

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-29](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-29)

УДК 58.339.3

АВГУСТИН Руслан

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3101-7107>e-mail: avgustyn@ukr.net

ДЕМКІВ Ірина

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6538-7988>e-mail: demkiv_irina@ukr.net

СТРУМЕЦЬКИЙ Олександр

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0009-0002-1226-5738>e-mail: sashastrum8@gmail.com

БАЗИСНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Формування ефективної системи управління соціально-економічним розвитком територіальних громад є досяжним лише за умови встановлення стійкої рівноваги між повноваженнями органів державної влади та самоврядних структур територіальних громад. Такий баланс передбачає оптимальний розподіл управлінських функцій на місцевому рівні, що ґрунтується на поєднанні двох ключових чинників – автономності у прийнятті рішень та відповідальності за їх наслідки, включаючи кримінальну відповідальність у випадках ухвалення неправомірних або опортуністичних рішень. Саме тому, метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів та базисних положень формування інструментів управління економічним розвитком територіальних громад. Відповідно до мети запропоновано стратегічні переваги управління територіальними громадами та заходи управління територіальними громадами.

Ключові слова: територіальні громади, управління економічним розвитком територіальних громад, заходи управління територіальними громадами.

AVHUSTYN Ruslan, DEMKIV Iryna, STRUMETSKYI Oleksandr

West Ukrainian National University

BASIC PROVISIONS FOR FORMING TOOLS FOR MANAGEMENT OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The formation of an effective system for managing the socio-economic development of territorial communities is achievable only if a stable balance is established between the powers of state authorities and self-government structures of territorial communities. Such a balance implies an optimal distribution of management functions at the local level, based on a combination of two key factors - autonomy in decision-making and responsibility for their consequences, including criminal liability in cases of illegal or opportunistic decisions. In conditions of deep crisis, the primary task for territorial communities is not only an emergency response to challenges, but also strategic planning for the recovery and further development of the local economy. In particular, the need to implement effective economic development management tools is becoming more urgent. Such tools include: creating a favorable investment climate, providing support to small and medium-sized businesses, creating an institutional framework for the integration of relocated businesses, and developing partnerships between all stakeholders at the local level. Assessment of the effectiveness of territorial communities in the war and post-war periods should be based on a number of critical indicators

Among them are ensuring the functioning of social infrastructure, the availability of quality social services for the local population, supporting economic activity and entrepreneurship, developing inclusive communication channels between authorities, business and the public, as well as the successful integration of new residents and business entities into the economic environment of the community.

Achieving an optimal model of managing the economic development of territorial communities is possible only if their competencies are expanded, in particular by delegating additional managerial powers to them.

Keywords: territorial communities, management of economic development of territorial communities, measures of management of territorial communities.

Стаття надійшла до редакції / Received 16.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 08.05.2025

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

Відкрита військова агресія призводить до структурних змін соціального, політичного та виробничо-економічного характеру. Одним із ключових наслідків відкритої військової агресії є розширення кола економічних суб'єктів у тилових територіальних громадах. Це відбулося внаслідок масового внутрішнього переміщення населення, а також релокації підприємств із тимчасово окупованих територій та зон активних бойових дій. Таким чином, територіальні громади, які раніше мали стабільну соціально-економічну структуру, змушені були в надзвичайно стислі терміни адаптуватися до нових умов функціонування з огляду на зростання навантаження на інфраструктуру, соціальні послуги та місцевий ринок праці.

В умовах глибокої кризи першочерговим завданням для територіальних громад є не лише екстрене реагування на виклики, а й стратегічне планування відновлення та подальшого розвитку місцевої економіки. Зокрема, актуалізується необхідність впровадження ефективних інструментів управління економічним розвитком. До таких інструментів належать: формування сприятливого інвестиційного клімату, реалізація заходів підтримки малому та середньому бізнесу, розвиток інституційної бази для інтеграції релокованого бізнесу, а також розвиток партнерств між усіма стейкхолдерами на місцевому рівні.

Оцінка ефективності діяльності територіальних громад в умовах воєнного та поствоєнного періодів має ґрунтуватися на ряді критичних індикаторів. Серед них – забезпечення функціонування соціальної інфраструктури, доступність якісних соціальних послуг для місцевого населення, підтримка економічної активності та підприємництва (з особливим акцентом на малі форми господарювання), розбудова інклюзивних каналів комунікації між владою, бізнесом та громадськістю, а також успішна інтеграція нових мешканців та суб'єктів господарювання в економічне середовище громади.

Таким чином, війна не лише створила загрози для територіального розвитку, але й стала потужним стимулом для переосмислення підходів до управління економічним розвитком територіальних громад. Успішне подолання новітніх викликів потребує високого рівня адаптивності, інноваційності та здатності до консолідації зусиль усіх учасників економічного розвитку територіальних громад.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням розвитку територіальних громад, їх управлінню та фінансуванню присвячено багато наукових досліджень. Вагомий науковий внесок зроблено вітчизняними науковцями Августин Р., Демків І., праці яких присвячені дослідженню інструментарію політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад [1]. Науковці Антонюк Н.А., Процик О.С., Любка В.В., Жеребук Ю.Д., Савка В.Б. у своїх працях розглядають систему управління соціально-економічним розвитком територіальних громад у сучасних інституційних умовах [2]. Дослідження Бобровського О.І. присвячені розвитку територіальних громад як суб'єктів публічного управління первісних територіальних ланок суспільства [3]. Особливої уваги потребують наукові дослідження Прямухіна Н. та Кравчик Ю., які орієнтовані на виявлення напрямків вдосконалення інструментарію державного управління місцевим економічним розвитком регіону в Україні [5]. Науковець Письменний І.В. свої дослідження спрямував на дослідження територіальних громад як суб'єктів активного розвитку громадянського суспільства в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування [6]. Питанням стратегічного розвитку громад в умовах подолання воєнних викликів присвячені праці Семенюк І., Іванченко Г., Веслової Я. [7]. Особливої уваги потребують праці Сторонянська І., Патицька Х., Дуб А., у яких розглядається місцевий економічний розвиток у територіальних громадах. Антикризові інструменти у воєнний та післявоєнний період [9].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНИШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Воєнна агресія суттєво трансформувала соціально-економічний ландшафт України, спричинивши формування нової реальності для територіальних громад. Зміни, що відбулися, не лише вплинули на демографічну ситуацію, але й поставили перед органами місцевого самоврядування безпрецедентні виклики, що потребують комплексного, системного та стратегічного підходу до управління розвитком громад. Отже, зважаючи на численні наукові публікації, вважаємо, що недостатньо приділено уваги питанням положень формування інструментів управління економічним розвитком територіальних громад.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення теоретичних аспектів та базисних положень формування інструментів управління економічним розвитком територіальних громад.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Однією з ключових складових сталого розвитку територіальних громад є забезпечення відкритості та прозорості функціонування територіальних громад. Відкритість у цьому контексті не лише слугує інструментом налагодження діалогу між владою та громадянами, а й виступає визначальним чинником формування довіри до органів місцевого самоврядування. З огляду на це, важливою передумовою ефективної, підзвітної та демократично орієнтованої управлінської діяльності є регулярне інформування громадськості про результати прийнятих рішень, реалізовані ініціативи та напрями подальшого розвитку.

Систематичне висвітлення діяльності територіальних громад має здійснюватися у форматі доступному для широкого загалу – через засоби масової інформації, офіційні вебресурси, публічні звіти та відкриті зустрічі з представниками громадськості. Окреме значення в цьому процесі має забезпечення інституційної співпраці між територіальними громадами та громадськими організаціями, які репрезентують інтереси різних соціальних груп. Залучення таких інституцій до розробки, обговорення та погодження планів, стратегій і проектів рішень сприяє зростанню легітимності та соціальної прийнятності управлінських дій.

Таким чином, впровадження механізмів управління, що передбачають активну участь громадськості у прийнятті рішень, є важливим інструментом підвищення відкритості територіальних громад та, як наслідок, – зміцнення демократичних засад у системі територіального управління.

У контексті сучасних інституційних трансформацій вітчизняного середовища, актуальності набуває потреба у збалансуванні стратегічних пріоритетів розвитку територіальних громад із вимогами до ефективного державного управління та належного контролю за діяльністю органів місцевої влади. З одного боку, актуальним викликом є потреба в динамічному, інноваційно орієнтованому й якісному розвитку громад як базових осередків публічного управління, що відіграють ключову роль у забезпеченні добробуту населення, формуванні конкурентоспроможного середовища та залученні інвестицій [6].

З іншого боку, паралельно з цим зростає потреба в удосконаленні організаційно-управлінських механізмів, які забезпечують належний інституційний контроль за прийняттям та реалізацією рішень на місцевому рівні. Такий контроль має ґрунтуватися на принципах прозорості, підвітності, правової визначеності та збалансованого розподілу повноважень між центром і місцевими ланками влади.

Сучасні виклики, зокрема процеси децентралізації, посилюють необхідність формування адаптивної та відповідальної системи управління, здатної оперативно реагувати на зміни соціально-економічної ситуації, одночасно гарантувати дотримання законності та запобігати проявам корупції чи опортуністичної поведінки. Таким чином, стійкий соціально-економічний розвиток територій можливий лише за умови ефективної інтеграції інтересів громади з інструментами належного контролю за функціонуванням публічної влади на місцях.

Запровадження проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком територіальних громад є однією з ключових передумов їхньої ефективної адаптації до нових соціально-економічних умов, спричинених зовнішніми та внутрішніми викликами, зокрема наслідками воєнних дій. Такий підхід дозволяє громадам не лише оперативно реагувати на виклики, а й формувати стратегічні засади відновлення, забезпечуючи цілеспрямовану мобілізацію ресурсів.

Однак, практична імплементація проектного підходу вимагає не тільки інституціоналізації відповідних посад, зокрема введення позицій проектного менеджера, але й створення міждисциплінарних проектних команд. Лише за наявності таких команд стає можливим ефективне планування, реалізація та моніторинг проєктів, які фінансуються міжнародними донорськими організаціями.

Застосування проектного підходу надає територіальним громадам низку стратегічних переваг:

1. Раціоналізація використання ресурсів – формуються навички ефективного управління обмеженими людськими, фінансовими та природними ресурсами, що особливо актуально в умовах кризового дефіциту.

2. Удосконалення стратегічного планування – громади отримують інструменти для ідентифікації пріоритетних напрямів розвитку в межах ієрархічної системи стратегій: державна – регіональна – місцева. Це відповідає сучасним підходам до багаторівневого врядування та базується на аналітичному обґрунтуванні функціональних типів територій (відновлення, економічного зростання, з особливими умовами розвитку, сталого розвитку).

3. Прискорення адаптаційних процесів – громади отримують можливість оперативніше пристосовуватись до змін середовища завдяки гнучкому управлінню проєктами.

4. Посилення громадської участі – розширюється залучення мешканців, представників громадянського суспільства та бізнесу щодо вибору векторів соціально-економічного розвитку та формування альтернативних сценаріїв реагування на виклики.

5. Розвиток антикризового мислення – забезпечується формування навичок ідентифікації ризиків середньо- і довгострокового характеру та розробка відповідних стратегій їх мінімізації на основі реалізованих проєктів.

6. Розширення можливостей грантового фінансування – підвищується спроможність громад до залучення ресурсів міжнародних донорів. Особливо це актуально в умовах значного зростання кількості програм фінансової підтримки, що реалізуються як самостійно, так і у форматі партнерства з громадськими організаціями чи бізнес-структурами.

7. Формування міжнародних партнерств – розширюється мережа співпраці з іноземними органами місцевого самоврядування, що сприяє транскордонному обміну досвідом та реалізації спільних ініціатив.

8. Зміцнення інвестиційної привабливості – завдяки структурованому підходу до планування проєктів громада формує стабільну репутацію та чітку проєктну візію, що підвищує зацікавленість потенційних інвесторів.

9. Формування підприємницького клімату – реалізація проєктів сприяє розвитку локального підприємництва, створенню нових робочих місць та економічному поживанню.

10. Підтримка соціального підприємництва – розробляються механізми сприяння ініціативам, спрямованим на впровадження соціальних інновацій та вирішення актуальних суспільних проблем.

11. Активація громадянського суспільства – посилюється залучення молоді та активістів до процесів планування та впровадження змін на місцевому рівні.

12. Досягнення цілей сталого розвитку – завдяки системній реалізації проєктів громади створюють

умови для довгострокової стабільності, екологічного балансу та соціального добробуту [2].

Отже, проєктний підхід виступає не лише інструментом кризового реагування, а й ефективним механізмом довгострокового розвитку громад, орієнтованого на результативність, участь та сталість. Його імплементація в управлінську практику дозволяє громадам бути активними суб'єктами відновлення країни та формування її майбутнього.

У контексті управління місцевого розвитку, територіальні громади мають змогу впроваджувати широкий спектр проєктів, орієнтованих на відновлення, стабілізацію та довгострокове підвищення рівня соціально-економічної спроможності. Ці проєкти є ключовими інструментами для досягнення стратегічних цілей громади та формування умов для сталого розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі. Заходи управління територіальними громадами представлені на рисунку 1.

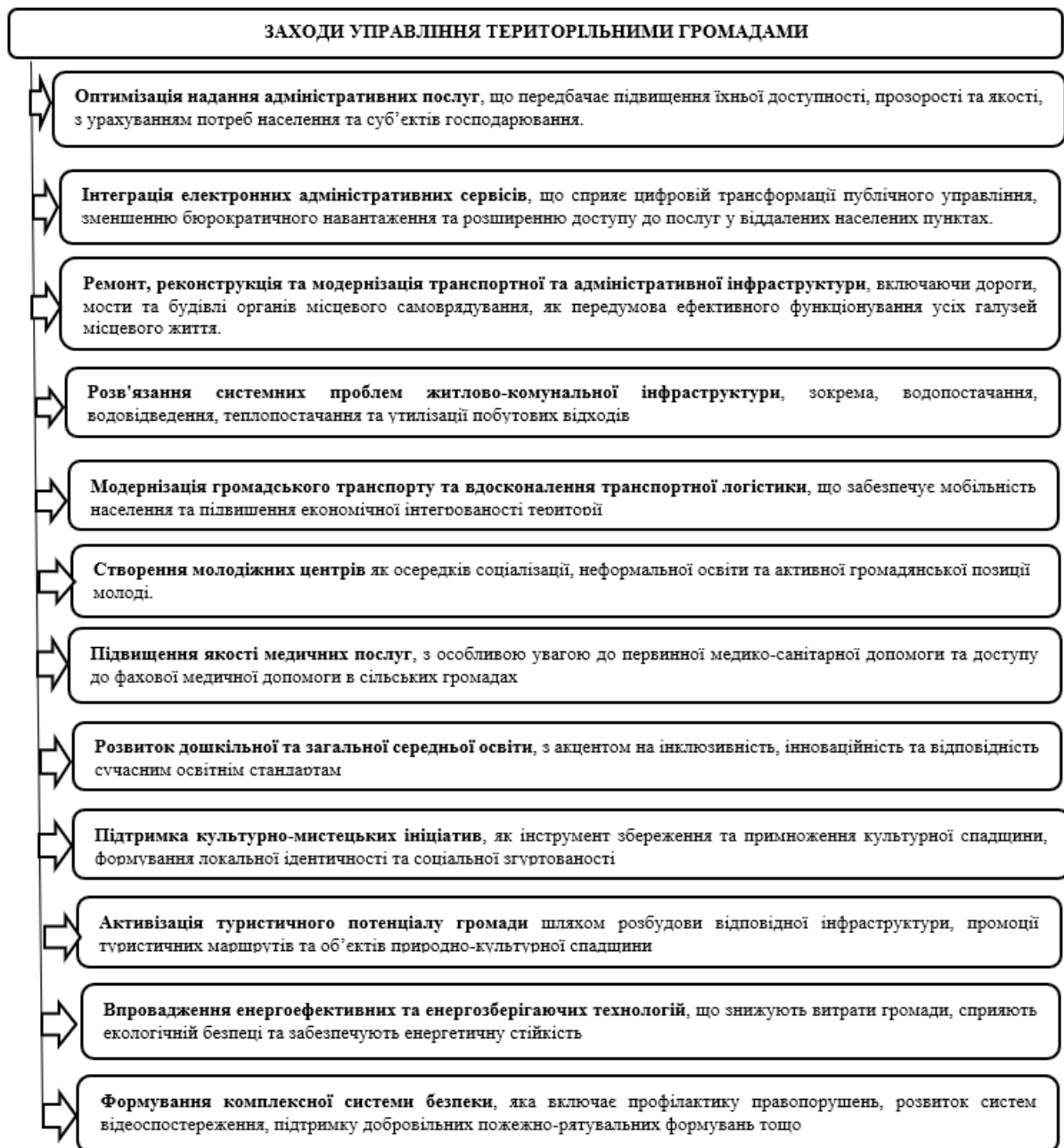


Рис.1. Заходи управління територіальними громадами

Комплексна реалізація зазначених напрямів дозволяє громадам не лише адаптуватися до нових реалій, спричинених кризовими явищами, зокрема війною, але й вибудувати фундамент для сталого соціально-економічного зростання, посилення інституційної спроможності та підвищення добробуту мешканців.

Реалізація зазначених нами заходів управління територіальними громадами реалізується через сукупність інструментів управління економічним розвитком територій. У науковій літературі авторами

виділяється велика кількість інструментів управління економічним розвитком територіальних громад. Проаналізувавши їх, ми дійшли висновку, що найоптимальнішим є інструменти, які представлені на рисунку 2.

Проведений нами аналіз розвитку територіальних громад дає змогу продемонструвати використання інструментів управління економічним розвитком. Так, Тростянецька громада (Сумська область), ефективно використовує можливості місцевого бюджету для розвитку інфраструктури та агробізнесу через участь у співфінансуванні. Дрогобицька громада (Львівська область) реалізує заходи електронної системи управління громадою та використовує цифрову мапу інвестиційних проєктів. Миргородська громада (Полтавська область) та Олександрійська громада (Кіровоградська область) розвинула систему теплопостачання на біопаливі, що забезпечило енергонезалежність громади. Так, Олександрівська громада реалізувала заходи енергонезалежності у співпраці з Олександрійським цукровим заводом (с. Приютівка), що забезпечило опалення та гаряче водопостачання лікарні, ФАП, дитячого, садочка та школи. Крім того, територіальні громади активно реалізують заходи з утилізації біомаси та роздільного сміттєзбирання, що покращує екологічний сектор територій.

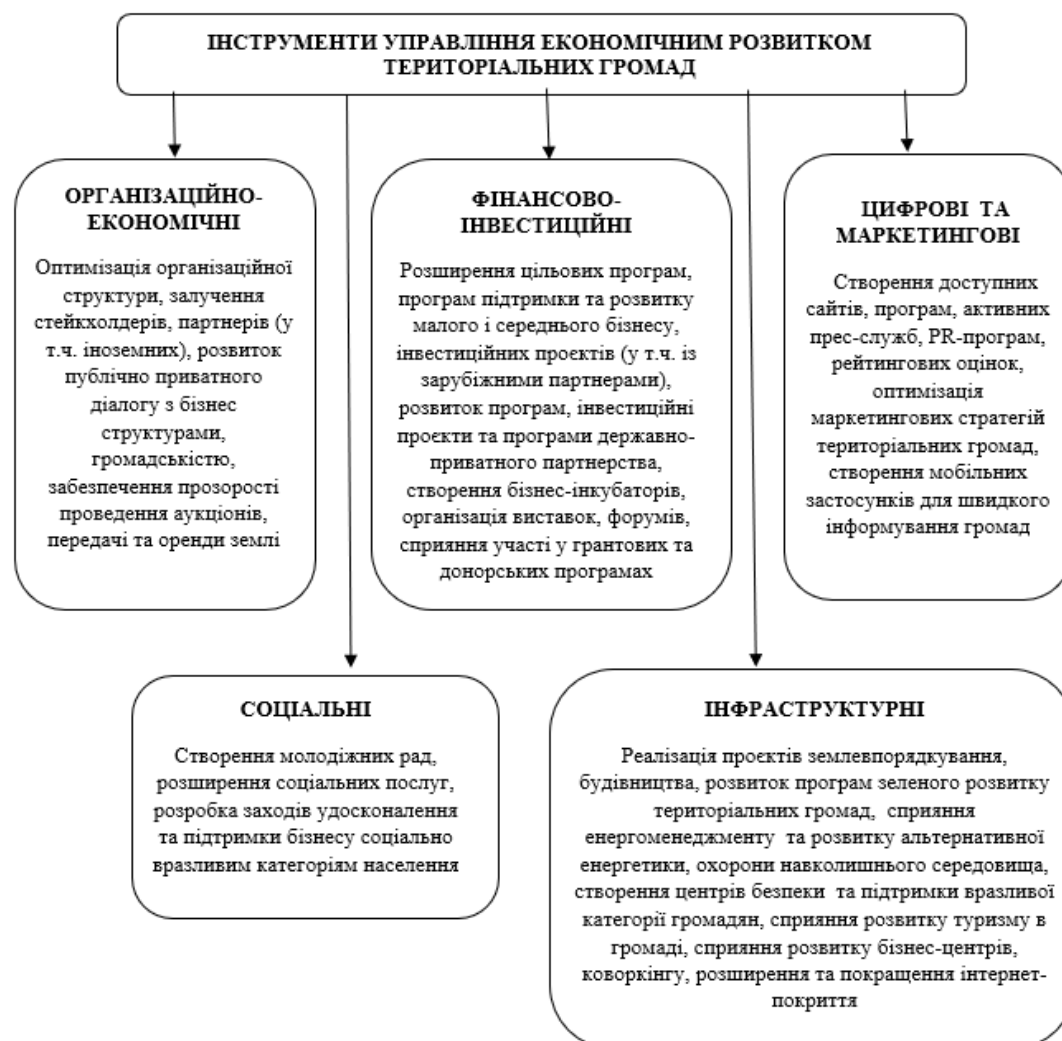


Рис. 2. Інструменти управління економічним розвитком територіальних громад

Досягнення стабільного та гармонійного соціально-економічного розвитку територіальних громад передбачає реалізацію таких ключових пріоритетів: стимулювання підприємницької активності серед населення та збільшення кількості бізнес-структур на душу населення; зменшення нерівності в соціально-економічному розвитку між різними територіальними громадами; формування індустріальних парків і кластерних об'єднань; розвиток транспортно-логістичних центрів; зростання кількості великих підприємств, що відіграють ключову роль у формуванні місцевої економіки; створення нових конкурентоспроможних робочих місць з метою зменшення масштабів зовнішньої міграції; ефективне використання економічного потенціалу територій і активізація розвитку більш вагомих напрямів господарської діяльності, галузей та секторів економіки [3].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На сучасному етапі суспільно-політичного розвитку України очевидною стає необхідність переходу від декларативного до результативного підходу у сфері управління територіальними громадами. Будь-які заходи з модернізації системи управління соціально-економічними процесами на місцевому рівні повинні мати чітко визначену цільову установку – сприяти зростанню фінансової самодостатності та підвищенню економічної стійкості громад. Досягнення мети можливе лише у випадку розробки ефективного, науково обґрунтованого алгоритму дій, який враховує як структурні особливості місцевого самоврядування, так і наявні дисфункції у взаємодії інституційних суб'єктів. Ігнорування проявів адміністративної або управлінської дисфункції на місцевому рівні становить серйозну загрозу для стабільності соціально-економічного розвитку в цілому. Відтак, існує нагальна потреба у переосмисленні чинних моделей функціонування територіальних громад. Їх не слід ідеалізувати або сприймати як завершену інституційну конструкцію. Навпаки, у процесі інституційного аналізу розвитку територіальних громад критично важливо сформувати ефективні механізми контролю та забезпечити впровадження інструментів упередження й нейтралізації управлінських дисфункцій.

Таким чином, побудова сучасної, ефективної моделі управління соціально-економічним розвитком на рівні територіальних громад потребує впровадження виваженої політики модернізації, заснованої на принципах делегування повноважень, прозорості, відповідальності та інституційної збалансованості. Найбільш складним викликом тут є питання оптимального розподілу управлінських функцій між різними рівнями влади та визначення рівня автономії територіальних громад. Саме пошук балансу між централізацією і децентралізацією, з урахуванням специфіки українського інституційного середовища, є ключовим завданням сучасної державної політики в галузі економічного управління територіальними громадами.

Література

1. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, 2023. № 2, <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/184>
2. Антонюк Н.А., Процик О.С., Любка В.В., Жеребук Ю.Д., Савка В.Б. Система управління соціально-економічним розвитком територіальних громад у сучасних інституційних умовах. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. Вип.36. С. 217-224.
3. Бобровський О. І. Територіальні громади як суб'єкти публічного управління первісних територіальних ланок суспільства. Науковий вісник: державне управління. 2020. № 2. С. 32–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2020_2_5
4. Коваленко Н. В. Децентралізація публічної влади в контексті сучасного розвитку України. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 8. С. 563–583. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_8_12.
5. ПРЯМУХІНА, Н., & КРАВЧИК, Ю. (2022). ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 310(5(1), 7-14. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-1](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-1)
6. Письменний І. В. Територіальні громади як суб'єкти активного розвитку громадянського суспільства в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 1. С. 144– 149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2019_1_20
7. Семенюк І., Іванченко Г., Веслова Я. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проєктний підхід. Економіка та суспільство. 2023. Вип.55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2823>
8. Стойка А. В., Чечель А. О., Головіна О. І. Фінансова децентралізація як чинник сталого територіального розвитку. Менеджер. 2020. № 1. С. 60–77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2020_1_6.
9. Сторонянська І., Патицька Х., Дуб А. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах. Антикризові інструменти у воєнний та післявоєнний період. Посібник для органів місцевого самоврядування. Львів. 2022. 75с. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/838/LED.pdf>
10. ПРЯМУХІНА, Н., & КРАВЧИК, Ю. (2023). УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 320(4), 24-30. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-4>

References

1. Avgustyn R., Demkiv I. (2023) Toolkit for the development policy and strengthening the competitiveness of the economy of territorial communities. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, № 2, <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/184>
2. Antonyuk N.A., Protsyk O.S., Lyubka V.V., Zhrebukh Yu.D., Savka V.B. (2023) The system of management of the socio-economic development of territorial communities in modern institutional conditions.

Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. Issue 36. P. 217-224.

3. Bobrovsky O. I. (2020) Territorial communities as subjects of public administration of the original territorial units of society. *Scientific Bulletin: State Administration*. No. 2. P. 32–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2020_2_5

4. Kovalenko N. V. (2020) Decentralization of public power in the context of modern development of Ukraine. *Public administration and regional development*. No. 8. P. 563–583. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_8_12.

5. PRIAMUKHINA, N., & KRAVCHYK, Y. (2022). IMPROVING THE TOOLS OF THE STATE ADMINISTRATION OF LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT IN UKRAINE. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 310(5(1), 7-14. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-1](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-1)

6. Pysmenny I. V. (2019) Territorial communities as subjects of active development of civil society in Ukraine. *State administration and local self-government*. Issue 1. P. 144– 149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2019_1_20

7 Semenyuk I., Ivanchenko G., Veslova Ya. (2023) Strategic development of communities in the context of overcoming military challenges: a project approach. *Economy and Society*. Issue 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2823>

8. Stoyka A. V., Chechel A. O., Golovina O. I. (2020) Financial decentralization as a factor of sustainable territorial development. *Manager*. No. 1. P. 60–77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2020_1_6.

9. Storonyanska I., Patytska Kh., Dub A. (2022) Local economic development in territorial communities. Anti-crisis tools in the war and post-war period. Manual for local self-government bodies. Lviv. 75p. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/838/LED.pdf>

10. PRIAMUKHINA, N., & KRAVCHYK, Y. (2023). IMPROVING THE TOOLS OF STATE MANAGEMENT OF LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 320(4), 24-30. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-4>