УДК 351.72:352.075

https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.12

Назар КОСАРЕВИЧ,
докторант кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
кандидат економічних наук
ORCID ID https://orcid.org/0009-0004-9840-9732
(© *КОСАРЕВИЧ Н., 2025*)

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті проаналізовано концептуальні засади, зміст та особливості управління фінансовою безпекою територіальних громад в умовах воєнного стану. Розкрито сутність управлінських підходів до організації публічних фінансів на місцевому рівні та окреслено ключові принципи забезпечення стабільності бюджетних процесів в умовах підвищеної невизначеності. Досліджено чинники, що зумовлюють трансформацію механізмів планування та використання ресурсів громад, а також потребу підвищення їх стійкості до загроз різного характеру.

Узагальнено наукові підходи до трактування поняття «фінансова безпека територіальних громад», з'ясовано її місце в системі публічного управління та регіональної політики. Підтверджено, що ефективність фінансової безпеки ґрунтується на злагодженій взаємодії органів місцевого самоврядування, держави, а також на застосуванні сучасних методів управління ризиками, стратегічного планування й оперативного

бюджетного реагування. Наголошено на ролі управлінської компетентності та якості ухвалення рішень у підтриманні надійного рівня місцевих фінансів.

Визначено соціально-економічні й інституційні чинники, що впливають на здатність громад забезпечувати фінансову стійкість у кризових умовах. Оцінено вплив воєнних викликів на дохідну базу, бюджетні пріоритети та виконання соціально значущих функцій. З урахуванням сучасних наукових підходів запропоновано напрямки вдосконалення механізмів управління фінансовими ресурсами, орієнтовані на підвищення гнучкості бюджетної системи та зміцнення економічної самостійності громад.

Досліджено поточний стан організації управління фінансовою безпекою територіальних громад, виокремлено ключові ризики та перешкоди, що негативно впливають на фінансову рівновагу місцевих бюджетів у період воєнного стану. Проаналізовано нормативно-правову базу, що регулює фінансову діяльність місцевих громад, та окреслено її вплив на можливості оперативного ухвалення управлінських рішень. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення державної політики й місцевих управлінських практик, що сприятимуть підвищенню фінансової стійкості територіальних громад і посиленню їх здатності протистояти сучасним загрозам.

Ключові слова: *фінансова безпека, публічне управління, кризовий менеджмент, територіальна громада, фінансова стійкість, управлінські механізми.*

Nazar KOSAREVYCH,
PostDoctoral Student of the Department of Public Management,
Administration and National Security
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
Candidate of Economic Sciences

ORCID ID https://orcid.org/0009-0004-9840-9732

(© *KOSAREVYCH N., 2025*)

MANAGEMENT OF FINANCIAL SECURITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER MARTIAL LAW

The article analyzes the conceptual foundations, content, and features of financial security management in local communities under martial law. It reveals the essence of management approaches to the organization of public finances at the local level and outlines the key principles for ensuring the stability of budgetary processes in conditions of heightened uncertainty. It examines the factors that determine the transformation of mechanisms for planning and using community resources, as well as the need to increase their resilience to threats of various kinds.

Scientific approaches to interpreting the concept of «financial security of territorial communities» have been summarized, and its place in the system of public administration and regional policy has been clarified. It has been confirmed that the effectiveness of financial security is based on the coordinated interaction of local self-government bodies, the state, and other stakeholders, as well as on the application of modern methods of risk management, strategic planning, and operational budgetary response. The role of managerial competence and quality of decision-making in maintaining a reliable level of local finances is emphasized.

Socio-economic and institutional factors influencing the ability of communities to ensure financial stability in crisis conditions have been identified. The impact of military challenges on the revenue base, budget priorities, and the performance of socially significant functions has been assessed. Taking into account current scientific approaches, directions for improving financial resource management mechanisms have been proposed,

aimed at increasing the flexibility of the budget system and strengthening the economic independence of communities.

The current state of financial security management in local communities was studied, and key risks and barriers that negatively affect the financial balance of local budgets during martial law were identified. The regulatory framework governing the financial activities of local communities was analyzed, and its impact on the ability to make operational management decisions was outlined. Proposals were developed to improve state policy and local management practices that will contribute to increasing the financial stability of local communities and strengthening their ability to withstand current threats.

Key words: *financial security, public administration, crisis management, territorial community, financial stability, management mechanisms.*

Постановка проблеми. Підвищення рівня фінансової безпеки територіальних громад у воєнний період є одним із ключових пріоритетів системи державного управління, оскільки саме наявність достатніх, стабільних та прогнозованих фінансових ресурсів визначає здатність громад підтримувати життєдіяльність населення, функціонування критичної інфраструктури та виконання управлінських повноважень. Повномасштабна російсько-українська війна суттєво похитнула ресурсну спроможність місцевого самоврядування: зменшилися доходи бюджетів, економічна активність, зросли соціальні потреби та посилилися ризики, пов’язані з міграцією населення і руйнуванням інфраструктури. Це різко підвищило вимоги до ефективності управління фінансами на місцевому рівні.

В умовах нестачі бюджетних надходжень, макроекономічної нестабільності та зростання невизначеності у плануванні видатків виникає критичний дисбаланс між управлінськими завданнями органів місцевого самоврядування та їх реальними фінансовими можливостями. Зниження

фінансової автономії, посилення залежності від державних трансфертів і донорської підтримки, а також обмежена доходна база послаблюють здатність громад підтримувати належний рівень фінансової безпеки й оперативно реагувати на загрози. За таких умов актуальним є формування сучасної системи управління фінансовою безпекою територіальних громад, орієнтованої на упередження ризиків, підвищення керованості бюджетного процесу та збалансування ресурсів. Водночас, відсутність уніфікованих підходів до оцінювання фінансової стійкості, фрагментарність методик, обмежене використання ризик-орієнтованих підходів і недостатня інтеграція стратегічних інструментів до процесу ухвалення рішень засвідчують потребу глибокого оновлення управлінських механізмів.

У цьому контексті особливого значення набуває вдосконалення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо управління фінансовою безпекою громад. Це стосується розроблення сучасних методів бюджетного прогнозування, запровадження цифрових інструментів моніторингу та раннього попередження ризиків, зміцнення кадрового потенціалу, налагодження ефективної міжвідомчої координації та адаптацію міжнародних практик управління фінансовою стійкістю. Комплексне опрацювання цих аспектів є потрібною умовою для підвищення здатності територіальних громад протистояти викликам воєнного часу та забезпечувати сталий розвиток у повоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання фінансової безпеки територіальних громад, її сутності, складників та механізмів посідає важливе місце в працях сучасних українських дослідників. Теоретичні засади управління фінансовою стійкістю місцевого самоврядування знайшли віддзеркалення в наукових напрацюваннях таких авторів, як М. Білик, О. Василик, В. Геєць, І. Запатріна, О. Кириленко, Л. Лисяк, В. Опарін, В. Федосов, які досліджують питання фінансової автономії, міжбюджетних відносин та макрофінансової збалансованості.

Вони акцентують увагу на ролі місцевих фінансів у здійсненні ефективного функціонування органів місцевого самоврядування та формуванні дієвого бюджетного середовища.

Частина наукових робіт орієнтується на вивчення ризиків для фінансової безпеки територіальних громад, особливо в умовах економічної нестабільності та зовнішніх загроз. Суттєвий внесок у формування наукової бази щодо управління ризиками та фінансовою безпекою зробили М. Дубина, О. Полякова, А. Роговий, Н. Ткаченко, С. Шкарлет. У період дії воєнного стану посилилася наукова увага до досліджень, що оцінюють вплив війни на структуру бюджетної системи, перебудову фінансових ресурсів і рівень забезпечення місцевих бюджетів. Цінні аналітичні підходи подані в працях таких українських авторів, як Г. Комарницька, Н. Клєвцєвич, О. Мізюк, І. Чугунов, А. Шевченко.

Заслуговують також на увагу позиції зарубіжних дослідників, зокрема, у роботах таких авторів, як Р. Мартін, С. Фінкельштейн, М. Болтон, В. Мартінес, Д. Платц висвітлено інструменти управління фінансовою стійкістю і проблемні аспекти адаптації місцевих економік до масштабних потрясінь. Дослідники акцентують, що управління фінансовою безпекою в кризових умовах потребує не лише фінансових ресурсів, а й високого рівня інституційної спроможності, стратегічного планування, ефективного ризик-менеджменту й координації між усіма рівнями влади.

Узагальнюючи наукові надбання, варто наголосити, що більшість робіт фокусуються на окремих аспектах фінансової безпеки — бюджетній стійкості, доходній політиці, управлінні видатками, міжбюджетних відносинах чи ризиках. Однак, комплексний підхід до управління фінансовою безпекою територіальних громад в умовах воєнного стану, що поєднує всі зазначені елементи та враховує сучасні виклики, потребує

дальшого розвитку, що і зумовлює актуальність обраного напрямку дослідження.

Метою статті є дослідження сутності, основних засад функціонування та практичних аспектів управління фінансовою безпекою територіальних громад в умовах воєнного стану, аналіз діяльності органів публічної влади у сфері забезпечення фінансової стабільності місцевого самоврядування, а також оцінка стратегічного планування та впровадження інноваційних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансової потужності та підвищення спроможності громад у кризових умовах.

Виклад основного матеріалу. Фінансова безпека як наукова категорія є комплексним явищем, що охоплює стан захищеності фінансової системи від внутрішніх та зовнішніх загроз, її спроможність провадити сталий розвиток і виконання основних функцій держави та місцевого самоврядування. Науковці О. Кириленко та С. Дідур наголошують, що фінансова безпека пов’язана зі стабільністю та збалансованістю фінансової системи, здатністю бюджетів адаптуватися до ризиків і протистояти зовнішнім загрозам, що забезпечує фінансову рівновагу держави та її територіальних громад [6; 9].

Важливим аспектом є бюджетна автономія територіальних громад, що, згідно з поглядами Л. Лисяк і В. Опаріна, постає базисною умовою для ефективного функціонування місцевого самоврядування та формування фінансової безпеки. Вони наголошують, що фінансова спроможність громади безпосередньо залежить від структури її доходів, диверсифікації джерел фінансування та здатності управляти фіскальними ризиками [10; 12].

Таким чином, фінансова безпека територіальних громад — це стан захищеності їх фінансових ресурсів від кризових впливів, здатність

надавати якісні публічні послуги, підтримувати соціальну стабільність і реалізовувати стратегічні цілі розвитку навіть в умовах зовнішніх загроз.

Управління фінансовою безпекою є невід'ємним складником системи публічного управління, що охоплює комплекс заходів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на підтримання злагодженості фінансових потоків, збалансованості місцевих бюджетів та здатності територіальних громад протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам. Воно передбачає не лише підтримку поточного функціонування фінансової системи громади, а й забезпечення її здатності адаптуватися до нових викликів, реагувати на кризові явища та формувати позитивну динаміку розвитку.

Науковці С. Шкарлет, М. Дубина та Н. Ткаченко наголошують, що управління фінансовою безпекою повинно бути системним і стратегічно орієнтованим [7]. На їхню думку, воно включає заходи, спрямовані на передбачуваність та збалансованість бюджетного процесу, удосконалення процедур планування та прогнозування, підвищення ефективності розподілу ресурсів, а також створення стійкого захисного механізму, здатного пом'якшувати вплив зовнішніх шоків. У періоди нестабільності та кризових ситуацій саме фінансова безпека стає тим чинником, що визначає здатність громади надавати життєво важливі послуги та підтримувати належний рівень соціально-економічного розвитку.

В основі управління фінансовою безпекою лежить низка фундаментальних принципів, що забезпечують її ефективність та результативність.

Серед них ключовими є:

збалансованість доходів і видатків, що передбачає не лише рівновагу бюджетних показників, але й здатність прогнозувати потрібні ресурси та раціонально управляти видатковою частиною;

диверсифікація джерел фінансових ресурсів, що сприяє зменшенню залежності від окремих видів доходів та формує стійкіші фінансові основи;

прозорість і підзвітність бюджетного процесу, що створюють довіру між владою і громадянами, підвищують якість управлінських рішень та сприяють залученню інвестицій;

ефективне управління ризиками, що передбачає ідентифікацію, оцінювання та нейтралізацію фінансових, соціальних, інституційних і макроекономічних загроз;

стратегічне планування, що визначає пріоритети розвитку громади, ураховує можливі сценарії змін та орієнтує на довгострокову перспективу;

інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, що включає кадровий потенціал, технологічний рівень, управлінську компетентність і здатність ухвалювати оперативні рішення.

Стійкість місцевих фінансів, особливо в умовах криз, визначається не лише обсягом доходів чи структурою видатків. Значно важливішою є саме якість управління, що визначається готовністю органів влади діяти в умовах невизначеності, оперативно коригувати управлінські рішення, оптимізовувати видатки та організовувати неперервність бюджетного процесу. Технологічна готовність, рівень цифровізації управління, наявність аналітичних систем моніторингу та здатність до проактивного реагування на виклики стають вирішальними чинниками ефективного управління.

Особливу увагу в сучасних умовах привертає ризик-орієнтоване управління, що виходить за межі звичайного планування. Д. Платц у своїх дослідженнях наголошує, що в умовах воєнного стану територіальна громада повинна не лише оцінювати поточний стан своїх ресурсів, а й моделювати можливі сценарії розвитку подій, прогнозувати потенційні загрози та формувати гнучкі механізми реагування. Це передбачає створення резервних фондів, адаптивну бюджетну політику, регулярний

моніторинг ризиків, аналіз чутливості бюджетних показників до зовнішніх змін, а також розроблення механізмів швидкої мобілізації потрібних ресурсів [20].

У кризових умовах управління фінансовою безпекою набуває стратегічного змісту: воно спрямоване не лише на стабілізацію поточної ситуації, але й на створення основ для майбутнього відновлення та розвитку. Саме тому ефективним вважається той підхід, що поєднує аналітичну глибину, здатність до прогнозування, інституційну стійкість і високу управлінську відповідальність.

Управління фінансовою безпекою набуває особливої ваги, коли аналізується крізь призму реальних управлінських практик територіальних громад, оскільки саме в цих умовах чітко проявляються як сильні сторони, так і вразливості їх фінансової стійкості. Досвід різних громад свідчить, що навіть за подібної доходної бази рівень їх забезпеченості може суттєво відрізнятися, що зумовлено якістю організації управлінських процесів, професійним потенціалом управлінської команди та здатністю органів влади до стратегічного бачення і прогнозування змін. Дані, наведені в таблиці 1, дають змогу оцінити підходи в управлінні фінансовою безпекою територіальних громад в умовах воєнного стану.

Так, Івано-Франківська громада під час війни однією з перших впровадила цифрові інструменти моніторингу фінансових потоків та оперативного управління бюджетом. Створений електронний модуль для аналізу доходів і видатків дозволив оперативно реагувати на зміни, переглядати структуру витрат і забезпечувати прозорість рішень. Це дало можливість уникнути глибоких касових розривів, що спостерігалися в низці інших громад, менш адаптованих до роботи в цифровому середовищі.

Таблиця 1

Приклади управління фінансовою безпекою територіальних громад

Підхід / інструмент	Громада	Суть застосування	Результати / ефекти
Цифровий моніторинг фінансів	Івано-Франківська	Електронні модулі для аналізу бюджету та контролю потоків	Зменшення касових розривів, підвищення прозорості
Гнучке бюджетне планування	Львівська	Швидке коригування видаткових програм	Оперативний перерозподіл ресурсів, стабільність послуг
Партнерство з донорами	Дніпровська	Гранти від міжнародних організацій, модернізація інфраструктури	Фінансова стійкість, інфраструктурні поліпшення
Резервування ресурсів	Тернопільська	Формування резервного фонду	Фінансування критичних потреб, зниження ризику дефіцитів
Оптимізація бюджетної мережі	Хмельницька	Скорочення малоефективних витрат	Концентрація ресурсів на ключових напрямках
Інтегроване планування	Вінницька	Поєднання стратегічних і бюджетних документів	Передбачуваність та логічність рішень
Антикризові заходи	Харківська, Запорізька	Перерозподіл коштів для забезпечення «виживання» бюджету	Утримання мінімального рівня послуг

Львівська міська територіальна громада в 2022–2023 рр. запровадила механізм гнучкого переформатування бюджетних програм, що дозволило виділити значні кошти на підтримку внутрішньо переміщених осіб, реабілітаційні послуги та гуманітарні потреби. Дніпровська громада активно використовує партнерські підходи у фінансуванні інфраструктурних проєктів. У співпраці з міжнародними донорами громада змогла частково обновити критичну інфраструктуру, профінансувати укриття в освітніх закладах, модернізувати системи

теплопостачання. Це підсилює фінансову безпеку не лише через залучення додаткових ресурсів, а й через зменшення навантаження на місцевий бюджет.

Попри обмежені фінансові можливості, окремі територіальні громади демонструють дієві практики ризик-орієнтованого управління та здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики. Так, у Тернопільській громаді сформовано резервний фонд, що уможливлює швидке фінансування першочергових заходів у кризових ситуаціях, а впорядкована система управління залишками коштів на казначейських рахунках дає змогу уникати касових розривів і затримок у виконанні бюджету. Хмельницька громада, своєю чергою, здійснила оптимізацію мережі бюджетних установ, скоротивши малоефективні витрати та спрямовуючи ресурси на підтримку об’єктів критичної інфраструктури, що підвищило її фінансову гнучкість в умовах зростання енергетичних ризиків. Вінницька громада впровадила інтегроване планування, поєднавши бюджетні рішення зі стратегічними пріоритетами розвитку, що забезпечило послідовність і зваженість фінансування та зменшило хаотичність управлінських реакцій у період невизначеності [3].

Особливо складною залишається ситуація в громадах, розташованих поблизу зони бойових дій, де падіння доходів, руйнування інфраструктури та масова міграція населення фактично унеможливлюють застосування традиційних підходів до бюджетного управління. Попри це, місцеві органи влади вимушено переходять до антикризових практик — скорочення неефективних видатків, перерозподілу наявних ресурсів і концентрації фінансування на критично важливих напрямках. У громадах східних і південних регіонів ці виклики проявилися найгостріше через масштабні втрати бізнесу, інфраструктури та населення, що вимагає адаптивних і невідкладних управлінських рішень.

У громадах Харківщини та Запоріжжя надходження ПДФО і податку на прибуток у 2022–2023 роках порівняно з довоєнним періодом скоротилося майже на 30 відсотків, що вплинуло на фінансову автономію та збалансованість місцевих бюджетів. Деякі громади Миколаївської області через це потребували значних додаткових дотацій для вирівнювання їх фінансової спроможності [4].

Систематизація наведених прикладів дає підстави стверджувати, що управління фінансовою безпекою в умовах війни постає як синтез стратегічного бачення, оперативної гнучкості та інституційної спроможності органів влади. Навіть за схожих зовнішніх загроз результати діяльності окремих громад можуть суттєво відрізнятися, оскільки вони залежать від якості організації системи управління, її здатності завчасно ідентифікувати та нейтралізувати ризики, формувати адекватні резерви, мобілізувати додаткові ресурси й водночас утримувати належний рівень соціального розвитку. Вищенаведені обставини засвідчують, що ефективність реалізації фінансової безпеки значною мірою залежить від: рівня втрат та зовнішніх загроз; можливості мобілізації додаткових ресурсів; інституційної спроможності; наявності компетентних управлінських команд; цифрової зрілості; здатності до адаптивності.

Державне управління фінансовою безпекою територіальних громад є багаторівневою системою впливу, спрямованою на створення умов для стійкого функціонування місцевих фінансів, підвищення їх адаптивності до зовнішніх загроз і збалансованості бюджетної системи. Таке управління містить у собі нормативно-правові, інституційні, фінансові та організаційні механізми, завдяки яким держава формує рамкові умови для діяльності громад і координує ключові напрямки бюджетної політики. На рівні держави основними завданнями управління фінансовою безпекою є регулювання міжбюджетних відносин; робота над прогнозованістю трансфертів; розроблення законодавства, що встановлює правила

функціонування місцевих фінансів; захист критично головних соціально-економічних функцій у період кризи; прозорість та підзвітність бюджетного процесу; координація дій між центральною владою і громадами щодо розподілу ресурсів і реагування на загрози.

В умовах війни функції держави набувають ще більшої ваги, оскільки саме від узгодженості та системності рішень на центральному рівні залежить здатність громад виконувати свої повноваження. Як наголошує І. Чугунов, у період системних викликів держава виконує роль стабілізаційного центру, що забезпечує фінансову дисципліну, балансування ресурсів і підтримку найбільш уразливих територій [19].

Особливого значення набуває державне регулювання міжбюджетних трансфертів. Дотації вирівнювання, субвенції на освіту, медицину, соціальний захист, а також цільові програми допомоги громадам у прифронтових регіонах є дієвими інструментами збереження фінансової спроможності. Важливим елементом державного управління постає інституційна координація, що забезпечує узгодженість фінансової політики на всіх рівнях публічної влади. Її зміст охоплює запровадження уніфікованих стандартів фінансового планування, функціонування систем моніторингу фінансової спроможності територіальних громад, розширення цифрових інструментів бюджетного процесу (E-Data, E-Budget, Е-Казначейство) та здійснення регулярного аналізу фінансових і макроекономічних ризиків, що можуть впливати на стійкість місцевих бюджетів. Сучасна модель державного управління фінансовою безпекою повинна ґрунтуватися на стратегічному підході, що передбачає формування довгострокових сценаріїв розвитку, стабільних бюджетних меж та дієвих антикризових інструментів. Це означає, що система управління має завчасно ідентифікувати можливі загрози, оцінювати їх вплив та вибудовувати механізми оперативного реагування на них, що особливо проявилось у 2022–2024 роках.

Таким чином, державне управління фінансовою безпекою територіальних громад в умовах війни варто розглядати як системний та багатоаспектний процес, що охоплює низку ключових управлінських напрямків. Його зміст включає формування цілісної та узгодженої нормативно-правової бази, ефективне управління міжбюджетними трансфертами й ресурсним потенціалом громад, забезпечення належної координації учасників бюджетного процесу та прозорості фінансових операцій. У комплексі ці складники формують основу для стабільного функціонування територіальних громад у умовах воєнних викликів. Такий підхід передбачає не лише ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, але й наявність достатнього рівня гнучкості, технологічної адаптивності та здатності діяти в складному середовищі, що постійно змінюється. Це формує належний рівень фінансової забезпеченості та неперервність виконання публічних функцій на місцевому рівні.

Аналіз управлінських практик територіальних громад у період воєнного стану дає змогу окреслити ключові чинники їх фінансової стійкості та зрозуміти умови, у яких формується сучасна система фінансової безпеки місцевого самоврядування. Воєнні події суттєво змінили характер функціонування місцевих фінансів, переорієнтували управлінські пріоритети та актуалізували потребу в оновленні підходів до планування й реагування на ризики. У такій ситуації вартує цілісно осмислити механізми реалізації фінансової безпеки та інструменти оцінювання, що зумовлює перехід від аналізу окремих практик до системного розгляду ключових аспектів фінансової безпеки громад.

Політичні, економічні та соціальні процеси, що розгортаються під впливом повномасштабної збройної агресії, створюють надзвичайно складні та нестандартні умови для функціонування фінансової системи територіальних громад. У воєнний період фінансово-економічна динаміка характеризується не лише нестабільністю, але й глибоким переглядом

управлінських пріоритетів, що призводить до формування нової архітектури ресурсного забезпечення. Якщо в довоєнний час акцент робився на розвитку інфраструктури, залученні інвестицій та підвищенні якості публічних послуг, то в умовах кризи головними завданнями стають забезпечення життєдіяльності, збереження мінімально потрібного рівня послуг і підтримка соціальних гарантій.

Значний вплив на фінансову безпеку громад спричиняють макроекономічні та локальні дисбаланси. Воєнні події знижують економічну активність, що відразу позначається на доходній частині місцевих бюджетів. У низці регіонів, передусім на сході та півдні України, фіксується зупинка промислового виробництва, масове згортання підприємницької діяльності, руйнування логістичних ланцюгів та масштабне переміщення населення. Отже, ключові джерела доходів, зокрема податок на доходи фізичних осіб, податок на прибуток, єдиний податок, суттєво скорочуються через падіння зайнятості, зменшення фонду оплати праці та релокацію бізнесу. У низці громад, за даними Мінфіну, втрати надходжень ПДФО у 2022–2023 роках сягали 30–60 % у періоди найвищої ескалації, тоді як надходження від місцевих податків у деяких містах зменшилися вдвічі [2]. Одночасно громади стикаються зі стрімким зростанням видаткового навантаження. Зростає обсяг першочергових потреб громади: від забезпечення житлом і підтримки внутрішньо переміщених осіб до реалізації гуманітарних програм, відновлення пошкодженої інфраструктури та зміцнення матеріальної бази медичних закладів. У поєднанні зі скороченням доходів це призводить до формування стану тривалого фіскального напруження.

Особливістю воєнного періоду є те, що зовнішні впливи мають не лише економічну, а й системну природу. Руйнування транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури порушують нормальне функціонування громад, а ризикові чинники суттєво ускладнюють

здійснення господарської діяльності. Як наголошує І. Чугунов [19], бюджетна політика в таких умовах повинна виконувати стабілізаційну функцію, а місцеві бюджети — поставати фінансовим «*захисним механізмом*», що пом'якшує наслідки економічної турбулентності. Це передбачає оперативне коригування бюджетних пріоритетів, формування антикризових рішень та посилення управлінської гнучкості. Сучасні обставини вимагають від територіальних громад постійного коригування бюджетних параметрів, навіть у межах кожного кварталу. У структурі видатків простежується стійка тенденція до скорочення капітальних інвестицій та переорієнтації ресурсів на поточні потреби, пов'язані насамперед із гуманітарною та соціальною підтримкою населення. У низці громад у 2022–2023 роках обсяг капітальних видатків зменшився на 60–80 %, що відповідає логіці антикризового управління, оскільки в умовах підвищеної невизначеності пріоритетом стає забезпечення базових функцій життєвих стандартів [4].

Зміни у соціально-демографічній структурі населення стали ще одним значущим чинником фінансової нестабільності. Окремі територіальні громади західних областей України отримали суттєвий приріст населення (орієнтовно до тридцяти відсотків), що збільшило навантаження на соціальну інфраструктуру та бюджетні послуги. Натомість громади прифронтових й окупованих територій втратили значну частку мешканців, що призвело до скорочення податкових надходжень, зменшення споживчого попиту та згортання економічної активності. Така асиметрія формує нерівномірний розподіл фінансових ризиків між регіонами.

Воєнний період змінив не лише склад і динаміку місцевих бюджетів, а й характер управлінських процесів, підвищив вимоги до інституційної спроможності, активізував цифровізацію та розширив застосування підходів антикризового управління. У таких умовах фінансова безпека перестає бути суто економічною категорією й перетворюється на

ключовий індикатор життєздатності громади, що визначає її здатність забезпечувати соціальну стабільність, реагувати на виклики та зберігати функціональну стійкість навіть за тривалих умов розбалансованості.

Нормативно-правові механізми управління фінансовою безпекою територіальних громад становлять основу всієї системи бюджетного регулювання, стратегічного планування та реагування на кризові ситуації. Вони визначають структуру міжбюджетних відносин, правила формування місцевих бюджетів, повноваження органів місцевого самоврядування та принципи використання ресурсів. У воєнний період їх значення істотно зростає, оскільки саме нормативна база створює умови для стабільності управління та здатність громад оперативно адаптуватися до нових загроз.

Центральне місце в цьому механізмі посідає Бюджетний кодекс України [1], що регламентує бюджетну систему, розмежування доходів і процедури фінансового планування. В умовах війни окремі його положення застосовуються у спеціальному режимі, що дає можливість прискорювати бюджетні операції, швидко вносити зміни та долати надмірні бюрократичні обмеження. Закон «Про місцеве самоврядування в в Україні» [15] визначає компетенції органів місцевої влади у сфері управління бюджетами, надання послуг і формування фінансових пріоритетів, зокрема створення резервних фондів та перерозподіл коштів у разі невідкладних потреб.

Важливим складником цієї системи є урядові рішення, насамперед постанови Кабінету Міністрів України, що в умовах воєнного стану забезпечують гнучкість процедур, прискорюють перерахування трансфертів, спрощують механізми закупівель та встановлюють особливі правила фінансових операцій. Це дозволяє громадам діяти швидко та ефективно навіть за браку ресурсів і високої невизначеності. Не менш вагомими є рішення органів місцевого самоврядування, що адаптують загальнонаціональні норми до специфічних потреб громад. Саме на цьому

рівні ухвалюються рішення про оптимізацію видатків, застосування цифрових інструментів контролю, формування резервних фондів і перегляд локальних пріоритетів як відповідь на нові ризики. Саме гнучкість та адаптивність нормативної бази формують управлінську спроможність громад у воєнний період.

Фінансово-економічні механізми є головним складником управління фінансовою безпекою, оскільки саме вони забезпечують збалансованість бюджетних коштів, оптимальність видаткової структури та стійкість місцевої економіки. У воєнний період їх значення зростає особливо відчутно, оскільки обмежені ресурси та високий рівень невизначеності вимагають максимально ефективного використання кожної бюджетної гривні. Основним завданням громад стає не нарощення доходів, а підтримання фінансової самодостатності через адаптивне бюджетне планування, перегляд видаткових пріоритетів і підвищення ефективності управління ресурсами. Робота з фінансово-економічними механізмами охоплює як доходну, так і видаткову частини бюджету і включає заходи зі стабілізації, резервування та оптимізації фінансових потоків. Визначальною ланкою є розширення джерел доходів, що зменшує залежність громад від окремих податків і трансфертів. Якщо до війни основу бюджетів формували ПДФО, єдиний податок і земельні платежі, то в умовах кризи зростає роль грантів, міжнародної допомоги, проєктного фінансування та добровільних внесків.

В умовах війни значущу роль відіграє оптимізація видаткової структури. Громади вимушено скорочують малоефективні видатки, переглядають бюджетні програми і концентрують ресурси на соціальній підтримці, медицині, гуманітарних потребах та сфері безпеки. Капітальні видатки, що раніше забезпечували розвиток, у 2022–2023 роках у багатьох громадах було зведено до мінімуму (*табл. 2*). Це свідчить про

переорієнтацію бюджетної політики з довгострокових проєктів на фінансування першочергових потреб.

Таблиця 2

Динаміка капітальних видатків місцевих бюджетів у розрахунку на 1 жителя

Період/група громад	**Капітальні видатки на 1 жителя, грн**	**Коментар**
Довоєнний період (середнє по громадах України)	≈ 3048	Орієнтовний середній рівень до повномасштабної війни
2022 рік, громади у регіонах, що зазнали впливу активних бойових дій	20 – 3300	У низці громад капітальні видатки практично обнулено
2023 рік, громади у регіонах, що зазнали впливу активних бойових дій	1100 – 2500	Разові інвестиції на відновлення + зменшення населення

Джерело: *сайт Міністерства фінансів України* [2]

Суттєвим елементом фінансово-економічних механізмів є управління ризиками — дефіцитами, борговими зобов'язаннями, касовими розривами та коливаннями надходжень. За підходами Д. Платца, ефективний ризик-менеджмент базується на постійному моніторингу, прогнозуванні загроз та резервуванні коштів [20]. У багатьох громадах створюються резервні фонди, запроваджуються електронні інструменти контролю ліквідності та механізми попереднього планування.

В умовах мінливості бюджетного середовища зростає потреба не лише в довгострокових прогнозах, а й в оперативному управлінні, що ґрунтується на актуальних даних. Територіальні громади дедалі частіше відходять від жорстко визначених річних планів та переходять до більш гнучких моделей, що передбачають регулярне уточнення бюджетних показників, оцінювання впливу зовнішніх чинників і застосування

аналітичних інструментів для швидкого коригування рішень. Такий підхід допомагає зберігати бюджетну рівновагу при коливаннях доходів та підсилює спроможність громад адаптуватися до умов воєнного періоду.

Одночасно ключовим напрямком фінансово-економічної політики залишається підтримка локальної економіки. Навіть у кризових умовах громади продовжують розширювати можливості для малого та середнього бізнесу, оптимізовувати місцеві регуляторні процедури, стимулювати самозайнятість та формувати сприятливе середовище для релокації підприємств. Ці заходи не лише пом'якшують економічні наслідки війни, а й поступово створюють нові точки зростання, що дозволяє формувати додаткову дохідну базу та зміцнювати фінансову спроможність територіальних громад.

Як відомо, організаційно-управлінські механізми є ключовим елементом системи фінансової безпеки, оскільки формують логіку рішень, координацію процесів й ефективність бюджетного управління. У воєнний період їх значення зростає: результативність фінансового менеджменту залежить не лише від ресурсів, а й від здатності громад оперативно реагувати на зміни та забезпечувати неперервність послуг. До цих механізмів належать внутрішня координація, управління персоналом, організація бюджетного процесу, взаємодія підрозділів і контрольні функції. Їх ефективність визначається інституційною спроможністю громади, професійністю кадрів і чіткістю процедур. Значну роль відіграє управлінська структура, що регламентує розподіл повноважень між виконавчим комітетом, фінансовими підрозділами та установами. У цьому контексті суттєвою є координація внутрішніх і зовнішніх зв'язків — взаємодія між структурними підрозділами, співпраця з обласними військовими адміністраціями, державними органами, міжнародними партнерами та донорами. Така координація дозволяє уникати дублювання функцій, оптимізувати розподіл ресурсів та залучати додаткову підтримку.

Не менш суттєвими є контроль і аудит, що сприяють прозорості, ефективності і підзвітності бюджетного процесу. Внутрішній контроль, аудит ефективності та регулярний моніторинг видатків допомагають швидко виявляти проблеми, запобігати неефективних витрат і забезпечувати раціональне використання ресурсів.

Оцінка фінансової безпеки територіальних громад є ключовим елементом управління, оскільки дозволяє визначити рівень потужності громади, виявити ризики та сформувати рекомендації для стратегічного планування. У науковій літературі існує поняття індикаторно-аналітичного підходу, що містить систему кількісних і якісних показників.

Індикаторний підхід передбачає оцінювання фінансової безпеки на основі кількісних параметрів, що віддзеркалюють структуру доходів і видатків, рівень фінансової незалежності, боргові ризики, ефективність бюджетного управління та стійкість до зовнішніх шоків. Такий підхід дозволяє об'єктивно аналізувати фінансовий стан громади, порівнювати його в динаміці та визначати потенційні зони ризику (*табл. 3*).

Таблиця 3

Індикатори оцінювання фінансової безпеки

Індикатор	**Формула або метод розрахунку**	**Інтерпретація**
1. Рівень доходів громади на 1 особу	Доходи / чисельність населення	Чим вищий показник, тим більш стійка громада
2. Співвідношення поточних і капітальних видатків	Поточні видатки / капітальні видатки	Оптимально: 70/30 або 80/20
3. Рівень боргового навантаження	Борги / доходи загального фонду	Безпечно: < 30%
4. Фінансова автономія	Частка власних доходів / загальні доходи	> 60% → високий рівень автономії
5. Індекс бюджетної збалансованості	(Доходи – Видатки) / Доходи	Позитивне значення = збалансований бюджет
6. Ефективність адміністрування податків	(Очікувані надходження – недоїмка) / Очікувані надходження	< 10% недоїмки – допустимо

Науковці М. Дубина, Н. Ткаченко, І. Запатріна наголошують, що оцінювання повинно включати як абсолютні, так і відносні показники, а також забезпечувати методологічну гнучкість [7; 8].

Оцінювання фінансової безпеки територіальних громад ґрунтується на класифікації їх стану за рівнем платоспроможності, що дозволяє визначити сильні й слабкі сторони, оцінити залежність від зовнішніх ресурсів та здатність протидіяти шокам. У науковій практиці зазвичай виокремлюють три рівні фінансової безпеки — високий, середній і низький [3].

Високий рівень фінансової усталеності спостерігається у громадах, що мають стабільну дохідну базу, розвинену та варіативну економіку, а також мінімальне боргове навантаження. Формування резервних фондів, можливість спрямовувати ресурси на розвиткові проєкти та належний рівень фінансового планування забезпечують їх здатність утримувати збалансований бюджет навіть у період воєнних викликів. До цієї групи належать передусім великі міські громади західного та центрального регіонів, де релокація бізнесу та зростання внутрішнього попиту сприяли збереженню бюджетної стабільності.

Середній рівень фінансової безпеки властивий громадам із певними структурними дисбалансами. Вони здатні виконувати основні функції, проте залежать від окремих великих платників, стикаються з коливаннями доходів та ризиком касових розривів. За умови належного управління ці громади можуть зберігати розвитковий потенціал. Такою є ситуація, наприклад, у громадах Черкаської, Тернопільської чи Полтавської областей [3].

Низький рівень фінансової безпеки спостерігається там, де власні доходи обмежені, а залежність від державних трансфертів висока. Втрата населення, руйнування інфраструктури та скорочення економічної активності призводять до бюджетного дефіциту й труднощів у

забезпеченні базових послуг. До цієї групи належать громади Харківської, Донецької, Луганської та Херсонської областей, що зазнали суттєвих втрат через бойові дії.

Управління фінансовою безпекою територіальних громад у воєнний період набуває багатовимірного характеру, оскільки війна радикально змінює фінансове середовище, роблячи традиційні інструменти планування недостатніми. На перший план виходять оперативність, адаптивність та здатність органів місцевого самоврядування швидко ухвалювати управлінські рішення, раціонально використовувати ресурси та надавати стабільно публічні послуги Практичні механізми включають не лише фінансові інструменти, а й організаційні, комунікаційні та цифрові рішення, що надають стійкість у кризових умовах. Важливим складником цього процесу залишається формування резервних фондів, що дозволяють громаді оперативно реагувати на невідкладні події, фінансувати життєво необхідні потреби, відновлювати інфраструктуру та підтримувати населення. Хоч резерви займають лише до трьох відсотків бюджету, саме вони створюють потрібний запас гнучкості, а їх результативність залежить не лише від обсягу, а й від наявності чітких процедур використання.

В умовах підвищеної невизначеності дедалі більшого значення набуває антикризова модель управління, що базується на кількох альтернативних сценаріях бюджетного розвитку. Використання базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв дозволяє прогнозувати можливі втрати, оцінювати зміни в структурі доходів і видатків, а також своєчасно коригувати управлінські рішення. Такий підхід відповідає практиці сучасного фінансового менеджменту та рекомендаціям аналітиків, які наголошують на необхідності координації фінансових і гуманітарних потоків у кризових умовах. Своєю чергою, реструктуризація видатків стає одним із головних інструментів підтримки життєздатності

громад: ресурси спрямовуються на соціальну підтримку, медичні потреби, гуманітарні програми, захист критичної інфраструктури, тоді як низка малопріоритетних напрямків тимчасово скорочується або переглядається. У багатьох громадах до 90% бюджету становлять поточні витрати, що змінює логіку розвитку, проте водночас забезпечує виконання базових функцій у період війни.

Залучення міжнародної фінансової допомоги постає важливим джерелом ресурсного наповнення, особливо для громад, що зазнали значних втрат або прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб. Підтримка міжнародних фінансових організацій та європейських муніципальних фондів відкриває доступ до ресурсів, потрібних для реалізації інфраструктурних та соціальних проєктів, що громади не змогли б профінансувати самостійно через звужені можливості в умовах війни. Для цього громади створюють проєктні офіси, активізують міжнародну співпрацю та розробляють заявки на фінансування. Паралельно посилюється партнерство з бізнесом: взаємодія з підприємствами сприяє стабілізації податкових надходжень, збереженню робочих місць та підтримці локального економічного потенціалу. Розвиток індустріальних парків, центрів підтримки підприємництва та умов для релокації компаній формує нові можливості для відновлення доходів.

Окрему роль відіграє цифровізація фінансового управління, що включає використання електронних систем моніторингу бюджету, платформ для аналізу доходів і видатків та інструментів прогнозування касових розривів. Громади з високим рівнем цифровізації демонструють швидшу реакцію на виклики, точніше планування та кращу координацію рішень, що суттєво знижує фінансові ризики. Водночас, потребує уваги комунікаційна взаємодія між усіма учасниками управлінського процесу — органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями, підприємствами, донорами, волонтерами та громадськістю. Налагоджена

комунікація дозволяє координувати ресурси, уникати дублювання функцій, оперативно вирішувати проблеми та зміцнювати довіру населення до управлінських рішень.

Практичні аспекти управління фінансовою безпекою в умовах війни формують цілісну систему, у якій поєднуються оперативне бюджетне управління, антикризове планування, цифрова трансформація, партнерська взаємодія та стратегічна координація. Така система створює потрібний рівень гнучкості та стабільності й забезпечує спроможність територіальних громад не лише ефективно реагувати на воєнні виклики, а й формувати основу для повоєнного відновлення та дальшого сталого розвитку.

За нинішніх обставин, зумовлених воєнним періодом, система управління фінансовою безпекою територіальних громад потребує суттєвого вдосконалення. Динамічність зовнішнього середовища, нестабільність економічних процесів і зростання бюджетного навантаження вимагають комплексної трансформації підходів до фінансового управління, що має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного бачення, гнучких інструментів та інституційної спроможності.

Важливим напрямком є посилення фінансової автономії громад шляхом підвищення ефективності місцевого оподаткування, розширення власної доходної бази та зменшення залежності від трансфертів. Це передбачає вдосконалення механізмів адміністрування податків, цифровізацію податкових процедур, розвиток інструментів стимулювання бізнесу та ефективний облік майнових ресурсів. Фінансова автономія підсилює стійкість громад і дозволяє їм ефективніше реагувати на зовнішні ризики. Запровадження електронного бюджетування, автоматизованого аналізу надходжень і видатків, систем прогнозування касових розривів та цифрових сервісів для мешканців забезпечує нову якість управління, підвищує прозорість і зменшує корупційні ризики. Цифровізація дозволяє

громадам швидше адаптуватися до кризових умов й ухвалювати обґрунтовані рішення.

Поряд з цим варто враховувати аспект оптимізації видатків, що передбачає аудит ефективності, аналіз бюджетних програм, застосування програмно-цільового методу та скорочення нераціональних витрат. У воєнний період, коли громади працюють в умовах обмежених ресурсів, раціоналізація видатків стає ключовою передумовою задоволення критичних потреб населення без створення додаткових фінансових дисбалансів.

Суттєве значення має розбудова системи ризик-менеджменту: постійний моніторинг фінансових показників, моделювання сценаріїв, створення резервних фондів, оцінювання боргових ризиків і стрес-тестування бюджетних потоків дають змогу своєчасно виявляти загрози й мінімізувати їх вплив, забезпечуючи рівновагу в умовах непередбачуваності. Важливим складником є міжсекторна взаємодія, що дозволяє залучати додаткові ресурси, урізноманітнювати джерела доходів, посилювати інституційну спроможність і відкривати можливості для інвестицій та відновлення територій. Доповнює цю систему довгострокове стратегічне планування, формування бюджетних стратегій, планів відновлення та інвестиційних програм, що забезпечують послідовність рішень, визначають пріоритети розвитку та створюють основу для залучення партнерів.

Висновки. Управління фінансовою безпекою територіальних громад у воєнний період є складним і динамічним процесом, що потребує високої адаптивності та системного підходу. У період частих змін і зростання невизначеності ефективність управління визначається не лише наявністю ресурсів, а й здатністю органів місцевого самоврядування оперативно реагувати на зовнішні загрози, коригувати бюджетні пріоритети та підтримувати неперервність ключових послуг. Комбінація управлінської

гнучкості, фінансової дисципліни та стратегічного планування створює основу для зміцнення фінансової безпеки територіальних громад.

Вирішального значення набуває інтеграція індикаторного аналізу, стратегічного фінансового планування, міжрівневої координації та цифрових інструментів. Такі підходи підвищують прозорість бюджетного процесу, поліпшують якість рішень і дозволяють більш точно прогнозувати ризики. Ключовим чинником є інституційна спроможність громади, що визначає дієвість управлінських механізмів та ефективність антикризових заходів. Здатність громад раціонально управляти ресурсами, підтримувати бюджетну стабільність і диверсифікувати фінансові потоки формує основу їх стійкості. Це забезпечує можливість оперативно реагувати на актуальні виклики та водночас формувати підґрунтя для економічного відновлення, модернізації інфраструктури й поступового підвищення добробуту населення у повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетний кодекс України : закон Верховної Ради України від 8 липня 2010 року № 2456–VI. *Урядовий кур'єр.* 2010. № 151.

2. Виконання доходів місцевих бюджетів. Сайт Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetiv.

3. Вплив війни на бюджети територіальних громад. Аналітичне дослідження показників бюджетів за 2021–2023 роки 60 територіальних громад партнерів Програми USAID DOBRE у 10 областях України / Під редакцією Т. Паутової. К. : Поліграф плюс, 2024. 116 с.

4. Державний портал бюджетної прозорості. *Доходи Державного бюджету України*. URL: https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes.

5. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від

11 березня 2022 р. № 252. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF#Text.

6. Дідур С. В., Бабіченко В. В., Глухова В. І., Мельниченко К. І. Фінансова стійкість місцевих бюджетів і її забезпечення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 2 (116). С. 141–149.

7. Забаштанський М. М., Роговий А. В., Дубина М. В. Забезпечення фінансово-економічної безпеки корпорацій на основі оптимізації їх фінансової архітектури. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 215–220. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/32.pdf.

8. Запатріна І. Формування фінансової політики держави: євроінтеграційний вимір. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2012. № 2. С. 59–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2012_2_7.

9. Кириленко О. П. Фінансова самодостатність територіальних громад : сутність та умови забезпечення. *Світ фінансів*. 2022. Вип. 4. С. 68–80. DOI: https://doi.org/10.35774/SF2022.04.068.

10. Лисяк Л. В. Фінансова стійкість місцевих бюджетів : теоретичний аспект / Л. В. Лисяк, А. І. Кушнір. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (2). С. 472–475. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)__53.

11. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: https://www.mof.gov.ua.

12. Опарін В. М. Фактор безпеки в контексті фінансового забезпечення сталого розвитку / В. М. Опарін, Є. І. Волковський, Н. І. Волковська. *Фінанси України*. 2022. № 7. С. 7–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2022_7_3.

13. 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.

14. Портал «Децентралізація». Аналітика видатків 2024 року. URL: https://decentralization.ua/news/19512.

15. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97–ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text.

16. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389–VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text.

17. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 червня 2021 р. № 590. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text.

18. 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.

19. Чугунов І. Я. Фінансова система України як складова інституційних перетворень економіки / За ред. І. Я. Чугунова. Київ : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 147 с.

20. Platz D., Balakrishnan S., Newton L. & Chan C. Using Local Resources to Achieve the Sustainable Development Goals in Local Governance. In : Local Finance Is Development Finance, edited by David Jackson. New York : UNCDF, 2022.

21. U-LEAD / Мінрегіон. Порівняльний аналіз фінансової спроможності громад 2023–2024. URL: https://decentralization.ua/news/18171.

REFERENCES

1. *Verkhovna Rada Ukrainy*. (2010). Biudzhetnyi kodeks Ukrainy (Law of Ukraine № 2456–VI of 08 July 2010) [Budget Code of Ukraine : Law of the Verkhovna Rada of Ukraine dated 8 July 2010 № 2456–VI]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17. [in Ukrainian]

2. *Ministry of Finance of Ukraine*. (2025). Vykonannia dokhodiv mistsevykh biudzhetiv [Execution of local budget revenues]. URL: https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetiv. [in Ukrainian]

3. Pautova T. (Ed.). (2024). Vplyv viiny na biudzhety terytorialnykh hromad. Analitychne doslidzhennia pokaznykiv biudzhetiv za 2021–2023 roky 60 terytorialnykh hromad partneriv Prohramy USAID DOBRE u 10 oblastiakh Ukrainy [The impact of war on local community budgets. Analytical study of budget indicators for 2021–2023 for 60 local communities partnering with the USAID DOBRE Programme in 10 regions of Ukraine]. Kyiv : Polihraf plius. [in Ukrainian]

4. *Open Budget* (State Budget Transparency Portal). (2025). Dokhody Derzhavnoho biudzhetu Ukrainy [Revenues of the State Budget of Ukraine]. URL: https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes. [in Ukrainian]

5. *Cabinet of Ministers of Ukraine*. (2022). Deiaki pytannia formuvannia ta vykonannia mistsevykh biudzhetiv u period voiennoho stanu (Resolution № 252 of 11 March 2022) [Some issues concerning the formation and execution of local budgets during martial law : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 252 of 11 March 2022]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF#Text. [in Ukrainian]

6. Didur S. V., Babichenko V. V., Hlukhova V. I. & Melnychenko K. I. (2025). Finansova stiikist mistsevykh biudzhetiv i yii zabezpechennia [Financial stability of local budgets and how to ensure it]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia «Ekonomichni nauky»* – Scientific

Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series «Economic Sciences», 2 (116), 141–149. [in Ukrainian]

7. Zabashtanskyi M. M., Rohovyi A. V. & Dubyna M. V. (2021). Zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky korporatsii na osnovi optymizatsii yikh finansovoi arkhitektury [Ensuring the financial and economic security of corporations by optimising their financial architecture]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 1, 215–220. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/32.pdf.
[in Ukrainian]

8. Zapatrina I. (2012). Formuvannia finansovoi polityky derzhavy : yevrointehratsiinyi vymir [Formation of state financial policy: the European integration dimension.]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu* – Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics, 2, 59–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2012_2_7. [in Ukrainian]

9. Kyrylenko O. P. (2022). Finansova samodostatnist terytorialnykh hromad : sutnist ta umovy zabezpechennia [Financial self-sufficiency of local communities: essence and conditions for ensuring it]. *Svit finansiv* – World of Finance, 4, 68–80. DOI: https://doi.org/10.35774/SF2022.04.068. [in Ukrainian]

10. Lysiak L. V. & Kushnir A. I. (2019). Finansova stiikist mistsevykh biudzhetiv : teoretychnyi aspect [Financial stability of local budgets : theoretical aspect]. *Molodyi vchenyi* – Young scientist, 1 (2), 472–475. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)__53. [in Ukrainian]

11. Ministry of Finance of Ukraine. Ofitsiinyi sait [Ministry of Finance of Ukraine. Official website]. URL: https://www.mof.gov.ua. [in Ukrainian]

12. Oparin V. M., Volkovskyi Ye. I. & Volkovska N. I. (2022). Faktor bezpeky v konteksti finansovoho zabezpechennia staloho rozvytku [The security factor in the context of financial support for sustainable development]. *Finansy*

Ukrainy – Finance of Ukraine, 7, 7–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2022_7_3. [in Ukrainian]

13. Parubets O. & Dubrova Yu. (2024). Reformuvannia mekhanizmu zabezpechennia finansovoi bezpeky terytorialnykh hromad Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Reforming the mechanism for ensuring the financial security of Ukraine's territorial communities under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo* – Economy and society, 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-163. [in Ukrainian]

14. *Decentralization Portal*. (2025). Analityka vydatkiv 2024 roku [Analytics of expenditures for 2024]. URL: https://decentralization.ua/news/19512. [in Ukrainian]

15. *Verkhovna Rada Ukrainy*. (1997). Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [On Local Self-Government in Ukraine : Law of Ukraine dated 21 May 1997 № 280/97–VR]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text. [in Ukrainian]

16. *Verkhovna Rada Ukrainy*. (2015). Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu [On the legal regime of martial law : Law of Ukraine № 389–VIII of 12 May 2015]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text. [in Ukrainian]

17. *Cabinet of Ministers of Ukraine*. (2021). Pro zatverdzhennia Poriadku vykonannia povnovazhen Derzhavnoiu kaznacheiskoiu sluzhboiu v osoblyvomu rezhymi v umovakh voiennoho stanu (Resolution № 590 of 09 June 2021) [On approval of the Procedure for the exercise of powers by the State Treasury Service under special conditions during martial law : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 590 of 9 June 2021]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text. [in Ukrainian]

18. Skhidnytska H. V., Shmatkovska T. O. & Khirivskyi R. P. (2025). Finansova bezpeka terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii pid chas dii viiskovoho stanu [Financial security of local communities in the context of

decentralisation during martial law]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk* – Actuall issues in Economic Sciences, 7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14679278. [in Ukrainian]

19. Chuhunov I. Ya. (Ed.). (2021). Finansova systema Ukrainy yak skladova instytutsiinykh peretvoren ekonomiky [The financial system of Ukraine as a component of institutional economic reforms]. Kyiv : Kyivskyi natsionalnyi torhivelno-ekonomichnyi universytet. [in Ukrainian]

20. Platz D., Balakrishnan S., Newton L. & Chan C. (2022). Using local resources to achieve the Sustainable Development Goals in local governance. In : D. Jackson (Ed.), Local Government Finance Is Development Finance. New York, NY : UNCDF. [in English]

21. U-LEAD with Europe / Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. Porivnialnyi analiz finansovoi spromozhnosti hromad 2023–2024 [Comparative analysis of the financial capacity of communities 2023–2024]. URL: https://decentralization.ua/news/18171. [in Ukrainian]