

Анастасія С. Колесніченко*

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У статті теоретично обґрунтовано та визначено стратегічні пріоритети формування кадрового і фінансового забезпечення управління територіальних громад у концепції сталого розвитку. Метою статті є теоретичне обґрунтування та визначення стратегічних пріоритетів формування кадрового і фінансового забезпечення управління територіальних громад як єдиної інтегрованої системи, що забезпечує їх сталий розвиток в умовах сучасних викликів. На основі аналізу сучасних макрофінансових тенденцій виявлено структурну деструкцію ресурсного базису місцевого самоврядування, яка виявляється у зниженні реальної фінансової автономії громад, посиленні їх вертикальної фінансової залежності внаслідок реформування механізмів зарахування податку на доходи фізичних осіб, а також у високій територіальній поляризації локальних бюджетів. Доведено, що подолання зазначених асиметрій вимагає сутнісного переходу від реактивного адміністрування ресурсів до проактивної моделі стратегічного управління потенціалом на засадах «зеленого бюджетування» та концепції створення спільної цінності (CSV). Розроблено та математично формалізовано інтегровану модель, яка розглядає кадровий капітал та фінансову спроможність як солідарну систему, де сталий розвиток є функцією від ступеня їх взаємодії. Обґрунтовано, що ізольоване реформування цих складників обумовлює інституційні розриви, тоді як їх динамічна рівновага забезпечує синергетичний ефект у формі інвестиційно-проектної спроможності території. Визначено, що наявність у кадрового корпусу компетентностей із фандрейзингу, проектного менеджменту та ESG-скринінгу виступає інтелектуальним драйвером конвертації фінансових потоків у довгострокові екологічні, соціальні та економічні активи громади.

Ключові слова: сталий розвиток, територіальні громади, органи місцевого самоврядування, фінансовий потенціал, кадровий потенціал, соціальна інклюзія, управління, стратегія.

Рис. 3. Табл. 1. Літ. 15.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-299-691-701

JEL classification: H70, R58, J24, Q56

* <https://orcid.org/0000-0002-5007-9082>

Anastasiia Koliesnichenko

STRATEGIC PRIORITIES FOR TERRITORIAL COMMUNITIES' MANAGEMENT FINANCIAL AND HUMAN RESOURCE CAPACITY BUILDING WITHIN SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONTEXT

The article theoretically substantiates and defines the strategic priorities for the formation of human resources and financial support of public management in territorial communities within the concept of sustainable development. The aim of the article is to provide a theoretical substantiation and to determine the strategic priorities for developing human resources and financial support of management in territorial communities as a single integrated system that ensures their sustainable development under contemporary challenges. Based on the analysis of current macro-financial trends, the

* National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine.

structural destruction of the resource base of local self-government has been revealed, which manifests itself in a decrease in the real financial autonomy of communities, an increase in their vertical fiscal dependence due to the reform of mechanisms for personal income tax allocation, as well as in a high territorial polarization of local budgets. It is proved that overcoming these asymmetries requires a paradigm shift from reactive resource administration to a proactive model of strategic potential management based on "green budgeting" and the concept of Creating Shared Value (CSV). An integrated model has been developed and mathematically formalized, which considers human capital and financial capacity as a solidary system where sustainable development is a function of the density of their interaction. It is substantiated that the isolated reform of these components causes institutional gaps, while their dynamic equilibrium provides a synergetic effect in the form of the investment and project capacity of a territory. It is determined that the presence of competencies in fundraising, project management, and ESG screening within the human resource corpus acts as an intellectual driver for converting financial flows into long-term environmental, social, and economic assets of the community.

Keywords: sustainable development, territorial communities, local self-government bodies, financial potential, human resources potential, social inclusion, management, strategy.

Peer-reviewed, approved and placed: 09.05.2026

Постановка проблеми. На поточному етапі розвитку державності наша країна характеризується глибокими трансформаціями системи управління, що обумовлено як внутрішніми чинниками (наслідками децентралізації, євроінтеграційними процесами, необхідністю повоєнного відновлення), так і глобальними трендами, ключовим серед яких є орієнтація на Цілі сталого розвитку ООН. Сталий розвиток територіальних громад передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціальної інклюзії та екологічної безпеки. На практиці досягнення цього балансу безпосередньо залежить від спроможності органів місцевого самоврядування (ОМС) ефективно управляти наявними ресурсами [1-2].

Основними стовпами такої спроможності є фінансовий потенціал та кадровий капітал. Без достатнього фінансового забезпечення локальні стратегії сталого розвитку залишаються декларативними документами. Водночас навіть значні фінансові ресурси не можуть бути ефективно капіталізовані та інвестовані у розвиток громади без професійних, мотивованих та стратегічно орієнтованих кадрів управління.

Результати комплексного аналізу виконання основних показників місцевих бюджетів протягом 2022–2024 років, проведеного Рахунковою палатою, засвідчили, з одного боку, здатність територіальних громад адаптуватися до кризових умов, з іншого — недоліки бюджетного планування [3].

Так, станом на 1 січня 2025 року в Україні налічувалося 1952 місцеві бюджети, з них 1497 (76,7%) — бюджети місцевого самоврядування (1469 бюджетів територіальних громад та 28 бюджетів районів у містах) (рис. 1).

При цьому, майже половину всіх доходів сектору місцевих бюджетів, сформована за рахунок 35 бюджетів місцевого самоврядування. Їх доходи складають понад 1 млрд грн. В розрізі регіонів бюджет міста Києва має найбільшу частка доходів (12–14 %).

Протягом 2022–2024 років зафіксовано зростаючу динаміку сукупних доходів місцевих бюджетів, які збільшилися на 22,4 % — з 555,2 млрд грн до 679,5 млрд грн (рис. 2).

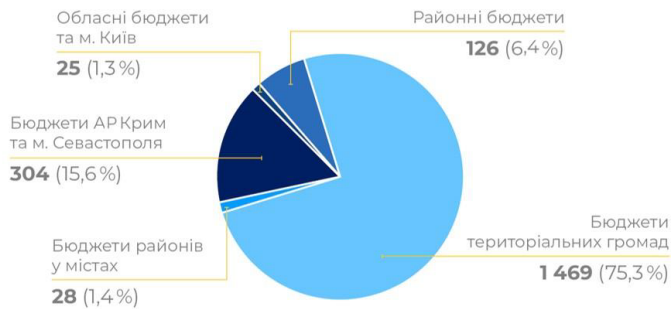


Рис. 1. Система місцевих бюджетів України, станом на 01.01.2025 р., складено автором на основі аналізу [3]

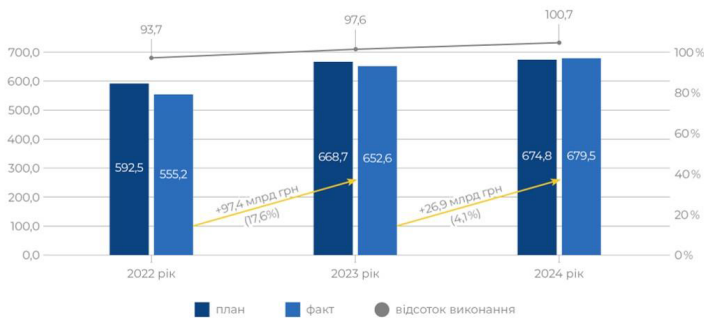


Рис. 2. Доходи місцевих бюджетів у 2022–2024 роках, млрд грн., складено автором на основі аналізу [3]

Попри абсолютне збільшення фінансових ресурсів, рівень фінансової автономії територіальних громад зазнав суттєвого зниження. Дана тенденція обумовлена посиленням їх залежності від фінансової підтримки з боку держави: обсяг міжбюджетних трансфертів з державного бюджету досяг 187,9 млрд грн у 2024 році, сформувавши 27,7 % сукупного обсягу локальних коштів. Крім того, деструктивний вплив на фінансову самостійність громад мало скорочення частки податкових надходжень у структурі доходів з 70,9 % до 64,9 %, що стало прямим наслідком реформування механізму зарахування ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців [3].

Зв'язок із практичними завданнями полягає у необхідності подолання диспропорцій між фінансовою автономією громад та рівнем професійної компетентності посадових осіб ОМС, що є критично важливим для забезпечення життєздатності територій в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Складність та багатоаспектність формування стратегічних пріоритетів кадрового і фінансового забезпечення в системі управління обумовлює необхідність комплексного огляду наукового

здобутків, у яких закладено теоретико-методологічний базис для розв'язання цієї проблеми. Аналіз сучасних досліджень дозволяє виокремити кілька ключових інтелектуальних векторів, навколо яких концентрується увага вчених, і які безпосередньо формують теоретичну основу даного дослідження.

Перший напрям охоплює праці, присвячені загальним інституційним та концептуальним механізмам управління сталим розвитком ТГ в умовах децентралізації. У цьому контексті К. М. Бліщук [4], Т. Панова [5] та І. В. Котов [6] обґрунтовують засади збалансованого розвитку територій, а А. Гайдук [7], І. Грабчук, С. Левицька та О. Гуменюк [8] деталізують прикладні інструменти реалізації місцевих програм. Водночас О. Орел [9] безпосередньо фокусується на пріоритетах ресурсного забезпечення управління.

Другий напрям публікацій концентрується на фінансовому потенціалі та інструментах бюджетної стійкості громад. Теоретичний базис формування фінансових ресурсів для сталого розвитку закладено Л. Стародубцевою [10], тоді як О. Десятнюк та О. Птащенко [11] аналізують трансформації фінансового забезпечення сільських ТГ. Інструментальний складник і фінансові механізми реалізації стратегій розвитку розкрито у працях О. Хошуляка [12], а також О. Гасій, Т. Гудзь, Ж. Кононенко, В. Перебийноса та О. Кононенко [13]. Компаративний аналіз фінансової спроможності вітчизняних ТГ та громад ЄС, проведений М. Пасічним, А. Непиталюком, М. Поляковим, Р. Обуховим, В. Хачатряном та В. Стратійчуком [14], дозволив виявити критичні точки розриву між фіскальною автономією та реальними можливостями локальної влади.

Третій вектор дослідження пов'язаний із людським капіталом та модернізацією систем управління людськими ресурсами в публічному секторі. Проблематика професійного розвитку кадрового потенціалу перебуває в центрі уваги наукової школи О. Г. Романовського, Л. М. Грень, О. В. Грибко, Н. С. Грабара, І. М. Хмирова та А. І. Черкашина [1]. Еволюцію кадрового менеджменту на службі в умовах євроінтеграції обґрунтовано С. О. Тепловим [2], а безпосередню роль людського капіталу в стратегіях забезпечення конкурентоспроможності громад доведено Г. Б. Ніколенко, М. О. Панчук та В. Г. Сторожуком [15].

Проте, попри значну кількість наукових напрацювань, поза увагою дослідників часто залишається синергетичний ефект від одночасного та взаємопов'язаного моделювання кадрового та фінансового забезпечення. Більшість робіт розглядають ці складники ізольовано: або в контексті бюджетного менеджменту, або в межах теорії державного управління кадрами. Невирішеною раніше частиною загальної проблеми є відсутність комплексного підходу до визначення стратегічних пріоритетів, де формування фінансового потенціалу безпосередньо корелює із трансформацією кадрової архітектури громад задля досягнення індикаторів сталого розвитку (ESG-критеріїв на локальному рівні).

Метою статті є теоретичне обґрунтування та визначення стратегічних пріоритетів формування кадрового і фінансового забезпечення управління територіальних громад як єдиної інтегрованої системи, що забезпечує їх сталий розвиток в умовах сучасних викликів.

Основні результати дослідження. Формування стратегічних пріоритетів розвитку територіальних громад потребує відходу від класичної моделі «адміністрування ресурсів» до моделі «стратегічного управління потенціалом».

Традиційна модель адміністрування за своєю суттю є реактивною та дискретною: вона орієнтована на поточне виживання громади, механічний розподіл наявних бюджетних асигнувань між статтями витрат та лінійне виконання посадових інструкцій. Натомість модель стратегічного управління потенціалом є проактивною та континуувальною. Вона розглядає кадрове та фінансове забезпечення не як статичні обмеження, а як динамічні, взаємопов'язані ресурси (активи), які здатні до самовідтворення та капіталізації. За такого підходу головним завданням управління стає не просто витрачання коштів бюджету, а формування внутрішньої стійкості (resilience) громади, здатної генерувати нові імпульси для розвитку навіть за умов зовнішньої турбулентності.

Концепція сталого розвитку в локальному вимірі виступає методологічним каркасом та цільовим орієнтиром цієї трансформації. Вона вимагає, щоб кожне управлінське рішення – від затвердження місцевих цільових програм до виділення земельних ділянок чи модернізації комунальних підприємств – оцінювалося крізь призму тривимірної концептуальної моделі (економіка – соціум – екологія) та супроводжувалося обов'язковим стрес-тестуванням довгострокових наслідків [4].

У контексті інтеграції кадрового та фінансового потенціалу територіальних громад, триада сталого розвитку деталізується через такі детермінанти: економічний, соціальний та екологічний вимір.

Економічний вимір (локальна економіка та фінансова спроможність). Стратегічне управління фінансами територіальних громад переорієнтовується з концепції «бюджетного утримання» на концепцію «створення спільної цінності» (Creating Shared Value – CSV). Це передбачає формування такого фінансового потенціалу, який не просто покриває поточні соціальні трансферти, а інвестується у проекти з високим мультиплікативним ефектом (розвиток індустріальних парків, стимулювання мікробізнесу через механізми пільгового оподаткування, підтримка кластерних ініціатив). Кадровий аспект тут полягає у вирощуванні «управлінців-підприємців» у складі ОМС, які володіють інструментами інвестиційного аналізу, фінансового моделювання та здатні розраховувати довгостроковий ROI (окупність інвестицій) для громади.

Соціальний вимір (соціальна інклюзія та людський капітал). Соціальна складова сталого розвитку вимагає рівного доступу мешканців громади до публічних благ, зниження рівня бідності та розвитку людського потенціалу. В управлінському аспекті це трансформується у пріоритет партисипативного врядування та інклюзивного кадрового менеджменту. Фінансове забезпечення має гнучко реагувати на демографічні та міграційні виклики (зокрема, внутрішнє переміщення населення), акумулюючи кошти на інструменти громадського бюджетування (бюджет участі). При цьому, кадри публічної служби мають володіти м'якими навичками (soft skills), компетентностями у сфері управління конфліктами, медіації та соціального проектування [10-11].

Екологічний вимір (екологічна безпека та декарбонізація). Це найбільш критичний фільтр для сучасних управлінських рішень. Фінансовий потенціал громади має маркуватися відповідно до критеріїв «зеленого бюджетування» (Green Budgeting). Будь-які інфраструктурні витрати оцінюються за їх вуглецевим слідом, енергоефективністю та впливом на біорізноманіття. Відповідно, виникає потреба у кардинально нових кадрових компетенціях службовців ОМС: знаннях у сфері екологічного права, енергетичного менеджменту, циркулярної економіки (управління відходами) та досвіді впровадження ESG-скринінгу (Environmental, Social, Governance) при реалізації проєктів публічно-приватного партнерства.

В таблиці 1 наведено порівняльну характеристику трьох складових сталого розвитку із фінансовим та кадровим аспектом управління в громадах.

У точці перетину зазначених детермінант виникає синергетичний ефект, який матеріалізується у формі проєктної спроможності територіальної громади.

Таблиця 1. Матриця інтеграції детермінант сталого розвитку в систему ресурсного забезпечення управління територіальною громадою, власна розробка автора

Детермінанта сталого розвитку	Фінансовий складник (Матеріальна основа)	Кадровий складник (Інтелектуальний драйвер)	Очікуваний синергетичний ефект для громади
Економічний вимір (Локальна економіка та фінансова спроможність)	Впровадження концепції створення спільної цінності (CSV); диверсифікація доходів; залучення інвестицій через ППП; стимулювання мікробізнесу.	Формування компетентностей «управлінців-підприємців»; навички інвестиційного аналізу, фандрейзингу та розрахунку ROI для громади.	Зростання рівня фінансової самодостатності ТГ; збільшення надходжень від ПДФО та місцевих податків; створення нових робочих місць.
Соціальний вимір (Соціальна інклюзія та людський капітал)	Фінансування партисипативних ініціатив (бюджет участі); гнучке бюджетування під демографічні зміни та потреби ВПО.	Розвиток soft skills, навичок медіації, врегулювання конфліктів та соціального проектування; інклюзивний кадровий менеджмент.	Підвищення рівня довіри до влади; зниження соціальної напруги; активізація залученості мешканців до управління громадою.
Екологічний вимір (Екологічна безпека та декарбонізація)	Перехід до «зеленого бюджетування» (Green Budgeting); фінансування енергоефективності, циркулярної економіки та екологічних проєктів.	Опанування знань з екологічного права та енергоменеджменту; спроможність проводити ESG-скринінг інфраструктурних проєктів.	Зменшення вуглецевого сліду ТГ; раціональне поводження з відходами; підвищення екологічної безпеки та енергонезалежності території.

Висококваліфіковане кадрове забезпечення, інтегруючи інструменти проєктного менеджменту та фандрейзингу, стає спроможним генерувати

якісні, екологічно безпечні та соціально значущі інвестиційні проекти. Реалізація таких проектів, у свою чергу, розширює фінансову базу громади за рахунок залучення грантів, міжнародної технічної допомоги та збільшення надходжень від місцевих податків [15]. Тобто, інвестиції в людський капітал органів місцевого самоврядування отримують чітке фінансове вираження, перетворюючи кадровий потенціал на інтелектуальний драйвер, а фінансове забезпечення – на стабільний матеріальний фундамент довгострокового розвитку території в інтересах теперішніх та майбутніх поколінь.

Таким чином, концепція сталого розвитку трансформує саму архітектуру управління територіальними громадами: вона перетворює фінансове забезпечення на інструмент довгострокового екологічно безпечного інвестування, а кадрове забезпечення – на інтелектуальний драйвер, який буде ефективно адмініструвати ці інвестиції в інтересах теперішніх та майбутніх поколінь локальної спільноти.

Інвестиції в людський капітал органів місцевого самоврядування отримують чітке фінансове вираження, перетворюючи кадровий потенціал на головний інтелектуальний драйвер, а фінансове забезпечення – на стабільний матеріальний фундамент довгострокового розвитку території.

Узагальнюючим результатом теоретико-методологічного дослідження та основою для прикладного моделювання системних трансформацій у громадах виступає розроблена Концептуальна модель інтегрованого формування кадрового та фінансового забезпечення управління територіальними громадами (рис. 3).



Рис. 3. Концептуальна модель інтегрованого формування кадрового забезпечення та фінансового потенціалу управління територіальними громадами, власна розробка автора

Ця модель дозволяє наочно продемонструвати транзит від класичного тривимірного базису сталого розвитку через трансформацію ресурсних складників до кінцевої точки детермінації – формування стратегічної проектної спроможності території.

Інтегрована модель взаємозв'язку кадрового та фінансового забезпечення управління територіальними громадами будується на принципі взаємодоповнюваності, де фінансові ресурси виступають матеріальною основою, а кадровий потенціал – рушійною силою трансформацій:

Сталий розвиток $TG = f(\text{Фінансовий потенціал, Кадрове забезпечення})$

Математична формалізація даної залежності вказує на те, що сталий розвиток територіальної громади є функцією не просто від сумарного обсягу наявних ресурсів, а від характеру та щільності їх системної взаємодії.

Фінансовий потенціал та кадрове забезпечення не можуть розглядатися як автономні змінні, оскільки ізольована екстенсифікація одного з чинників за умови стагнації іншого призводить до виникнення управлінських диспропорцій та інституційних розривів.

У межах цієї інтегрованої моделі кожен із компонентів виконує свою специфічну детермінуючу роль: фінансовий потенціал як матеріальний обмежувач та інфраструктурний базис. Він визначає граничні межі фінансової спроможності громади, її капіталомісткість та здатність фінансувати капітальні видатки, екологічні програми та соціальні зобов'язання.

Проте без інтелектуального драйвера фінансові ресурси трансформуються в пасивне «виїдання» бюджету за захищеними статтями, не створюючи доданої вартості. Якісний склад публічних службовців, їх компетенції у сфері проектного менеджменту, стратегічного планування та фандрейзингу виступають тією рушійною силою, яка конвертує статичний фінансовий капітал у динамічні інструменти сталого розвитку. Саме людський капітал ОМС перетворює грошові потоки на екологічні, соціальні та економічні активи.

Специфіка функціональної залежності f полягає в тому, що за умови прагнення кадрового забезпечення до критичного мінімуму (компетентнісний голод, відсутність стратегічного бачення, низька цифрова грамотність, тощо), навіть надлишковий фінансовий потенціал (наприклад, високі надходження від місцевих податків) капіталізується неефективно, розпорошуючись на короткострокові дотаційні проекти без урахування екологічних чи соціальних наслідків. Навпаки, високий кадровий потенціал за критичного дефіциту базових фінансів стикається з неможливістю практичної імплементації інноваційних стратегій, що призводить до професійного вигорання службовців та відтоку мізків із громади.

Таким чином, інтегрована модель доводить, що максимальна траєкторія сталого розвитку територіальних громад досягається виключно в точці динамічної рівноваги, де нарощення фінансової спроможності (через інструменти публічно-приватного партнерства, «зелені» облігації та диверсифікацію доходів) синхронізується із безперервним розвитком

компетенцій публічних управлінців, здатних впроваджувати інструменти ESG-скринінгу та керувати проєктними циклами в умовах тривалих макроекономічних викликів.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження дозволяє сформулювати такі науково-практичні висновки щодо стратегічних пріоритетів кадрово-фінансового забезпечення територіальних громад в умовах сталого розвитку.

По-перше, виявлено деструктивну суперечність у розбудові ресурсного базису місцевого самоврядування. Попри номінальне зростання сукупних доходів місцевих бюджетів, рівень реальної фінансової автономії громад суттєво знизився. Ця тенденція обумовлена посиленням вертикальної фіскальної залежності через вилучення «військового» ПДФО з місцевого рівня та високою територіальною поляризацією фінансових ресурсів, що поглиблює асиметрію між обмеженим колом самодостатніх територіальних громад та більшістю дефіцитних територій.

По-друге, доведено, що подолання структурних диспропорцій вимагає сутнісного переходу від реактивного адміністрування ресурсів до моделі стратегічного управління потенціалом на засадах «зеленого бюджетування» та концепції створення спільної цінності. Це передбачає переорієнтацію місцевих фінансових потоків на проактивне інвестування у проєкти декарбонізації, енергонезалежності, циркулярної економіки та стимулювання локального підприємництва.

По-третє, обґрунтовано інтегровану модель взаємозв'язку кадрового та фінансового забезпечення як єдиної солідарної системи. Встановлено, що спроби їх ізольованого реформування генерують інституційні розриви: компетентнісний голод кадрового корпусу нівелює ефективність капіталізації фінансів, а фінансовий дефіцит блокує реалізацію інноваційних стратегій висококваліфікованих управлінців. Оптимальна траєкторія сталого розвитку досягається виключно в точці їх динамічної рівноваги, де кадри з компетентностями у сфері фандрейзингу, проєктного менеджменту та ESG-скринінгу конвертують фінансові потоки у довгострокові активи спільноти.

Перспективи подальших розвідок пов'язані з розробкою методичного інструментарію оцінки проєктно-фінансової спроможності територіальних громад, зокрема через формування інтегрального індексу стійкості місцевих бюджетів до сучасних безпекових та макроекономічних шоків.

1. Управління професійним розвитком кадрового потенціалу органів державної влади : монографія / О. Г. Романовський, Л. М. Грень, О. В. Грибко, Н. С. Грабар, І. М. Хмиров, А. І. Черкашин. Харків: НТУ «ХПІ», 2022. 316 с.

2. Теплов, С. О. Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні : дис. ... д-ра філософії : 281 Публічне управління та адміністрування. Чернігів, 2024. 262 с.

3. Рахункова палата України про виконання місцевих бюджетів. 2026. URL: <https://ngrp-ua.info/2026/01/84770>

4. Бліщук К.М. Сталий розвиток територіальних громад в контексті децентралізаційних змін. Економічний простір. 2024. № 190. С. 104-107. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-19>

5. Panova T. Conceptual support for public management of sustainable regional development. Public Management and Policy. 2025. № (9)(13). URL: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.15>

6. Котов І. В. Механізми публічного управління сталим розвитком територіальних громад в Україні. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2023. № 2 (80). С. 106-110. URL: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.2.19>

7. Гайдук А. Механізми публічного управління у реалізації місцевих і регіональних програм у контексті децентралізації влади. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 348(6). С. 456–463. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-66>
8. Грабчук І. Ф., Левицька С. О., Гуменюк О. А. Формування механізму управління сталим розвитком громад. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №17. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17887928>
9. Орел О. В. Пріоритети ресурсного забезпечення публічного управління в територіальних громадах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4(110). С. 195–203. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-195-203](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-195-203)
10. Стародубцева Л. Теоретичні аспекти формування фінансових ресурсів для забезпечення сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 50–55. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.192.50-55>
11. Desyatnyuk O., Ptashchenko O. Трансформації фінансового забезпечення сталого розвитку сільських територіальних громад. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 1(13). С. 362–371. URL: <https://doi.org/10.32750/2024-0135>
12. Хошуляк О. О. Фінансовий механізм реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 4 (84). С. 80–85. URL: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-84-13>
13. Гасій О. В., Гудзь Т. П., Кононенко Ж. А., Перебийніс В. І., Кононенко О. А. Фінансова оцінка стійкості муніципального бюджету як інструменту соціально-економічного розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2024. Вип. 4(114). С. 32–40. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-4-6>
14. Пасічний М., Непиталюк А., Поляков М., Обухов Р., Хачатрян В., Стратійчук В. Фінансова спроможність територіальних громад в Україні та державах-членах ЄС. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 6(65). С. 176–190. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.65.2025.4966>
15. Ніколенко Г. Б., Панчук М. О., Сторожук В. Г. Роль людського капіталу в стратегії розвитку конкурентоздатних територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 230–237. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.230>

-
1. Romanovskyi, O. H., Hren, L. M., Hrybko, O. V., Hrabar, N. S., Khmyrov, I. M., Cherkashyn, A. I. *Upravlinnia profesiinym rozvytkom kadrovoho potentsialu orhaniv derzhavnoi vlady: monohrafiia*. Kharkiv: NTU «KhPI», 2022. 316 s.
 2. Teplov, S. O. *Rozvytok systemy upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi v Ukraini: dys. ... d-ra filosofii*: 281 Publichne upravlinnia ta administruvannia. Chernihiv, 2024. 262 s.
 3. Rakhunkova palata Ukrainy pro vykonannia mistsevykh biudzhativ. 2026. URL: <https://ngp-ua.info/2026/01/84770>
 4. Blisichuk, K. M. Stalyi rozvytok terytorialnykh hromad v konteksti detsentralizatsiinykh zmin. *Ekonomichnyi prostir*. 2024. № 190. S. 104–107. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-19>
 5. Panova, T. Conceptual support for public management of sustainable regional development. *Public Management and Policy*. 2025. № 9(13). URL: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.15>
 6. Kotov, I. V. *Mekhanizmy publichnoho upravlinnia stalym rozvytkom terytorialnykh hromad v Ukraini. Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnia i administruvannia*. 2023. № 2 (80). S. 106–110. URL: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.2.19>
 7. Haiduk, A. *Mekhanizmy publichnoho upravlinnia u realizatsii mistsevykh i rehionalnykh prohram u konteksti detsentralizatsii vlady*. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. № 348(6). S. 456–463. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-66>
 8. Hrabchuk, I. F., Levytska, S. O., Humeniuk, O. A. *Formuvannia mekhanizmu upravlinnia stalym rozvytkom hromad. Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. 2025. № 17. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17887928>
 9. Orel, O. V. *Priorytety resursnoho zabezpechennia publichnoho upravlinnia v terytorialnykh hromadakh. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 2024. № 4(110). S. 195–203. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-195-203](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-195-203)
 10. Starodubtseva, L. *Teoretychni aspekty formuvannia finansovykh resursiv dlia zabezpechennia staloho rozvytku. Ekonomichnyi prostir*. 2024. № 192. S. 50–55. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.192.50-55>

11. Desyatnyuk, O., Ptashchenko, O. Transformatsii finansovoho zabezpechennia staloho rozvytku silskykh terytorialnykh hromad. *Yevropeyskyi naukovi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*. 2024. № 1(13). S. 362-371. URL: <https://doi.org/10.32750/2024-0135>
12. Khokhuliak, O. O. Finansovi mekhanizm realizatsii stratehii staloho rozvytku terytorialnykh hromad. *Naukovi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. 2023. № 4 (84). S. 80-85. URL: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-84-13>
13. Hasii, O. V., Hudz, T. P., Kononenko, Zh. A., Perebyinis, V. I., Kononenko, O. A. Finansova otsinka stiikosti munitsypalnoho biudzhetu yak instrumentu sotsialno-ekonomichnoho rozvytku. *Naukovi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*. 2024. Vyp. 4(114). S. 32-40. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-4-6>
14. Pasichnyi, M., Nepyaliuk, A., Poliakov, M., Obukhov, R., Khachatryan, V., Stratiichuk, V. Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad v Ukraini ta derzhavakh-chlenakh YeS. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 6(65). S. 176–190. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.65.2025.4966>
15. Nikolenko, H. B., Panchuk, M. O., Storozhuk, V. H. Rol liudskoho kapitalu v stratehii rozvytku konkurentospromozhnykh terytorialnykh hromad. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2025. № 11. S. 230-237. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.230>