмежена база оподаткування в менш розвинених громадах, залежність від податкових надходжень
Запровадження інфраструктурних субвенцій	Підтримка розвитку соціальної та транспортної інфраструктури	Нерівномірний розподіл коштів між громадами, ризики нецільового використання субвенцій
Фінансова підтримка об'єднаних громад	Збільшення доступу до державних дотацій та субсидій	Залежність від міжбюджетних трансфертів, труднощі із самостійним формуванням бюджету
Надання кредитних та грантових програм	Розширення можливостей залучення додаткових фінансових ресурсів	Підвищені вимоги до прозорості та звітності, обмежений доступ для громад із низькими рейтингами
Зміна механізму перерозподілу ПДФО	Зростання доходів місцевих бюджетів завдяки збільшенню надходжень	Нерівномірність надходжень у залежності від чисельності зайнятого населення

Джерело: сформовано на підставі [2, с. 102; 11; 12, с. 107–108]

Реалізовані заходи фінансової децентралізації сприяли збільшенню надходжень до місцевих бюджетів, проте існують значні відмінності у фінансовій спроможності громад залежно від їх економічного потенціалу та демографічних характеристик. Збільшення частки місцевих податків позитивно впливає на фінансову автономію розвинених громад, але в менш заможних територіях це підвищує залежність від дотацій. Впровадження інфраструктурних субвенцій дозволило реалізувати низку важливих проєктів у сферах освіти,



охорони здоров'я і транспорту, однак нерівномірний розподіл субвенцій створює ризики фінансового дисбалансу між громадами.

Фінансова підтримка об'єднаних громад через дотації та субсидії дає змогу компенсувати брак власних доходів на початкових етапах формування громади. Водночас залежність від міжбюджетних трансфертів обмежує самостійність у прийнятті рішень щодо пріоритетних напрямів розвитку. Надання кредитних і грантових програм дозволяє залучати додаткові ресурси для реалізації стратегічних проєктів, але громади з низьким рівнем доходів мають обмежений доступ до таких програм через високі вимоги до звітності та низькі кредитні рейтинги.

Зміна механізму перерозподілу податку на доходи фізичних осіб дозволила збільшити надходження до місцевих бюджетів у громадах із високою зайнятістю населення. Проте громади з обмеженими трудовими ресурсами відчують дефіцит бюджетних надходжень, що посилює соціально-економічний дисбаланс. На практиці це означає, що фінансова децентралізація створює умови для розвитку самостійності громад, але повною мірою ефективність її заходів залежить від прозорості фінансового управління, підтримки економічної активності та раціонального розподілу ресурсів.

Під час воєнного стану територіальні громади зіштовхуються з низкою фінансових загроз і ризиків, які суттєво впливають на їх здатність забезпечувати стабільність місцевих бюджетів та підтримувати ефективне управління фінансовими ресурсами. Основною загрозою є зменшення дохідної частини бюджету через скорочення економічної активності, зупинку підприємств та міграцію населення. Це призводить до зниження надходжень від місцевих податків і зборів, що є ключовими джерелами фінансування соціальних та інфраструктурних програм громад. Одночасно із цим збільшуються витрати на забезпечення життєво необхідних потреб, що спричиняє дефіцит бюджетних коштів і загострює проблему фінансової незбалансованості [6, с. 104].



Воєнні дії також підвищують ризик утрати матеріальних активів та руйнування інфраструктури, що призводить до додаткових фінансових витрат на відновлення критичних об'єктів і соціальної підтримки населення. Виникає потреба у збільшенні фінансування оборонних заходів, що відволікає значну частину коштів від розвитку громади та модернізації її інфраструктури. Крім того, нестабільність економічного середовища підвищує ризики інфляційного знецінення коштів, що зменшує реальний обсяг бюджетних ресурсів та ускладнює виконання фінансових зобов'язань.

Інформаційна безпека та захист даних у фінансових системах громади стають ще однією критичною проблемою, оскільки зростає ймовірність кібератак, спрямованих на порушення облікових операцій і викрадення фінансових ресурсів. З огляду на це громади потребують посилення заходів щодо моніторингу фінансових потоків і впровадження системи багаторівневого захисту для запобігання втратам. Негативний вплив воєнних дій на функціонування кредитно-фінансових установ та обмеження доступу до зовнішніх джерел фінансування також ускладнюють процеси залучення інвестицій та отримання кредитних ресурсів, що обмежує можливості громади для реалізації стратегічних проєктів і програм.

Важливо враховувати, що під час воєнного стану фінансова система територіальних громад перебуває в умовах підвищеної нестабільності через залежність від міжбюджетних трансфертів та гуманітарної допомоги, які можуть бути непередбачуваними за обсягом і періодичністю надходжень [18, с. 295]. Це створює ризики відкладених зобов'язань та затримок у фінансуванні критичних потреб. У таких обставинах фінансова безпека громад залежить від здатності органів місцевого самоврядування забезпечувати ефективне управління наявними ресурсами, оптимізувати витрати та оперативно адаптувати бюджетні програми до змінних умов воєнного часу.

Фінансова безпека територіальних громад у період кризи, зокрема під час воєнного стану, потребує впровадження ефективних моделей управління



фінансовими ресурсами, здатних забезпечити стабільність і стійкість бюджетної системи. Така потреба виникає через зниження дохідної частини місцевих бюджетів, збільшення витрат на соціальну підтримку та відновлення інфраструктури, а також підвищення ризику фінансових втрат через зовнішні та внутрішні загрози. Моделі управління, які використовуються в мирний час, не враховують специфіку функціонування громад у періоди гострих кризових ситуацій, що ускладнює їх адаптацію до різких змін економічного середовища.

Базова модель управління фінансовими ресурсами для підтримки фінансової безпеки територіальних громад у кризових умовах повинна ґрунтуватися на принципах гнучкості, оперативності та прозорості. Вона передбачає поєднання стратегічного та короткострокового планування із системою постійного моніторингу фінансових потоків і ризиків. Особливістю цієї моделі є запровадження багаторівневої структури управління, що дозволяє ефективно перерозподіляти ресурси між пріоритетними напрямками і забезпечувати фінансову підтримку вразливих верств населення та критично важливих об'єктів інфраструктури. Модель побудовано на основі систематичного аналізу потреб громади, прогнозування фінансових ризиків та оцінювання впливу зовнішніх факторів на бюджетні показники (рис.1.).

Базова модель управління фінансовими ресурсами територіальних громад у кризових умовах включає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності та ефективне використання бюджетних коштів навіть у періоди економічних потрясінь та зовнішніх викликів.

Ключовими компонентами цієї моделі є стратегічне планування, система моніторингу, резервний фонд, механізм перерозподілу ресурсів та антикризова комунікація, які взаємодіють між собою для досягнення цілей фінансової безпеки.



Рис.1. Базова модель управління фінансовими ресурсами територіальних громад у кризових умовах

Джерело: власна розробка автора

Стратегічне планування передбачає визначення пріоритетних напрямів фінансування та формування основних цілей для підтримки стабільності громади. Завдяки цьому компоненту ресурси спрямовуються на критично важливі напрями, такі як соціальний захист, підтримка охорони здоров'я та забезпечення функціонування критичної інфраструктури. Основною метою стратегічного планування є не лише задоволення поточних потреб громади, а й реалізація довгострокових програм розвитку, що зміцнюють фінансовий потенціал у майбутньому.

Система моніторингу забезпечує постійний аналіз доходів, витрат і фінансових ризиків у режимі реального часу. Вона дозволяє виявляти потенційні фінансові загрози на ранніх етапах та своєчасно впроваджувати превентивні



заходи для мінімізації негативних наслідків. Запровадження такої системи дає змогу органам місцевого самоврядування приймати обґрунтовані управлінські рішення, засновані на актуальних фінансових показниках.

Резервний фонд відіграє важливу роль у підтримці ліквідності бюджету та формуванні фінансового буфера для покриття непередбачених витрат. Наявність резерву дозволяє громаді оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, такі як руйнування інфраструктури чи необхідність фінансування евакуаційних заходів. Завдяки створенню резервного фонду забезпечується безперервне фінансування критичних сфер навіть за умов зниження бюджетних надходжень.

Перерозподіл ресурсів передбачає гнучке коригування бюджетних витрат залежно від актуальних фінансових умов та пріоритетів кризового періоду. Цей механізм дозволяє оптимізувати видатки, відмовляючись від менш критичних статей бюджету на користь фінансування нагальних потреб. Таким чином, громада може уникнути фінансового дефіциту та підтримувати стабільність у період кризових явищ.

Антикризова комунікація спрямована на налагодження ефективної взаємодії між фінансовими підрозділами та громадою. Вона передбачає публікацію звітів про використання бюджетних коштів, проведення громадських обговорень пріоритетів фінансування та інформування населення про фінансові рішення. Такий підхід дозволяє зменшити соціальну напругу та підвищити довіру до місцевої влади завдяки прозорості та відкритості бюджетних процесів.

У сукупності ці компоненти формують ефективну модель управління фінансовими ресурсами, яка підвищує стійкість громади до фінансових кризових явищ. Інтеграція стратегічного планування, системи моніторингу, резервних фондів, гнучкого перерозподілу ресурсів та антикризової комунікації забезпечує підвищення рівня фінансової безпеки та дозволяє територіальним громадам зберігати спроможність до виконання своїх ключових функцій навіть у несприятливих економічних умовах.



Управління фінансовими потоками територіальних громад має на меті забезпечення їх фінансової безпеки та стабільності шляхом інтеграції сучасних технологічних рішень і впровадження ефективних процедур моніторингу. Особливо важливим є забезпечення прозорості та підвищення стійкості облікових операцій у кризових умовах. Це дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні виклики та мінімізувати ризик нецільового використання ресурсів. Впровадження автоматизованих платформ для обліку та звітності підвищує точність фінансових даних, скорочує час обробки операцій і мінімізує вплив людського фактора. Напрями вдосконалення управління фінансовими потоками територіальних громад у кризових умовах узагальнено в табл. 3.

Таблиця 3

**Напрями вдосконалення управління фінансовими потоками
територіальних громад у кризових умовах**

Напрямок	Зміст	Очікуваний результат
Інтеграція систем моніторингу реального часу	Запровадження систем для аналізу доходів, витрат та фінансових ризиків у режимі	Виявлення відхилень та швидке прийняття рішень для запобігання кризовим ситуаціям
Автоматизація облікових операцій	Використання цифрових платформ для обліку та звітності	Підвищення прозорості та зниження ризику помилок
Створення резервних фондів	Формування резервів для покриття непередбачених витрат	Збільшення стійкості громади до фінансових криз
Перерозподіл бюджетних коштів	Оперативне перенаправлення ресурсів відповідно до пріоритетних потреб	Забезпечення безперервного фінансування критичних напрямів
Підвищення кваліфікації персоналу	Навчальні програми для співробітників фінансових підрозділів	Зниження ризиків через покращення професійних навичок

Джерело: власна розробка автора



Представлені напрями вдосконалення спрямовані на забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами та підвищення фінансової стійкості громад. Інтеграція систем моніторингу дозволяє своєчасно відстежувати відхилення від планових показників та оперативно реагувати на зміни. Автоматизація облікових операцій знижує ризики помилок і збільшує прозорість бюджетних процесів, що сприяє довірі громади до дій місцевої влади. Створення резервних фондів дозволяє підтримувати ліквідність у разі виникнення надзвичайних ситуацій, а гнучкий перерозподіл коштів забезпечує ефективне фінансування пріоритетних потреб навіть у кризових умовах [7, с. 59]. Підвищення кваліфікації персоналу сприяє професійному веденню звітності та запобігає порушенням процедур. Такий комплексний підхід підвищує адаптивність системи управління фінансовими потоками та зміцнює фінансову безпеку громад.

Висновки. Встановлено, що фінансова безпека є комплексною категорією, яка передбачає не лише фінансову незалежність громади, але й ефективне управління ресурсами та стійкість до фінансових загроз. Основні проблеми стосуються нестабільності доходів місцевих бюджетів, високого рівня залежності від міжбюджетних трансфертів, обмеженості власної ресурсної бази та зростання фінансових ризиків у періоди економічної та політичної нестабільності. Виявлено, що заходи фінансової децентралізації мають як позитивний ефект у вигляді збільшення власних доходів та підвищення фінансової автономії громад, так і обмеження, зокрема нерівномірність розподілу ресурсів і значну залежність окремих громад від субвенцій та дотацій.

Запропоновано базову модель управління фінансовими ресурсами, що враховує стратегічне планування, моніторинг доходів і витрат у режимі реального часу, створення резервних фондів та ефективний перерозподіл ресурсів залежно від пріоритетних потреб. Це дозволяє знизити ризик дефіциту коштів та забезпечити стабільність у кризових умовах. Визначено, що запровадження антикризової комунікації сприяє підвищенню рівня довіри



громади до дій органів місцевого самоврядування і забезпечує прозорість бюджетних процесів.

На основі проведеного аналізу рекомендовано впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації облікових операцій, що підвищує оперативність прийняття рішень і дозволяє здійснювати контроль у режимі реального часу. Крім того, необхідно вдосконалити механізми фінансового контролю для запобігання корупційним проявам і забезпечення ефективного використання ресурсів. Перспективи подальших досліджень полягають у детальному аналізі ефективності запропонованих механізмів на практиці, розробленні методології оцінювання фінансової стійкості громад і дослідженні впливу зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, на функціонування місцевих бюджетів.

Список використаних джерел

1. Khirivskyi R., Skhidnytska H., Lyndiuk A. Peculiarities of implementing the budgets of territorial communities on the example of Lviv region. *Аграрна економіка*. 2022. № 3–4. Т. 15. С. 85–93. URL: <http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/index.php/en/archive/60-arkhiv-nomeriv/2022-t-15-3-4/469-10> (дата звернення: 08.10.2024).

2. Khirivskyi R., Skhidnytska H., Havryliuk I. Analysis of the financial capacity of territorial communities in Lviv region in context of budget decentralization. *Аграрна економіка*. 2023. № 1–2. Т. 16. С. 99–105. URL: <http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/index.php/en/archive/62-arkhiv-nomeriv/2023-t-16-1-2/503-11> (дата звернення: 08.10.2024).

3. Хірівський Р., Східницька Г., Гаврилюк І. Аналіз рівня спроможності територіальних громад Львівської області в умовах воєнного часу. *Аграрна економіка*. 2024. № 2. Т. 17. С. 44–53. URL: <http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/index.php/en/archive/69-arkhiv-nomeriv/2024-t-17-2/584-5> (дата звернення: 08.10.2024).



4. Бурлуцький С. В., Бурлуцька С. В. Економічна та фінансова безпека регіонів в умовах децентралізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2015. № 6. С. 16–21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2015_6_5 (дата звернення: 08.10.2024).

5. Кириленко О. До питання про сутність і структурування фінансової безпеки територіальних громад. *Дев'яті Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія: збірник наукових праць* (м. Тернопіль, 17 листопада 2023 р.). Тернопіль, 2023. С. 93–96. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49417> (дата звернення: 08.10.2024).

6. Бак Н. Фінансова безпека територіальних громад в Україні: сутність, структурні складові, загрози. *Світ фінансів*. 2019. № 1. С. 98–110. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1098/1101> (дата звернення: 08.10.2024).

7. Стащук О., Жук М. Фінансова безпека територіальних громад як ключовий фактор забезпечення їх сталого розвитку. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-54-60> (дата звернення: 08.10.2024).

8. Мунько А. Ю. Політика фінансової безпеки територіальних громад: розроблення, реалізація, оцінювання. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 1. С. 66–72. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.9> (дата звернення: 08.10.2024).

9. Лисяк Л. В., Журавель М. О. Бюджетна політика як інструмент забезпечення фінансової безпеки України. *Modern Economics*. 2018. № 9. С. 53–59.

10. Кириченко Ю. Фінансова безпека держави та територіальних громад в умовах воєнного стану. *Національні інтереси України*. 2024. № 5 (5). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/17649/17711> (дата звернення: 08.10.2024).



11. Парубець О., Дуброва Ю. Реформування механізму забезпечення фінансової безпеки територіальних громад України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-163> (дата звернення: 08.10.2024).
12. Содома Р., Дубинецька П., Купчак М., Подзізей О., Лесик Л., Жук М. Фінансова децентралізація територіальних громад в контексті імплементації міжнародного досвіду. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 6(41). P. 100–111. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251406> (дата звернення: 08.10.2024).
13. Fuhelo P., Zharikova O., Blishchuk K., Baranovska T., Gudzenko N. Financial support of territorial communities of Ukraine in the context of decentralization. *Independent Journal of Management & Production*. 2022. Vol. 13(3). P. s291–s309. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1979> (date of access: 01.10.2024).
14. Chudaeva I., Sukach O. Modern management approaches to the financial security of the region under budgetary decentralization. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5(4). P. 227–235. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-4-227-235> (date of access: 01.10.2024).
15. Britchenko I., Hlazov O., Kalashnikova K., Zolotarov V., Levchenko I., Losonczi P. Inter-territorial collaboration in the context of strengthening its economic security. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21(12). P. 675–683. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.92> (date of access: 01.10.2024).
16. Stroiko T., Danik N., Prokofyev D. Development of financial decentralization as a basis for self-sufficiency of territorial communities. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7(4). P. 196–202. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/a09e/2d383c843963e24b0e35fc502cddf0afd429.pdf> (дата звернення: 08.10.2024).



17. Telnova H. V., Malovanyi B. Yu. Methodical approach to the assessment of financial security of the region in the context of decentralization. *Economies' Horizons*. 2019. № 2(9). DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(9\).2019.195659](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(9).2019.195659) (дата звернення: 08.10.2024).

18. Нинюк І.І., Нинюк М.А. Інновації та модернізація державного управління в Україні. *Актуальні питання в сучасній Україні*. 2024. № 7(25). С. 286–297. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-286-297](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-286-297) (дата звернення: 08.10.2024).