

УДК 352.001:658

Бондарчук Марія Костянтинівна
*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів
Національний університет
«Львівська політехніка»*
ORCID: 0000-0002-4624-0734

Волошин Оріся Павлівна
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів
Національний університет
«Львівська політехніка»*
ORCID: 0000-0002-6268-1708

Ющик Юрій Володимирович
*аспірант кафедри фінансів
Національного університету
«Львівська політехніка»*
ORCID: 0000-0003-4482-2201

DOI: <https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-6-31>

ФІНАНСОВА САНАЦІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Анотація. Вступ. В умовах децентралізації, воєнних викликів та необхідності забезпечення фінансової стійкості територіальних громад України особливої актуальності набуває впровадження механізмів фінансової санації, інтегрованих у систему стратегічного управління. Ефективне управління фінансовими ресурсами територіальних громад є визначальним чинником їхньої бюджетної спроможності, інвестиційної привабливості та сталого соціально-економічного розвитку. Водночас недостатня розробленість науково-методичних підходів до формування стратегій фінансової санації обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад фінансової санації територіальних громад України через механізми стратегічного управління, визначення факторів, що впливають на формування відповідної стратегії, розроблення принципів її побудови та комплексного плану заходів щодо підвищення фінансової стійкості, ефективності використання бюджетних ресурсів і забезпечення довгострокового розвитку територіальних громад.

Методи. Методологічною основою дослідження стали системний підхід, методи аналізу та синтезу, логічного узагальнення, порівняльного, структурно-функціонального й стратегічного аналізу, а також метод моделювання. Їх використання дало змогу комплексно дослідити процеси фінансової санації територіальних громад, визначити чинники впливу на стратегічне управління місцевими фінансами та сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи фінансового менеджменту на місцевому рівні.

Результати. У дослідженні обґрунтовано концептуальні засади фінансової санації територіальних громад на основі стратегічного управління. Систематизовано внутрішні та зовнішні фактори, що визначають ефективність формування стратегії фінансової санації, розкрито роль інвестиційного забезпечення, спільного інвестування, краудфандингових інструментів та цифрових інформаційно-аналітичних систем у зміцненні фінансової спроможності громад. Запропоновано принципи побудови стратегії фінансової санації, розроблено комплексний план її реалізації, визначено механізми підвищення ефективності бюджетного менеджменту, прозорості управління фінансовими ресурсами та активізації участі громадськості у процесі прийняття стратегічних рішень. Доведено, що реалізація запропонованого підходу сприятиме зміцненню фінансової стійкості територіальних громад, підвищенню їх інвестиційної привабливості, ефективнішому використанню бюджетних ресурсів і забезпеченню сталого місцевого розвитку.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні економіко-математичних моделей оцінювання ефективності фінансової санації територіальних громад,



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

формуванні системи кількісних індикаторів моніторингу реалізації стратегій фінансового оздоровлення, а також удосконаленні механізмів цифрової трансформації управління місцевими фінансами з урахуванням європейських стандартів публічного фінансового менеджменту та післявоєнного відновлення України.

Ключові слова: територіальні громади, фінанси, санація, стратегія, санаційне управління фінансами територіальної громади, соціально-економічний розвиток.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку системи місцевого самоврядування в Україні характеризується зростанням фінансових викликів, зумовлених наслідками воєнних дій, макроекономічною нестабільністю, демографічними змінами, скороченням ресурсної бази окремих територій та необхідністю відновлення пошкодженої інфраструктури. За таких умов особливої актуальності набуває забезпечення фінансової стійкості територіальних громад шляхом впровадження дієвих механізмів фінансової санації, спрямованих на відновлення їх платоспроможності, зміцнення бюджетного потенціалу та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Фінансова санація територіальних громад має розглядатися не лише як сукупність антикризових заходів, а як складова стратегічного управління місцевими фінансами, орієнтована на формування довгострокової фінансової спроможності громад, мінімізацію бюджетних ризиків та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Ефективність реалізації санаційних заходів значною мірою залежить від якості стратегічного планування, здатності органів місцевого самоврядування адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на фінансові загрози та використовувати сучасні інструменти управління фінансовими потоками.

У зв'язку з цим особливого значення набувають наукове обґрунтування концептуальних засад формування стратегії фінансової санації територіальних громад, визначення принципів її побудови, розроблення комплексного механізму стратегічного управління фінансами, систематизація факторів внутрішнього та зовнішнього впливу на фінансову спроможність громад, а також формування ефективного плану дій щодо реалізації санаційних заходів. Не менш важливим є визначення інструментів мобілізації фінансових ресурсів, активізації інвестиційної діяльності, удосконалення бюджетного менеджменту та підвищення результативності управлінських рішень у сфері місцевих фінансів.

Таким чином, дослідження теоретико-методичних і практичних аспектів фінансової санації територіальних громад через механізми стратегічного управління є своєчасним і науково значущим. Його результати можуть стати підґрунтям для вдосконалення системи управління місцевими фінансами, підвищення фінансової стійкості територіальних громад, зміцнення їх інвестиційної привабливості та забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку в умовах сучасних викликів.

Аналіз досліджень та публікацій. Потрібно зазначити, що наукова школа з інноваційного розвитку бізнес-структур розвивається на основі досліджень О. Бут-Гусаїм [1], О. Кагановського і І. Чмутової [2], І. Луциків [4], С. Трохимішин, та О. Булуй [4] і багатьох інших вчених.

Серед сучасних досліджень щодо стратегічного розвитку фінансів територіальних громад слід виділити роботи Н.Кондратенко і В. Величко [3], Н. Возняк [11], О. Кнейслер та Н. Спасів [12], В. Козак [13], Т. Куценко [14], О. Крайник та О. Федорчак [15], концептуальні підходи фінансово-інвестиційного забезпечення громад розглядаються в працях Н. Попадинця і Г. Олексюк [6], О. Побурка і Н. Синютки [5], З. Сірика [7], І. Семигуліної [8], та багатьох інших вчених і практиків, які по-різному обґрунтовують елементи формування фінансової санації територіальних громад.

Метою дослідження є розвиток теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення фінансової санації територіальних громад України на основі механізмів стратегічного управління. Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання: по-перше, систематизувати та обґрунтувати сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на формування стратегії фінансової санації та управління фінансами територіальних громад; по-друге, дослідити очікувані соціально-економічні, фінансові й інституційні результати реалізації ефективної стратегії фінансової санації, спрямованої на підвищення фінансової стійкості, бюджетної спроможності та інвестиційної привабливості громад; по-третє, визначити концептуальні принципи побудови стратегії фінансової санації територіальних громад в умовах сучасних економічних викликів і трансформаційних процесів; по-четверте, запропонувати комплексний план стратегічних заходів щодо вдосконалення системи управління місцевими фінансами, який забезпечить підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів, мінімізацію фінансових ризиків, активізацію інвестиційної діяльності та створення передумов для довгострокового сталого розвитку територіальних громад.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, використання яких забезпечило комплексне вивчення проблематики фінансової санації територіальних громад України через механізми стратегічного управління. Теоретич-

ним підґрунтям дослідження стали положення сучасної економічної теорії, концепції публічних фінансів, стратегічного менеджменту, фінансової санації та управління місцевим розвитком.

У процесі дослідження застосовано системний підхід, який дав змогу розглядати фінансову санацію територіальних громад як складову цілісної системи стратегічного управління місцевими фінансами. Методи аналізу та синтезу використано для узагальнення наукових підходів до визначення сутності фінансової санації, дослідження особливостей управління фінансами територіальних громад та формування теоретичних засад стратегічного управління їх фінансовими ресурсами. Метод логічного узагальнення застосовано під час формування авторських висновків, визначення принципів побудови стратегії фінансової санації та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. В умовах сучасного періоду органам місцевого самоврядування новостворених громад як ніколи важливо знати і розуміти природу місцевих фінансів, розбиратися в механізмі їх функціонування, уміти аналізувати ті процеси і явища, що пов'язані з формуванням, розподілом і використанням грошових фондів, бачити ті форми, методи і засоби, за допомогою яких можна найбільш повно використовувати місцеві фінанси як один із інструментів ефективного впливу на всі процеси соціально-економічного розвитку своєї громади. Саме через місцеві фінанси формуються певні відносини органів самоврядування практично з усіма підприємствами, установами, що розміщені на їхній території, і населенням цієї території. Реформа місцевого самоврядування має забезпечити спроможність місцевих органів влади самостійно вирішувати всі місцеві питання завдяки власним ресурсам [10].

У цьому контексті побудова ефективної стратегії санаційного управління фінансами ТГ є головним інструментом реалізації основних напрямів державної, регіональної та місцевої політики фінансового і соціально-економічного розвитку.

Відтак, встановлено фактори впливу на формування стратегії управління фінансами територіальних громад (ТГ) як бізнес-моделі розвитку національної економіки України:

- фінанси ТГ охоплюють територію декількох населених пунктів;
- відсутній досвід управління фінансами ТГ;
- прямі міжбюджетні відносини між бюджетом ТГ та державним бюджетом;
- висока якість та доступність публічних послуг, що надаються в ТГ після її створення;
- відбувається концентрація значних фінансових ресурсів у бюджеті ТГ.

Безперечно, що у вирішенні поточних проблем управління фінансами ТГ дія окреслених факторів обмежує підтримання високого темпу реформування місцевих фінансів та спричиняє труднощі. Однак, з'являється можливість уникнення недоліків у цій сфері, зокрема створюється сприятливе середовище для позитивних змін у сфері місцевих фінансів.

У цьому контексті виділено основні напрями фінансової стратегії ТГ: аналіз і оцінка фінансово-економічного стану ТГ; розробка облікової і податкової політики ТГ; розроблення кредитної і страхової політики ТГ; управління доходами і витратами ТГ; збутом продукції і прибутком; вибір інвестиційної політики; оцінка досягнень ТГ та інше. Однак вибір тієї чи іншої стратегії не гарантує отримання прогнозованого ефекту (доходу) через вплив зовнішніх факторів, зокрема стану фінансового ринку, податкової, митної, бюджетної та грошово-кредитної політики держави.

Розвиток прямих міжбюджетних відносин між бюджетом об'єднаної територіальної громади та державним бюджетом дозволить (розрахований за допомогою універсальної формули) отримувати чітко визначений обсяг міжбюджетних трансфертів для формування доходної частини ТГ.

Узагальнення практичного досвіду функціонування територіальних громад України свідчить, що стратегічне управління місцевими фінансами поступово стало одним із ключових інструментів обґрунтування пріоритетів соціально-економічного розвитку територій та формування механізмів їх практичної реалізації. Використання стратегічного підходу забезпечує системність прийняття управлінських рішень, підвищує ефективність розподілу фінансових ресурсів і створює передумови для зміцнення фінансової спроможності територіальних громад у довгостроковій перспективі.

Реалізація розробленої стратегії фінансової санації територіальних громад відповідно до визначеного плану заходів сприятиме підвищенню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та зміцненню суспільної довіри до їх діяльності завдяки забезпеченню відкритості, прозорості й передбачуваності управлінських рішень. Водночас стратегічний підхід активізуватиме участь мешканців у процесах місцевого розвитку, формуючи усвідомлення їхньої відповідальності за досягнення спільних цілей та ефективне використання фінансових ресурсів громади.

Важливим результатом реалізації стратегії є узгодження інтересів органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, громадських організацій, фінансових установ та інших заінтересованих сторін, що створює умови для консолідації ресурсів і спільного вирішення пріоритетних проблем розвитку територіальної громади. Крім того, застосування стратегічного управління забезпечує визначення на основі партнерської взаємодії пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку, формування комплексу

заходів щодо їх реалізації, розподіл відповідальності між учасниками процесу та обґрунтування оптимальних джерел фінансового забезпечення.

З огляду на зазначене, одним із визначальних чинників успішної реалізації стратегії фінансової санації територіальних громад є активне залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень. Такий підхід має ґрунтуватися на принципах відкритості, прозорості, партнерської взаємодії, інклюзивності, підзвітності, відповідальності та широкої громадської участі, що сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління місцевими фінансами та забезпеченню сталого розвитку територіальних громад (рис. 1).



Рис. 1. Принципи побудови стратегії управління фінансами ТГ

Джерело: побудовано автором дослідження

Встановлено, що до розроблення стратегічного документу об'єктивно не можуть бути залучені всі без винятку громадяни та суспільні групи. Тому важливо звузати коло тих, хто їх представлятиме. Це можна зробити, визначивши тих громадян, які є найактивнішими у суспільному житті, отже, зацікавленими відобразити свої інтереси у цьому документі. Важливо визначити тих, хто може здійснити вирішальний вплив та надати необхідні ресурси на етапах формування і втілення фінансової стратегії — їх потрібно залучити до формування партнерства [10]. Цьому сприяє підготовка стратегії залучення зацікавлених сторін до процесу складання стратегії управління фінансами ТГ.

Таким чином, формування стратегії управління фінансами територіальних громад передбачає прийняття комплексу довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості та реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку громади. Такі рішення орієнтовані на перспективу, узгоджуються із загальною місією органів місцевого самоврядування та враховують вплив зовнішніх чинників, які не підлягають безпосередньому управлінському контролю.

Предметне поле стратегії управління фінансами територіальних громад охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів. Насамперед це питання, безпосередньо пов'язані з реалізацією місії органів місцевого самоврядування, що полягає у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку території шляхом ефективного поєднання стратегічних цілей, наявних ресурсів та очікуваних результатів. Другим напрямом є вирішення проблем, пов'язаних із формуванням або вдосконаленням окремих елементів системи управління територіальною громадою, необхідних для досягнення визначених стратегічних цілей, але недостатньо розвинених або відсутніх на момент розроблення стратегії. Окрему групу становлять питання адаптації фінансового управління до впливу зовнішніх економічних, політичних, соціальних та інституційних факторів, які формують середовище функціонування територіальних громад.

У межах проведеного дослідження запропоновано комплексний план реалізації стратегії фінансової санації територіальних громад, який систематизує основні напрями, етапи та інструменти її впровадження. Зазначений план дій наведено в таблиці 1 та може слугувати практичною основою для формування ефективної системи стратегічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад.

Таблиця 1

План дій з удосконалення стратегії санаційного управління фінансами ТГ

№ з/п	Захід	Інструменти	Очікувані результати
1.	Формування ефективної системи управління ТГ	Опублікувати організаційну схему виконавчого органу міської ради, розробити та затвердити комунікаційну стратегію по роботі з громадськістю	Оптимізація і вдосконалення роботи виконавчого органу міської ради, структурування функціональних напрямів діяльності
2.	Удосконалення механізму подачі інформації про розпорядження бюджетними коштами	Розміщувати проект рішення про міський бюджет з відповідними додатками на офіційному веб-сайті, презентувати доходну і видаткову частини міського бюджету у зрозумілій для пересічних громадян формі	Дотримання норм бюджетного законодавства
3.	Запровадження бюджету участі	Запровадити бюджет участі, провести інформаційну кампанію по залученню соціальних проектів та їх реалізації через бюджет участі	Залучення громадян до бюджетного процесу. Реалізація соціальних та інфраструктурних проектів для громади
4.	Підвищення доходності міського бюджету	Розробити план заходів щодо наповнення бюджету	Зростання надходжень до міського бюджету.
5.	Зниження видатків місцевого бюджету	Розробити план заходів щодо ефективного використання бюджету	Підвищення ефективності використання бюджетних коштів
6.	Запровадження системи бюджетного планування	Проводити навчання керівників та працівників бюджетних установ з питань організації бюджетного планування	Підвищення якості бюджетного планування і прогнозування

Джерело: сформовано авторами дослідження

Ефективна реалізація стратегії фінансової санації територіальних громад потребує застосування комплексу взаємодоповнюючих організаційних та управлінських заходів. Одним із пріоритетних напрямів є створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління фінансами, яка забезпечуватиме автоматизацію функціональних процесів, оптимізацію технологічних процедур, інтеграцію інформаційних систем суб'єктів публічного управління та підвищення ефективності використання інформаційних ресурсів. Не менш важливим компонентом є розвиток кадрового потенціалу шляхом удосконалення системи професійної підготовки, підвищення кваліфікації фахівців у сфері місцевих фінансів, стратегічного менеджменту та цифрових технологій. Крім того, необхідною умовою результативного впровадження стратегії є вдосконалення нормативно-правового й методичного забезпечення процесів управління фінансами територіальних громад відповідно до сучасних вимог публічного фінансового менеджменту та міжнародних стандартів.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що одним із ключових напрямів формування стратегії фінансової санації територіальних громад є забезпечення ефективного залучення інвестиційних ресурсів із внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування. Реалізація цього завдання супроводжується впливом комплексу економічних, інституційних та організаційних чинників, що зумовлює необхідність розроблення науково обґрунтованої стратегії управління інвестиційною діяльністю. Важливого значення при цьому набуває використання механізмів спільного інвестування, які дозволяють консолідувати фінансові, матеріальні, інтелектуальні та організаційні ресурси різних учасників розвитку територіальної громади.

У контексті фінансової санації територіальних громад спільне інвестування доцільно трактувати як процес об'єднання фінансових, майнових та інтелектуальних ресурсів учасників громади із залученням внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування для реалізації стратегічно важливих проектів розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища. Важлива роль у цьому процесі належить державі та банківським установам, які формують інституційне середовище інвестиційної діяльності, забезпечують функціонування грошово-кредитної системи та створюють передумови для активізації інвестиційних процесів. Держава може виступати безпосереднім учасником реалізації соціально значущих проектів, а також виконувати функцію гаранта їхньої фінансової стабільності, підвищуючи рівень довіри потенційних інвесторів. Банківський сектор, своєю чергою, забезпечує широкий спектр фінансових інструментів, які можуть бути використані як у традиційних формах інвестування, так і в межах механізмів спільного фінансування.

Разом із тим, фінансові потреби територіальних громад та окремих проектів їх розвитку значно перевищують можливості самофінансування або фінансування виключно за рахунок фінансово-кредитних установ. Це актуалізує необхідність диверсифікації джерел інвестиційних ресурсів шляхом використання сучасних фінансових технологій. Перспективними інструментами мобілізації капіталу виступають краудфандинг та краудінвестинг, які забезпечують залучення коштів широкого кола інвесторів до реалізації суспільно

важливих проєктів, сприяють підвищенню фінансової автономії територіальних громад та розширенню їх інвестиційного потенціалу.

Практична реалізація стратегії фінансової санації територіальних громад на засадах стратегічного управління має забезпечити досягнення комплексу взаємопов'язаних результатів. До них належать удосконалення міжвідомчої координації управління місцевими фінансами, впровадження інтегрованих інформаційно-аналітичних систем підтримки прийняття управлінських рішень, оптимізація процесів формування та виконання місцевих бюджетів, підвищення ефективності використання фінансових і матеріальних ресурсів, посилення прозорості бюджетного процесу та гармонізація системи управління фінансами територіальних громад із міжнародними стандартами фінансового менеджменту. Сукупна реалізація зазначених заходів створює передумови для підвищення фінансової стійкості територіальних громад, зміцнення їх інвестиційної привабливості та забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку.

У зв'язку з цим, фінансову санацію територіальної громади не можна розглядати у відриві від фінансової політики держави — сукупності заходів, спрямованих на акумулювання фінансів з метою вирішення загальнонаціональних соціально-економічних і політичних завдань. Зовнішнє, макроекономічне середовище завжди сильніше впливає на діяльність ТГ, ніж внутрішнє, мікроекономічне середовище. Тому від пріоритетів державної фінансової політики, її обґрунтованості і реальності значною мірою залежить ефективність фінансової санації ТГ. Складовою частиною фінансової санації ТГ є перспективне фінансове стратегування, що орієнтується на досягнення основних параметрів його діяльності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило, що фінансова санація територіальних громад є одним із ключових інструментів забезпечення їх фінансової стійкості, підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів та створення передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку. В умовах сучасних економічних викликів, воєнних ризиків та необхідності післявоєнного відновлення України стратегічне управління фінансами територіальних громад набуває визначального значення для зміцнення їх фінансової спроможності та забезпечення бюджетної збалансованості.

Обґрунтовано, що ефективна стратегія фінансової санації має базуватися на комплексному аналізі фінансового стану громади, своєчасній діагностиці кризових явищ, оцінюванні внутрішніх і зовнішніх ризиків, диверсифікації джерел формування доходів місцевих бюджетів, оптимізації бюджетних видатків та впровадженні сучасних цифрових технологій фінансового управління. Важливим чинником успішної реалізації санаційної стратегії є використання стратегічного підходу до управління фінансовими ресурсами, який забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень.

Реалізація стратегічного управління фінансами сприяє мобілізації внутрішніх резервів громад, підвищенню ефективності використання місцевих ресурсів і забезпечує формування фінансово спроможних громад як основи сталого розвитку держави.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на розробленні інтегрованої моделі стратегічного управління фінансовою санацією територіальних громад, удосконаленні методичних підходів до оцінювання рівня їх фінансової стійкості та санаційної спроможності, а також формуванні механізмів залучення інвестицій, міжнародної фінансової допомоги й інструментів публічно-приватного партнерства для забезпечення сталого розвитку територій в умовах післявоєнної відбудови України та європейської інтеграції.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Бут-Гусаїм О.Г. Стратегії інноваційного розвитку бізнес-структур. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 49–55. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-49-55>
2. Кагановський О.С., Чмутова І.М. Аналіз ресурсних та інвестиційно-інноваційних факторів розвитку галузевих структур. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 70–80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-70-80>
3. Кондратенко Н., Величко В., Троян В. Аналіз стану та особливості розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-135>

4. Луциків І. В., Котовська І. Стратегічне управління як інструмент розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2018. Т. 54, № 1. С. 19–27. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=5> (дата звернення: 20.04.2026).
5. Побурко О. Я., Синютка Н. Г., Ющик Ю. В. Фінансування інвестицій територіальної громади через залучення коштів міжнародних фінансових організацій. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9538>
6. Попадинець Н. М., Олексюк Г. В. Агломераційні процеси та інклюзивний розвиток: стратегування і смарт-підхід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3. С. 190–197. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-33>
7. Сірик З. О. Поняття та складові фінансово-інвестиційного забезпечення місцевого самоврядування. *Регіональна економіка*. 2020. № 1(95). С. 100–112. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-11>
8. Семигуліна І. Б. Теоретичні аспекти просторового розвитку: аналіз світового досвіду формування системи управління територіями. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 6–14. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-6-14>
9. Трохимішин С., Булуй О. Інструменти підтримки бізнесу в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-106>
10. Bondarchuk M., Voloshyn O., Vivchar O., Dzhuryk K. The development of methodology evaluation financial revenues in territorial communities. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 4, No. 45. P. 114–122. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3820>
11. Возняк Г. В. Фінансовий потенціал регіону та проблеми його оцінки. URL: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/66671.doc.htm (дата звернення: 20.04.2026).
12. Кнейслер О., Спасів Н., Маринчак Л. Новітній інструментарій формування оптимальної структури доходів бюджетів територіальних громад. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 3, No. 44. P. 110–121. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3789>
13. Козак В. І. Стратегічний підхід як необхідна складова системи публічного управління в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 35–36. P. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.15421/152016851>
14. Куценко Т. Ф., Дударенко Є. Ю. Об'єднані територіальні громади в Україні: короткий аналітичний огляд. *Економіка та держава*. 2017. № 3. С. 64–70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_3_15 (дата звернення: 20.04.2026).
15. Krainyk O., Fedorchak O. Financing the development of territorial communities in conditions of decentralization. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 2, No. 43. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3558>

References

1. But-Husaim, O. H. (2021). Stratehii innovatsiinoho rozvytku biznes-struktur [Strategies for innovative development of business structures]. *Biznes Inform*, (7), 49–55. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-49-55>
2. Kahanovskyi, O. S., & Chmutova, I. M. (2023). Analiz resursnykh ta investytsiino-innovatsiinykh faktoriv rozvytku haluzevykh struktur [Analysis of resource and investment-innovation factors of sectoral structure development]. *Biznes Inform*, (6), 70–80. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-70-80>
3. Kondratenko, N., Velychko, V., & Troian, V. (2024). Analiz stanu ta osoblyvosti rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini [Analysis of the state and peculiarities of territorial communities' development in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-135>
4. Lutsykyi, I. V., & Kotovska, I. (2018). Stratehichne upravlinnia yak instrument rozvytku subiektiv publichnoi sfery v Ukraini [Strategic management as a tool for the development of public sector entities in Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 54(1), 19–27. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=5>
5. Poburko, O. Ya., Syniutka, N. H., & Yushchik, Yu. V. (2024). Finansuvannia investytsii terytorialnoi hromady cherez zaluchennia koshtiv mizhnarodnykh finansovykh orhanizatsii [Financing investments of territorial communities through attracting funds from international financial organizations]. *Internauka. Serii: Ekonomichni nauky*, (1). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9538>
6. Popadynets, N. M., & Oleksiuk, H. V. (2024). Ahlomeratsiini protsesy ta inkluzyvnyi rozvytok: Stratehuvannia i smart-pidkhd [Agglomeration processes and inclusive development: Strategic planning and the smart approach]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, (3), 190–197. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-33>
7. Siryk, Z. O. (2020). Poniattia ta skladovi finansovo-investytsiinoho zabezpechennia mistsevoho samovriaduvannia [The concept and components of financial and investment support for local self-government]. *Rehionalna ekonomika*, 95(1), 100–112. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-11>
8. Semyhulina, I. B. (2021). Teoretychni aspekty prostorovoho rozvytku: Analiz svitovoho dosvidu formuvannia systemy upravlinnia terytoriiamy [Theoretical aspects of spatial development: Analysis of international experience in forming territorial management systems]. *Biznes Inform*, (7), 6–14. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-6-14>
9. Trokhymyshyn, S., & Bului, O. (2024). Instrumenty pidtrymky biznesu v terytorialnykh hromadakh [Business support instruments in territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-106>

10. Bondarchuk, M., Voloshyn, O., Vivchar, O., & Dzhuryk, K. (2022). The development of methodology evaluation financial revenues in territorial communities. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 45(4), 114–122. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.45.2022.3820>
11. Vozniak, H. (2010). Finansovyi potentsial rehionu ta problemy yoho otsinky [Financial potential of the region and problems of its assessment]. http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/66671.doc.htm
12. Kneysler, O., Spasiv, N., & Marynychak, L. (2022). Modern tools for forming the optimal structure of revenues of territorial communities' budgets. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 44(3), 110–121. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.44.2022.3789>
13. Kozak, V. I. (2016). Stratehichnyi pidkhid yak neobkhidna skladova systemy publichnoho upravlinnia v umovakh detsentralizatsii [Strategic approach as an essential component of the public administration system under decentralization]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, (35–36), 63–70. <https://doi.org/10.15421/152016851>
14. Kutsenko, T. F., & Dudarenko, Ye. Yu. (2017). Obiednani terytorialni hromady v Ukraini: Korotkyi analitychnyi ohliad [United territorial communities in Ukraine: A brief analytical review]. *Ekonomika ta derzhava*, (3), 64–70. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_3_15
15. Krainyk, O., & Fedorchak, O. (2022). Financing the development of territorial communities in conditions of decentralization. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 43(2). <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.43.2022.3558>

Дата першого надходження статті до видання: 29.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026

Дата публікації: 01.06.2026

Bondarchuk Mariia

*Sc.D. in Economics, Professor,
Head of the Department of Finance
Lviv Polytechnic National University*

Voloshyn Orysia

*PhD, Associate Professor of the Department of
Finance
Lviv Polytechnic National University*

Yushchuk Yuriy

*Postgraduate of the Department of Finance
Lviv Polytechnic National University*

FINANCIAL REHABILITATION OF UKRAINE'S TERRITORIAL COMMUNITIES THROUGH STRATEGIC MANAGEMENT

Summary. Introduction. Amidst decentralization, wartime challenges, and the need to ensure the financial resilience of Ukraine's territorial communities, the implementation of financial recovery mechanisms integrated into strategic management systems has become particularly relevant. Effective management of territorial communities' financial resources is a decisive factor in their fiscal capacity, investment attractiveness, and sustainable socio-economic development. At the same time, the insufficient development of scientific and methodological approaches to formulating financial recovery strategies necessitates further research in this area.

Objective. The aim of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations for the financial rehabilitation of Ukraine's territorial communities through strategic management mechanisms; to identify the factors influencing the formulation of an appropriate strategy; and to develop principles for its design, as well as a comprehensive action plan to enhance financial stability, improve the efficiency of budget resource utilization, and ensure the long-term development of territorial communities.

Methods. The methodological basis of the study comprises the systems approach; methods of analysis and synthesis, logical generalization, comparative, structural-functional, and strategic analysis; as well as the modeling method. Their application enabled a comprehensive study of the financial rehabilitation processes of territorial communities, the identification of factors influencing the strategic management of local finances, and the formulation of practical recommendations for improving the financial management system at the local level.

Results. The study substantiates the conceptual foundations for the financial rehabilitation of territorial communities based on strategic management. It systematizes the internal and external factors determining the effectiveness of formulating a financial rehabilitation strategy and highlights the role of investment support, joint investment, crowdfunding instruments, and digital information-analytical systems in strengthening the financial capacity of communities.

Principles for formulating a financial recovery strategy have been proposed, and a comprehensive implementation plan has been developed. Mechanisms have been identified to enhance the efficiency of budget management and the transparency of financial resource administration, as well as to foster greater public participation in strategic decision-making. It has been demonstrated that implementing the proposed approach will strengthen the financial resilience of territorial communities, boost their investment appeal, ensure more efficient use of budgetary resources, and promote sustainable local development.

Prospects. Future research will focus on developing economic-mathematical models to assess the effectiveness of the financial rehabilitation of territorial communities, establishing a system of quantitative indicators to monitor the implementation of financial recovery strategies, and refining mechanisms for the digital transformation of local finance management – taking into account European standards of public financial management and Ukraine's post-war recovery.

Key words: territorial communities, finances, financial rehabilitation, strategy, financial rehabilitation management of a territorial community, socio-economic development.