



Менеджмент

УДК 351.72:336.1(477+100)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15665012>

**Інтеграція міжнародного досвіду в стратегії підвищення фінансово-
економічної безпеки громад в Україні**

Височин Андрій Юрійович,

аспірант, Східноукраїнський національний університет імені
Володимира Даля, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0009-8617-5242>

Височин Дмитро Юрійович,

аспірант, Східноукраїнський національний університет імені
Володимира Даля, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0001-0093-2735>

Щербак Іван Олексійович,

аспірант, Східноукраїнський національний університет імені
Володимира Даля, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0006-0868-1578>

Прийнято: 27.05.2025 | Опубліковано: 14.06.2025

Анотація. Фінансово-економічна безпека територіальних громад є важливою умовою їхнього стійкого розвитку в умовах децентралізації та зростання зовнішніх загроз. Сучасні виклики, пов'язані з обмеженістю ресурсів, нерівномірністю соціально-економічного розвитку, демографічним скороченням та наслідками воєнної агресії, посилюють потребу в зміцненні фінансової самостійності громад. У цьому контексті важливою є адаптація міжнародного досвіду, зокрема у сферах міжбюджетного вирівнювання,



кризового управління, прозорості фінансів і стратегічного планування. **Мета дослідження** – розробити стратегічні підходи до підвищення фінансово-економічної безпеки територіальних громад України шляхом інтеграції міжнародних моделей та інструментів муніципального фінансового управління. У дослідженні застосовано порівняльний аналіз європейських і вітчизняних практик, сценарне моделювання, узагальнення експертних оцінок, а також табличні й графічні методи візуалізації. Запропоновано ризикоорієнтований алгоритм стратегічного планування, який враховує типи громад. **Результати.** Сформовано три типові стратегічні сценарії для громад України: громада стабільного зростання, антикризова модель та інвестиційна громада. Для кожного сценарію визначено основні інструменти міжнародної практики, такі як місцеві облігації, державно-приватне партнерство, кризові фонди, цифрові платформи бюджетного контролю. Додатково побудовано матрицю інструментів і графічну карту відповідності країн, сценаріїв та інструментів. Виокремлено основні загрози фінансовій безпеці громад: фіскальна залежність, нестача систем моніторингу та обмежена інвестиційна привабливість. **Висновки.** Обґрунтовано необхідність диференційованого стратегічного підходу до управління фінансами територіальних громад залежно від їхньої типології та ресурсного потенціалу. Важливими чинниками фінансової стійкості визначено інтеграцію цифрових інструментів прозорості, формування стабілізаційних резервів та диверсифікацію джерел надходжень. Практична цінність дослідження полягає в розробленні алгоритму впровадження адаптивної моделі управління та карти дій для громад з урахуванням ризиків і рівня фінансової автономії.

Ключові слова: фінансова безпека, територіальна громада, децентралізація, міжнародний досвід, місцевий бюджет, стратегічні сценарії, інвестиційний потенціал, фіскальна стійкість, державно-приватне партнерство.



**Integration of foreign experience into strategies for enhancing the financial
and economic security of communities in Ukraine**

Andrii Vysochyn,

Postgraduate, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,
Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0009-8617-5242>

Dmytro Vysochyn,

Postgraduate, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,
Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0001-0093-2735>

Ivan Shcherbak,

Postgraduate, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,
Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0006-0868-1578>

Abstract. Territorial communities' financial and economic security is a prerequisite for sustainable development under decentralization and growing external threats. Current challenges such as limited resources, uneven socio-economic development, depopulation, and the consequences of military aggression increase the need to strengthen the financial independence of communities. Adapting international experience – particularly in interbudgetary equalization, crisis management, financial transparency, and strategic planning – becomes crucial. **Purpose.** The article aims to develop strategic approaches for enhancing the financial and economic security of territorial communities in Ukraine by integrating foreign models and tools of municipal financial management. The study employs a comparative analysis of European and national practices, scenario modeling, synthesis of expert evaluations, and visualization through tabular and graphical methods. A risk-oriented algorithm was also designed to guide strategic planning



under various community development scenarios. **Results.** Three typical strategic scenarios for Ukrainian communities were proposed: the stable growth community, the crisis response model, and the investment-oriented community. Each scenario integrates a tailored set of financial tools drawn from international experience (e.g., local bonds, PPP, crisis funds, digital budget platforms). A matrix of instruments and a graphical map of country-scenario-tool interconnection were developed. Key threats to community-level financial security were identified and linked to fiscal dependence, lack of monitoring systems, and limited investment capacity. **Conclusions.** The study substantiates the need for a differentiated strategic approach to municipal financial management based on community typology and resource potential. Key factors of financial resilience include the integration of digital transparency tools, the formation of stabilization reserves, and the diversification of revenue sources. The practical value of the research lies in developing an implementation algorithm for an adaptive management model and an action roadmap tailored to community risk levels and financial autonomy.

Keywords: financial security, territorial community, decentralization, international experience, local budgeting, strategic scenarios, investment potential, fiscal sustainability, public-private partnership.

Постановка проблеми. Фінансово-економічна безпека територіальних громад є важливою умовою сталого розвитку держави в умовах децентралізації, багаторівневих криз і зростання зовнішніх викликів. В Україні громади виступають основними суб'єктами надання публічних послуг, утримання інфраструктури та реалізації соціальної політики [1]. Однак обмеженість фінансових ресурсів, висока залежність від міжбюджетних трансфертів, нерівномірний розвиток територій, депопуляція, а також наслідки збройної агресії РФ створюють значні загрози для їхнього



функціонування [2]. У цьому контексті набуває актуальності вивчення та адаптація міжнародного досвіду забезпечення фінансової спроможності громад, зокрема інструментів міжбюджетного вирівнювання, кризового планування, прозорості управління та фіскальної автономії. Такий підхід дає змогу не лише діагностувати наявні проблеми, а й запропонувати комплексні механізми підвищення стійкості територіальних громад в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження фінансової безпеки територіальних громад інтегрують міжнародний досвід децентралізації з науковими підходами українських фахівців у сфері публічного управління та фінансового розвитку територій.

Як засвідчують результати дослідження С. Ланка (S. Lanka), У. Вевере (U. Vevere) та С. Стрігуна (S. Striguna) [3], муніципальні соціальні служби Латвії функціонують у середовищі недостатнього ризик-менеджменту. Автори доводять, що впровадження етичних принципів управління ризиками може значно підвищити стабільність соціального сектору.

В італійському контексті, згідно з дослідженням Е. Падовані (E. Padovani), Ф. Порчеллі (F. Porcelli) та А. Занарді (A. Zanardi) [4], основними причинами фінансової нестабільності муніципалітетів є незбалансованість фіскального вирівнювання та скорочення обсягів фінансової підтримки. Така ситуація, на думку науковців, потребує перегляду підходів до формування ресурсної бази муніципалітетів. Аналіз Ф. Груза (F. Gr̥za) [5] демонструє здатність чеських громад до адаптації фінансової поведінки в умовах кризи шляхом стратегічного коригування планів. Це свідчить про можливість запозичення таких практик в українському середовищі.

Дослідники Г. В. Східницька, Т. О. Шматковська та Р. П. Хірівський [2] обґрунтовують позитивний вплив цифрових інструментів управління та формування резервів на фінансову витривалість громад у період криз, зокрема



воєнного стану. У роботі Н. Бак [6] представлено концептуальну модель фінансової безпеки, яка охоплює бюджетний, податковий, борговий та інвестиційний компоненти. Акцент зроблено на управлінській відповідальності місцевих і центральних органів влади.

А. Ю. Мунько [7] наголошує, що формування теоретичного підґрунтя фінансової безпеки на рівні громад супроводжує процес децентралізації, але потребує подальшого розвитку, особливо в аспектах кібербезпеки та державноуправлінської координації.

Згідно з дослідженням М. Бондарчука, О. Волошина, О. Вівчара та Х. Джурика [8], інтегровані фінансові надходження можуть бути каталізатором економічного розвитку громад. Математичне моделювання в цьому випадку дає змогу оцінити ефективність взаємодії між головними учасниками фінансової екосистеми.

О. Крайник та О. Федорчак [9] підкреслюють доцільність поєднання власних ресурсів і державної підтримки в системі фінансування розвитку громад, що сприяє зменшенню територіальної нерівності.

Як засвідчує досвід, проаналізований Н. Орловою, О. Дегтяр, О. Козирєвою, А. Шаповаловою та С. Приказкою [10], укрупнення муніципалітетів у європейських країнах сприяє зміцненню місцевого самоврядування. На цьому тлі актуальним є впровадження інструментів типу «зелених» облігацій для підтримки інноваційних проєктів.

На думку Н. Колісніченко, О. Воронова, Н. Костенюк, Р. Андрушківа, Р. Хрістіна та І. Бири [1], важливим чинником фінансової безпеки є здатність громад до вибору оптимальних джерел ресурсів. Метод експертного оцінювання, запропонований авторами, дає змогу враховувати індивідуальні потреби різних громад.

Таким чином, можемо констатувати, що як міжнародні, так і українські дослідження підтверджують ефективність стратегічного планування, ризик-



менеджменту, цифровізації управління та багатоканальних джерел фінансування в зміцненні фінансової безпеки територіальних громад.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених питанням фінансової спроможності територіальних громад, залишаються нерозкритими аспекти адаптації міжнародних підходів до українських реалій; обґрунтування сценарних моделей гарантування фінансової безпеки громад залежно від їхнього потенціалу; а також узгодження системи фінансового моніторингу з інструментами стратегічного управління. Недостатньо систематизовано механізми залучення недержавних джерел фінансування з урахуванням фінансових ризиків, а також потребує доопрацювання питання поєднання цифрових рішень та аудиторського контролю для забезпечення прозорості в управлінні громадами.

Наше дослідження спрямоване на розроблення алгоритму стратегічного фінансового управління в громадах, що враховує територіальну специфіку, можливі сценарії розвитку (стабільне зростання, антикризова модель, інвестиційна стратегія) та ґрунтується на адаптації ефективних міжнародних інструментів для посилення фінансової стійкості територіальних громад.

Практична цінність дослідження полягає в інтеграції теоретичних підходів і прикладних рішень у єдину модель стратегічного фінансового управління на рівні громад. Запропоновані сценарії та інструменти можуть бути застосовані органами місцевого самоврядування для планування бюджетних рішень, формування партнерств із приватним сектором, оцінки ризиків та зміцнення довіри до публічних фінансів у нестабільному середовищі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є узагальнення кращих міжнародних практик фінансово-економічної безпеки територіальних громад та обґрунтування шляхів їхньої



інтеграції в українську систему місцевого самоврядування з урахуванням національних особливостей та сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Гарантування фінансово-економічної безпеки територіальних громад є важливою умовою стабільності всієї системи публічного управління, оскільки саме на рівні громад реалізується більшість базових соціальних, адміністративних і господарських функцій держави. Муніципалітети виступають не лише адміністративними одиницями, а й повноцінними суб'єктами розвитку, відповідальними за добробут населення, ефективне управління ресурсами та реагування на кризові виклики. Водночас в умовах політичної нестабільності, війни, обмеженості бюджетного фінансування, нерівномірного соціально-економічного розвитку регіонів та недосконалості міжбюджетного вирівнювання громади України зазнають посилених ризиків втрати фінансової спроможності [2, 6, 7]. Наявні механізми управління публічними фінансами на місцевому рівні потребують посилення як у напрямі диверсифікації джерел доходів, так і в аспектах прогнозування, запобігання ризикам та формування адаптивних моделей реагування [8, 9]. У зв'язку з цим доцільним є звернення до міжнародного досвіду, де впродовж десятиліть напрацьовані системні підходи до формування фінансової стійкості муніципалітетів, зокрема через упровадження багаторівневих моделей фіскального вирівнювання, інституціоналізацію управління ризиками, розвиток внутрішнього контролю та забезпечення фінансової автономії громад [10].

Порівняльне дослідження моделей місцевого фінансового управління в низці європейських країн дало змогу ідентифікувати основні структурні блоки, що формують підґрунтя для фінансово-економічної безпеки муніципалітетів (табл. 1).



Таблиця 1

Практики забезпечення фінансової стабільності громад: узагальнення
міжнародного досвіду

Інструмент	Зміст	Країни
Фіскальна автономія		
Власні податкові повноваження	Муніципалітети мають право встановлювати ставки місцевих податків	Німеччина, Франція, Італія
Частка в загальнодержавних податках	Частина ПДФО або ПДВ надходить у місцеві бюджети	Німеччина, Чехія, Іспанія
Стимулювання надходжень від власних активів	Активне використання комунального майна, плати за послуги	Франція, Австрія
Міжбюджетне вирівнювання		
Вертикальне фінансове вирівнювання	Розподіл коштів від центральної влади на основі формул та індикаторів	Німеччина, Словаччина, Італія
Горизонтальне вирівнювання	Перерозподіл коштів між багатшими та біднішими муніципалітетами	Німеччина, Швейцарія
Індикативні формули з поправками	Застосування коефіцієнтів (кількість населення, географія, соціальні індикатори)	Словаччина, Чехія, Латвія
Ризик-менеджмент та превентивне планування		
Прогнозування фінансових ризиків	Системне моделювання ризиків нестачі фінансів або соціальної напруги	Англія, Норвегія, Чехія
Планування кризового реагування	Наявність стратегій дій на випадок надзвичайних ситуацій	Франція, Італія, Іспанія
Інституційна інтеграція ризиків у планування	Інтеграція ризик-менеджменту в бюджетний процес	Німеччина, Латвія
Післякризове управління та адаптивні фінансові стратегії		
Сценарне бюджетування	Моделювання бюджетних рішень за різними сценаріями кризи	Чехія, Англія, Італія
Трансформаційні програми відновлення	Фінансова та адміністративна реструктуризація після кризи	Німеччина, Франція
Підтримка слабких муніципалітетів	Цільові програми допомоги громадам у переддефолтному або дефолтному стані	Італія, Іспанія, Швейцарія
Управлінська підзвітність і прозорість		
Зовнішній аудит та фінансовий моніторинг	Незалежний контроль витрат, обов'язкове звітування	Англія, Австрія, Німеччина
Публічні електронні	Відкритість бюджетної інформації через	Латвія,



Інструмент	Зміст	Країни
звіти	онлайн-платформи	Швейцарія, Франція
Етичні кодекси та навчання управлінців	Посилення доброчесності та підвищення управлінської компетентності	Іспанія, Норвегія, Чехія

Джерело: узагальнено на основі [3, 4, 5, 10, 11, 12, 13, 14, 15]

Узагальнені інструменти забезпечення фінансової стабільності громад демонструють різноманіття підходів, сформованих у провідних європейських країнах, до підвищення фіскальної автономії, удосконалення механізмів міжбюджетного вирівнювання, інтеграції ризик-менеджменту та забезпечення прозорості управління. Їхнє застосування засвідчує ефективність комплексного підходу до формування стійких фінансових систем на місцевому рівні, що поєднують поточне бюджетне планування зі стратегічною адаптацією до криз.

Для України ці практики набувають особливої актуальності в умовах зростання системних ризиків, які впливають на фінансову спроможність територіальних громад. Зокрема, характерною є надмірна залежність від бюджетних рішень центральної влади, що значно обмежує фінансову самостійність місцевих органів. Водночас соціально-демографічні процеси, зокрема депопуляція та міграція, знижують податкову базу громад і водночас збільшують потребу у фінансуванні соціальної інфраструктури.

Додаткові виклики формуються внаслідок низької інвестиційної привабливості, зумовленої як безпековими чинниками, так і відсутністю стимулів до економічного розвитку на місцях. Ускладнює ситуацію зростання екологічних загроз, ризики надзвичайних подій та обмеженість адаптаційної інфраструктури. Збільшення частки дотацій у місцевих бюджетах засвідчує слабкість дохідної бази громад та неефективність наявних механізмів бюджетного вирівнювання.



Крім того, громади мають обмежений доступ до зовнішніх джерел фінансування, зокрема через недостатній розвиток локального фінансового ринку, що супроводжується зростанням боргового навантаження. Правова нестабільність, часті зміни нормативного регулювання та низький рівень бюджетної дисципліни створюють додаткові загрози для фінансової безпеки.

За таких умов актуальним є не лише вивчення, а й адаптація закордонних підходів до управління фінансовою стійкістю громад з урахуванням українських реалій, що передбачає формування власної моделі фінансового управління з елементами сценарного планування, ризик-менеджменту та інституційної відповідальності [2, 6, 7].

З урахуванням поточних ризиків і потреб українських територіальних громад, доцільно виокремити такі напрями практичного впровадження міжнародного досвіду:

1. Запровадження механізму горизонтального міжмуніципального вирівнювання. В Україні відсутній сталий механізм фінансової солідарності між громадами. На прикладі Німеччини [14] та Австрії [11] можна сформувати національний фонд горизонтального вирівнювання, який перерозподілятиме частину надлишкових доходів фінансово спроможних громад на підтримку менш забезпечених (за формулою, що враховує чисельність населення, податкову спроможність та індекси соціальних ризиків).

2. Упровадження індикативного планування ризиків. На основі італійської моделі [4, 11] доцільно розробити індекс вразливості громад, що враховуватиме демографічні, соціальні, інфраструктурні та екологічні чинники. Це дасть можливість Мінфіну та громадам прогнозувати потреби у фінансуванні та формувати пріоритетні напрями бюджетної підтримки на основі фактичних ризиків.

3. Розробка сценарних програм фінансової стійкості на випадок криз. У Франції та Іспанії [10, 11] муніципалітети мають обов'язкові кризові плани



фінансового реагування (наприклад, COVID-19 plans), що автоматично активуються у випадку надзвичайної ситуації. В Україні можна закріпити на рівні Бюджетного кодексу норму про обов'язковість формування антикризових сценаріїв бюджету з прописаними алгоритмами скорочення видатків, залучення резервів та перепрофілювання витрат.

4. Запуск системи незалежного аудиту муніципального управління. У Великій Британії [12, 15] функціонує Національне управління аудиту місцевих бюджетів (Local Government Audit Service), яке щорічно здійснює перевірку ефективності використання коштів, етичності рішень та відповідності принципам прозорості. В Україні доцільно створити незалежний орган при Рахунковій палаті або Мінрегіоні, який би проводив регулярний аудит громад із публічним рейтингуванням результатів (з метою мотивації до покращення управління).

5. Формування банку моделей доходів для типових громад. [4, 13] За аналогією зі Словаччиною та Чехією доцільно створити типологію громад (міські, гірські, аграрні, депресивні) та розробити для кожної з них модель потенційних джерел надходжень, інструментів залучення інвестицій, субвенцій і грантів. Це стане підґрунтям для стратегічного планування бюджетів на основі потенціалу, а не тільки наявних ресурсів.

Враховуючи різнорівневу спроможність українських громад, особливості їхнього ресурсного забезпечення та вектори розвитку, адаптація закордонного досвіду систематизується в три типові сценарії (табл. 2), що охоплюють ситуації стабільного зростання, кризового управління та активізації інвестиційного потенціалу.

Таблиця 2

Типові сценарії розвитку громад: інструменти та міжнародні аналоги

Сценарій	Основні інструменти	Країни-відповідники
Громада стабільного	Бюджетний моніторинг,	Німеччина, Швейцарія,



Сценарій	Основні інструменти	Країни-відповідники
зростання	програмне планування, місцеві облігації, ДПП	Франція, Австрія, Велика Британія
Антикризова модель	Аудит боргів, кризові фонди, програмне бюджетування	Італія, Іспанія, Чехія, Фінляндія, Латвія
Інвестиційна модель	Брендинг громад, участь у кластерах, підтримка МСБ та стартапів	Норвегія, Литва, Словаччина, Польща, Естонія, Нідерланди

Джерело: узагальнено на основі [3, 4, 5, 10, 11, 12, 13, 14, 15]

Запропоновані сценарії розвитку територіальних громад сприяють адаптації міжнародних інструментів до національного контексту, враховуючи рівень економічної спроможності, ризиковість середовища та управлінську готовність. Громада стабільного зростання – це сценарій, що передбачає високий рівень внутрішньої фінансової стійкості, диверсифіковану економіку, сталу податкову базу та наявність власних інвестиційних ресурсів. У такому форматі ефективними є механізми програмно-цільового бюджетування, регулярного моніторингу доходів і витрат, а також інструменти довгострокового фінансування, зокрема емісія муніципальних облігацій. Досвід таких країн, як Німеччина, Швейцарія чи Велика Британія, демонструє успішність партнерства місцевої влади з бізнесом через державно-приватні проекти для розвитку інфраструктури та підвищення якості послуг.

Антикризова модель орієнтована на громади з високим рівнем ризиків – бюджетних, соціальних, безпекових. У цьому випадку основну роль відіграють механізми превентивного реагування, серед яких аудит боргових зобов'язань, формування резервних (антикризових) фондів і запровадження програмного бюджетування для гнучкого управління видатками. Такі інструменти широко застосовуються у фінансово вразливих муніципалітетах Італії, Іспанії та Латвії, де держава підтримує громади шляхом спеціальних програм фінансового оздоровлення, а також через автоматичні стабілізаційні



механізми. Цей підхід потребує чіткої регламентації процедур реагування на кризу та підвищення прозорості прийняття рішень.

Інвестиційна модель є релевантною для громад, які прагнуть активізувати економічне зростання через залучення приватного капіталу, розвиток малого та середнього бізнесу, підтримку інновацій. Для таких сценаріїв характерні маркетингові інструменти – брендинг територій, розвиток привабливого інвестиційного іміджу, а також участь у мережах економічної кооперації (кластерах). Прикладом можуть слугувати країни Балтії, Скандинавії та Нідерланди, де місцеві органи влади виконують функцію активного фасилітатора інвестиційних процесів. Особливо ефективними є програми підтримки стартапів, консультаційна допомога підприємцям та доступ до інструментів співфінансування.

Таким чином, кожен із наведених сценаріїв розвитку потребує відповідної інституційної спроможності, стратегічного планування та залучення адаптованих фінансових інструментів. Обрання певної моделі має ґрунтуватися на оцінці ресурсного потенціалу громади, ризикового середовища та готовності до впровадження управлінських інновацій.

Висновки. На основі порівняльного аналізу практик фінансового управління в європейських країнах встановлено, що фінансово-економічна безпека територіальних громад є системною категорією, яка формується під впливом не лише фіскальних показників, а й ширшого спектра управлінських, соціальних та інституційних чинників. Міжнародні моделі продемонстрували високу адаптивність до кризових викликів, здатність забезпечувати стійкий розвиток територій та зменшення міжрегіональних дисбалансів.

В Україні, де громади переживають політичну нестабільність, нерівномірний розподіл фінансових ресурсів, високу залежність від трансфертів та обмежені повноваження у сфері доходів, особливої ваги набуває інтеграція перевірених міжнародних рішень. Здійснений аналіз



засвідчив, що такі підходи, як горизонтальне вирівнювання (Німеччина, Австрія), індексне планування ризиків (Італія, Чехія), кризові сценарії управління (Іспанія, Франція) та управлінська підзвітність (Велика Британія), мають високу релевантність і можуть бути адаптовані до українського контексту.

З урахуванням поточних викликів та перспектив розвитку системи місцевого самоврядування в Україні, доцільно рекомендувати такі шляхи практичного впровадження міжнародного досвіду: удосконалення системи міжбюджетного вирівнювання з урахуванням горизонтального компонента, що дасть змогу ефективніше перерозподіляти ресурси між громадами з різним потенціалом; упровадження індикативного бюджетного планування із застосуванням інтегрованих індексів соціальних потреб, демографічних змін і ризик-факторів, що підвищить обґрунтованість фінансування; розробка уніфікованих сценаріїв кризового управління для громад з урахуванням воєнного стану, економічної турбулентності та демографічних ризиків; запровадження механізмів фінансової підзвітності та аудиту на рівні громад з огляду на досвід Великої Британії та Шотландії в прозорості управління; посилення фіскальної автономії місцевого самоврядування через розширення повноважень у встановленні місцевих зборів і платежів, а також зменшення частки субвенцій у структурі доходів.

Таким чином, системне переосмислення підходів до управління фінансами громад, підкріплене адаптацією міжнародного досвіду, стане основою для зміцнення їхньої стійкості, економічної незалежності та здатності до довгострокового розвитку.



Список використаних джерел

1. Колісніченко Н., Воронов О., Костенюк Н., Андрушків Р., Хрістін Р., Бира І. Оптимізація фінансових ресурсів територіальних громад: методичний підхід до реагування на сучасні ризики в державному управлінні. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 5(58). С. 436–445. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4561>.
2. Східницька Г. В., Шматковська Т. О., Хірівський Р. П. Фінансова безпека територіальних громад в умовах децентралізації під час дії військового стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14679278>.
3. Lanka S., Vevere U., Striguna S. Risk management in Latvia municipal social services for sustainable well-being of the population. *Engineering Proceedings*. 2023. Vol. 55, № 1. P. 64. DOI: <https://doi.org/10.3390/engproc2023055064>.
4. Padovani E., Porcelli F., Zanardi A. The determinants of the financial distress of Italian municipalities: How much is it due to inadequate resources? *International Tax and Public Finance*. 2024. Vol. 31. P. 1494–1533. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10797-024-09856-7>.
5. Hruža F. Analysis of the financial behaviour of Czech municipalities as a possibility for international comparisons. *Prague Economic Papers*. 2023. Vol. 32, № 4. P. 389–410. DOI: <https://doi.org/10.18267/j.pep.837>.
6. Бак Н. Фінансова безпека територіальних громад в Україні: сутність, структурні складові, загрози. *Світ фінансів*. 2019. № 1(58). С. 98–110. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1098> (дата звернення: 03.04.2025).
7. Мунько А. Ю. Фінансова безпека територіальних громад: генеза та розвиток теоретичної бази. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. С. 47–57. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.4.6>.



8. Бондарчук М., Волошин О., Вівчар О., Джурик Х. Розвиток методології оцінювання фінансових надходжень у територіальних громадах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 4(45). С. 114–122. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3820>.
9. Крайник О., Федорчак О. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 2(43). С. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3558>.
10. Орлова Н., Дегтяр О., Козирєва О., Шаповалова А., Приказка С. Фінансова спроможність територіальних громад: європейський досвід і кейс України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 4(31). С. 516–526. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.191006>.
11. Пророк Т., Кальцола С. Фінанси місцевого самоврядування в Європі та місцева автономія. *KDZ*. 2023. URL: <https://www.kdz.eu/en/news/blog/european-local-government-finances-and-local-autonomy> (дата звернення: 03.04.2025).
12. National audit office. Local government financial sustainability: summary report. NAO. 2025. URL: <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2025/02/local-government-financial-sustainability-summary.pdf> (дата звернення: 03.04.2025).
13. Orszaghova D., Hornyák Gregáňová R., Papcunová V. Trends in financial management of municipalities in conditions of the Slovak Republic. *Hradec Economic Days 2018* : proc. conf. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/344857829_Trends_in_Financial_Management_of_Municipalities_in_Conditions_of_the_Slovak_Republic (дата звернення: 03.04.2025)
14. Bullerjahn J., Thöne M. Reform and Future of Federal Fiscal Relations in Germany: Benefits for Development Cooperation. Deutsche Gesellschaft für



Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Bonn/Eschborn, 2018. URL: https://www.reformgestaltung.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/GIZ_Standard_A4_hoch_EN_kommunFinanzausgl_web.pdf (дата звернення: 03.04.2025).

15. Local government finances in England. House of Commons Library. 2024. URL: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-8431/> (дата звернення: 03.04.2025).