

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.92>

УДК 332.1:352(477.8)

I. В. Магійович,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту та розвитку територій ім. проф.

Євгена Храпливого, Львівський національний університет ветеринарної

медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2926-0810>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

I. Mahiiiovych,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management and Territorial Development named after Prof. Evgena Khraplyvyy, Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S. Z. Gzhytsky

FEATURES OF MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF THE CARPATHIAN REGION IN MODERN CONDITIONS

У статті досліджено сучасні особливості управління та розвитку територіальних громад Карпатського регіону в умовах децентралізації та євроінтеграційних процесів. Проаналізовано специфіку соціально-економічного потенціалу гірських територій, їх природно-ресурсні та демографічні особливості. Визначено ключові проблеми управління

громадами, зокрема обмеженість фінансових ресурсів, неповне розпорядження земельною територією громади, кадровий дефіцит, недостатній рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Окреслено можливості використання інноваційних підходів до управління – стратегічного планування, міжмуніципального співробітництва, розвитку туризму, зеленої економіки та цифровізації управлінських процесів. Запропоновано напрями підвищення ефективності управління територіальними громадами Карпатського регіону на основі збалансованого розвитку партнерства з бізнесом і залучення міжнародних грантових ресурсів, що призведе до економічного зростання, збереження природи та підвищення добробуту населення. Для цього необхідно розробляти стратегії розвитку територіальних громад, орієнтуючись на реальні потреби місцевих жителів і специфіку гірських територій. Для поліпшення управління важливо впроваджувати сучасні інструменти, такі як програмно-цільовий підхід, проєктне управління, публічно-приватне партнерство, а також активізувати міжмуніципальне співробітництво.

The article examines the modern features of management and development of territorial communities of the Carpathian region in the context of decentralization and European integration processes. The specifics of the socio-economic potential of mountainous territories, their natural resource and demographic features are analyzed. Territorial communities of the Carpathian region of Ukraine operate in complex and at the same time unique conditions, caused by a combination of natural and geographical, socio-economic and political and administrative factors. The decentralization reform has created new opportunities for the development of communities, but at the same time has exposed a number of systemic problems that affect the effectiveness of their activities.

The economic base of most communities in the Carpathian region remains weak. Industries with low added value predominate – forestry, small-scale

agricultural production, recreational services. Insufficiently developed investment infrastructure and limited access to credit resources hinder the development of entrepreneurship.

Key problems of community management are identified, in particular, limited financial resources, incomplete management of the community's land area, the existence of enterprises operating but not registered in this territory, staff shortage, and insufficient institutional capacity of local governments. The possibilities of using innovative approaches to management – strategic planning, intermunicipal cooperation, tourism development, green economy, and digitalization of management processes are outlined.

To ensure effective management of territorial communities in the Carpathian region, it is necessary to actively implement modern management tools - such as a program-targeted approach, project management, public-private partnership, as well as mechanisms for attracting investments and grant funds. Of particular importance is the development of intermunicipal cooperation, which opens up opportunities for combining the resources of several communities to implement large-scale infrastructure, social and environmental projects.

Directions for increasing the efficiency of management of territorial communities in the Carpathian region based on balanced development, partnership with business and attraction of international grant resources are proposed.

Ключові слова: територіальні громади, управління, децентралізація, Карпатський регіон, сталий розвиток, місцеве самоврядування, інновації.

Keywords: territorial communities, management, decentralization, Carpathian region, sustainable development, local self-government, innovations.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У процесі децентралізації в Україні територіальні громади отримали значно ширші

повноваження та ресурси, однак це не завжди супроводжується належним рівнем управлінської спроможності. Управління та розвиток територіальних громад (ТГ) Карпатського регіону в сучасних умовах є дуже актуальною темою, особливо в контексті децентралізації, війни, соціально-економічних викликів та потреби у сталому розвитку. До основних проблем розвитку та управління ТГ можна віднести:

- недостатній кадровий потенціал, що проявляється у багатьох громадах браком кваліфікованих фахівців у сфері публічного управління, стратегічного планування, фінансів та економіки;
- значна частина територіальних громад має низький рівень стратегічного планування і не розробляє якісних довгострокових стратегій, а наявні документи часто є формальністю та не відображають реальних інтересів мешканців;
- незважаючи на розширення повноважень, значна частина громад залишається залежною від державних дотацій, не маючи достатнього власного фінансового ресурсу для реалізації програм розвитку;
- багато ТГ стикаються з проблемами у сфері житлово-комунального господарства, транспорту, доступу до освіти, медицини, цифрових послуг тощо;
- слабка участь громадян у залученні до процесів прийняття рішень на місцевому рівні, що знижує ефективність управління та рівень довіри до влади.

У цілому, проблеми сільських територій Карпатського регіону мають комплексний характер і потребують системного підходу до їх вирішення за умови поєднання державної політики, місцевих ініціатив та міжнародної підтримки, тісної взаємодії науки, влади та громади, а також впровадження інноваційних підходів в управлінні та розвитку місцевих територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління та розвитку територіальних громад у контексті децентралізації отримала значну увагу з боку українських і зарубіжних науковців упродовж останніх

років. У численних працях розглядаються теоретичні та практичні аспекти формування ефективної системи місцевого самоврядування, управлінської спроможності громад, стратегічного планування та фінансової автономії ТГ.

Значний внесок у дослідження механізмів управління територіальними громадами зробили такі вітчизняні науковці, як В. Пляцук, Л. Шевчук, О. Надрага, В. Куйбіда, А. Невгамонний, Т. Мотрич, які досліджують організаційно-правові засади функціонування місцевого самоврядування, механізми децентралізації та участі громадян у прийнятті управлінських рішень.

Грицяк І. [3], Серьогін С. [13] та Оболенський О. [7] розглядають питання стратегічного планування розвитку територіальних громад, формування місцевих бюджетів та інституційного зміцнення громад. Ці дослідження акцентують увагу на необхідності підвищення професійного рівня місцевих управлінців, ефективного використання ресурсів та прозорості управлінських рішень.

Гончарук Н. вивчає ефективність співпраці ТГ при реалізації місцевих повноважень – об'єднання ресурсів (кадрових, фінансових, матеріальних) підвищує доступність послуг для населення, особливо в умовах війни [2]. Це підкреслює важливість міжмуніципальних мереж для великих гірських регіонів.

Івасюк І. порівнює процеси створення та функціонування об'єднаних громад у країнах Карпатського регіону, звертаючи увагу на врахування регіональних особливостей, інтересів населення та стратегії співпраці [4]. Це створює базу для дослідження адаптації кращих практик у вітчизняних громадах.

Камардіна Ю. В. аналізує здатність ТГ забезпечувати життєдіяльність в умовах воєнного стану – акцентують на раціональному використанні ресурсів та правових механізмах підтримки ВПО [5]. Говориться про необхідність правового вдосконалення для громад у критичні роки.

Панчишин Т та Вдовин М. підкреслюють роль цифрових технологій та інновацій у підвищенні спроможності ТГ. Запровадження ІТ-рішень дозволяє оптимізувати стратегічну взаємодію всередині громади [8].

Петраковська О.С. та Трегуб М.В. аналізують процес децентралізації, що передбачає делегування повноважень громадам для забезпечення місцевої відповідальності та контролю під час реалізації національних стратегій. Зазначено, що понад 90% громад вже мають або розробляють стратегічні плани розвитку, що свідчить про зростання спроможності місцевого управління [10].

Романова Л. В., Павловський С. А. та Бережинський Д. В. аналізують міжнародний досвід децентралізації, звертаючи увагу на прозорість, підзвітність, участь громади та людський капітал як ключові чинники розвитку місцевого самоврядування [11].

Зарубіжні дослідження також підтверджують важливість сильної локальної влади, прозорих бюджетних механізмів і розвитку партисипативного управління в умовах децентралізації [15; 16].

Огляд публікацій показує, що останні дослідження охоплюють такі напрямки:

- ефективність фінансового управління під час криз;
- стратегічне планування і бюджетна автономія;
- розвиток міжмуніципального співробітництва;
- використання цифрових технологій;
- адаптація міжнародного досвіду (зокрема в Карпатах);
- реагування на виклики воєнного часу.

Разом з тим, у сучасному науковому дискурсі залишається недостатньо дослідженим комплекс проблем, характерних для гірських територіальних громад Карпатського регіону, зокрема таких, як: географічна віддаленість, сезонна зайнятість населення та довгострокова економічна і демографічна стійкість ТГ, адаптація інноваційних моделей управління до умов гірських

територіальних громад, складнощі розвитку інфраструктури та забезпечення доступу до базових послуг.

Таким чином, аналіз наукових публікацій свідчить про потребу в поглибленому дослідженні управлінських підходів саме в умовах гірських регіонів, де традиційні моделі місцевого розвитку потребують адаптації з урахуванням природно-географічних і соціально-економічних особливостей.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей і сучасних проблем управління та розвитку територіальних громад в умовах децентралізації, а також дослідження ролі громадської участі у формуванні стратегій місцевого розвитку, визначення ефективних управлінських механізмів і стратегій для забезпечення сталого місцевого розвитку з урахуванням природно-географічної специфіки.

Ці виклики безпосередньо пов'язані з актуальними науковими та прикладними завданнями, зокрема:

- розробкою ефективних моделей управління територіальними громадами;
- пошуком механізмів підвищення фінансової автономії;
- впровадженням інструментів громадської участі;
- формуванням стратегій сталого розвитку;
- удосконаленням системи підготовки кадрів для органів місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті сучасних процесів децентралізації влади та європейської інтеграції України особливої ваги набуває проблема ефективного управління територіальними громадами Карпатського регіону. Цей регіон вирізняється своєю унікальністю природних ресурсів, соціально-економічною структурою та культурною спадщиною, охоплюючи частини Львівської, Івано-Франківської, Закарпатської та Чернівецької областей. Цей регіон відзначається складним гірським рельєфом, прикордонним положенням і значною

природоохоронною цінністю територій, що водночас створює широкі можливості та суттєві управлінські виклики для розвитку місцевих громад.

Територіальні громади Карпатського регіону України функціонують у складних та водночас унікальних умовах, зумовлених поєднанням природно-географічних, соціально-економічних і політико-адміністративних чинників. Реформа децентралізації створила нові можливості для розвитку громад, проте водночас оголила низку системних проблем, що впливають на ефективність їх діяльності.

Однією з ключових особливостей є територіальна роздрібненість та гірський рельєф. Багато громад знаходяться в складному гірському ландшафті, в тому числі на значній висоті, із крутим рельєфом. Це створює проблеми з транспортною доступністю, особливо у зимовий період чи під час негоди. Сільські дороги мають часто низьку якість, що стримує оперативне надання послуг (школа, медицина, комунальні послуги) та розвиток бізнесу. Значна частина населених пунктів має малу чисельність населення, що знижує податкову спроможність громад та обмежує їх фінансову незалежність.

Економічна база більшості громад Карпатського регіону залишається слабкою. Переважають галузі з низьким рівнем доданої вартості – лісове господарство, дрібне сільське виробництво, рекреаційні послуги. Недостатньо розвинена інвестиційна інфраструктура та обмежений доступ до кредитних ресурсів стримують розвиток підприємництва.

Демографічна ситуація характеризується відтоком молоді, старінням населення та трудовою міграцією. Це зменшує людський потенціал громад і ускладнює реалізацію місцевих ініціатив.

В таблиці 1 наведемо основні проблеми та напрями розвитку територіальних громад регіону.

Таблиця 1. Основні проблеми та напрями розвитку територіальних громад Карпатського регіону

Сфера	Основні проблеми	Можливі напрями розвитку / шляхи вирішення
Стратегічне управління	Відсутність або формальність стратегічних планів розвитку; низький рівень аналітики та прогнозування	Розробка реалістичних стратегій розвитку на основі даних і потреб громади; навчання кадрів у сфері стратегічного менеджменту
Економічний розвиток	Залежність від дотацій; слабкий розвиток малого і середнього бізнесу	Підтримка підприємництва, розвиток зеленого туризму, екотуризму, етнотуризму, створення індустріальних парків, залучення інвестицій; промоція локальних брендів; відновлення і розвиток ремесел
Інфраструктура та транспорт	Поганий стан доріг, обмежена транспортна доступність, ізолюваність гірських районів	Розвиток дорожньої інфраструктури, створення регіональних логістичних хабів, підтримка транспортних сполучень
Соціальна сфера	Відтік молоді, старіння населення, недостатній рівень освіти та медичних послуг	Підтримка молодіжних програм, створення робочих місць, розвиток дистанційної освіти та медицини
Екологія та природокористування	Вирубка лісів, ерозія ґрунтів, забруднення річок, невикористання земель сільськогосподарського призначення	Запровадження екологічного моніторингу, енергозбереження, ВДЕ (вітрова, сонячна, мала гідроенергетика), розвиток еко-туризму, відновлення лісових масивів, боротьба з незаконною вирубкою, поширення екоосвіти та співпраця з екологічними організаціями.
Управлінська спроможність	Недостатня кваліфікація кадрів, слабка міжмуніципальна співпраця	Підвищення кваліфікації службовців, створення спільних центрів управління проектами, використання інструментів e-governance (електронне врядування)
Транскордонне співробітництво	Недостатня участь у міжнародних програмах, слабка комунікація з сусідніми громадами	Розвиток спільних проєктів із громадами Польщі, Словаччини, Угорщини, Румунії; участь у програмах ЄС (Interreg, Horizon Europe)

Джерело: сформовано автором на основі [1; 6; 9].

Одним із пріоритетних напрямів управління у Карпатському регіоні виступає забезпечення збалансованого розвитку, що передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, збереження природного середовища та підвищення рівня добробуту населення. Важливою передумовою досягнення цих цілей є формування та реалізація стратегій розвитку територіальних громад, які мають ґрунтуватися на реальних потребах місцевого населення та враховувати специфічні умови гірських територій. Втім, результати аналізу

показують, що багато територіальних громад ще не мають достатнього організаційного та кадрового потенціалу для розроблення дієвих стратегічних документів. У більшості випадків плани розвитку носять формальний характер, не мають належного фінансового забезпечення та чітких механізмів реалізації на практиці [14].

Для забезпечення ефективного управління територіальними громадами Карпатського регіону необхідно активно впроваджувати сучасні управлінські інструменти – такі як: програмно-цільовий підхід, проєктне управління, публічно-приватне партнерство, а також механізми залучення інвестицій і грантових коштів. Особливе значення має розвиток міжмуніципального співробітництва, яке відкриває можливості для об'єднання ресурсів кількох громад з метою реалізації масштабних інфраструктурних, соціальних та екологічних проєктів.

Суттєвим чинником розвитку є також розвиток людського капіталу. Молодь і працездатне населення часто мігрують у пошуках роботи, що створює дефіцит кадрів на місцях. Тому місцеві органи влади мають формувати політику зайнятості, підтримувати підприємництво, розвивати систему професійної освіти та сприяти поверненню молоді через створення привабливих умов життя.

Можна навести приклади успішних практик розвитку ТГ:

- Косівська ТГ (Івано Франківщина): розвиток традиційних ремесел, залучення до ЮНЕСКО.
- Славська ТГ (Львівщина): активний розвиток зимового туризму.
- Поляницька ТГ (Буковель): приклад використання туристичного потенціалу для зміцнення бюджету.

У контексті євроінтеграції Карпатський регіон має значний потенціал для транскордонного співробітництва з громадами Польщі, Словаччини, Угорщини та Румунії. Спільні програми та проєкти сприяють зміцненню економічних зв'язків, розвитку туризму, охороні навколишнього середовища та модернізації інфраструктури.

Не менш важливою складовою сучасного управління є цифровізація місцевого самоврядування. Використання електронних сервісів, платформ відкритих даних, систем «розумного міста» сприяє підвищенню прозорості, зручності послуг і довіри громадян до влади [12].

Таким чином, розвиток територіальних громад Карпатського регіону має базуватися на принципах сталості, партнерства та інноваційності. Необхідною умовою успіху є підвищення управлінської спроможності органів місцевого самоврядування, зміцнення фінансової самостійності та активне залучення громадськості до процесів ухвалення рішень.

У перспективі саме ефективне управління, орієнтоване на інтереси людей і розвиток потенціалу території, здатне забезпечити економічне зростання, екологічну рівновагу та соціальну стабільність у Карпатському регіоні.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті проведеного аналізу встановлено, що управління та розвиток територіальних громад Карпатського регіону перебувають у тісному зв'язку з особливостями гірських територій, демографічною ситуацією, рівнем соціально-економічного розвитку та станом інфраструктури. Процеси децентралізації створили нові можливості для підвищення ефективності місцевого самоврядування, однак водночас виявили низку викликів, пов'язаних із обмеженими фінансовими ресурсами, кадровим потенціалом та нерівномірністю розвитку громад.

Ефективне управління розвитком територіальних громад Карпатського регіону потребує:

- упровадження інноваційних підходів до стратегічного планування розвитку територій ;
- розвиток територій не втрачаючи етнос, культуру, етнографічні групи;
- базова власність на основні засоби існування громади має бути закріплена за громадою (землі і значна частина нерухомості, якими вона

розпоряджається, приймаючи рішення, що не суперечать національному законодавству).

- формування регіональних стратегій (на рівні Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської областей);
- розширення міжмуніципального співробітництва та використання потенціалу транскордонної співпраці;
- підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування;
- активного залучення громадськості та представників бізнесу до процесів прийняття рішень;
- розвитку зеленого та етнотуризму, як важливого чинника збереження природної і культурної спадщини регіону;
- опрацювання питання, що стосується співвідношення між екологічною охороною та енергетичним розвитком;
- пошук балансу між розвитком і збереженням унікальності Карпат.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у:

- розробленні моделей сталого розвитку гірських ТГ із урахуванням кліматичних та соціально-економічних ризиків;
- оцінюванні ефективності використання бюджетних та грантових ресурсів у громадах Карпатського регіону;
- дослідженні механізмів адаптації місцевих стратегій розвитку до європейських стандартів управління територіями;
- формуванні системи індикаторів доброго врядування на рівні територіальних громад.

Отже, подальше вдосконалення управління ТГ Карпатського регіону має спиратися на принципи децентралізації, сталого розвитку та партнерства між владою, бізнесом і громадськістю, що сприятиме підвищенню якості життя населення та конкурентоспроможності територій.

Територіальні громади Карпат мають високий потенціал розвитку, але їх успішність залежить від ефективного місцевого управління, доступу до

фінансів, партнерства та відповідального ставлення до природи і культурної спадщини.

Література

1. Асоціація міст України. Практичний посібник з підготовки стратегій розвитку ОТГ. Київ : АМУ, 2021. 96 с.
2. Гончарук, Н. Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. Аспекти публічного управління. 2023. № 11(2), С. 24-30. <https://doi.org/10.15421/152315> (дата звернення: 11.10.2025).
3. Грицяк І. А. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє. Київ : К.І.С., 2009. 384 с.
4. Івасюк І. Об'єднані територіальні громади: досвід країн Карпатського Єврорегіону. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. Випуск 16, 2024. С. 20-26.
5. Камардіна Ю. В. Розвиток територіальних громад в умовах воєнного стану. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право. 2023. Вип. 25. С. 85-93.
6. Мартиненко В., Шумляєва І. Стратегічне планування в системі місцевого самоврядування України. Київ : НАДУ, 2021. 156 с.
7. Оболенський О. Public Management under Martial Law. Київ, 2022. 312 с.
8. Панчишин Т, Вдовин М. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2379> (дата звернення: 10.10.2025).
9. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: проблеми та перспективи. Науковий вісник: Державне управління, 2021. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/150> (дата звернення: 11.10.2025).

10. Петраковська О. С., Трегуб М. В. Динаміка розвитку територіальних громад в Україні. Економіка та управління: науковий журнал. 2022. Т. 15, № 3. С. 45-53.
11. Романова Л. В., Павловський С. А., Бережинський Д. В. Зарубіжний досвід формування територіальних громад. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 8. С. 126-134. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-17> (дата звернення: 15.10.2025).
12. Сергієнко Л. Інноваційні підходи до управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації. Харків : ХарPI НАДУ, 2022. 152 с.
13. Серьогін С. М. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.
14. Ткачук А., Вакуленко В. Методика розробки стратегій розвитку територіальних громад. Київ : Асоціація міст України, 2020. 80 с.
15. Smoke R. Fiscal Decentralization in Developing Countries: Patterns and Implications. In: Litvack, J., Seddon, J. (eds.) Decentralization Briefing Notes. Washington, D.C.: World Bank, 1999. P. 45-62.
16. Rondinelli D. A., Cheema G. S., Litvack J. S. Decentralization and Development: Policy Implementation in Developing Countries. London: Sage Publications, 1989. 242 p.

References

1. Association of Ukrainian Cities (2021), *Praktychnyi posibnyk z pidhotovky stratehii rozvytku OTG* [Practical guide to preparing AH development strategies], Kyiv, Ukraine.
2. Honcharuk, N. (2023), "Cooperation of territorial communities in the context of decentralization of power in Ukraine", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, [Online], vol. 11 (2). <https://doi.org/10.15421/152315>.

3. Hrytsiak, I.A. (2009), *Reforma publicznego upravlinnia v Ukraini: vyklyky, stratehii, maibutnie* [Public administration reform in Ukraine: challenges, strategies, future], Kyiv, Ukraine.
4. Ivasiuk, I. (2024), "United territorial communities: experience of the countries of the Carpathian Euroregion", *Visnyk Prykarpatskoho universytetu*. Serii: Politolohiia, pp. 20-26.
5. Kamardina, Y.V. (2023), "Development of territorial communities under martial law", *Visnyk Mariupolskogo derzhavnoho universytetu*. Serii: Pravo, vol. 25. pp. 85-93.
6. Martynenko, V. and Shumliaieva, I. (2021), *Stratehichne planuvannia v systemi mistsevoho samovriaduvannia Ukrainy* [Strategic planning in the local government system of Ukraine], Kyiv, Ukraine.
7. Obolenskyi, O. (2022), [Public Management under Martial Law], Kyiv, Ukraine.
8. Panchyshyn, T. and Vdovyn, M. (2021), "Komponents of sustainable development of territorial communities and regions in the face of socio-political challenges", *Ekonomika i suspilstvo*, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2379> (Accessed 10 October 2025).
9. Pastukh, K. (2021), "Strategic planning of territorial community development: problems and prospects", *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, available at: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/150> (Accessed 11 October 2025).
10. Petrakovska, O.S. and Trehub, M.V. (2022), "Dynamics of development of territorial communities in Ukraine", *Ekonomika ta upravlinnia*, vol. 5(3), pp. 45-53.
11. Romanova, L.V. Pavlovskyi, S.A. and Berezhynskyi, D.V. (2023), "Foreign experience in the formation of territorial communities", *Kyivskyi ekonomychnyi naukovyi zhurnal*, vol. 8, pp. 126-134. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-17>.

12. Serhiienko, L. (2022), *Inovatsiini pidkhody do upravlinnia rozvytkom terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii* [Innovative approaches to managing the development of territorial communities in the context of decentralization], Kharkiv. Ukraine.
13. Seriohin, S.M. (2016), *Upravlinnia stratehichnym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad: inovatsiini pidkhody ta instrumenty* [Strategic development management of united territorial communities: innovative approaches and tools], Dnipro. Ukraine.
14. Tkachuk, A. and Vakulenko, V. (2020), *Metodyka rozrobky stratehii rozvytku terytorialnykh hromad*. [Methodology for developing strategies for the development of territorial communities], Kyiv. Ukraine.
15. Smoke, R. (1999), "Fiscal Decentralization in Developing Countries: Patterns and Implications", *Decentralization Briefing Notes*, Washington, pp. 45-62.
16. Rondinelli, D.A. Cheema, G.S. and Litvack, J.S. (1989), *Decentralization and Development: Policy Implementation in Developing Countries*, London, UK.

Стаття надійшла до редакції 13.11.2025 р.