

Отримано: 31 серпня 2024 р.

Прорецензовано: 19 вересня 2024 р.

Прийнято до друку: 21 вересня 2024 р.

e-mail: documents@kneu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0001-9762-9774>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-84-98

Онищук І. І. Технології управління фінансовим забезпеченням повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня в умовах викликів та невизначеності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острого : Вид-во НаУОА, вересень 2024. № 34(62). С. 84–98.

УДК: 336.132.11

JEL-класифікація: H 70

Онищук Ігор Іванович,

аспірант кафедри країнознавства і туризму

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПОВНОВАЖЕНЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ БАЗОВОГО РІВНЯ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Вступ. Сучасні виклики, зокрема економічна нестабільність, військові дії та пандемія, значно ускладнюють управління фінансовим забезпеченням органів місцевого самоврядування (ОМС). Впровадження новітніх технологій управління фінансами стає критично важливим для забезпечення стійкості та ефективності місцевого самоврядування.

Проблематика. В умовах постійних змін та невизначеності перед органами місцевого самоврядування постає питання забезпечення ефективного управління власними фінансовими ресурсами. Відсутність сучасних інструментів для підвищення прозорості, підзвітності та адаптивності ускладнює фінансове управління та знижує рівень довіри громадян. Особливо актуальними ці питання стали в умовах воєнного стану, коли фінансові ресурси ОМС повинні використовуватися з максимальною ефективністю, забезпечуючи швидке реагування на нові виклики.

Мета. Поглиблення теоретичних положень щодо технологій управління фінансовим забезпеченням органів місцевого самоврядування та розробка рекомендацій щодо їх впровадження в управління фінансовим забезпеченням ОМС, що дозволить підвищити ефективність прийняття рішень в умовах викликів та невизначеності.

Матеріали та методи. Дослідження базується на використанні методів аналізу, синтезу, системного підходу та експертних оцінок, що забезпечило комплексний огляд впливу технологій на фінансове забезпечення місцевого самоврядування.

Результати. Виявлено, що впровадження новітніх технологій, таких як електронне урядування, блокчейн, інформаційні системи, штучний інтелект є ефективним інструментом для підвищення прозорості, ефективності і стійкості фінансового управління ОМС та може значно підвищити зазначені показники.

Висновки. Умови невизначеності вимагають впровадження новітніх технологій для управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС. Впровадження інноваційних технологій управління фінансами дозволяє підвищити ефективність виконання повноважень місцевого самоврядування та сприяє стійкому розвитку громад в умовах невизначеності.

Ключові слова: фінансове забезпечення, органи місцевого самоврядування, невизначеність, виклики, інформаційні системи, штучний інтелект, ризики.

Ihor Onyshchuk,

PhD Student, Department of Regional Studies and Tourism,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

TECHNOLOGIES FOR MANAGING THE FINANCIAL SUPPORT OF LOCAL GOVERNMENT AUTHORITIES AT THE BASIC LEVEL UNDER CONDITIONS OF CHALLENGES AND UNCERTAINTY

Modern challenges such as economic instability, military actions, and pandemics significantly complicate the management of financial support for local government authorities (LGAs). The implementation of advanced financial management technologies is critically important for ensuring the resilience and efficiency of local governance.

In an environment of constant change and uncertainty, local government authorities face the challenge of effectively managing their financial resources. The lack of modern tools to enhance transparency, accountability, and adaptability complicates financial management and diminishes citizens' trust. These issues have become particularly pressing under martial law, where LGA financial resources must be utilized with maximum efficiency to respond promptly to new challenges.

The aim is to deepen the theoretical foundations regarding technologies for managing the financial support of local government authorities and to develop recommendations for their implementation in the financial management of LGAs, enhancing decision-making efficiency amid challenges and uncertainty.

The research employs methods of analysis, synthesis, a systems approach, and expert assessments, providing a comprehensive review of the impact of technologies on the financial support of local governance.

The study found that the introduction of advanced technologies such as e-governance, blockchain, information systems, and artificial intelligence is an effective means of increasing the transparency, efficiency, and resilience of financial management in LGAs, significantly improving these indicators.

Conditions of uncertainty necessitate the implementation of advanced technologies for managing the financial support of LGA responsibilities. The introduction of innovative financial management technologies enhances the efficiency of fulfilling local government responsibilities and contributes to the sustainable development of communities in uncertain environments.

Keywords: financial support, local government authorities, uncertainty, challenges, information systems, artificial intelligence, risks.

Вступ. Належне виконання органами місцевого самоврядування власних і делегованих повноважень неможливе без відповідних фінансових ресурсів. Сучасні умови невизначеності, викликані економічними кризами, політичними змінами, глобальними катастрофами, а також військовими діями вимагають нових підходів до управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення виконання повноважень органів місцевого самоврядування. Забезпечення стабільності, стійкості та ефективності фінансового управління є критично важливим не тільки для розвитку територіальних громад, але й для країни загалом, оскільки левова частка публічних послуг надається саме на місцевому рівні.

В Україні проблематика стоїть найбільш актуально, оскільки повномасштабне вторгнення РФ, введення воєнного стану, часта зміна умов прийняття рішень, руйнівні наслідки ворожих атак країни-агресора не ведуть до стабілізації ситуації та потребують прийняття високоефективних управлінських рішень в екстремальних умовах. Сьогодні більшість керівників як на центральному рівні, так і на рівні територіальних громад мають працювати та приймати важливі управлінські рішення в умовах викликів та невизначеності, постійних викликів та значних ризиків. І ці рішення повинні бути обґрунтованими та високоефективними.

Мета дослідження: удосконалити теоретичні основи, що стосуються управління фінансовим забезпеченням повноважень органів місцевого самоврядування, а також розробити практичні рекомендації для їх застосування. Це спрямовано на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах сучасних викликів та високого рівня невизначеності.

Завдання дослідження: удосконалення понятійно-категоріального апарату; визначення основних викликів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень щодо фінансового забезпечення повноважень ОМС; узагальнення сучасних технологій управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС; з'ясування доцільності застосування цих технологій в умовах викликів та невизначеності; розробка рекомендації щодо адаптації управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС з метою виконання їх повноважень в умовах викликів та невизначеності.

Об'єктом дослідження є процеси управління фінансовим забезпеченням ОМС. Предметом дослідження є технології управління фінансами ОМС в умовах викликів та невизначеності.

Для проведення дослідження використовувались методи аналізу та синтезу, системний підхід, а також метод експертних оцінок.

Метод аналізу та синтезу було використано для вивчення складових елементів технологій управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС, їх оцінки та взаємозв'язків, а також для розгляду окремих технологій. Також зазначений метод використано з метою узагальнення отриманих результатів дослідження для цілісного уявлення про сучасні технології управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС.

Системний підхід було використано для дослідження управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС як комплексної системи, що включає різні технології, для вивчення взаємозв'язків між різними технологіями управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС базового рівня в умовах викликів та невизначеності, а також для розгляду управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС в контексті зовнішнього та внутрішнього середовища, а також різних чинників невизначеності.

Метод експертних оцінок було застосовано для збору досліджень провідних науковців та рекомендацій від фахівців з електронного урядування, публічного управління, блокчейн-технологій та штучного інтелекту, а також для формування обґрунтованих висновків та рекомендацій на основі експертних оцінок.

Комбінація методів аналізу та синтезу, системного підходу та експертних оцінок дозволила створити всебічну та ґрунтовну основу для дослідження. Це забезпечило комплексний підхід до оцінки впливу новітніх технологій на управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС, врахування різних аспектів та взаємозв'язків, а також отримання об'єктивних та обґрунтованих рекомендацій для практичного впровадження.

Новизна дослідження полягає в тому, що вперше здійснено спробу на узагальненому рівні проаналізувати сучасні технології управління фінансовим забезпеченням ОМС та підготувати рекомендації щодо

використання новітніх технологій та інструментів для фінансового управління в територіальних громадах в умовах викликів та невизначеності.

Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності фінансового управління та забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Постановка проблеми. Фінансове забезпечення ОМС є одним із ключових аспектів їхньої діяльності, що впливає на можливість виконання ними своїх повноважень. В умовах постійних економічних, політичних та глобальних змін, ОМС стикаються з необхідністю швидкої адаптації своїх фінансових стратегій для забезпечення стабільності та розвитку територіальних громад.

У нинішніх умовах, коли геополітична, економічна та соціальна ситуація постійно змінюється, системи публічного управління територіальними громадами стикаються з рядом викликів. Одним із найбільш актуальних є невизначеність, яка визначається як суб'єктивно відображені та/або об'єктивно існуючі стани (умови) середовища, особливості процесу, стану керуючої системи та/або предметно-об'єктної області управління, які детермінують критично низьку та/або спрямовану до нуля можливість адекватних, своєчасних і прагматично релевантних особливостей поведінки об'єктів, перебігу поточних та майбутніх процесів, можливостей настання подій та складання ситуацій, результатів впливів та пов'язаних з ними витрат, ступеня керованості об'єктів управління та їх схильності/ригідності (складність або нездатність перебудовуватися при виконанні завдань, якщо цього потребують обставини) до управлінського впливу та впливу, можливих та найбільш ймовірних змін умов та сценаріїв реалізації та результатів проекту.

В умовах невизначеності управління стає складним завданням через неможливість передбачити результати прийнятих рішень та їхніх наслідків. Проблема полягає в тому, що невизначеність може призвести до втрати довіри громадян до владних структур. Коли громадяни не бачать чітких результатів в діяльності влади, вони починають сумніватися у її компетентності та лояльності до їхніх інтересів [2].

Вже наприкінці ХХ ст. стало зрозуміло, що системні об'єкти мають складніші параметри та більший ступінь невизначеності у розвитку. Нестійкість та невизначеність у публічному управлінні пов'язані з ресурсами та процесами, які стали визначати публічне управління [1]. Крім цього, управлінські рішення, що приймаються в публічному адмініструванні, досить складні та різноманітні, що ускладнює процес їх прийняття.

Такі зарубіжні вчені, як С. Ванджелі, Г. Зандер, Ш. Маккартні, С. Солано, розглядаючи сталий розвиток, виділяють різні підсистеми, зазначаючи, що фінансові ресурси є чи не найважливішою складовою сталого розвитку. Зазначена група дослідників визначає різні чинники впливу на досліджуваних територіях у Канаді, Сінгапурі, Швеції та Норвегії, Тайваню, Китаю та інших країн, розкриваючи притаманну історію соціально-екологічного розвитку громад. Так, зокрема, науковці зазначають, що задля врегулювання проблеми невизначеності в управлінні територіальними громадами доцільно керуватися гнучкими та адаптивними стратегіями розвитку. При цьому, децентралізація відіграє ключову роль і країни із децентралізованою системою досягають значно кращих результатів в цьому аспекті. Так, дослідники називають органи місцевого самоврядування справжнім рушієм територіального розвитку. Разом з цим, необхідно створити систему, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни у соціально-економічному середовищі та враховувати ризики прийняття рішень.

Дослідники наголошують також на значній ролі державних інвестицій у великі інфраструктурні проекти, які превентивно запобігатимуть виникненню непередбачуваних ситуацій, а також звертають увагу на посиленні відповідальності при плануванні [3].

Ще однією складовою ефективного управління в умовах невизначеностей науковці вважають наявність ефективної координації та постійний контроль і моніторинг ситуації, залучення експертів для прогнозування можливих сценаріїв та розробка альтернативних варіантів дій. Крім того, для збереження довіри громадян до владних структур необхідно активно залучати громадськість до процесу управління, адже політична нестабільність неминує впливає на ефективність прийняття управлінських рішень, вимагаючи різних способів посередництва між різноманітними інтересами в різних масштабах.

Важливо створити механізми для відкритого обговорення питань, розробки рішень та моніторингу їхньої реалізації. Громадські обговорення та залучення до управлінських процесів допоможуть збільшити легітимність та ефективність прийнятих рішень. Таким чином, ефективне управління територіальними громадами в умовах невизначеності вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення стратегій та механізмів управління. Важливо прагнути до більшої гнучкості, відкритості та взаємодії з громадськістю для забезпечення стабільності та розвитку територіальних громад [4].

Аналіз останніх публікацій за проблематикою. Питанням, пов'язаним з процесом розробки і прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління, присвячена ціла низка праць таких науковців, як О. Оболенський [1], С. Ванджелі, Г. Зандер, Ш. Маккартні, С. Солано [3]. Однак, особливості

прийняття управлінських рішень саме в публічній сфері розкрито в цих працях недостатньою мірою. Тож, дослідження особливостей ефективного ухвалення управлінських рішень у сфері публічного управління стає все більш актуальним.

Останні дослідження та публікації в галузі оптимізації системи публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності вказують на деякі ключові напрямки та висновки. В. Кравців та І. Сторонянська відзначають, що одним із найважливіших аспектів є необхідність використання інноваційних підходів до управління, таких як аналітика даних та цифрові технології. Ці інструменти можуть допомогти у зборі та аналізі великих обсягів інформації, що дозволить краще розуміти динаміку суспільства та ефективніше приймати рішення в умовах невизначеності [2; 8].

В. Загорський зробив висновки, що для успішного здійснення децентралізації в Україні необхідні напрацювання науково-методичних і методологічних засобів щодо визначення проблемних ситуацій в узгодженості управлінських впливів органів державної влади, органів місцевого самоврядування й інститутів громадянського суспільства на розвиток соціально-економічних і гуманітарних процесів збалансованого розвитку територіальних громад [36].

О. Васильєва, яка досліджувала питання впровадження концепції сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації владних відносин в Україні, дійшла висновків, що з огляду на сучасні реалії, саме від стратегії залежать умови розвитку [37].

Питання прийняття управлінських рішень досліджується у публікаціях Н. Брюшкової [6], О. Войтик [5], О. Ніколюк [6], О. Удовиці [6], І. Хом'яка [12], Є. Царук [11], О. Шевченка [13] та інших вчених.

А. Васіна [9], В. Кравців [8], Т. Х. Маллой [14], О. Пархоменко-Куцевіл [7], Л. Салат [14], В. Симоненко [10], І. Сторонянська [8] підкреслюють важливість зміцнення спроможності місцевих урядів та органів самоврядування. Це може включати в себе підвищення кваліфікації персоналу, розвиток інструментів та методів управління, а також підтримку для залучення ресурсів та розвитку інфраструктури. Зміцнення спроможності місцевих урядів допомагає забезпечити більш ефективне та стійке управління територіальними громадами в умовах невизначеності.

В. Косицька, О. Оболенський, А. Рвач детально дослідили питання застосування штучного інтелекту у публічному управлінні, його роль, вимоги, проблеми та ризики, навели практичний досвід впровадження та використання ШІ в публічному управлінні [29].

Т. Бельська [19], Д. Бондарчук [21], С. Дяченко [18], Я. Качан, Д. Красівський [17], Г. Лазарєв [19], А. Мацокін [16], О. Реус [23], О. Терлюк [22], Amaglobeli [20] досліджують застосування новітніх технологій в процесі прийняття управлінських рішень в публічному управлінні.

Невирішені частини проблеми. Невирішеними залишаються питання розробки комплексних стратегій, що поєднують різні технології для забезпечення ефективного управління фінансами в умовах непередбачуваних змін.

Виклад основного матеріалу. Управлінські рішення можуть прийматися як в умовах повної визначеності, так і за невизначених умов. Це впливає на діяльність органів місцевого самоврядування та змушує їх гнучко реагувати на виклики, які з'являються в умовах невизначеності. Управлінська сфера є складною та багатогранною, а процес прийняття рішень у ній вимагає значної уваги з огляду на свою значимість для тих галузей, у яких вони ухвалюються. Особливо важливим це є для діяльності органів місцевого самоврядування, які покликані реалізовувати державно-владні функції на окремих підвладних їм територіях [5].

Невизначеність у контексті управління фінансовими ресурсами громадами задля забезпечення належного виконання покладених на них повноважень можна визначити як ситуацію, коли органи місцевого самоврядування стикаються зі швидкою зміною умов фінансування (як правило різке зменшення дохідної частини чи швидке зростання видаткових повноважень), недостатністю інформації або неможливістю точно передбачити наслідки своїх рішень в частині фінансових ресурсів для виконання своїх повноважень. У таких умовах, успішне прийняття управлінських рішень відіграє ключову роль.

Рішення часто приймаються в умовах невизначеності через мінливість економічної та політичної ситуації в країні та в регіонах, в умовах суперечливості та непрозорості цілей, нечітких критеріях ефективності того чи іншого рішення. Якщо прийняте рішення буде недостатньо обґрунтованим, помилки в прийнятті управлінських рішень в публічному управлінні можуть дорого коштувати як територіальним громадам, так і країні в цілому. Процес ухвалення рішень у публічній сфері вимагає більших компромісів та навичок ведення переговорів з різними соціальними шарами населення для досягнення консенсусу в суспільстві [6].

Особливо гостро це питання постає в Україні в умовах невизначеності, а особливо військової агресії, виключне значення відводиться управлінському потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування. Від їх спроможності організувати діяльність критичних інфраструктур, забезпечення

інформаційної безпеки країни та регіону, формування безпекового середовища мирного населення, переміщення населення в межах країни й за її межами залежить і ефективність проведення військових дій [7].

Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, викликів та криз можна віднести до важко прогнозованих та таких, що не піддаються чіткому структуруванню.

У процесі забезпечення фінансових ресурсів територіальних громад для належного виконання ними повноважень можуть виникати ризики різного характеру, які переважно взаємопов'язані, а тому є сенс розглядати їх в комплексі, щоб, якщо це можливо, передбачити їх наслідки та вжити заходи щодо їх нівелювання чи мінімізації. Прояви різних форм фінансової децентралізації спостерігаються практично в усіх без винятку економічних системах, але її результативність та ступінь впливу на формування фінансово-економічного потенціалу територій залежать від того, у який спосіб сформовані підходи до її реалізації.

Мінімізації ризиків, зумовлених процесами поглиблення децентралізаційної реформи, сприятиме впровадження низки заходів: у частині вдосконалення нормативно-правового забезпечення (наприклад, щодо вдосконалення адміністрування місцевих податків або врегулювання сплати ПДФО й ін.); посилення контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування сприятиме запровадження (на загальнодержавному рівні) механізму моніторингу планування та виконання бюджетів територіальних громад; підвищення прозорості бюджетного процесу та залучення громадськості до управління ним, забезпечення сталості комунікацій органів місцевого самоврядування і громад тощо сприятиме зменшенню корупційних ризиків тощо [8].

Децентралізація публічного управління змістила відповідальність на регіональний і локальний рівень. Проте незаперечним є факт, того що будь-яке середовище розвитку, поряд з можливостями, містить певні загрози, неврахування яких може нівелювати перші [9].

Перерозподіл повноважень в публічному управлінні є доволі складним процесом, що супроводжується пошуком шляхів уникнення ймовірних ризиків і дисбалансів. Рішення, які реалізуються державою в напрямку децентралізації управління, передбачають передачу повноважень на місця, закріплення основних джерел необхідних ресурсів для їхнього виконання й потребують відповідного законодавчого, методичного і організаційного забезпечення. Важливою характеристикою процесу реформування є його швидке протікання, тому подекуди це ускладнило децентралізацію, яка покликана сприяти зростанню ефективності застосування фінансових ресурсів територіальних громад і забезпеченню високої якості медичних, освітніх, соціальних, культурних та інших видів послуг, які надаються мешканцям громад. З іншого боку, зважаючи не те, що реформа є комплексною й стала основним пріоритетом урядової політики, то нівелювання можливих негативних впливів та усунення суперечностей відбувається в умовах оперативного реагування [10].

Саме неспроможність органів місцевого самоврядування до належного виконання покладених на них функцій та повноважень у минулі роки є однією з причин перегляду підходів до здійснення управління на місцевому рівні. І в цьому аспекті ефективність застосування фінансових ресурсів відіграє основну роль, зокрема в частині виконання повноважень в галузях освіти, охорони здоров'я, культури тощо. Відсутність інструментів оцінювання і механізмів забезпечення фінансової стійкості громад спричиняє виникнення стану невизначеності, наслідком чого з часом може стати різке скорочення обсягу наданих мешканцям громад послуг, і як наслідок цього фінансових надходжень [11].

Для подолання невизначеності в управлінні фінансовим забезпеченням повноважень територіальних громад необхідно впроваджувати гнучкі та адаптивні стратегії. Важливо створити механізми, які дозволять оперативно реагувати на зміни у соціально-економічному середовищі та враховувати ризики прийняття рішень. Це включає постійний моніторинг та аналіз ситуації, залучення експертів для прогнозування можливих сценаріїв та розробки альтернативних варіантів дій. Крім того, для підтримання довіри громадян до владних структур необхідно активно залучати громадськість до процесу управління. Важливо створити механізми для відкритого обговорення питань, розробки рішень та моніторингу їх реалізації. Громадські обговорення та участь в управлінських процесах допоможуть підвищити легітимність та ефективність прийнятих рішень. Таким чином, ефективне управління фінансовим забезпеченням повноважень територіальних громад в умовах викликів та невизначеності вимагає системного підходу та постійного вдосконалення стратегій і механізмів управління. Важливо прагнути до більшої гнучкості, відкритості та взаємодії з громадськістю для забезпечення стабільності та розвитку територіальних громад.

В умовах сучасних викликів та нестабільності, що супроводжуються швидкими змінами в суспільстві, підходи до управління фінансовим забезпеченням повноважень органів місцевого самоврядування потребують суттєвого оновлення та вдосконалення, особливо в умовах високої нестабільної геополітичної ситуації.

Заходи з оптимізації системи публічного управління територіальними громадами потребують комплексного підходу, своєю чергою, це містить впровадження інноваційних технологій для збору та аналізу даних, покращення комунікації між учасниками процесу управління, а також забезпечення доступу до інформації та участі громадськості в прийнятті рішень. Крім того, важливою складовою оптимізації є навчання та розвиток кадрів, здатних ефективно працювати в умовах невизначеності та швидко реагувати на зміни в соціально-економічному середовищі [12].

В Україні, яка в результаті воєнних дій опинилася в умовах системної кризи, необхідно використовувати комплекс сучасних інструментів управління територіальними громадами задля їх подальшого розвитку. Українські громади не тільки проходять тест на стійкість в небезпечних умовах, але й перевіряють на практиці принципи управління у сфері місцевого самоврядування в умовах невизначеності [13].

Оптимізація системи публічного управління громадами в умовах невизначеності передбачає впровадження нових стратегій та інструментів, які дозволять ефективно реагувати на зміни та виклики, своєю чергою, це може включати в себе перегляд процедур, впровадження інноваційних технологій та розробку гнучких механізмів управління [14].

Сьогодні, враховуючи сучасні виклики та тенденції, підвищення ефективності управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС в умовах викликів та невизначеності вимагає використання новітніх інноваційних стратегій та інструментів, а саме:

– **Електронне урядування**, зокрема, використання ІКТ для підвищення прозорості та ефективності управління фінансами.

Управління місцевими фінансами є комплексним та доволі складним процесом, який включає в себе всі класичні етапи управлінського процесу: планування, організацію, контроль та нагляд. М. Ф. Гонзалез у своїй монографії досліджує питання діджиталізації управління на місцевому рівні та зазначає, що використання ІКТ сприяє охопленню більшої кількості населення громади завдяки електронним засобам інформаційної та споживчої аналітики, яка обробляє запити, уподобання та реакцію мешканців на ті чи інші зміни в територіальній громаді або модель їх поведінки при вирішенні нагальних потреб місцевого розвитку [15]. Тобто через механізм діджиталізації спрощується та пришвидшується процес визначення уподобань мешканців міста, їх вибору як споживачів публічних послуг, ознайомлення з їх думкою з приводу нагальних питань розвитку міста в режимі реального часу.

Використання механізмів Е-урядування у місцевому самоврядуванні, передусім, забезпечує відкритість і прозорість діяльності органів публічної влади, підвищує довіру громадян до влади та забезпечує більш ефективне і менш витратне адміністрування [16].

Фінансова автономія громад є найважливішою складовою організаційно-правових засад. Забезпечення належного фінансування повноважень місцевого самоврядування дає змогу їм ефективно виконувати свої функції, реалізовувати проекти та програми, спрямовані на покращення якості життя громадян. Важливо забезпечити прозорість та відповідальність у використанні фінансових ресурсів, а також механізми контролю за їхнім використанням [17].

Саме тому важливим є аспект діджиталізації в системі місцевих фінансів як кооперація шляхом усвідомлення позицій влади, врахування позицій громади, усвідомлення фінансово-економічної спроможності місцевого бюджету, поєднання бізнес інтересів окремих місцевих еліт із цілями територіального розвитку [18].

Бельська та Лазарев у своєму дослідженні роблять висновок, що впровадження електронного урядування на сьогоднішній день в новостворених територіальних громадах є чи не найголовнішою інновацією і водночас відображенням готовності місцевої влади до інноваційного розвитку та розвитку інноваційної інфраструктури [19].

Отже, запровадження електронного урядування в частині фінансового забезпечення повноважень ОМС являє собою комплекс заходів, спрямованих на використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для вдосконалення процесу управління фінансовими ресурсами на місцевому рівні задля надання якісних послуг громадянам. Одним з ключових аспектів такого впровадження є підвищення прозорості та ефективності управління фінансами. Зокрема, впровадження ІКТ у фінансову сферу дозволяє забезпечити відкритий доступ до бюджетної інформації, що сприяє зменшенню корупційних ризиків та підвищенню довіри населення до державних інституцій.

– **Інформаційні системи управління фінансами**, а саме автоматизація процесів бюджетування, обліку та контролю.

Сучасний розвиток інформаційних технологій суттєво вплинув на всі сфери суспільного життя, включаючи управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС. Інформаційні системи управління фінансовим забезпеченням повноважень стали невід'ємною частиною ефективного управління як в

приватному, так і в публічному секторах. Автоматизація процесів бюджетування, обліку та контролю за допомогою інформаційних систем дозволяє не лише підвищити точність та оперативність фінансових операцій, але й забезпечити прозорість і підзвітність фінансової діяльності.

Згідно із останніми дослідженнями МВФ інформатизація та цифровізація лежить в основі потенціалу для виконання запланованих стратегічних цілей як на рівні уряду так і на рівні територіальних громад. При цьому, цифровізація в управлінні доходами стабільно прогресувала протягом останнього десятиліття, але нерівномірними темпами. Крім того, застосування сучасних інформаційних систем дає можливість країнам, що розвиваються, швидкого обміну досвідом з високорозвинутими країнами [20].

Бюджетування є одним з ключових процесів в управлінні фінансовим забезпеченням повноважень ОМС, який визначає розподіл ресурсів для досягнення стратегічних цілей територіальної громади.

Цифровізація та використання сучасних технологій можуть значно підвищити ефективність управління фінансовим забезпеченням в територіальній громаді, але вимагають адекватної інфраструктури та навичок. Цифровізація та автоматизація бюджетних процесів можуть значно підвищити ефективність планування, виконання, моніторингу та звітності. Застосування передових інформаційних систем та засобів аналізу даних сприяє підвищенню точності прогнозів, оптимізації розподілу ресурсів і поліпшенню моніторингу виконання бюджету. У контексті глобалізації та міжнародної інтеграції, важливим є також врахування міжнародних стандартів та практик у бюджетуванні. Адаптація до міжнародних норм та методологій, таких як міжнародні та європейські стандарти, може сприяти підвищенню прозорості, зрозумілості та порівняльності бюджетних процедур [21].

– **Блокчейн-технології.**

Технологія Blockchain широко використовується, звісно, насамперед у сфері фінансів – першій сфері в числі вагомих досягнень Blockchain, державному земельному кадастрі та землеустрою. Задля забезпечення прозорості та достовірності фінансових транзакцій Blockchain має потенційно широкі можливості застосування у сфері громадських фінансів та бюджетування. Blockchain-технології ефективні у разі впровадження їх у систему управління державними фінансами та у процес бюджетування, орієнтованого на результат [22].

Впровадження блокчейн-технології сприяє забезпеченню безпеки, недоступності даних, що пов'язані з управлінськими рішеннями, а також для підтвердження автентичності та недублювання документів та транзакцій [23].

Важливою тенденцією є зростання кількості даних та їхня обробка. Бізнес, організації та держави зі значною швидкістю генерують величезні обсяги інформації, що вимагає вдосконалених методів збору та аналізу. Розвиток квантових технологій може забезпечити нові підходи до обчислень, надаючи більшу ефективність обробки даних [24].

Саме здатність блокчейн-технології забезпечувати прозорість, безпеку та децентралізованість робить її привабливим інструментом для місцевих громад, особливо в частині управління фінансовим забезпеченням своїх повноважень. Запровадження територіальними громадами блокчейн-технологій має потенціал для зміцнення фінансових операцій і покращення надання основних послуг. Завдяки блокчейн-технології всі транзакції та фінансові операції можна легко відстежити. Це підвищує рівень підзвітності посадових осіб та забезпечує контроль за виконанням бюджетних рішень. Громадяни та контролюючі органи можуть перевіряти чи відповідають видатки затвердженому бюджету та своєчасно виявляти будь-які відхилення.

– **Системи стратегічного планування, прогнозування та аналізу даних.**

Використання систем прогнозування та аналізу даних стає критично важливим для забезпечення стабільного фінансового забезпечення повноважень. Такі системи дозволяють покращити процеси планування, бюджетування та прийняття рішень, що сприяє підвищенню стійкості громад до викликів.

Реалізація прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування відбувається через використання системи місцевого самоврядування, яка виступає їх носієм. Проте розподіл функцій між органами місцевого самоврядування не є чітко визначеним, хоча кожен з них в рамках своєї компетенції виконує певну частину роботи щодо реалізації функцій самоврядування. А невизначеність функцій вимагає створення функціональних систем [25].

При підготовці стратегії територіальної громади обов'язково використовується прогнозування та аналіз даних. Прогноз та аналіз даних базуються на аналізі внутрішніх і зовнішніх умов функціонування територіальної громади з метою прогнозування її потенціалу для розвитку та оцінки ризиків. Структуровані дані та прогноз допомагають розробити обґрунтований підхід до визначення стратегії територіальної громади та прийняття ефективних управлінських рішень. Для моделювання та прогнозування ефективності стратегічних рішень також використовуються спеціальні програмні засоби [26].

Прогнозування є ключовим елементом у процесі управління фінансами. Воно дозволяє передбачити майбутні надходження та видатки, що є критично важливим для ефективного бюджетування. В умовах невизначеності точні прогнози стають ще більш необхідними, оскільки вони допомагають громадам підготуватися до можливих фінансових ризиків та змін.

Завдяки використанню системи прогнозування та аналізу даних є краще розуміння потенційних ризиків, а тому вірогідність прийняття більш обґрунтованих рішень значно вища.

Аналіз даних включає в себе збір, обробку та інтерпретацію фінансової інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Сучасні аналітичні інструменти дозволяють виявляти тенденції, моделювати різні сценарії та оцінювати ефективність використання ресурсів. Це сприяє підвищенню прозорості та підзвітності в управлінні фінансовим забезпеченням повноважень ОМС.

Системи прогнозування дозволяють органам місцевого самоврядування складати більш точні бюджети, що зменшує ризик дефіциту та забезпечує ефективніше використання фінансових ресурсів. Вони також дозволяють проводити регулярні коригування бюджету на основі актуальних даних та прогнозів.

Крім цього, статтею 75-1 Бюджетного кодексу України передбачено складання та схвалення прогнозу місцевого бюджету. Місцевий фінансовий орган щороку спільно з іншими головними розпорядниками бюджетних коштів відповідно до цілей та пріоритетів, визначених у прогнозних та програмних документах економічного і соціального розвитку України і відповідної території, та з урахуванням Бюджетної декларації складає прогноз місцевого бюджету – документ середньострокового бюджетного планування, що визначає показники місцевого бюджету на середньостроковий період і є основою для складання проекту місцевого бюджету [27].

Разом з цим, на період дії воєнного стану складання таких прогнозів було призупинено. Але Законом України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо відновлення середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні та приведення окремих його положень у відповідність із законами України» №3979-IX від 18.09.2024, який внесений до парламенту Урядом, відновлено середньострокове бюджетне планування на місцевому рівні [28].

У свою чергу, розвинене стратегічне планування дозволяє адаптувати дії до змін у соціально-економічному середовищі, це включає у себе аналіз поточного стану, визначення цілей та прийняття рішень, спрямованих на досягнення цих цілей. Водночас, використання гнучких методів управління як складової стратегічного планування дозволяє швидко реагувати на зміни у навколишньому середовищі й це може бути досягнуто за допомогою регулярного моніторингу та оцінки результатів діяльності.

При цьому, аналітичні інструменти надають керівникам громад глибоке розуміння фінансових процесів, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення. Наприклад, аналіз витрат допомагає виявляти неефективні статті бюджету та перенаправляти кошти на більш пріоритетні потреби.

В умовах невизначеності системи прогнозування та аналізу даних допомагають знизити фінансові ризики шляхом виявлення потенційних проблем на ранніх етапах. Вони дозволяють моделювати різні сценарії та розробляти стратегії реагування на можливі кризи.

Системи прогнозування та аналізу даних є потужним інструментом для управління фінансовим забезпеченням повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня в умовах викликів та невизначеності. Вони дозволяють підвищити точність бюджетування, покращити управлінські рішення та знизити фінансові ризики. Отже, попри виклики, пов'язані з їх впровадженням, переваги використання цих систем значно перевищують потенційні труднощі, роблячи їх незамінним інструментом для сучасного управління фінансовим забезпеченням повноважень територіальних громад.

– **Використання штучного інтелекту** для передбачення ризиків та моделювання сценаріїв розвитку.

У сучасних умовах економічної невизначеності та складності управління фінансами, органи місцевого самоврядування стикаються з численними викликами. Одним із ефективних інструментів для вирішення цих проблем є штучний інтелект (ШІ). Технології ШІ відкривають нові можливості для передбачення ризиків та моделювання різних сценаріїв розвитку, що допомагає покращити процес прийняття рішень та забезпечити стабільність фінансового забезпечення повноважень органів місцевого самоврядування.

Штучний інтелект здатний аналізувати величезні обсяги даних та виявляти закономірності, які можуть бути невидимими для людини. Використання методів машинного навчання, зокрема, дозволяє створювати моделі для передбачення ризиків. Це особливо важливо для органів місцевого самоврядування, які повинні підтримувати належне фінансове забезпечення виконання своїх повноважень, враховувати при цьому, численні фактори, зокрема, зайнятість, інвестиційний клімат, стихії та інші події, що вимагають невідкладного вливання коштів тощо.

Штучний інтелект також може бути використаний для моделювання сценаріїв розвитку фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування. Це дозволяє створювати різні можливі сценарії розвитку подій та оцінювати їх вплив на фінансову стабільність.

В. Косицька, О. Оболенський та А. Рвач у своїй публікації наголошують на визначальному значенні ШІ в системі публічного управління для підтримки технологій управління кризами. Вони зазначають, що в кризових, непередбачуваних та надзвичайних ситуаціях застосування ШІ доцільно застосовувати, зокрема, для розподілу ресурсів (ШІ може аналізувати дані щодо ресурсів та розраховувати оптимальний спосіб їх розподілу, забезпечуючи ефективне їх використання та мінімізацію зайвих затрат), управління ризиками (ШІ дозволяє прогнозувати потенційні ризики та розробляти стратегії запобігання, а також плани реагування, що сприяє зменшенню впливу криз), прийняття рішень (ШІ може аналізувати складні сценарії та варіанти взаємодії для допомоги при прийнятті стратегічних рішень), моніторингу реалізації управлінських рішень (ШІ може відслідковувати процес реалізації управлінських рішень по певним показникам з метою корегування управлінських впливів і аудиторського аналізу) [29].

Використання штучного інтелекту для управління фінансами в органах місцевого самоврядування є на сьогодні однією з найбільш перспективних галузей впровадження технологій.

Органи місцевого самоврядування можуть використовувати аналітичні інструменти на основі ШІ для оцінки впливу різних економічних політик, змін у податковому законодавстві або макроекономічних умовах. Це дозволяє створити різноманітні сценарії, які можуть бути використані для прийняття обґрунтованих рішень та планування на майбутнє.

Окрім цього, застосування ШІ у цій сфері вже знайшло своє відображення.

Так, система ClearGov використовує інструмент FirstDraft, який допомагає автоматично створювати бюджетні наративи на основі фінансових даних. Це значно полегшує процес підготовки звітів та дозволяє посадовцям зосередитися на більш стратегічних завданнях [30].

Спільний проєкт між GFOA та Університетом Ратгерса використовує ШІ для виокремлення ключових фінансових даних у звітах органів місцевого самоврядування. Це допомагає швидше та точніше аналізувати фінансову інформацію, що є критично важливим для ухвалення обґрунтованих рішень [31].

А такі зарубіжні вчені, як Л. Герагті та Дж. Пайн із Центру наукових досліджень у громадських питаннях (AAAS), детально описують рекомендації щодо застосування штучного інтелекту в муніципальному управлінні та зазначають, що обов'язково потрібно контролювати та ретельно перевіряти рекомендації ШІ. Крім того, ШІ призначений не лише для великих міст, адже у той час, як інші нові технології часто вимагають значної технічної підготовки та ресурсів персоналу, генеративні інструменти штучного інтелекту, засновані на вхідних даних, дозволяють громадам будь-якого розміру отримати вигоду від його цінності [32].

Зазначені приклади вже демонструють, як ШІ може значно покращити ефективність та точність управління фінансовим забезпеченням в органах місцевого самоврядування для належного виконання ними своїх повноважень, забезпечуючи кращі послуги для громадян та оптимізуючи використання фінансових ресурсів.

З вище викладеного можна зробити висновок, що використання ШІ для прогнозування ризиків та моделювання сценаріїв розвитку фінансового забезпечення повноважень ОМС дозволяє останнім більш ефективно управляти ресурсами, приймати обґрунтовані рішення та покращувати якість послуг для громадян.

– **Використання ситуаційного підходу** в управлінні фінансовим забезпеченням повноважень ОМС.

Управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС є складним завданням, що вимагає адаптивних підходів до управління. Ситуаційний підхід є одним із найбільш ефективних методів, що дозволяє враховувати специфіку кожної ситуації та приймати обґрунтовані рішення. Він передбачає адаптацію управлінських рішень до конкретних умов і обставин.

Ситуаційний підхід може допомогти керівникам органів місцевого самоврядування визначити проблеми та виклики, що стоять перед їх громадою, та розробити індивідуальні стратегії для їх вирішення. Ситуаційний, або кейсовий підхід (від англ. case – ситуація) був розроблений у Гарвардській школі бізнесу для допомоги майбутнім управлінцям розв'язувати проблеми, які виникали в реальному житті. Цей підхід вимагає ухвалення оптимального рішення, що залежить від різних факторів, які на основі свого досвіду мають враховувати особи, що приймають рішення. Ситуаційний підхід є ефективним інструментом для управління розвитком та забезпечення стійкості територіальних громад [33].

Застосування ситуаційного підходу передбачає постійний аналіз поточних фінансових умов та швидке реагування на зміни.

Використання цього підходу в управлінні фінансовим забезпеченням повноважень органів місцевого самоврядування дозволяє більш ефективно адаптуватися до змінних умов та невизначеностей. Цей підхід

передбачає гнучке управління фінансовими ресурсами, яке базується на поточній ситуації та конкретних обставинах, що виникають у процесі діяльності ОМС. Завдяки ситуаційному підходу можна оперативно реагувати на зовнішні виклики, коригувати фінансові плани та бюджети, а також розробляти альтернативні сценарії розвитку. Це забезпечує підвищену стабільність фінансової системи на місцевому рівні та сприяє більш ефективному використанню ресурсів, що, в свою чергу, підвищує спроможність органів місцевого самоврядування виконувати свої повноваження та задовольняти потреби громади.

Професор Мазаракі зазначає, що на основі формування ситуаційного підходу відбувається максимальне урахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [34].

Ситуаційний підхід в управлінні базується на принципі, що немає єдиного найкращого способу організації та управління, який би був ефективним у всіх ситуаціях. Натомість, ефективність управління залежить від багатьох факторів, включаючи зовнішні та внутрішні умови, специфіку задач, що стоять перед організацією, та наявні ресурси. Ситуаційний підхід передбачає аналіз конкретної ситуації та вибір найбільш адекватних управлінських рішень, які б відповідали цим умовам.

Ситуаційний підхід в регіональному управлінні в цілому спрямований на розробку спеціальних управлінських технологій впливу, за яких кожному типу конкретної ситуації, що виникає за даних умов, факторів та специфіки розвитку, відповідає адекватна процедура використання функціональних механізмів менеджменту, певна система інституційного, організаційного, інформаційно-комунікаційного та ресурсного забезпечення, спеціальна сукупність управлінських взаємодій та методів прийняття управлінських рішень. На місцевому рівні він використовується для оцінки поточного рівня розвитку інфраструктури регіону з використанням актуальної інформації. Передбачає аналіз поточного стану та моделювання подальшого розвитку, враховуючи наявні тенденції [35].

Варто зазначити, що розвинуті, спроможні територіальні громади України вже досить часто використовують ситуаційний підхід. І демонструють ефективність його застосування. Так, з 2015 р. в Україні було запроваджено реформу децентралізації, а у 2020 р. було затверджено новий адміністративно-територіальний устрій. Це у свою чергу, суттєво вплинуло на повноваження та фінансові можливості місцевих громад. Багато ОМС зіштовхнулися з необхідністю адаптувати свої бюджети до нових умов. Використовуючи ситуаційний підхід, громади провели аналіз змін у законодавстві, оцінили нові джерела доходів та потенційні витрати, а також розробили стратегії для ефективного використання нових фінансових можливостей. Наприклад, деякі громади запровадили програми стимулювання місцевого бізнесу, що дозволило підвищити податкові надходження та покращити економічний стан громад.

Окрім того, повномасштабне вторгнення РФ також змусило громади швидко адаптуватися до ситуації. 2022–2023 рр. показали, наскільки стійким є місцеве самоврядування, яке здатне гідно протистояти будь-яким викликам, зокрема і у фінансовій частині, навіть в умовах воєнного стану. Ці роки були для країни важкими, але органи місцевого самоврядування, завдяки швидкій та оперативній адаптації на основі ситуаційного підходу, продемонстрували належну підтримку не тільки силам тероборони, ЗСУ та національної безпеки, але й внутрішньо переміщеним особам, які потребували прихистку. Організація та забезпечення діяльності тероборони, матеріально-технічна допомога ЗСУ, залучення допомоги іноземних партнерів – це ті речі, які ОМС взяли на себе з самого початку ганебного вторгнення РФ, забезпечуючи при цьому, постійну підтримку всіх сфер життєдіяльності громадян на місцевому рівні (допомога внутрішньо переміщеним особам, підтримка релокованого бізнесу, організація укриттів, продовження надання послуг на високому рівні). І це все, незважаючи на щоденні обстріли. І все це завдяки ефективно проведеній реформі децентралізації, яка дала змогу ОМС отримати автономні, самостійні, належні фінансові ресурси, які відіграли головну роль в протистоянні викликам.

Звісно, перші місяці війни досить негативно вплинули на фінансову і матеріальну основу місцевого самоврядування. Крім цього, держава повинна була забезпечити стабільні економічні умови для бізнесу, тому було запроваджено певні податкові пільги, до яких ОМС також повинні були пристосовуватись. І місцеве самоврядування виконало цю задачу на відмінно, адже в подальші місяці уже з власних коштів підтримували бізнес та формували різні програми підтримки суб'єктів господарювання.

Висновки. Актуальність дослідження впровадження новітніх технологій в управління фінансовим забезпеченням повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня в умовах викликів та невизначеності зумовлена зростаючими вимогами до прозорості, ефективності та адаптивності управління фінансовими ресурсами в умовах постійних змін і невизначеності. Глобальні виклики та соціально-економічні зміни вимагають використання сучасних технологій для забезпечення розвитку територіальних громад.

Метою дослідження було поглибити теоретичні положення щодо технологій управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС та розроблення практичних рекомендацій стосовно їх застосування

для підвищення ефективності управлінських рішень в умовах викликів та невизначеності. Дослідження досягло своєї мети, надавши всебічний огляд ефективності та доцільності впровадження досліджуваних технологій для підвищення ефективності управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС.

Новизна дослідження полягає в тому, що вперше у вітчизняній науці здійснено спробу на узагальненому рівні проаналізувати сучасні технології управління фінансовим забезпеченням ОМС та підготувати рекомендації щодо використання новітніх технологій та інструментів для фінансового управління в територіальних громадах в умовах викликів та невизначеності. Вперше було проведено всебічний аналіз застосування електронного урядування, інформаційних систем, блокчейн-технологій, систем прогнозування та штучного інтелекту в умовах викликів та невизначеності, що дозволило визначити їх інтегрований вплив на управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС.

Умови невизначеності вимагають від органів місцевого самоврядування впровадження сучасних технологій управління фінансовим забезпеченням повноважень. Електронне урядування, інформаційні системи управління фінансами, блокчейн-технології, застосування ШІ та системи прогнозування дозволяють підвищити ефективність та прозорість фінансового управління. Адаптація фінансових стратегій через гнучке бюджетування, диверсифікацію доходів та антикризове управління сприяє стабільному функціонуванню та розвитку місцевих громад.

Використання цих підходів дозволить ОМС ефективно виконувати свої повноваження та забезпечувати якісні послуги населенню. Адже електронне урядування є важливим інструментом для підвищення прозорості, підзвітності та ефективності управління фінансами. Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) дозволяє забезпечити відкритий доступ до фінансових даних, спрощує процеси бюджетування та звітності, а також сприяє активній участі громадян у прийнятті рішень.

Виявлено, що використання ІКТ підвищує прозорість та підзвітність фінансових операцій, сприяє відкритості даних та залученню громадян до процесу прийняття рішень.

Встановлено, що інформаційні системи управління фінансами відіграють ключову роль у автоматизації процесів бюджетування, обліку та контролю. Вони дозволяють централізовано зберігати та обробляти фінансові дані, забезпечують точність та оперативність фінансової звітності, а також допомагають виявляти та усувати фінансові ризики. Такі системи сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень, забезпечуючи керівників громад актуальною та точною фінансовою інформацією. Інформаційні системи управління фінансами дозволяють автоматизувати процеси бюджетування, обліку та контролю, що забезпечує точність та оперативність управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС.

Блокчейн-технології надають нові можливості для забезпечення прозорості та безпеки фінансових операцій. Використання блокчейну дозволяє створити незмінний та децентралізований реєстр фінансових транзакцій, що знижує ризики шахрайства та корупції. Крім цього, блокчейн-технології сприяють підвищенню довіри громадян до місцевої влади через забезпечення відкритого доступу до фінансової інформації.

Доведено, що блокчейн-технології сприяють підвищенню безпеки та прозорості управління фінансовим забезпеченням повноважень ОМС, знижує ризики шахрайства та корупції.

Визначено, що штучний інтелект відкриває нові горизонти в управлінні фінансовим забезпеченням повноважень органів місцевого самоврядування. Використання ШІ дозволяє автоматизувати складні аналітичні задачі, підвищуючи точність прогнозів та ефективність управлінських рішень. ШІ може аналізувати великі обсяги даних, виявляти приховані закономірності та тренди, а також пропонувати оптимальні стратегії розподілу ресурсів. Наприклад, ШІ може допомогти в оптимізації надходжень, виявленні неефективних витрат та прогнозуванні фінансових ризиків. Впровадження ШІ в фінансове управління сприяє підвищенню адаптивності та стійкості місцевих фінансових систем в умовах невизначеності.

Показано, що системи прогнозування та аналізу даних є важливими інструментами для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності. Вони дозволяють аналізувати дані, прогнозувати майбутні фінансові показники та моделювати різні сценарії розвитку. Використання цих систем допомагає органам місцевого самоврядування виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах та розробляти стратегії для їхнього вирішення. Це забезпечує стійкість та адаптивність фінансового управління громадою.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження територіальними громадами для підвищення ефективності управління фінансовим забезпеченням своїх повноважень. Впровадження запропонованих технологій сприятиме розвитку територіальних громад та підвищенню довіри мешканців.

Отже, впровадження новітніх технологій в управління фінансовим забезпеченням повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня є необхідним кроком для підвищення ефективності управління

фінансовим забезпеченням повноважень ОМС. Електронне урядування, інформаційні системи управління фінансами, блокчейн-технології, застосування штучного інтелекту та системи прогнозування надають широкі можливості для оптимізації фінансових процесів, зниження ризиків та підвищення довіри громадян до місцевої влади в умовах невизначеностей та викликів, зокрема, таких як військові дії, пандемії, надзвичайні ситуації. Використання цих технологій дозволить територіальним громадам більш ефективно реагувати на виклики та забезпечувати стабільний розвиток в умовах невизначеності.

Література:

1. Оболенський, О. Ю., Борисевич, С. О., Коник, С. М. (2011). *Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Публічне управління»*. Київ: НАДУ. 56 с.
2. Obolenskyi, O. Yu., Borysevych, S. O., Konyk, S. M. (2011). *Opornyi konspekt leksii z navchalnoi dystsypliny «Publichne upravlinnia»* [Lecture notes on the academic discipline «Public Administration»]. Kyiv: NADU. 56 p. [in Ukrainian].
3. Кравців, В. С., Сторонянська, І. З. (2020). *Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку*: монографія <<https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf>> Львів: Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України. 531 с.
4. Kravtsiv, V. S., Storonianska, I. Z. (2020). *Terytorialni hromady v umovakh detsentralizatsii: ryzyky ta mekhanizmy rozvytku*: monohrafiia [Territorial communities under decentralization: risks and development mechanisms]. <<https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf>> Lviv: Institute of Regional Research named after M. I. Dolishnyi, NAS of Ukraine. 531 p. [in Ukrainian].
5. Zander H., McCartney S. A (2022) *Landscape Approach: From Local Communities to Territorial Systems. Applied Research & Design*, 2022. 304 p
6. Zander H., McCartney S. A (2022) *Landscape Approach: From Local Communities to Territorial Systems. Applied Research & Design*, 2022. 304 p [in English].
7. Філіппов, В., Антошук, В. (2020). Інформаційне забезпечення управлінських рішень на основі інсайдерської експертної оцінки. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 4(14), 109-114. <<https://cutt.ly/VK9oG12>> (2024, жовтень, 16)
8. Filippov, V., Antoschuk, V. (2020). Informatsiine zabezpechennia upravlinskykh rishen na osnovi insaiderskoi ekspertnoi otsinky [Information support for management decisions based on insider expert assessment]. *Ekonomichnyi zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu*, 4(14), 109-114. <<https://cutt.ly/VK9oG12>> (2024, October, 16) [in Ukrainian].
9. Войтик, О. Є. (2023). Особливості прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. *Демократичне врядування*, (1(31)), 63-73. DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.01.063>
10. Voityk, O. Ye. (2023). Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Features of decision-making in local government bodies]. *Demokratychnе vriaduvannia*, (1(31)), 63-73. [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.01.063>
11. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.39
12. Briushkova, N. O., Nikoliuk, O. V., Udovytsia, O. F. (2020). Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v publichnomu upravlinni [Features of decision-making in public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (3). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.39>. [in Ukrainian].
13. Пархоменко-Кутцевіл, О. І. (2022). Механізми кадрового аудиту органів державної влади під час військових дій та конфліктів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, (5). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.5.1>.
14. Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2022). Mekhanizmy kadrovoho audytu orhaniv derzhavnoi vlady pid chas viiskovykh dii ta konfliktiv [Mechanisms of personnel audit of state authorities during military actions and conflicts]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (5). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.5.1>. [in Ukrainian].
15. Кравців, В. С., Сторонянська, І. З. (2020). *Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку*: монографія. <<https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf>> Львів: Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України.
16. Kravtsiv, V. S., Storonianska, I. Z. (2020). *Terytorialni hromady v umovakh detsentralizatsii: ryzyky ta mekhanizmy rozvytku*: monohrafiia [Territorial communities under decentralization: risks and development mechanisms]. <<https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf>> Lviv: Institute of Regional Research named after M. I. Dolishnyi, NAS of Ukraine. [in Ukrainian].
17. Васіна, А. (2020). Використання потенціалу секторальної децентралізації через механізми багаторівневого управління. *«Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки»* <<http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38621>> (Тернопіль, 15 травня 2020 року).
18. Vasina, A. (2020). Vykorystannia potentsialu sektoralnoi detsentralizatsii cherez mekhanizmy bahatorivnevoho upravlinnia [Utilization of sectoral decentralization potential through multilevel governance mechanisms]. *«Actual Problems of Management and Public Administration under Conditions of Innovative Economic Development»* <<http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38621>> (Ternopil, May 15, 2020). [in Ukrainian].
19. Симоненко, В. К. (2018). Децентралізація як детермінант регіональної політики. *Регіональна економіка*, (3), 5-9.

Symonenko, V. K. (2018). Detsentralizatsiia yak determinant rehionalnoi polityky [Decentralization as a determinant of regional policy]. *Rehionalna ekonomika*, (3), 5-9. [in Ukrainian].

11. Царук, Є. С. (2023). Управління соціально-гуманітарним розвитком територіальних громад. <http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/14483/1/Tsaruk_Yes_KR_281_2023.pdf> (2024, жовтень, 16).

Tsaruk, Ye. S. (2023). Upravlinnia sotsialno-humanitarnym rozvytkom terytorialnykh hromad [Management of social and humanitarian development of territorial communities] <http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/14483/1/Tsaruk_Yes_KR_281_2023.pdf> (2024, October, 16) [in Ukrainian].

12. Хом'як, І. (2024). Заходи з оптимізації системи публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності. *Věda a Perspektivy*, (4(35)), 101-111. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4\(35\)-101-11](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4(35)-101-11)

Khomiak, I. (2024). Zakhody z optymizatsii systemy publichnoho upravlinnia terytorialnykh hromadamy v umovakh nevyznachenosti [Measures to optimize the system of public administration of territorial communities under uncertainty]. *Věda a Perspektivy*, (4(35)), 101-111. [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4\(35\)-101-11](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4(35)-101-11)

13. Шевченко, О. (2023). Використання ситуаційного підходу в управлінні стійкістю територіальних громад. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (2(5)), 31-34. <<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/116/110>>

Shevchenko, O. (2023). Vykorystannia situatsiinoho pidkhodu v upravlinni stiikestiu terytorialnykh hromad [Application of situational approach in managing the resilience of territorial communities]. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*, (2(5)), 31-34. <<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/116/110>> [in Ukrainian].

14. Malloy, T. H., & Salat, L. (2023). Non-Territorial Autonomy and Decentralization: Ethno-Cultural Diversity Governance. Routledge. 288 p.

Malloy, T. H., & Salat, L. (2023). Non-Territorial Autonomy and Decentralization: Ethno-Cultural Diversity Governance. Routledge. 288 p. [in English].

15. Fernández González, M. (2016). La Smart City como imaginario socio-tecnológico. *Cuaderno de Investigación Urbanística*, (109), November/December 2016. DOI: <https://doi.org/10.20868/ciur.2016.109.3498>.

Fernández González, M. (2016). La Smart City como imaginario socio-tecnológico. *Cuaderno de Investigación Urbanística*, (109), November/December 2016. DOI: <https://doi.org/10.20868/ciur.2016.109.3498>. [in English].

16. Мацюкін, А. (2017). Електронне урядування: механізм застосування у діяльності ОМС. <<https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/november/issue-11/article-32046.html>>.

Matsokin, A. (2017). Elektronne uriaduvannia: mekhanizm zastosuvannia u diialnosti OMS [E-government: application mechanism in local self-government activities]. <<https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/november/issue-11/article-32046.html>> [in Ukrainian].

17. Красівський, Д. О., Качан, Я. В. (2023). Тенденції та проблеми у сфері територіальної організації влади в Україні. *Ефективність державного управління*, (1(74/75)), 36-41. DOI: <https://doi.org/10.36930/507406>.

Krasivskyi, D. O., & Kachan, Ya. V. (2023). Tendentsii ta problemy u sferi terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini [Trends and problems in the field of territorial organization of power in Ukraine]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, (1(74/75)), 36-41. DOI: <https://doi.org/10.36930/507406>. [in Ukrainian].

18. Дяченко, С. А. (2020). Діджиталізація як сучасний механізм управління місцевими фінансами в умовах децентралізації влади. *Інвестиції: практика та досвід*, (15-16), 126-131. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.15-16.126>.

Diachenko, S. A. (2020). Didzhytalizatsiia yak suchasnyi mekhanizm upravlinnia mistsevymy finansamy v umovakh detsentralizatsii vlady [Digitalization as a modern mechanism for managing local finances under decentralization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (15-16), 126-131. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.15-16.126>. [in Ukrainian].

19. Бельська, Т., Лазарєв, Г. (2024). Впровадження електронного урядування в територіальних громадах. *Збірник матеріалів І-ї Науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства»*, Хмельницький: ХНТУ, 158-161.

Bielska, T., & Lazarev, H. (2024). Vprovadzhennia elektronnoho vriaduvannia v terytorialnykh hromadakh [Implementation of e-governance in territorial communities]. *Collection of materials of the First Scientific-Practical Conference with international participation «Modern Strategies for Sustainable Development of the State and Society»*, Khmelnytskyi: KhNTU, 158-161. [in Ukrainian].

20. Amaglobeli, D. et al. (2023). Transforming Public Finance through GovTech. *Staff Discussion Note SDN2023/004. Washington D.C.: International Monetary Fund*.

Amaglobeli, D. et al. (2023). Transforming Public Finance through GovTech. *Staff Discussion Note SDN2023/004. Washington D.C.: International Monetary Fund*. [in English].

21. Бондарчук, Д. В. (2023). Шляхи покращення управління публічними фінансами та системи бюджетування публічної організації на прикладі Шумської міської ради: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю «281 – публічне управління та адміністрування». Тернопіль: ТНТУ. 64 с. <<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43213>>

Bondarchuk, D. V. (2023). Shliakhy pokrashchennia upravlinnia publichnykh finansamy ta systemy biudzhetuвання publichnoi orhanizatsii na prykladi Shumskoi miskoi rady [Ways to improve public finance management and budgeting system of a public organization, example of Shumsk City Council]. *Master's qualification work for the specialty «281 –*

Public Administration and Administration. Ternopil: TNTU. 64 p. <<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43213>> [in Ukrainian].

22. Терлюк, Олексій. (2024). *Правове регулювання блокчейн-технологій у публічному управлінні: аспекти міжнародного та українського досвіду використання*: монографія <https://shron1.chtyvo.org.ua/Terliuk_Oleksii/Pravove_rehuliuвання_blokchein-tekhnologii_u_publichnomu_upravlinni_aspekty_mizhnarodnoho_ta_ukrain.pdf> Львів: Растр-7. 260 с.

Terliuk, Oleksii. (2024). *Pravove rehuliuвання blokchein-tekhnologii u publichnomu upravlinni: aspekty mizhnarodnoho ta ukrainskoho dosvidu vykorystannia*: monohrafiia [Legal regulation of blockchain technologies in public administration: aspects of international and Ukrainian experience of use]. <https://shron1.chtyvo.org.ua/Terliuk_Oleksii/Pravove_rehuliuвання_blokchein-tekhnologii_u_publichnomu_upravlinni_aspekty_mizhnarodnoho_ta_ukrain.pdf> Lviv: Rastr-7. 260 p. [in Ukrainian].

23. Реус, О. С. (2023). Вдосконалення технологій прийняття управлінських рішень (на прикладі Новоушицької селищної громади, смт. Нова Ушиця, Хмельницька обл.). <<https://elar.khmnmu.edu.ua/handle/123456789/14367>> (2024, жовтень, 16)

Reus, O. S. (2023). *Vdoskonalennia tekhnologii pryiniattia upravlinskykh rishen (na prykladi Novoushytskoi selyshchnoi hromady, smt. Nova Ushytsia, Khmelnytska obl.)* [Improvement of decision-making technologies (on the example of Novoushytska settlement community, Nova Ushytsia village, Khmelnytskyi region)] <<https://elar.khmnmu.edu.ua/handle/123456789/14367>> (2024, October, 16) [in Ukrainian].

24. Криниця, С. (2023). Сучасні тренди розвитку цифрових технологій та їх вплив на публічні фінанси. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*, (2), 82-120. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023.82-120>.

Krynytsia, S. (2023). *Suchasni trendy rozvytku tsyfrovyykh tekhnologii ta yikh vplyv na publichni finansy* [Modern trends in digital technology development and their impact on public finance]. *Collection of scientific works of the State Tax University*, (2), 82-120. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023.82-120>. [in Ukrainian].

25. Трипольський, Є. О. (2023). Прийняття управлінських рішень у системі місцевого самоврядування: кваліфікаційна робота магістра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». <<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/18390/1/Трипольський%20Є.О.%20магістерська%20робота.pdf>> (2024, жовтень, 16) Запоріжжя: ЗНУ. 88 с.

Trypolskyi, Ye. O. (2023). *Pryiniattia upravlinskykh rishen u systemi mistsevoho samovriaduvannia* [Decision-making in the local self-government system]. *Master's qualification work in the specialty «281 – Public Administration and Administration»* <<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/18390/1/Трипольський%20Є.О.%20магістерська%20робота.pdf>> Zaporizhzhia: ZNU. 88 p. (2024, October, 16) [in Ukrainian].

26. Зуб, С. К. (2023). Стратегічне управління діяльністю органів місцевого самоврядування: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»/ Миколаїв. 81 с. <<https://krs.chmnmu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3011>> (2024, жовтень, 16)

Zub, S. K. (2023). *Stratehichne upravlinnia diialnistiu orhaniv mistsevoho samovriaduvannia* [Strategic management of local government activities]. *Bachelor's qualification work in the specialty «281 – Public Administration and Administration»* Mykolaiv. 81 p. <<https://krs.chmnmu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3011>> (2024, October, 16) [in Ukrainian].

27. Бюджетний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 50-51, с.572. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>> (2024, жовтень, 16)

Biudzhetni kodeksi Ukrainy [Budget Code of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR)*, (2010), № 50-51, p. 572. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>> (2024, October, 16) [in Ukrainian].

28. Проект Закону про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо відновлення середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні та приведення окремих його положень у відповідність із законами України. <<https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43916>> (2024, жовтень, 16)/

Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do Biudzhethnoho kodeksu Ukrainy shchodo vidnovlennia serednostrokovoho biudzhethnoho planuvannia na mistsevomu rivni ta pryvedennia okremykh yoho polozhen u vidpovidnist iz zakonamy Ukrainy [Draft Law on Amendments to the Budget Code of Ukraine on the Restoration of Medium-Term Budget Planning at the Local Level and Alignment of its Provisions with the Laws of Ukraine] <<https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43916>> (2024, October, 16) [in Ukrainian].

29. Оболенський, О., Косицька, В., & Рвач, А. М. (2023). Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики. *Вчені записки: збірник наукових праць. Київ: КНЕУ, 2023. – Вип. 33. – С. 121–137. DOI:10.33111/vz_kneu.33.23.04.10.068.074.*

Obolenskyi, O., Kosytska, V., & Rvach, A.M. (2023). *Shchuchnyi intelekt u publichnomu upravlinni: vymohy, problemy ta ryzyky* [Artificial intelligence in public administration: requirements, problems, and risks]. *Vcheni zapysky: zbirnyk naukovykh prats*. Kyiv: KNEU, 2023. – Vyp. 33. – P. 121–137. DOI:10.33111/vz_kneu.33.23.04.10.068.074. [in Ukrainian].

30. 10 Real-World Examples of AI in Government <<https://cleargov.com/rc/article/ai-real-world-examples>> (2024, October, 16).

10 Real-World Examples of AI in Government <<https://cleargov.com/rc/article/ai-real-world-examples>> (2024, October, 16) [in English].

31. Project Between GFOA and Rutgers University Harnesses Artificial Intelligence to Extract Key Financial Data from Local Government Reports. <<https://www.gfoa.org/materials/joint-project-between-gfoa-and-rutgers>> (2024, October, 16)

Project Between GFOA and Rutgers University Harnesses Artificial Intelligence to Extract Key Financial Data from Local Government Reports. <<https://www.gfoa.org/materials/joint-project-between-gfoa-and-rutgers>> (2024, October, 16) [in English].

32. Pine, J., Geraghty, L. (2023). Exploring AI Applications in City Government: The Promise and the Risks. Режим доступу: <<https://www.nlc.org/article/2023/08/31/exploring-ai-applications-in-city-government-the-promise-and-the-risks>> (2024, October, 16).

Pine, J., Geraghty, L. (2023). Exploring AI Applications in City Government: The Promise and the Risks <<https://www.nlc.org/article/2023/08/31/exploring-ai-applications-in-city-government-the-promise-and-the-risks>> (2024, October, 16) [in English].

33. Шевченко, О. (2023). Використання ситуаційного підходу в управлінні стійкістю територіальних громад. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (2(5)), 31-34 <<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/116/110>> (2024, жовтень, 16).

Shevchenko, O. (2023). Vykorystannia sytuatsiinoho pidkhdou v upravlinni stiikistiu terytorialnykh hromad [Application of situational approach in managing the resilience of territorial communities]. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*, (2(5)), 31-34. <<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/116/110>> (2024, October, 16) [in Ukrainian].

34. Мазаракі, А. А. (2014). Основи менеджменту: підручник. Харків: Фоліо. <https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf> (2024, жовтень, 16)

Mazaraki, A. A. (2014). Osnovy menedzhmentu [Management basics]. Kharkiv: Folio <https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf> (2024, October, 16) [in Ukrainian].

35. Дудкіна, О., Дудкін, П. (2022). Управління розвитком території в умовах воєнного стану: аспекти ситуаційного підходу. *Матеріали конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України»*, 91-95 <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.p> (2024, жовтень, 16).

Dudkina, O., Dudkin, P. (2022). Upravlinnia rozvytkom terytorii v umovakh voiennoho stanu: aspekty sytuatsiinoho pidkhdou [Territory development management under martial law: aspects of situational approach]. *Materials of the Conference «Actual Problems of Management and Public Administration during War and Post-war Reconstruction of Ukraine»*, 91-95 <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.p> (2024, October, 16) [in Ukrainian].

36. Загорський, В. С. (2019). Стан і перспективи розвитку об'єднаних територіальних громад. *Регіональна економіка*, (2(92)), 18-25 <http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2019_2_5> (2024, жовтень, 16).

Zahorskyi, V. S. (2019). Stan i perspektyvy rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad [The state and prospects of the development of united territorial communities]. *Rehionalna ekonomika*, (2(92)), 18-25 <http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2019_2_5> (2024, October, 16) [in Ukrainian].

37. Васильєва, О. І., Васильєва, Н. В. (2018). Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*, (8), 74-78 <<http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6049&i=14>> (2024, жовтень, 16).

Vasylieva, O. I., & Vasylieva, N. V. (2018). Kontseptualni zasady staloho rozvytku terytorialnykh hromad [Conceptual principles of sustainable development of territorial communities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (8), 74-78 <<http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6049&i=14>> (2024, October, 16) [in Ukrainian].