

УДК 336.1:352:005.52

О. І. Угоднікова,**к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова****ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2218-0041>****І. А. Крайвська,****к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова****ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5701-8557>****А. Ю. Цигенко,****д. філос. з економіки, ст. викладач кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова****ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1462-3538>**

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.159

ФІНАНСОВА АНАЛІТИКА ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

О. Uhodnikova,**PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Business Security, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv****I. Kraivska,****PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Business Security, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv****A. Tsygenko,****PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Finance, Accounting and Business Security, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv**

FINANCIAL ANALYTICS AS A BASIS FOR MAKING EFFECTIVE MANAGEMENT DECISIONS IN THE FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM OF TERRITORIAL COMMUNITIES

У сучасних умовах децентралізації та зростання фінансової автономії територіальних громад надзвичайно актуальним постає питання ефективного управління ресурсами, що ґрунтується на аналітично обґрунтованих рішеннях. Фінансова аналітика відіграє ключову роль у системі фінансового менеджменту громад, оскільки забезпечує не лише контроль за використанням бюджетних коштів, а й формує підґрунтя для стратегічного планування, прогнозування доходів і витрат, оцінки ефективності програм та управління фінансовими ризиками. Метою дослідження є теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування фінансової аналітики як основи прийняття ефективних управлінських рішень у системі фінансового менеджменту територіальних громад. Об'єктом дослідження є фінансове управління на рівні територіальних громад, а предметом — аналітичні інструменти, методи й технології, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень. Методичну базу дослідження склали системний підхід, SWOT-аналіз,

порівняльний аналіз практик країн ЄС (зокрема Польщі та Німеччини), експертні оцінки фінансових служб ОМС, а також кейс-метод для аналізу прикладів впровадження ВІ-рішень у громадах. У процесі дослідження проаналізовано рівень використання фінансової аналітики в громадах України, виявлено основні бар'єри та обґрунтовано шляхи посилення аналітичної спроможності місцевої влади. У висновках підкреслюється, що впровадження сучасних аналітичних платформ, формування локальних центрів фінансової аналітики та навчання кадрів принципам data-driven управління є ключовими чинниками підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для удосконалення системи фінансового планування й управління в територіальних громадах з метою досягнення прозорості, підзвітності та сталого розвитку.

In the current conditions of decentralization and the growth of financial autonomy of territorial communities, the issue of effective resource management based on analytically substantiated decisions is extremely relevant. Financial analytics plays a key role in the financial management system of communities, as it provides not only control over the use of budget funds, but also forms the basis for strategic planning, forecasting income and expenses, assessing the effectiveness of programs and managing financial risks. The purpose of the study is the theoretical generalization and practical justification of financial analytics as the basis for making effective management decisions in the financial management system of territorial communities. The object of the study is financial management at the level of territorial communities, and the subject is analytical tools, methods and technologies used to substantiate management decisions. The methodological basis of the study was a systemic approach, SWOT analysis, comparative analysis of practices of EU countries (in particular, Poland and Germany), expert assessments of financial services of local government units, as well as a case method for analyzing examples of implementing BI solutions in communities. The research analyzed the level of use of financial analytics in Ukrainian communities, identified the main barriers and substantiated ways to strengthen the analytical capacity of local authorities. The conclusions emphasize that the implementation of modern analytical platforms, the formation of local financial analytics centers and training personnel in the principles of data-driven management are key factors in increasing the effectiveness of managerial decision-making. The proposed recommendations can be used to improve the financial planning and management system in territorial communities in order to achieve transparency, accountability and sustainable development.

Ключові слова: фінансова аналітика, територіальні громади, фінансовий менеджмент, управлінські рішення, бюджетне планування, аналітичні інструменти, децентралізація, ВІ-системи, стратегічне управління, data-driven управління.

Key words: financial analytics, territorial communities, financial management, management decisions, budget planning, analytical tools, decentralization, BI systems, strategic management, data-driven management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах війни та повоєнного відновлення Україна стикається з безпрецедентними викликами у сфері місцевого фінансового управління. Територіальні громади, які стали ключовими осередками реалізації децентралізаційної політики, змушені оперативно приймати стратегічно важливі управлінські рішення в умовах обмежених ресурсів, пошкодженої інфраструктури та високої невизначеності. За таких обставин фінансова аналітика набуває особливої ваги як інструмент, що дозволяє громадам здійснювати гнучке бюджетне планування, прогнозувати ризики, об-

ґрунтовувати пріоритети витрат і забезпечувати прозорість у використанні коштів. Світові тренди свідчать про перехід до моделей управління, заснованих на даних (data-driven governance), і саме такий підхід є необхідним для українських громад у період кризи війни та відбудови.

Однак фактичний рівень впровадження аналітичних інструментів у системі фінансового менеджменту громад залишається недостатнім. У більшості випадків місцеві бюджети формуються без залучення інструментів бізнес-аналітики, а рішення приймаються ситуативно, що знижує їхню ефективність. Де-

фіцит кваліфікованих кадрів, фрагментарна цифровізація управлінських процесів та відсутність стандартизованих підходів до фінансового аналізу обмежують можливості громад адаптуватися до складних умов. У результаті громади з низьким рівнем аналітичної спроможності виявляються менш стійкими до зовнішніх шоків і менш ефективними у залученні інвестицій, донорської допомоги та реалізації стратегічних проєктів. У цьому контексті нагальною є потреба у формуванні системного підходу до розвитку фінансової аналітики на місцевому рівні як основи для прийняття ефективних і відповідальних управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про високий науковий інтерес до проблематики фінансового управління та аналітичного забезпечення розвитку територіальних громад в умовах децентралізації, цифрової трансформації та воєнних викликів. Зокрема, у роботах Галгаша Р.А. та Білоуса Я.Ю. [1], Возняка Г. та Голинського Ю. [2], Кваснія Л., Кваснія З., Даниленка Ю., Гацкова О. та Строгуша Ю. [5] розкрито теоретико-методологічні аспекти фінансової політики та управління ресурсами громад. Автори підкреслюють потребу в системному підході до оцінки фінансової спроможності громад як основи ефективного прийняття рішень. У колективній монографії під ред. Ляхович Г.І. [4] акцентовано на соціально-економічному вимірі управління, а також на інтеграції фінансових стратегій у місцеву політику розвитку.

Дослідження Височина А.Ю. і Щербака І.О. [3], Харчука Ю.Ю., Харчук О.А. і Дзюрах Ю.М. [11] надають оцінку ролі ризик-менеджменту та адаптації міжнародного досвіду в умовах війни. У роботах іноземних авторів — Aldieri L., Barra C., Vinci C.P. [6], Cakir F.S., Yazici O., Adiguzel Z. [7], Sabat K.C., Bhattacharyya S.S., Lahiri B. [8], Al-Okaily M. та ін. [9], Zheng M., Chu C., Cao C. [10] — простежуються актуальні тенденції цифровізації, використання аналітичних платформ і впливу зовнішніх ризиків на функціонування управлінських систем. Ці напрацювання є релевантними для адаптації новітніх інструментів фінансової аналітики в управління на місцевому рівні, особливо в умовах підвищеної нестабільності та трансформації інституційного середовища в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — обґрунтувати теоретичні засади та практичну значущість фінансової аналітики як ключового інструменту прийняття ефективних управлінських рішень у системі фінансового менеджменту територіальних громад, а також розробити рекомендації щодо її впровадження з урахуванням сучасних викликів, спричинених війною та повоєнною трансформацією.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Фінансова аналітика на рівні територіальних громад є складовою частиною сучасної системи управління публічними фінансами, що базується на зборі, систематизації, обробці, інтерпретації та візуалізації фінансових даних з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона виконує роль інформаційного мосту між збором фактичних даних та їх використанням у стратегічному, оперативному та антикризовому управлінні. У межах місцевого самоврядування аналітична функція є критично важливою, адже дозволяє не лише реагувати на наявну фінансову ситуацію, а й здійснювати прогнозування, оцінку ефективності бюджетних програм, формування сценаріїв розвитку та управління ризиками.

Основними функціями фінансової аналітики в місцевому управлінні є: моніторинг фінансового стану громади, аналіз доходів і витрат, оцінка боргового навантаження, обґрунтування рішень щодо бюджетного фінансування, формування системи індикаторів оцінки ефективності програм, а також виявлення тенденцій і дисбалансів у структурі місцевих фінансів. В умовах обмежених ресурсів, посиленої потреби в зовнішньому фінансуванні (державному або донорському), аналітична функція також включає підготовку звітності для грантодавців та обґрунтування запитів на підтримку. Таким чином, фінансова аналітика інтегрується в систему стратегічного планування та фінансового прогнозування, забезпечуючи ухвалення зважених управлінських рішень.

У воєнних та повоєнних умовах значення аналітики зростає ще більше. Громади змушені функціонувати в умовах нестабільних доходів, необхідності переорієнтації витрат на безпекові та відновлювальні потреби, зростання соціального навантаження. У цьому контексті саме аналітичний підхід дозволяє виявляти

Таблиця 1. Вітчизняний та зарубіжний досвід використання аналітичних інструментів у діяльності територіальних громад

Країна / Регіон	Використовувані аналітичні інструменти	Особливості та результати застосування
Україна	Системи відкритих фінансових даних (E-Data, Spending.gov.ua), локальні BI-рішення (Power BI, Qlik), системи моніторингу бюджетів громад	Дозволяють контролювати бюджетні витрати, аналізувати динаміку доходів і витрат; розвивається практика створення інтерактивних дашбордів на рівні ОМС; проблеми – нестача кваліфікованих кадрів та нерівномірна цифровізація
Польща	Аналітичні модулі в системах місцевих фінансів (пр. Analiza Finansowa JST), інтеграція з державними платформами відкритих даних	Використовуються для прогнозування доходів та управління витратами, активно залучаються у процесах стратегічного планування та підготовки до участі у грантових програмах ЄС
Німеччина	Інтерактивні геоінформаційні системи (GIS), інтегровані фінансово-аналітичні платформи муніципалітетів	Зосереджені на прогнозуванні бюджетних потоків, аналізі економічної спроможності регіонів, контролі інфраструктурних проектів; високий рівень автоматизації процесів
США	Системи Performance Budgeting, інтерактивні онлайн-дашборди (OpenGov), аналітичні модулі в муніципальних ERP	Використовуються для оцінки ефективності виконання програм, оптимізації витрат, побудови сценарного планування; розвинений принцип «data-driven governance»
Канада	Аналітика у сфері стратегічного планування (Financial Planning & Analysis Tools), інтерактивні панелі прозорості	Підтримують довгострокове планування, активно використовуються для залучення громадськості та підвищення підзвітності влади
Скандинавські країни (Швеція, Норвегія)	BI-платформи (Tableau, QlikSense), аналіз соціально-економічних даних для розвитку громад	Акцент на поєднанні фінансових та соціальних показників; активне використання інструментів моделювання для оцінки сценаріїв розвитку територій
Італія	Платформи цифрової економіки та фінансового прогнозування (з урахуванням досліджень Aldieri L. та ін.)	Використовуються для аналізу регуляторних ризиків, підвищення ефективності управління місцевими фінансами та цифровізації процесів
ОАЕ та Катар	Інтелектуальні аналітичні системи Smart City Finance, Big Data	Інтегровані з системами «розумних міст», забезпечують детальний моніторинг фінансових потоків, прогнозування та оптимізацію витрат

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 5, 7].

пріоритети фінансування, оцінювати ефективність раніше реалізованих заходів та адаптувати бюджетну політику до динамічної ситуації. Крім того, фінансова аналітика сприяє підвищенню прозорості й підзвітності органів місцевого самоврядування перед громадою, що є важливим чинником у процесах демократизації управління [1; 2].

Згідно з сучасними підходами, ефективна фінансова аналітика повинна ґрунтуватися на використанні цифрових рішень — BI-систем, інтерактивних панелей візуалізації, геоаналітики, інтегрованих систем управління даними. Це дає змогу швидко обробляти великі масиви даних, формувати комплексні аналітичні звіти, моделювати альтернативні сценарії розвитку та оцінювати вплив прийнятих рішень у коротко— та довгостроковій перспективі. Досвід європейських країн показує, що саме такі інструменти сприяють підвищенню фінансової спро-

можності громад і формуванню політики, заснованої на даних (data-driven policy) [3; 6].

Управління фінансами територіальних громад потребує ефективних аналітичних інструментів, що дозволяють забезпечувати прозорість, прогнозованість та ефективність використання ресурсів. Досвід України та зарубіжних країн демонструє різноманітність підходів до впровадження фінансової аналітики: від використання BI-платформ та інтерактивних дашбордів до формування комплексних стратегічних систем оцінки ефективності. Порівняння таких практик є важливим для адаптації найкращих рішень у вітчизняних громадах, особливо в умовах війни та відновлення економіки.

Порівняльний аналіз свідчить, що зарубіжні країни активно використовують інтегровані BI-системи та цифрові платформи для підвищення ефективності управління місцевими фінан-

Таблиця 2. Потенціал сучасних цифрових платформ (BI-систем) для підтримки управлінських рішень у територіальних громадах

BI-система	Ключовий функціонал	Переваги для громад	Приклади застосування в управлінні
Power BI (Microsoft)	Побудова інтерактивних дашбордів, автоматичне оновлення звітів, імпорт із різних джерел (Excel, SQL, API), сценарне моделювання, візуалізація даних у форматі карт і діаграм	Доступність для невеликих громад (є безкоштовна версія), інтеграція з державними фінансовими порталами, можливість швидкого навчання персоналу	Щомісячний моніторинг виконання бюджету, динаміка надходжень ПДФО, візуалізація витрат на освіту, медицину, ЖКГ; формування звітів для ради громади
Tableau	Аналітика великих обсягів даних, можливість будувати мультиміріні графіки, підтримка вбудованої геоаналітики, інтерактивні панелі управління	Підходить для громад середнього та великого розміру, висока продуктивність при візуалізації складних структур даних, гнучке налаштування	Візуалізація розподілу інвестицій по території, аналіз соціальних показників у прив'язці до фінансування, картографування інфраструктурних об'єктів
Qlik Sense	Асоціативна модель даних, самостійна побудова логіки аналізу, вбудовані механізми пошуку залежностей між показниками	Добре підходить для виявлення прихованих зв'язків між доходами і витратами, ефективна робота з історичними даними	Побудова прогнозів щодо доходів/видатків, оцінка впливу зовнішніх факторів на фінансову стабільність, аналіз ефективності субвенцій
OpenGov (CША)	Платформа публічної прозорості: інтерактивне бюджетування, звітність у реальному часі, функції участі громадян (civic engagement)	Спеціалізована для муніципалітетів, підтримка публічної підзвітності та антикорупційного контролю, орієнтація на прозорість	Залучення громадськості до участі в розподілі бюджету, створення онлайн-панелей з проєктами розвитку, формування відкритих звітів для донорських структур
Google Data Studio	Візуалізація даних з Google Sheets, BigQuery та інших джерел, створення доступних публічних панелей, спільна робота в команді	Безкоштовний доступ, простота освоєння, ідеально підходить для громад на ранніх етапах цифровізації	Публікація звітів для мешканців громади, створення простих дашбордів для внутрішнього використання, базова візуалізація надходжень і витрат
SAS Visual Analytics	Розширена статистична аналітика, прогнозне моделювання, обробка великих наборів даних, машинне навчання	Підходить для обласних чи регіональних структур, високий рівень точності, потужна підтримка аналітичних процесів	Аналіз економічної активності на міжмуніципальному рівні, створення моделей сталог

Джерело: узагальнено автором на основі [6, 9, 10].

сами, тоді як в Україні цей процес перебуває на етапі активного розвитку та потребує масштабнішої цифровізації. Найкращі практики включають створення інтерактивних дашбордів, геоаналітику, автоматизацію бюджетних процесів та відкритий доступ до даних. Адаптація таких інструментів може стати важливим чинником фінансової стійкості та прозорості територіальних громад в умовах повоєнного відновлення.

У процесі реформування місцевого самоврядування в Україні, децентралізація відкрила нові можливості для територіальних громад у сфері самостійного бюджетного планування та управління фінансами. Проте впровадження фінансової аналітики як базового інструменту ухвалення обґрунтованих управлінських рішень стикається з низкою системних і зовнішніх бар'єрів, які посилюються в умовах повномасштабної війни.

Однією з ключових проблем є дефіцит аналітичної компетентності на місцях. Значна частина громад не має фахівців, здатних здійснювати глибокий фінансовий аналіз, оперувати ВІ-інструментами чи використовувати прогнозні моделі. Потреба у кваліфікованих кадрах загострюється через обмежений доступ до навчання, міграцію працівників у безпечніші регіони та виснаження місцевих адміністративних ресурсів. Схожі виклики виявлено у дослідженнях, присвячених цифровій трансформації обліку в країнах із нестабільною економікою [9].

Другим суттєвим бар'єром виступає низький рівень цифрової готовності територіальних громад. У багатьох випадках фінансова звітність ведеться в табличному вигляді без інтеграції в аналітичні системи. Це ускладнює побудову систем моніторингу, сценарного планування та оперативного реагування. Війна додат-

ково загострила проблеми нестабільного доступу до інформаційних ресурсів, фрагментарного фінансування та відсутності нормативного регулювання цифрових аналітичних процесів [11].

Третім викликом є інституційна слабкість і відсутність усталених стандартів аналітичної практики. Відсутність єдиних методичних підходів до проведення фінансового аналізу, системи ключових індикаторів ефективності (KPI), а також нерозвиненість нормативного забезпечення обмежують можливість широкого впровадження фінансової аналітики в управлінську практику громад. Додатково, нестабільність фінансування, залежність від зовнішніх дотацій та форс-мажорні обставини війни змушують громади діяти ситуативно, часто без аналітичної підтримки своїх рішень.

Ще одним бар'єром є слабка культура прийняття рішень на основі даних. У багатьох громадах превалює адміністративно-інтуїтивний підхід, що не дозволяє аналітиці стати реальним інструментом стратегічного управління. Це знижує якість бюджетного планування, ефективність розподілу коштів і прозорість управлінських процесів.

Усі ці проблеми посилюють ризики прийняття неефективних управлінських рішень, втрати фінансової стійкості громад та зниження довіри з боку мешканців і партнерів. Подолання зазначених бар'єрів потребує комплексної державної політики підтримки фінансової аналітики на місцях, розвитку людського капіталу та впровадження цифрових рішень, адаптованих до умов війни та відновлення.

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління Business Intelligence (BI) системи стають ключовими інструментами підтримки управлінських рішень. Вони забезпечують візуалізацію даних, автоматизований аналіз, моделювання сценаріїв і формування звітів у реальному часі. Для територіальних громад, особливо в умовах децентралізації та війни, такі платформи дозволяють ефективніше планувати бюджети, контролювати витрати, аналізувати надходження й оцінювати ефективність реалізованих програм.

Цифрові аналітичні платформи надають територіальним громадам нові можливості для обґрунтованого прийняття рішень, забезпечення фінансової прозорості та підвищення ефективності управління. Різні BI-системи відрізняються за рівнем складності, ціною, технічними вимогами та функціональністю, тому вибір конкретного інструменту має здійснюватися з ура-

хуванням розміру громади, рівня цифрової зрілості та кадрового потенціалу. Для невеликих ТГ доцільно використовувати Power BI або Google Data Studio, тоді як великі громади чи обласні адміністрації можуть ефективно інтегрувати Tableau, Qlik або SAS для реалізації комплексних аналітичних задач.

Підвищення аналітичної спроможності територіальних громад є критично важливим для ефективного управління фінансовими ресурсами, особливо в умовах децентралізації, воєнної нестабільності та зростання зовнішньої відповідальності громад перед донорами та мешканцями. Насамперед, слід реалізувати заходи з формування кадрового потенціалу: розробити локальні програми підвищення кваліфікації працівників фінансових підрозділів громад, впровадити спеціалізації у системі післядипломної освіти, а також активізувати співпрацю з закладами вищої освіти для підготовки аналітиків місцевого управління. У громадах доцільно створювати внутрішні мікрогрупи з аналітики або призначати відповідальних осіб, що супроводжуватимуть роботу з BI-платформами, відкритими даними та індикаторами моніторингу.

У методичному вимірі необхідно забезпечити розробку і впровадження єдиних стандартів фінансового аналізу, адаптованих до специфіки місцевого самоврядування. Це передбачає створення шаблонів дашбордів, уніфікованих звітних форм, систем ключових показників ефективності (KPI) для аналізу доходів, витрат, заборгованості, виконання програм тощо. Доцільно адаптувати міжнародний досвід (наприклад, OpenGov, Performance Budgeting) для застосування у практиці українських ОМС з урахуванням контексту війни та обмежених ресурсів [8].

У технологічному аспекті першочерговим завданням є впровадження доступних BI-рішень (зокрема Power BI, Google Data Studio), інтеграція їх із системами електронного документообігу, бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Для забезпечення сталості аналітичних процесів громади мають також розвивати інформаційні інфраструктури: формувати локальні бази даних, підключатися до державних платформ відкритих даних та налаштовувати регулярне оновлення інформації в автоматичному режимі. Важливим є впровадження елементів геоаналітики, що дозволяє поєднувати фінансові показники з просторовими даними — особливо для аналізу інфраструктурних проєктів, соціальних програм і потреб відбудови [9].

Загалом, розвиток аналітичної спроможності громад має відбуватися як у форматі "знизу вгору" (через ініціативи на рівні ТГ), так і через інституційно-нормативну підтримку з боку держави, яка повинна надати методичні рекомендації, фінансові стимули для цифровізації та підтримку через профільні освітні та донорські програми. У поєднанні з кадровим і технологічним розвитком це дозволить закласти основу для переходу до якісно нового рівня фінансового менеджменту в територіальних громадах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Фінансова аналітика виступає ключовим інструментом підвищення ефективності управлінських рішень у системі фінансового менеджменту територіальних громад, особливо в умовах глибоких трансформацій, спричинених децентралізацією та війною. Вона дозволяє не лише здійснювати контроль за виконанням бюджетних показників, а й формувати обґрунтовану політику розвитку, своєчасно виявляти фінансові ризики та оптимізувати використання ресурсів. Інтеграція аналітики у процеси місцевого управління сприяє прозорості, підзвітності та зміцненню довіри між громадянами і владою.

Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду показав, що територіальні громади, які активно впроваджують ВІ-системи, стандартизовані підходи до аналізу даних і відкриті платформи, демонструють вищу адаптивність до кризових умов та ефективніше залучають інвестиційні й донорські ресурси. Водночас в Україні зберігаються значні бар'єри — кадрові, методичні, технологічні — які потребують системного вирішення через підтримку держави, розвиток партнерств і підвищення локальної спроможності.

Таким чином, формування повноцінної аналітичної інфраструктури в територіальних громадах є одним із пріоритетів сучасної моделі фінансового управління. Це дозволить забезпечити стає зростання, підвищити якість прийняття рішень та посилити роль громад як відповідальних суб'єктів публічної політики в умовах відбудови України.

Література:

1. Галгаш, Р. А., & Білоус, Я. Ю. (2021). Оцінювання розвитку територіальних громад як основа для ухвалення управлінських рішень органами публічної влади. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, (6 (270)), 88—95. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-82-89> (дата звернення 27.07.2025).

2. Возняк, Г., & Голинський, Ю. (2024). Фінансова політика у забезпеченні розвитку територіальних громад: теоретико-методологічні аспекти. Фінансовий простір, (3—4 (54)), 19—31. [https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).-2024.193031](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).-2024.193031) (дата звернення 27.07.2025).

3. Височин, А. Ю., & Щербак, І. О. (2025). Інтеграція міжнародного досвіду в стратегії підвищення фінансово-економічної безпеки громад в Україні. Актуальні питання економічних наук, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15665012> (дата звернення 27.07.2025).

4. Особливості сучасного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад: колективна монографія / За наук. ред. д. е. н., проф. Ляхович Г.І. — Івано-Франківськ: НАІР, 2023. — 460 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48565/1/Верстка-325-355_merged.pdf (дата звернення 27.07.2025).

5. Квасній, Л., Квасній, З., Даниленко, Ю., Гацков, О., & Строгуш, Ю. (2025). Проблеми управління фінансовим забезпеченням розвитку територіальних громад в Україні. Публічне управління і політика, (1 (5)), 47—57. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.06> (дата звернення 27.07.2025).

6. Luigi Aldieri, Cristian Barra, Concetto Paolo Vinci. (2025). The impact of regulatory quality on the digital economy: new insights from Italian regions. Journal of Economic Studies 12 December 2025; 52 (9): 89—110. <https://doi.org/10.1108/JES-08-2024-0580> (дата звернення 27.07.2025).

7. Fatma Sonmez Cakir, Omer Yazici, Zafer Adiguzel. (2025). Understanding the impact of external risk factors on business performance: a comprehensive analysis. Foresight 2025. <https://doi.org/10.1108/FS-02-2025-0025> (дата звернення 27.07.2025).

8. Kali Charan Sabat, Som Sekhar Bhattacharyya, Bhaswati Lahiri. (2025) Organizational innovation killers: elucidating what diminishes innovation potency in organizations. Journal of Science and Technology Policy Management. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-01-2024-0017> (дата звернення 27.07.2025).

9. Manaf Al-Okaily, Aws Al-Okaily, Yousef Alsafadi, Ayman Wael AL-khatib, Dimah Al-Fraihat, Fadi Shehab Shiyyab, Mahmoud Mohamad Ahmad Aleqab, Ammar Daher Bashatweh. (2025). Success factors of digital accounting systems usage: fresh insights from the emerging markets. Information Discovery and Delivery. <https://doi.org/10.1108/IDD-10-2024-0164> (дата звернення 27.07.2025).

10. Miaomiao Zheng, Chengxiang Chu, Cong Cao. (2025). Building bridges of trust: the role of payment, certification, logistics, and herd mentality in cross-border e-commerce. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2025-0652> (дата звернення 27.07.2025).

11. Харчук, Ю. Ю., Харчук, О. А., & Дзюрах, Ю. М. (2023). Ризик-менеджмент підприємств територіальних громад України в умовах повномасштабної війни. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка"*, (28 (56)), 14—23. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28\(56\)-14-23](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28(56)-14-23) (дата звернення 27.07.2025).

References:

1. Halhash, R. A., and Bilous, YA. YU. (2021), "Assessment of the development of territorial communities as a basis for making management decisions by public authorities", *Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, vol. 6 (270), pp. 88—95. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-82-89>.

2. Voznyak, H., & Holyns'kyi, YU. (2024), "Financial policy in ensuring the development of territorial communities: theoretical and methodological aspects", *Financial space*, vol. 3—4 (54), pp. 19—31. [https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).2024.193031](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.193031).

3. Vysochyn, A. YU., & Shcherbak, I. O. (2025), "Integration of international experience in the strategy of increasing the financial and economic security of communities in Ukraine", *Current issues of economic sciences*, vol. 12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15665012>.

4. Lyakhovych, H.I. (2023), *Osoblyvosti suchasnoho upravlinnya sotsial'no-ekonomichnym rozvytkom terytorial'nykh hromad: kolektyvna monohrafiya* [Features of modern management of socio-economic development of territorial communities: collective monograph], NAIR, Ivano-Frankivs'k, Ukraine, available at: https://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48565/1/Верстка-325-355_merged.pdf (Accessed 27 July 2025).

5. Kvasniy, L., Kvasniy, Z., Danylenko, YU., Hatskov, O., & Strohush, YU. (2025), "Problems of managing financial support for the development of territorial communities in Ukraine", *Public Administration and Policy*, vol. 1 (5), pp. 47—57. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.06>.

6. Aldieri, L. Barra, C. and Vinci, C. P. (2025), "The impact of regulatory quality on the digital economy: new insights from Italian regions", *Journal of Economic Studies* vol. 52 (9), 12

December 2025, pp. 89-110. <https://doi.org/10.1108/JES-08-2024-0580>.

7. Sonmez Cakir, F. Yazici, O. and Adiguzel, Z. (2025), "Understanding the impact of external risk factors on business performance: a comprehensive analysis", *Foresight*, vol. 2025. <https://doi.org/10.1108/FS-02-2025-0025>.

8. Sabat, K. Ch. Bhattacharyya, S. S. and Lahiri, B. (2025) "Organizational innovation killers: elucidating what diminishes innovation potency in organizations", *Journal of Science and Technology Policy Management*. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-01-2024-0017>.

9. Manaf Al-Okaily, Aws Al-Okaily, Yousef Alsafadi, Ayman Wael AL-khatib, Dimah Al-Fraihat, Fadi Shehab Shiyyab, Mahmoud Mohmad Ahmad Aleqab, and Ammar Daher Bashatweh. (2025), "Success factors of digital accounting systems usage: fresh insights from the emerging markets", *Information Discovery and Delivery*. <https://doi.org/10.1108/IDD-10-2024-0164>.

10. Miaomiao Zheng, Chengxiang Chu, and Cong Cao. (2025), "Building bridges of trust: the role of payment, certification, logistics, and herd mentality in cross-border e-commerce", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2025-0652>.

11. Kharchuk, YU. YU., Kharchuk, O. A., & Dzyurakh, YU. M. (2023), "Risk management of enterprises of territorial communities of Ukraine in conditions of full-scale war", *Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Economy"*, vol. 28 (56), pp. 14—23. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28\(56\)-14-23](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28(56)-14-23).

Стаття надійшла до редакції 08.08.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663