

УДК 352.07:338.2(477)
 JEL Classification: H72, H75, Q28
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(19))

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ

ПРОЦАК Катерина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій
 Національний університет «Львівська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0001-5864-4077>
 e-mail: kateryna.v.protsak@lpnu.ua

ГУНЬКА Богдан Васильович

аспірант кафедри менеджменту організацій
 Національний університет «Львівська політехніка»
<https://orcid.org/0009-0001-1634-9026>
 e-mail: bohdan.v.hunka@lpnu.ua

У статті обґрунтовано важливість житлово-комунального господарства територіальних громад як ключового елементу забезпечення життєдіяльності населення та сталого розвитку адміністративно-територіальних одиниць в умовах війни. Проаналізовано ресурсне забезпечення ЖКГ та визначено основні фактори, що на нього впливають: фінансово-економічні, організаційно-управлінські, техніко-технологічні, соціальні та зовнішні (воєнні виклики, економічна криза). Показано, що управління ресурсами територіальних громад має ґрунтуватися на комплексному підході, що передбачає поєднання державних і недержавних джерел фінансування, підвищення ефективності використання ресурсів та застосування інструментів стратегічного планування для досягнення соціально-економічних цілей громади. Розроблено алгоритм визначення пріоритетів та напрямів використання ресурсів територіальних громад в умовах війни, який передбачає діагностику стану громади, виокремлення напрямів (критичні, без яких неможливе життя в громаді, підтримуючі та розвиткові), розподіл ресурсів, в тому числі бюджету, враховуючи різні сценарії. Обґрунтовано, що в умовах війни головним завданням місцевої влади є насамперед забезпечити стійкість, яка полягає у підтримці життєво важливих систем, соціальній стабільності, раціональному використанні обмежених ресурсів, поступовому відновленні потенціалу громади після кризи. Висвітлено особливості стратегічного планування управління ресурсами у кризових умовах. Узагальнено методи ефективного управління ресурсами громад за нестабільних економічних і безпекових умов.

Ключові слова: ресурсне забезпечення, комунальні підприємства, житловий фонд, житло-комунальне обслуговування, територіальна громада.

EFFECTIVE MANAGEMENT OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES RESOURCES OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN WAR CONDITIONS

PROTSAK Kateryna, HUNKA Bohdan

Lviv Polytechnic National University

The article substantiates the importance of housing and communal services of territorial communities as a key element in ensuring the livelihoods of the population and the sustainable development of administrative and territorial units in wartime. The resource provision of housing and communal services was analyzed and the main factors affecting it were determined: financial and economic, organizational and management, technical and technological, social and external (war challenges, economic crisis). It is shown that the management of the resources of territorial communities should be based on a comprehensive approach, which involves a combination of state and non-state sources of financing, increasing the efficiency of the use of resources and applying strategic planning tools to achieve the socio-economic goals of the community. An algorithm for determining the priorities and directions of using the resources of territorial communities in wartime conditions has been developed, which involves diagnosing the state of the community, identifying directions (critical, without which life in the community is impossible, supportive and developing), allocating resources, including the budget, taking into account various scenarios. It is substantiated that in the conditions of war, the main task of local authorities is primarily to ensure stability, which consists in the maintenance of vital systems, social stability, rational use of limited resources, gradual restoration of community potential after the crisis. Peculiarities of strategic planning of resource management in crisis conditions are highlighted. Methods of effective management of community resources under unstable economic and security conditions are summarized. The study used a systematic approach, methods of analysis and synthesis, comparative and abstract-logical methods to generalize the factors of resource provision of housing and communal services of territorial communities. Structural-functional and graphic methods are used to develop an algorithm for determining priorities and directions of resource use in wartime conditions. The article will be useful to representatives of local self-government bodies, heads of communal enterprises, specialists in the field of public administration and regional development, who deal with issues of resource provision of territorial communities. The research materials can be used by scientists, education seekers and state institutions during the formation of the policy of restoration and development of housing and communal services in the conditions of war and post-war recovery.

Keywords: resource provision, communal enterprises, housing stock, housing and communal services, territorial community.

Стаття надійшла до редакції / Received 14.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 24.10.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМ ЗАВДАННЯМИ

Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) є однією з ключових сфер життєдіяльності територіальних громад України, адже забезпечує населення базовими послугами: водо-, тепло- та енергопостачанням, вивезенням та утилізацією відходів, обслуговуванням житлового фонду, транспортним та соціально-культурним обслуговуванням. У мирний час дана сфера традиційно потребувала значних ресурсів для функціонування та модернізації, проте в умовах воєнного стану її роль стала критичною для підтримки життєздатності громад і забезпечення мінімального рівня безпеки та комфорту цивільного населення.

Воєнні дії спричинили масштабні руйнування об'єктів комунальної інфраструктури, зумовили перебої у наданні житлово-комунальних послуг, скорочення фінансових надходжень до місцевих бюджетів та збільшення потреби у залученні додаткових ресурсів. Водночас на органи місцевого самоврядування та військовій адміністрації покладено нові повноваження щодо відновлення, управління та забезпечення належного функціонування ЖКГ. У цих умовах постає завдання не лише збереження та мобілізації наявних ресурсів громад (людських, фінансових, інформаційних, природних і регіональних), але й їх ефективного використання для відбудови критичної інфраструктури та забезпечення базових потреб населення.

Недостатність фінансування, низький рівень рентабельності комунальних підприємств, обмеженість людського потенціалу, демографічні втрати, а також високий рівень ризиків воєнного часу формують комплекс системних проблем у сфері ресурсного забезпечення ЖКГ. Це потребує наукового обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління ресурсами територіальних громад в умовах воєнних викликів і подальшого післявоєнного відновлення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження наукових статей та публікацій виявили значну кількість праць, присвячених теоретичним та практичним аспектам ресурсного забезпечення територіальних громад. Шелест О., Бабічев досліджують як трансформуються бюджети територіальних громад в умовах війни [5]. Бюджетна децентралізація дозволила органам місцевого самоврядування бути гнучкими та швидко приймати рішення; вони змінюють пріоритети фінансування, надаючи перевагу військово-безпековим заходам, відновлення критичної інфраструктури, соціальному захисту населення. Крайник О.П., Лазоришак М.М. вивчають управління фінансовими ресурсами територіальної громади [13]. Сторонянська, І. Беля А. вважають, що ефективне виконання місцевих бюджетів територіальних громад залежить від громадського контролю [11].

Шебештьєв Є. Г., Пилипець С. І. описують ресурсний потенціал сільських територіальних громад [1]. Кохан І.В., Дмитровська В.С. аналізують тенденції фінансування комунальної сфери в контексті повоєнного відновлення [2]. Семигуліна, І., Ярошенко, І., Красносова, О., Козирева, О. обґрунтовують програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами [3].

Ряснянська А. М., Руденко С. В. досліджують раціональне управління земельними ресурсами в територіальних громадах, адже це прямо позначається на добробуті мешканців, розвитку економіки та збереженні довкілля. Науковці зазначають, що для цього необхідно використовувати комплексний підхід та такі інструменти як: упровадження геоінформаційних систем, економічних механізмів, планування розвитку та зонування земель, встановлення екологічних стандартів, залучення громадськості до процесу управління земельними ресурсами та підвищення рівня обізнаності і освіти у сфері ефективного використання землі [6]. Кухтін Ю. В. пропонує створити інформаційну базу кількісного обліку земельних ресурсів територіальних громад, що сприятиме збалансованому землекористуванню [15].

Гармата Є. наголошує на основних проблемах управління комунальною власністю територіальних громад, зокрема житлово-комунального господарства, належить недосконалість чинного законодавства, що регулює сферу управління комунальним майном; неповнота та ненадійність даних про об'єкти комунальної власності, зумовлені як недоліками інвентаризації та обліку, так і обмеженим доступом до достовірної інформації про стан майна у громадах, розташованих поблизу зони бойових дій; неефективну організаційну структуру та нечіткий розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування у сфері управління комунальною власністю; відсутність комплексних стратегічних програм управління комунальним майном на рівні територіальних громад [8].

Орел О.В. зазначає, що пріоритети ресурсного забезпечення публічного управління в територіальних громадах потребують системної переоцінки та стратегічного переосмислення. Результативна діяльність органів місцевого самоврядування неможлива без комплексного поєднання матеріальних, кадрових, інформаційних та фінансових ресурсів, які мають бути взаємопов'язані й узгоджені в межах єдиної політики розвитку. Обґрунтовано, що матеріальні ресурси (інфраструктура, технічне забезпечення) виступають базою функціонування ОМС, тоді як кадровий потенціал (професійна підготовка управлінців) визначає здатність громад ефективно реагувати на сучасні виклики [7].

Клевцевич Н.А. обґрунтовує, що стратегічне планування дозволяє громадам раціонально використовувати обмежені ресурси, орієнтуючись на найбільш важливі та пріоритетні завдання для розвитку [14].

**ВИДЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ,
КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Тема ефективного управління та ресурсного забезпечення територіальних громад є надзвичайно актуальною, що підтверджується значною кількістю публікацій. Проте недостатньо дослідженні питання ресурсного забезпечення житлово-комунального господарства територіальних громад.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження ресурсного забезпечення ЖКГ територіальних громад. Цілями статті є аналізування основних факторів, які впливають на стан та ресурсне забезпечення ЖКГ територіальних громад; розроблення алгоритму визначення пріоритетів та напрямків ресурсного забезпечення ЖКГ територіальних громад; систематизація методів ефективного управління ресурсами територіальних громад в умовах нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Житлово-комунальне господарство територіальної громади - це все, що забезпечує життєдіяльність населення та підприємств громади шляхом утримання, ремонту та експлуатації житлового фонду, мереж водопостачання, водовідведення, теплопостачання, а також проведення реконструкції, капітального та поточного ремонту доріг місцевого значення, тротуарів, а також надання послуг з ремонту житла, вивезення твердих побутових відходів тощо. ЖКГ включає об'єкти благоустрою, а його діяльність спрямована на створення умов для комфортного проживання в межах громади. На рівні територіальної громади цим займаються спеціалізовані житлово-експлуатаційні організації та комунальні підприємства, які можуть бути як муніципальними, так і приватними. Вони діють на основі договорів, надаючи послуги відповідно до встановлених нормативів, правил та стандартів, які забезпечують комфортне проживання мешканців.

Ресурсне забезпечення ЖКГ територіальних громад є багатовимірним та включає різні види ресурсів: людські, фінансові, інформаційні, природні й регіональні. Кожна із зазначених груп має специфічне значення для функціонування сфери ЖКГ, особливо в умовах воєнних загроз та руйнувань. Населення громади є основним ресурсом, джерелом робочої сили та інтелектуального потенціалу. Воєнні дії суттєво впливають на людський капітал через міграцію, втрати працездатного населення, зниження рівня здоров'я та зростання соціальних ризиків. Внутрішньо-переміщені особи частково компенсують втрату місцевих мешканців. Соціальна згуртованість людей є базисом для організації взаємодопомоги, волонтерської діяльності, підтримки соціальних програм і колективного подолання кризових викликів. Для підтримки функціонування ЖКГ важливим є залучення кваліфікованих кадрів, підвищення рівня їх професійної підготовки, а також забезпечення соціального захисту та медичної підтримки працівників.

Фінансова база територіальних громад формується за рахунок податкових і неподаткових надходжень, дотацій, субвенцій, прибутків від комунальної власності, а також можливостей кредитування. В умовах війни спостерігається скорочення податкової бази, зниження фінансових надходжень і зростання потреб у витратах на відновлення. Особливого значення набуває залучення міжнародної допомоги, грантового фінансування, благодійних внесків і програм державної підтримки. Фінансова децентралізація, яка розпочалася до війни, створила основу для більшої автономії громад, однак реалії воєнного стану вимагають посилення державної підтримки у сфері критичної інфраструктури.

Інформаційні ресурси охоплюють системи управлінської, технічної та комунікаційної інформації, необхідні для координації дій у кризових ситуаціях, моніторингу стану об'єктів ЖКГ та планування їх відновлення. У воєнний час особливо важливим є створення електронних реєстрів, цифрових систем управління комунальними послугами, забезпечення кібербезпеки та інформаційної взаємодії з громадянами.

На ресурсне забезпечення ЖКГ територіальних громад впливають фактори, представлені на рисунку 1.

До природничих ресурсів відносять землю, водні ресурси, корисні копалини та інші складові природного потенціалу громади. Їх ефективне використання у сфері ЖКГ передбачає забезпечення населення якісною питною водою, збереження екологічного балансу, розвиток альтернативних джерел енергії, що особливо актуально в умовах руйнування централізованих систем. Близькими за значенням є регіональні ресурси, які охоплюють інституційні та економічні можливості громади у взаємодії з сусідніми територіями, регіональними та державними органами влади. Кооперація між громадами, спільне використання інфраструктури, реалізація міжмуніципальних проєктів та залучення міжнародних партнерів створюють умови для посилення стійкості ЖКГ.

Отже, ЖКГ, особливо у невеликих громадах зазвичай знаходиться у проблемному стані через поєднання обмежених фінансових ресурсів, кадрового дефіциту, зношеної інфраструктури та відсутності системного управління.

Відносини органів місцевого самоврядування з житлово-комунальними підприємствами регулюються Господарським та Бюджетним кодексами України, Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні" та іншим нормативно-правовим забезпеченням. Житлово-комунальне підприємство утворюється органом місцевого самоврядування на основі відокремленої частини комунальної

власності належить до сфери його управління. За кордоном житлово-комунальні підприємства є достатньо прибутковими і забезпечують місцеві бюджети значними фінансовими ресурсами. В Україні більшість житлово-комунальних підприємств працюють неефективно і близькі до банкрутства.

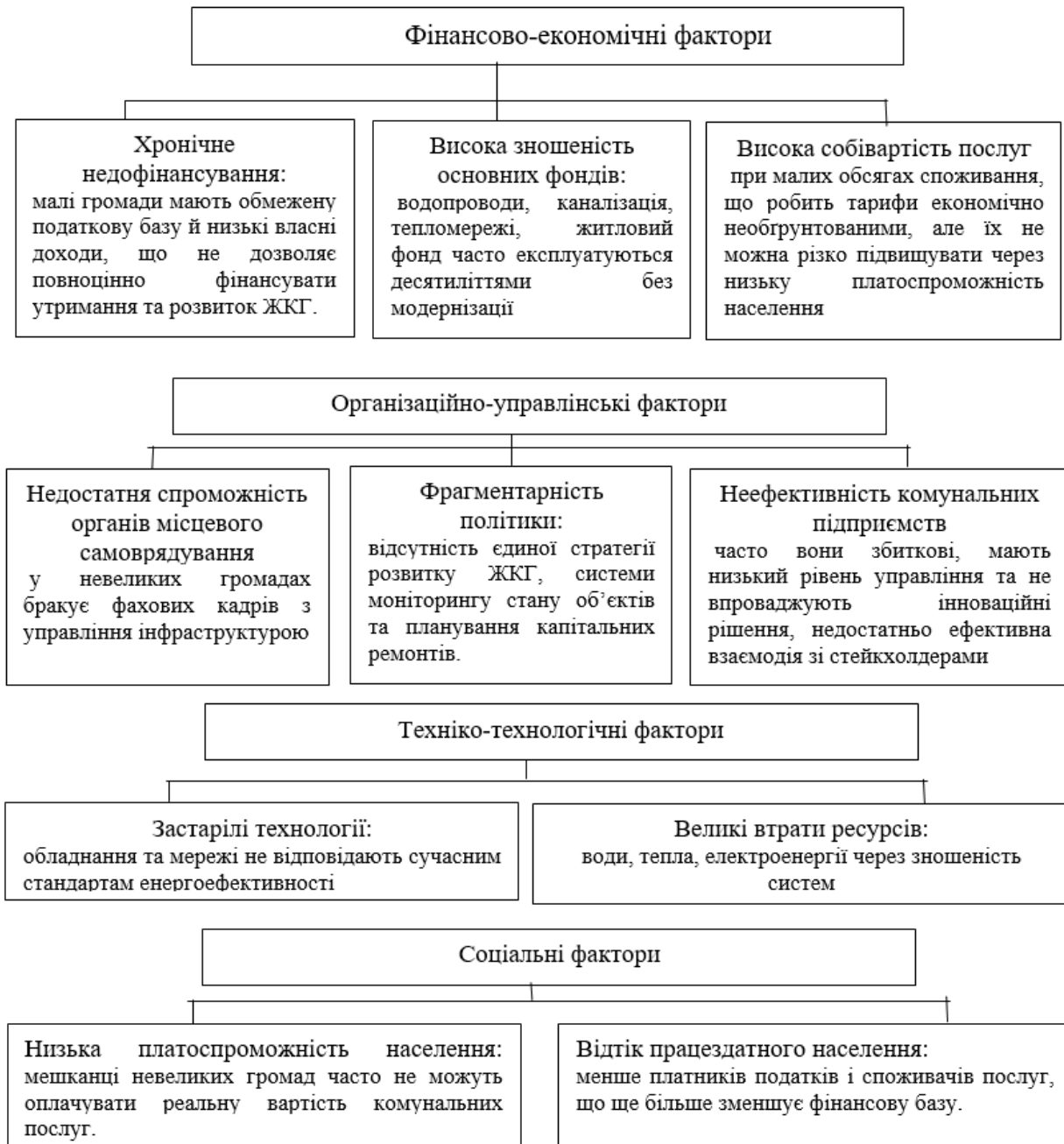


Рис.1 Основні фактори, які впливають на стан та ресурсне забезпечення ЖКГ територіальних громад
Джерело: складено авторами на основі джерел

Територіальні громади встановлюють різні тарифи на житлово-комунальні послуги в розрізі населених пунктів. Причинами цього є технологічні особливості виробництва та надання житлово-комунальних послуг у різних регіонах, технічний стан мереж та обладнання. Також тарифи залежатимуть чи органи місцевого самоврядування впроваджують заходи щодо зменшення витрат, як часто вони переглядають тарифи у різні періоди часу, а також чи використовуються диференційовані тарифи. Комунальні підприємства ЖКГ належать до природніх монополій, тому регулювання тарифів у цій сфері здійснює Національна комісія (встановлює тарифи на теплову енергію; послуги з централізованого водопостачання та водовідведення; послуги з перероблення та захоронення побутових відходів, послуги з централізованого опалення; послуги з централізованого постачання холодної та гарячої води; послуги з водовідведення). Уповноваження органів місцевого самоврядування входить встановлення тарифів для підприємств, які не підпадають під регулювання Національної комісії, а також встановлюють тарифи на послуги з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій, вивезення побутових відходів тощо.

Ключовим викликом сучасного періоду є фінансово-економічна нестабільність комунальних підприємств, що надають житлово-комунальні послуги. Дані підприємства є водночас суб'єктами господарювання та виконавцями соціальних функцій, що унеможливає їх високу прибутковість. Навіть у довоєнний період їхня рентабельність була низькою або від'ємною, особливо у сфері водо- та теплопостачання, зазвичай вони фінансувались за залишковим принципом.

Водночас критична інфраструктура, яка включає підприємства енергопостачання, водо- та теплопостачання, транспорт і системи утилізації відходів, є пріоритетним об'єктом для відновлення. Від її безперерйного функціонування залежить не лише комфорт, але й безпека населення, здатність економіки до відновлення, а також загальна стійкість громад у воєнний і післявоєнний періоди.

Враховуючи обмеженість ресурсів, на рис.2 розроблено алгоритм визначення пріоритетів та напрямків.

В умовах війни головним завданням місцевої влади є не стільки зростання, скільки стійкість. Рішення повинні забезпечувати підтримку життєво важливих систем, соціальну стабільність, раціональне використання обмежених ресурсів, поступове відновлення потенціалу громади після кризи.

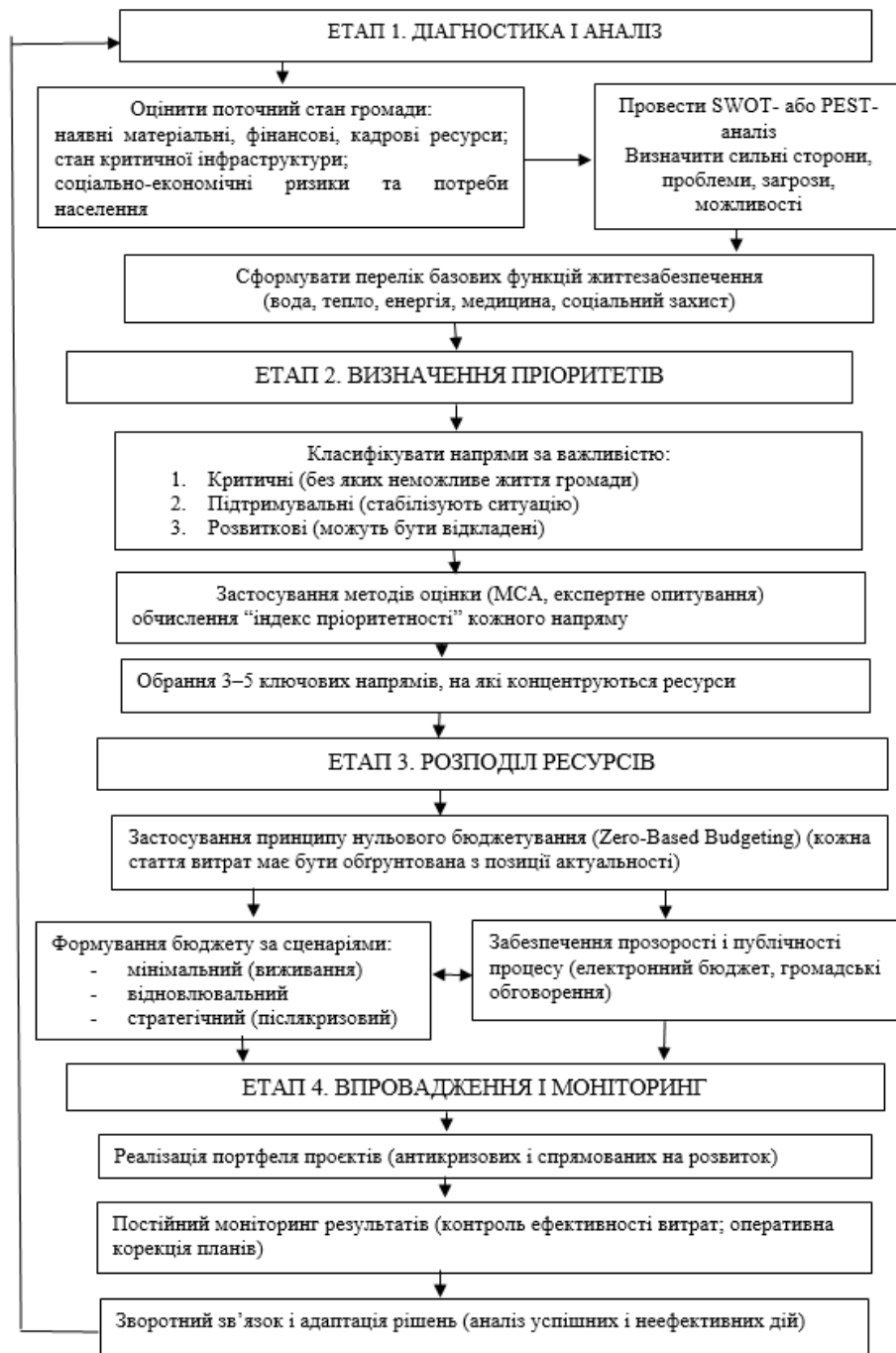


Рис. 2 Алгоритм визначення ресурсного забезпечення територіальних громад в умовах війни
Джерело: сформовано авторами

На рис. 3 представлено частку витрат на ЖКГ у загальних видатках місцевих бюджетів на прикладі територіальних громад Львівської області.

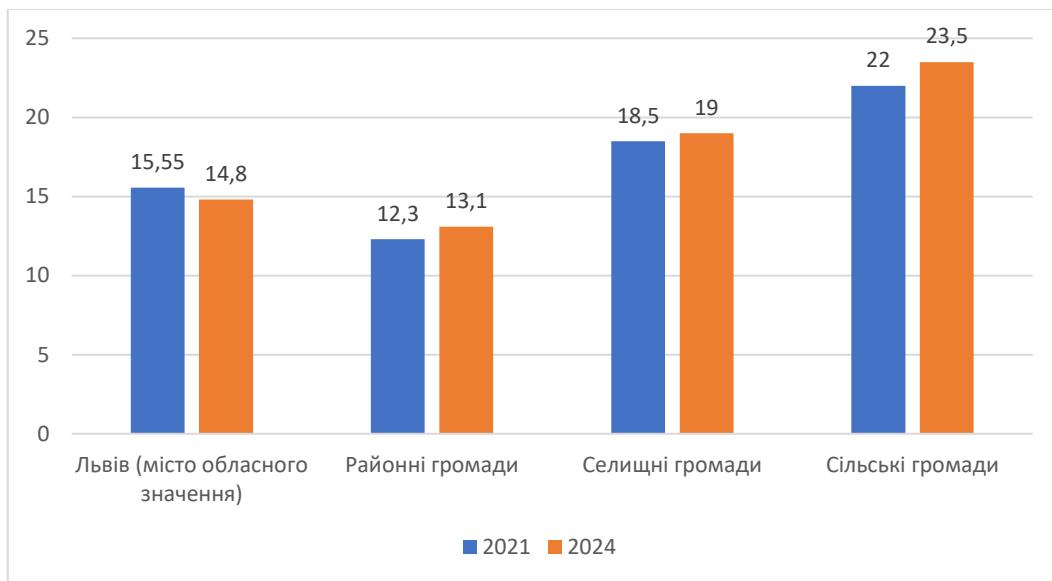


Рис. 3 Середня частка витрат на ЖКГ у загальних видатках у Львівській області, %. Примітка: Дані для районних, селищних та сільських громад базуються на середніх показниках по області

Джерело: складено за даними <https://openbudget.gov.ua/>

Як видно з рисунка, в середньому частка витрат на ЖКГ коливається від 13,1% до 23,5% у 2024 році залежно від типу громади і не значно змінилася з довоєнним періодом у Львівській області, хоч під час війни спостерігається значне руйнування житлово-комунальної інфраструктури.

Управління фінансовими ресурсами територіальних громад має ґрунтуватися на комплексному підході, що передбачає поєднання державних і недержавних джерел фінансування, підвищення ефективності використання бюджетних коштів, а також застосування інструментів стратегічного планування для досягнення визначених цілей та показників соціально-економічного розвитку в інтересах мешканців громади [13].

Таблиця 1

Методи ефективного управління ресурсами територіальних громад в умовах нестабільності

№	Назва методу / Інструменту	Суть методу	Очікуваний результат	Практичне застосування для громади
1	SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, загроз та можливостей	Розуміння реальних проблем і потенціалу	Аналіз стану ЖКГ, освіти, медицини перед плануванням бюджету, стратегії розвитку
2	PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів	Виявлення зовнішніх ризиків і впливів	Врахування воєнних, енергетичних і демографічних чинників
3	MCA (багатокритеріальний аналіз)	Порівняння проєктів за різними критеріями	Об'єктивне ранжування заходів за важливістю	Вибір між проєктами: ремонт водогону чи відновлення школи
4	Zero-Based Budgeting	Кожна стаття витрат обґрунтовується з нуля	Оптимізація бюджету, усунення неефективних витрат	Перегляд видатків ЖКГ, освіти, адміністративних структур
5	Сценарне планування	Розробка кількох варіантів дій (мінімальний, базовий, стратегічний)	Гнучкість і готовність до змін	Бюджет громади з урахуванням різних сценаріїв безпеки
6	Портфельний підхід до управління проєктами	Формування набору проєктів із балансом ризику і ефекту	Концентрація ресурсів на найважливіших напрямках	Одночасна підтримка критичної інфраструктури і відновлення бізнесу
7	Critical Path Method (CPM)	Визначення ключових етапів, що впливають на результат	Скорочення строків і підвищення ефективності реалізації	Планування ремонту котельні чи будівництва укриття
8	Risk Management / антикризовий аудит	Ідентифікація ризиків і заходів реагування	Мінімізація втрат і простоїв	Розробка "антикризового плану" ЖКГ або системи водопостачання
9	Громадська участь (participatory budgeting)	Залучення мешканців до визначення пріоритетів витрат	Прозорість, підвищення довіри і соціальної згуртованості	"Бюджет участі", обговорення програм відновлення

Джерело: сформовано авторами на основі джерел [4, 9, 10]

У період війни стратегічне планування управління ресурсами громади залишається необхідним інструментом управління, оскільки дає можливість забезпечити системність дій замість хаотичного реагування на події; зберігати баланс між поточними потребами й довгостроковими цілями; оптимально використовувати обмежені ресурси фінансові, матеріальні, людські; створює основу для післявоєнного відновлення та залучення інвестицій.

Для ефективного управління ресурсами територіальних громад в умовах нестабільності використовують різноманітні методи, найбільш поширені з них узагальнено в таблиці 1.

Таким чином, ефективне ресурсне забезпечення житлово-комунального господарства територіальних громад в умовах воєнних викликів потребує комплексної мобілізації наявних ресурсів громади; створення системи багатоканального фінансування ЖКГ із залученням міжнародної допомоги; підвищення ролі соціального та людського капіталу у відновленні критичної інфраструктури; посилення координації між органами державної влади, місцевого самоврядування, військовими адміністраціями та громадянським суспільством; впровадження інноваційних технологій у сфері управління та надання комунальних послуг.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах економічної кризи, пов'язаної з війною, органи місцевого самоврядування стикаються з багатьма проблемами в різних сферах діяльності, що свідчить про необхідність застосування комплексного підходу. Найбільшими викликами є недостатність фінансових коштів, дефіцит матеріальних та людських ресурсів у сферах освіти, охорони здоров'я, економіки, соціального захисту, ЖКГ. Кожна з цих сфер є важливою і потребує чітко розроблених заходів для подолання труднощів.

Для вдосконалення системи фінансового забезпечення ЖКГ територіальних громад потрібно забезпечити ефективне та цільове витрачання коштів місцевих бюджетів шляхом залучення демократичних механізмів їх оцінки і впливу; активно використовувати гранти закордонних донорів, міжнародні програми фінансування проектів на засадах співфінансування, інструменти державно-приватного партнерства та місцеві позики; посилити громадський контроль за дотриманням місцевою владою за бюджетними видатками; забезпечити адекватний вплив громадянського суспільства на прийняття рішень у сфері планування та управління фінансових ресурсів територіальних громад.

Стратегічне планування житлово-комунальних підприємств в умовах війни не лише доречне, а й життєво необхідне. Воно перетворюється з інструменту розвитку на інструмент виживання, стійкості й відновлення, єдине його необхідно зробити його гнучким, адаптивним і ресурсно обґрунтованим.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблення теоретико-методичних і прикладних аспектів управління ресурсами житлово-комунального господарства територіальних громад у кризових та поствоєнних умовах. Перспективними напрямками можуть стати розроблення моделей адаптивного управління ресурсами ЖКГ, здатних оперативно реагувати на зміни безпекового середовища, дефіцит фінансування та енергетичні ризики та формування системи показників оцінювання стійкості ЖКГ територіальних громад із урахуванням соціально-економічних, інфраструктурних та екологічних чинників;

Література

1. Шебештьєв Є. Г., Пилипець С. І. Ресурсний потенціал сільських територіальних громад. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. №11-12 (312-313). С. 159–166.
2. Кохан І.В., Дмитровська В.С. Тенденції фінансування комунальної сфери в контексті повоєнного відновлення. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип 19. Т.1. С. 201-112. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.201-212>
3. Семигуліна, І., Ярошенко, І., Красноносова, О., Козирева, О. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. 6(47), 352–364. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.47.2022.3896>
4. Трусова Н. В., Колокольчикова І. В., Полегенька М. А. Організаційно-економічний механізм розвитку сільських територіальних громад: внутрішня інтеграція та фінансова спроможність. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/5938>
5. Шелест О., Бабічев, А. Ресурсна забезпеченість бюджету територіальної громади під час воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка, 2023. 15(30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-17)
6. Ряснянська А. М., Руденко С. В. Інструментарій підвищення ефективності використання земельних ресурсів у менеджменті територіальних громад. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 322 – 326.
7. Орел О.В. Пріоритети ресурсного забезпечення публічного управління в територіальних громадах. *Економіка, управління та адміністрування*. № 4 (110) 2024. С. 195- 203. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-4\(110\)-195-203](https://doi.org/10.26642/jen-2024-4(110)-195-203)

8. Гармата Є. Удосконалення управління комунальною власністю територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління* Том 12 № 3. 2024. С. 5-13. DOI: <https://doi.org/10.15421/152431>
9. Bizonych D. European experience of housing reform and development: lessons for modern Ukraine. *Public administration and state security aspects*. 2021. Vol.1/1. P. 128–144.. <https://doi.org/10.52363/passa-2021.1-13>
10. Черненко , Н. О., Корогодова , О. О., Глущенко, Я. І. Теоретико-методичні засади та практичні інструменти ресурсного забезпечення місцевих громад. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2025. (20). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16384599>
11. Сторонянська, І. Бея А. Особливості та проблеми здійснення громадського контролю виконання місцевих бюджетів територіальних громад. *Світ фінансів*. 2020. Вип. 4. (65) С. 103-117 <https://doi.org/10.35774/sf2020.04.103>
12. Черненко Ю.В., Бедрій Д.І. Трансформація житлово-комунальних послуг через інноваційне управління стейкхолдерами: кроки до сталості. *Innovation and Sustainability*. 2024. No2. С. 33-43.
13. Крайник О.П., Лазорищак М.М. Управління фінансовими ресурсами територіальної громади. *Ефективність державного управління*. Вип. 1 (58). Ч. 2. 2019. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.58.2019.168733>
14. Клевцєвич Н.А. Ефективне управління економічним розвитком територіальних громад: сучасні підходи та виклики. *Scientific Journal «City Development»*. Вип. 3(03) 2024. С. 48-56 <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.3-7>
15. Кухтін Ю. В. Ефективне управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад: дис. ... д-ра філософії: 073 – Менеджмент; наук. кер. О. В. Бухало. Харків: ДБТУ, 2024. 203 с.

References

1. Shebeshten Y., Pylypets S. (2023) Resource potential of rural territorial communities. *Scientific Bulletin of Odesa National University of Economics*. 11-12 (312-313). P. 159–166.
2. Kokhan I.V., Dmytrovska V.S. Trends in the financing of the communal sphere in the context of post-war recovery. *The actual problems of regional economy development*. 19. (1). P. 201-112. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.201-212>
3. Semigulina, I., Yaroshenko, I., Krasnonosova, O., Kozyreva, O. (2022) A programme-project approach to the public management of the spatial development of united territorial communities by their types. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 352–364. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.47.2022.3896>
4. Trusova N. V., Kolokolchikova I. V., Polegenka M. A. (2022) Organizational and economic mechanism for the development of rural territorial communities: internal integration and financial capacity. *Efektivna ekonomika*. № 2. Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/5938>
5. Shelest, O., & Babichev, A. (2023). Resource security of the budget of the territorial community during marital state. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 15(30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-17)
6. Riasnianska A., Rudenko S. (2024) Toolkit for increasing the efficiency of land resource use in the territorial communities' management. *Ukrainian journal of applied economics and technology*. Vol. 9. № 1, pp. 322 – 326.
7. Orel O.V. (2024). Priorities of resource provision for public administration in territorial communities. *Economics, Management and Administration*. 4 (110) P. 195- 203. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-4\(110\)-195-203](https://doi.org/10.26642/jen-2024-4(110)-195-203)
8. Harmata Y. (2024) Improving the Management of Communal Property of Territorial Communities in the Conditions of Local Self-government Reform in Ukraine. *Public administration aspects* 12 (3). pp. 5-13. DOI: <https://doi.org/10.15421/152431>
9. Bizonych D. (2021) European experience of housing reform and development: lessons for modern Ukraine. *Public administration and state security aspects*. Vol.1/1. P. 128–144.. <https://doi.org/10.52363/passa-2021.1-13>
10. Chernenko , N., Korohodova, O., & Hlushchenko , Y. (2025). Theoretical and Methodological Foundations and Practical Tools for Resource Provision of Local Communities. *Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*, (20). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16384599>
11. Storonianska I., Belya A. (2024) Features and Problems of Public Control over the Implementation of Local Budgets of Territorial Communities: According to the Results of Sociological Assessment. *World of finance*. 4. (65) С. 103-117 <https://doi.org/10.35774/sf2020.04.103>
12. Chernenko Y., Bedrii D. (2024) Transformation of housing and utility services through innovative stakeholder management: steps to sustainability. *Innovation and Sustainability*, no.2, pp. 33-43.
13. Krainyk, O. P., Lazoryshchak, M. M. (2019). Upravlinnia finansovymy resursamy terytorialnoi hromady. *Efficiency of Public Administration*, Issue 1(58), pp. 197-209. (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.58.2019.168733>).
14. Klietvsiyevych N. (2024) Territorial Community: Approaches to Effective Management of Economic Development. *Scientific Journal «City Development»*. 3(03) 2024. Pp. 48-56 <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.3-7>
15. Kukhtin Yu. V. Efektivne upravlinnia zemelnymy resursamy obiednanykh terytorialnykh hromad: dys. ... d-ra filosofii: 073 – Menedzhment; nauk. ker. O. V. Bukhalo. Kharkiv: DBTU, 2024. 203 s.