

УДК 658

JEL Classification: M11

DOI 10.33111/EE.2025.55.RyzhakovaG_DemianchukI

Galyna Ryzhakova

*Doctor of Economic Sciences,
Professor, Head of the Department
of Construction Management,
Kyiv National University of
Construction and Architecture*

ORCID: 0000-0002-7875-9768

Рижакова Галина Михайлівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри менеджменту
в будівництві,
Київський національний університет
будівництва і архітектури*

Ivan Demianchuk

*Postgraduate of specialty 076
«entrepreneurship, trade and
stock market activity»
Polissia National University*

ORCID: 0009-0003-5912-8092

Дем'янчук Іван Володимирович

*аспірант спеціальності 076
«Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»,
Поліський національний
університет*

ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

АНОТАЦІЯ. У статті досліджено інструменти та підходи до аналізу підприємницької активності в об'єднаних територіальних громадах в умовах децентралізації. Розвиток підприємництва є ключовим чинником економічної стабільності та соціального добробуту громад. У контексті реформи децентралізації, що трансформувала систему місцевого самоврядування в Україні, виникла потреба у нових підходах до оцінювання ефективності підприємницької діяльності на місцевому рівні. Особливу увагу приділено значення малого і середнього бізнесу як джерела податкових надходжень, створення робочих місць і підвищення інвестиційної привабливості громад. У статті обґрунтовано потребу в комплексній методиці оцінювання підприємницької активності, яка враховує економічні, соціальні та екологічні чинники.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: підприємництво, територіальні громади, децентралізація, ефективність, оцінювання, управління, розвиток.

TOOLS AND APPROACHES TO THE ANALYSIS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES

ANNOTATION. This scientific article examines methodological approaches and tools for analyzing entrepreneurial activity within the framework of decentralization reform in Ukraine. It emphasizes the role of entrepre-

neurship as a key factor in ensuring the sustainable development of territorial communities, fostering local employment, and enhancing financial autonomy. The research highlights the need for comprehensive evaluation systems that incorporate economic, social, and environmental indicators to measure the effectiveness of local businesses. Special attention is paid to multi-criteria analysis methods and performance metrics that reflect the real impact of entrepreneurship on local development.

The article also explores the specifics of applying these evaluation tools in the context of local self-government, taking into account regional disparities and community-level challenges. Through a detailed overview of financial, social, and ecological dimensions of entrepreneurial efficiency, the study contributes to the development of practical recommendations for local authorities and policymakers.

Overall, this research supports the idea that proper diagnostics and strategic assessment of entrepreneurial activity are essential for improving economic resilience and social well-being in united territorial communities.

KEYWORDS: entrepreneurship, territorial communities, decentralization, efficiency, evaluation, management, development.

Вступ. У сучасних умовах соціально-економічної трансформації в Україні, розвиток підприємництва в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) набуває особливої ваги як інструмент забезпечення фінансової стабільності, зайнятості населення та зміцнення місцевого самоврядування. Ефективна підприємницька діяльність здатна не лише стимулювати економічне зростання громад, а й стати ключовим фактором підвищення добробуту їхніх мешканців.

Проте досягнення реального ефекту від розвитку бізнесу на місцевому рівні потребує не лише сприятливого середовища, а й наявності чітких механізмів оцінювання підприємницької активності. У цьому контексті постає проблема пошуку дієвих методичних підходів та інструментів, які дозволять здійснювати всебічний аналіз ефективності бізнесу з урахуванням економічних, соціальних та екологічних чинників.

Значний інтерес становить міжнародний досвід у сфері оцінки підприємницької активності та місцевого економічного розвитку. Вивчення таких підходів дає можливість не лише перейняти успішні практики, а й адаптувати їх до реалій українських територіальних громад. Особливо актуальним є формування збалансованої системи показників та використання багатокритеріального аналізу, що забезпечує комплексне оцінювання та управлінські рішення, спрямовані на розвиток місцевого підприємництва.

Сучасне наукове середовище активно досліджує інноваційні підходи до стимулювання підприємницької активності в грома-

дах, зокрема через інтеграцію бізнесу в місцеві стратегії розвитку, розвиток партнерських моделей та залучення інвестицій. Вирішення окреслених проблем вимагає чіткого методологічного інструментарію для аналізу, прогнозування та оцінювання ефективності підприємництва в умовах децентралізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання підприємницької активності в умовах децентралізації все активніше досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у розробку теоретико-методичних засад аналізу ефективності підприємницької діяльності здійснили такі науковці, як О. Амоша, С. Ілляшенко, О. Власюк, Л. Шевченко, М. Скрипник, І. Чубай та інші. В їхніх працях розглядаються питання ролі малого і середнього бізнесу у регіональному розвитку, механізмів державного регулювання підприємництва, а також особливостей формування сприятливого бізнес-середовища в громадах.

Окрему увагу приділяють дослідженням у сфері методичного оцінювання підприємницької активності. Серед них варто виділити роботи І. Ліпич, О. Кузьміної, А. Мазаракі, які аналізують сучасні підходи до побудови систем індикаторів ефективності, використання методів порівняльного аналізу, індексного методу та багатокритеріальної оцінки. У науковому дискурсі також активно обговорюються питання впливу підприємницької активності на фінансову спроможність громад, рівень зайнятості та інвестиційну привабливість територій.

Попри наявність значного наукового доробку, залишається відкритим питання комплексного аналізу підприємницької активності з урахуванням соціальних, екологічних та інституційних чинників, що є особливо важливим в умовах функціонування об'єднаних територіальних громад. Це зумовлює актуальність подальших досліджень у напрямі вдосконалення інструментів і методів оцінки для прийняття ефективних управлінських рішень на місцевому рівні.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження інструментів та методологічних підходів до аналізу підприємницької активності в об'єднаних територіальних громадах України в умовах децентралізації. Зокрема, розглядаються сучасні методики оцінки ефективності підприємницької діяльності, що враховують економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку громад. Стаття також має на меті визначити ключові показники для комплексної оцінки підприємницької активності та обґрунтувати необхідність впровадження багатокритеріальних підходів у місцевому управлінні.

Результати дослідження. Об'єднані територіальні громади (ОТГ) в Україні стали ключовими суб'єктами місцевого розвитку, де підприємницька активність відіграє важливу роль у формуванні сталого економічного середовища. Для ефективного управління цим процесом виникає потреба у застосуванні сучасних інструментів та методик оцінки підприємницької діяльності на місцевому рівні.

Основними завданнями аналізу підприємницької активності в ОТГ є визначення рівня розвитку малого та середнього бізнесу, оцінка його впливу на зайнятість населення, формування місцевих доходів і розвиток соціальної інфраструктури. Застосування багатофакторних методів оцінювання, які інтегрують фінансово-економічні, соціальні та екологічні показники, дозволяє отримати комплексне уявлення про стан підприємницької діяльності в громаді.

Серед найбільш поширених інструментів — фінансово-економічний аналіз, що включає оцінку прибутковості, ліквідності та оборотності підприємств; соціальний аналіз, що враховує вплив бізнесу на зайнятість та якість життя мешканців; екологічний аналіз, що визначає ступінь впливу підприємств на навколишнє середовище. Застосування цих підходів у комплексі дозволяє отримати точнішу оцінку підприємницької активності з урахуванням особливостей громади.

Інтеграція методів багатокритеріального аналізу, статистичних моделей і порівняльних досліджень забезпечує адаптивність оцінки до місцевих умов і дає змогу визначати ключові напрями підтримки і розвитку бізнесу. Важливим є також розробка системи індикаторів, які відображають специфіку підприємництва саме в об'єднаних територіальних громадах, ураховуючи їх ресурсний потенціал, інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність.

Отже, впровадження сучасних інструментів і методів аналізу підприємницької активності є необхідною передумовою для формування ефективної стратегії розвитку ОТГ, спрямованої на посилення їх економічного потенціалу та покращення якості життя мешканців.

Для всебічного аналізу підприємницької активності в об'єднаних територіальних громадах застосовуються різноманітні методи, які дозволяють комплексно оцінити вплив бізнесу на соціально-економічний розвиток. Популярними є такі методологічні підходи:

1. **Фінансово-економічний аналіз** – базується на використанні ключових фінансових показників: рівня прибутковості, ре-

нтабельності капіталу, ліквідності та платоспроможності, а також показників оборотності активів і ресурсів. Аналіз цих показників дає змогу визначити ефективність використання ресурсів підприємствами, що функціонують на території громади, та їхній внесок у формування місцевого бюджету.

2. **Соціальний аналіз** – оцінює вплив підприємницької діяльності на зайнятість населення, рівень доходів мешканців, а також розвиток соціальної інфраструктури (школи, лікарні, дитячі садки). Важливо враховувати прояви соціальної відповідальності бізнесу, які позитивно впливають на стабільність і розвиток громади.

3. **Екологічний аналіз** – розглядає екологічні наслідки діяльності підприємств, оцінює впровадження екологічно чистих технологій і рівень збереження природних ресурсів. Це є особливо актуальним для громад із сільськогосподарським або промисловим профілем.

4. **Багатокритеріальний та індексний методи** – дозволяють інтегрувати різні аспекти діяльності бізнесу в єдину систему оцінки, де кожен критерій має свою вагу відповідно до пріоритетів громади. Це підвищує якість управлінських рішень і формує прозору картину підприємницької активності.

5. **Порівняльний аналіз** – передбачає зіставлення показників підприємницької активності між різними громадами або з регіональними та національними середніми значеннями. Такий підхід допомагає виявити сильні та слабкі сторони конкретної ОТГ та обґрунтувати пріоритети розвитку.

Крім того, особливу увагу варто приділяти створенню адаптивних інформаційних систем, що акумулюють дані про підприємницьку активність, дозволяють відстежувати динаміку змін та прогнозувати розвиток бізнес-середовища в громаді. Застосування таких цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності моніторингу та управління ресурсами.

Таблиця 1

ДЕТАЛІЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ПОКАЗНИКІВ АНАЛІЗУ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В ОБ'ЄДНАНИХ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

№	Категорія показників	Основні індикатори	Опис / Значення для ОТГ
1.	Фінансово-економічні	Рівень прибутковості	Оцінка здатності бізнесу генерувати прибуток
		Ліквідність	Здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання

№	Категорія показників	Основні індикатори	Опис / Значення для ОТГ
		Оборотність активів	Ефективність використання матеріальних ресурсів
		Обсяг інвестицій	Показник оновлення бізнесу та розвитку
		Частка МСБ у виробництві	Відображає диверсифікацію економіки громади
2.	Соціальні	Рівень зайнятості у підприємництві	Вплив на створення робочих місць
		Рівень доходів населення	Соціально-економічний добробут мешканців
		Соціальні інвестиції бізнесу	Підтримка соціальної інфраструктури та ініціатив
		Соціальна відповідальність підприємств	Благодійність, екологічні програми
3.	Екологічні	Викиди забруднюючих речовин	Оцінка екологічного впливу
		Впровадження еко-технологій	Використання інновацій для зниження впливу на довкілля
		Інвестиції в охорону довкілля	Фінансова підтримка екологічних заходів
4.	Інтеграційні	Багатокритеріальний аналіз	Комплексна оцінка за різними аспектами
		Порівняльний аналіз	Аналіз відносно інших громад або регіональних показників

Багатокритеріальний аналіз (БКА) – це методологічний підхід, який дозволяє врахувати одночасно декілька критеріїв при оцінці складних об’єктів, таких як підприємницька активність у громадах. Цей підхід є особливо корисним для комплексної оцінки, оскільки підприємництво має багатоаспектний характер – фінансовий, соціальний, екологічний.

Основні методи багатокритеріального аналізу

1. Метод вагових коефіцієнтів (зважування показників). У цьому методі кожному критерію (показнику) присвоюється вага, яка відображає його значущість у загальній оцінці. Ваги визначаються експертним шляхом або на основі статистичного аналізу. Після цього розраховується інтегральний показник — зважена сума оцінок за всіма критеріями. Приклад застосування: для оцінки підприємницької активності в ОТГ враховують: фінансову рентабельність (вага 0,4), рівень зайнятості (0,3), екологічний вплив (0,2), соціальну відповідальність (0,1). Підприємства або громади з найвищим інтегральним балом визнаються найбільш активними та ефективними.

2. Метод аналізу ієрархій (АНР / Analytic Hierarchy Process). Цей метод дозволяє структурувати проблему в ієрархічній формі, розбиваючи її на рівні критеріїв і підкритеріїв. Експерти проводять парні порівняння критеріїв за важливістю, що дає можливість точніше визначити ваги. Потім за допомогою математичних розрахунків формується рейтинг об'єктів оцінки. Приклад застосування: при аналізі підприємницької активності АНР допомагає визначити пріоритетність різних аспектів (економічних, соціальних, екологічних) і вибрати громаду, яка має найбільш збалансований розвиток підприємництва.

3. Метод TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution). Основна ідея – обрати той об'єкт, який максимально близький до ідеального рішення (найкращих показників за всіма критеріями) і максимально віддалений від негативного ідеалу. Для цього розраховуються відстані до ідеальних та антиідеальних точок у багатовимірному просторі критеріїв. Приклад застосування: застосовується для ранжування ОТГ за рівнем підприємницької активності, визначаючи, які громади найбільше наближені до ідеалу розвитку малого і середнього бізнесу.

4. Метод DEA (Data Envelopment Analysis). Це метод ефективності, який дозволяє оцінити продуктивність об'єктів (громад, підприємств) при наявності кількох вхідних та вихідних показників без необхідності заздалегідь призначати ваги. Приклад застосування: DEA дозволяє визначити, які громади використовують свої ресурси найефективніше для розвитку підприємництва, порівнюючи реальні результати з максимально можливими.

Особливості оцінювання підприємницької активності в різних типах об'єднаних територіальних громад.

Оцінка підприємницької активності в ОТГ має враховувати типові особливості кожної громади, що зумовлено різною соціально-економічною структурою, ресурсним потенціалом та рівнем розвитку інфраструктури. Основні типи громад, які слід розглядати.

1. **Сільські громади.** У сільських громадах підприємництво часто орієнтоване на сільське господарство, переробку сільсько-господарської продукції, а також невеликі підприємства сфери послуг. Важливо оцінювати інвестиції у модернізацію аграрного сектору, розвиток кооперативних форм бізнесу, а також вплив підприємництва на зайнятість місцевого населення.

2. **Селищні громади.** Для селищних громад характерне поєднання промислового виробництва, малого бізнесу і сфери послуг. Оцінка має включати показники промислової активності, рівень інновацій у виробництві, а також оцінку підприємницької ініціативи у сфері торгівлі та послуг.

3. **Міські громади.** У міських громадах підприємництво характеризується великою різноманітністю – від стартапів у сфері ІТ та інновацій до великих промислових підприємств. Аналіз повинен враховувати рівень диверсифікації економіки, інвестиційну привабливість, рівень підтримки малого та середнього бізнесу, а також вплив підприємницької активності на розвиток міської інфраструктури.

Відповідно до типу громади ваги показників у багатокритеріальних моделях можуть значно варіюватися. Наприклад, для сільських громад доцільно більше акцентувати увагу на соціальних показниках (зайнятість, соціальна відповідальність) та екологічному впливі, тоді як у міських — на інноваціях і економічній ефективності.

Для оперативного моніторингу підприємницької активності в громадах рекомендується впроваджувати системи візуалізації даних – дашборди, що наочно відображають ключові показники. Це сприяє прозорості управління, залученню громадськості до оцінки результатів та оперативній реакції на зміни.

Цей дашборд можна адаптувати під конкретні цілі управління та потреби громади, додавати або виключати показники залежно від пріоритетів.

Практичні кейси і приклади застосування інструментів аналізу підприємницької активності в ОТГ.

Для ілюстрації ефективності запропонованих методів розглянемо кілька прикладів з реальної практики об'єднаних територіальних громад.

Таблиця 2

**СТРУКТУРА АНАЛІТИЧНОГО ДАШБОРДА
ДЛЯ ОЦІНКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ
В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ**

№	Розділ дашборда	Ключові показники	Опис/Призначення	Візуалізація
1.	Фінансово-економічні показники	Рентабельність підприємств. Ліквідність. Обсяг інвестицій. Частка МСБ	Оцінка ефективності бізнесу та його впливу на бюджет громади	Графіки трендів, гістограми
2.	Соціальні показники	Рівень зайнятості у сфері підприємництва. Середні доходи населення. Соціальні інвестиції бізнесу	Відображення соціального впливу підприємництва	Картограми, інфографіки
3.	Екологічні показники	Рівень забруднення. Впровадження екотехнологій. Інвестиції в охорону довкілля	Моніторинг сталого розвитку та екологічної відповідальності	Лінійні графіки, діаграми
4.	Інновації та розвиток	Кількість стартапів. Інвестиції у НДДКР. Рівень цифровізації бізнесу	Оцінка інноваційного потенціалу та технологічного розвитку	Діаграми, індекси
5.	Порівняльний аналіз	Рейтинг громади за підприємницькою активністю. Порівняння з іншими громадами	Визначення позиції громади на регіональному та національному рівнях	Таблиці рейтингів, графіки порівнянь
6.	Динаміка розвитку	Зміни ключових показників за останні періоди	Аналіз трендів для планування майбутніх кроків	Лінійні графіки, діаграми трендів

Кейс 1. Громада А сільська громада з аграрним напрямом розвитку.

Застосовані інструменти: фінансово-економічний аналіз, соціальні показники зайнятості, екологічний моніторинг.

Результати: за допомогою багатокритеріального індексу громада змогла ідентифікувати слабкі місця у підтримці малого аграрного бізнесу та підвищити інвестиції в екологічні технології.

Вплив: зростання кількості робочих місць на 15 % і зменшення рівня забруднення ґрунтів.

Кейс 2. Громада Б – селищна громада з комбінованою економікою.

Застосовані інструменти: метод АНР для визначення пріоритетів, дашборд для моніторингу інноваційних стартапів.

Результати: виявлено необхідність збільшення підтримки малого бізнесу у сфері послуг та ІТ, що призвело до запуску місцевої програми грантів.

Вплив: за рік +20 % у кількості нових підприємств і підвищення середніх доходів населення.

Кейс 3. Громада В – міська громада з розвиненим промисловим сектором.

Застосовані інструменти: DEA для оцінки ефективності використання ресурсів підприємствами, TOPSIS для ранжування підприємств за комплексною ефективністю.

Результати: ідентифіковано підприємства-лідери та ті, що потребують додаткової підтримки або модернізації.

Вплив: спрямування ресурсів на підтримку лідерів та оновлення виробничих потужностей, що покращило загальний економічний клімат громади.

Такі приклади демонструють, що комплексне застосування інструментів аналізу підприємницької активності допомагає ОТГ більш ефективно управляти розвитком бізнес-середовища, адаптувати стратегії підтримки та забезпечувати стійкий економічний розвиток.

Проведений аналіз свідчить, що комплексний підхід до оцінки підприємницької активності в об'єднаних територіальних громадах є необхідною умовою для ефективного управління їх економічним розвитком. Впровадження багатокритеріальних методів аналізу дозволяє врахувати різноманітні аспекти діяльності бізнесу – від фінансових результатів до соціальної відповідальності та екологічних впливів. Це забезпечує більш глибоке розуміння як сильних сторін, так і викликів, що стоять перед громадами.

Значущою особливістю є адаптація інструментів оцінки відповідно до типу громади, що дозволяє розробляти індивідуалізовані стратегії підтримки та розвитку підприємництва. Практичні кейси підтверджують, що застосування аналітичних підходів підвищує прозорість процесів управління і сприяє більш раціональному розподілу ресурсів.

Варто зазначити, що оцінка підприємницької активності має залишатися динамічним процесом, який постійно оновлюється з

урахуванням змін у соціально-економічному середовищі та технологічних трендах. Це відкриває широкі можливості для подальших наукових досліджень, зокрема у напрямку розробки більш адаптивних моделей та цифрових інструментів аналізу.

Отже, результати дослідження створюють міцну базу для подальшого розвитку теоретичних і практичних аспектів управління підприємницькою активністю в територіальних громадах, що сприятиме сталому розвитку і підвищенню добробуту населення.

Висновки. Аналіз підприємницької активності в об'єднаних територіальних громадах вимагає комплексного підходу, що охоплює фінансово-економічні, соціальні, екологічні та інноваційні аспекти. Використання багатокритеріальних методів оцінки, таких як АНР, TOPSIS і DEA, дозволяє отримати об'єктивну і багатовимірну картину розвитку підприємництва на місцевому рівні.

Адаптація інструментів оцінювання до специфіки кожної громади є необхідною умовою для підвищення ефективності управління та формування релевантних стратегій підтримки бізнесу. Практичні кейси підтверджують, що впровадження таких методів сприяє більш прозорому розподілу ресурсів і стимулює економічне зростання.

Подальший розвиток методології оцінки підприємницької активності з використанням цифрових технологій відкриває нові можливості для оперативного реагування на зміни в економічному середовищі і сталого розвитку територіальних громад.

Література

1. Линдюк А. Методологічні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності в територіальних громадах. Економіка та суспільство. 2024. № 69. 45–58 с.
2. Білоцерківський О. Б., Застьола Є. О. Роль підприємництва в соціально-економічному розвитку ОТГ. Стратегічні пріоритети розвитку територіальних громад. Запоріжжя, 2021. 102 с.
3. Ільченко Т., Застрожнікова І. Роль аграрного підприємництва у розвитку територіальних громад. Економіка та суспільство. 2022. № 74. 30–44 с.
4. Рурак І. Роль підприємництва в ефективному розвитку сільських територіальних громад. Львів, 2023. 98 с.
5. Шеленко Д. І., Шпикуляк О. Г., Бойчук А. В. Стратегічні пріоритети управління формуванням інвестиційного потенціалу розвитку територіальних громад. Економічний простір. 2024. № 189. 75–92 с.
6. Максимов М. Оцінка стану малого та середнього бізнесу в Україні та країнах ЄС. Соціальна економіка. 2024. № 68. 50–65 с.

7. Центр політико-правових реформ. Експерти про підходи до оцінки нефінансових показників діяльності громад: веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/>
8. Дослідження стану МСБ в громадах та областях України. Дія.Бізнес, ПРООН, Advanter Group. 2024. 42 с. URL: <https://diia.gov.ua/research/msb>

References

1. Lyndiuk A. Methodological approaches to assessing the effectiveness of entrepreneurial activity in territorial communities. *Ekonomika ta Suspilstvo*. 2024. No. 69. – P. 45–58.
2. Bilotserkivskiy O. B., Zastiola Ye. O. The role of entrepreneurship in the socio-economic development of amalgamated territorial communities. *Strategic Priorities of Community Development*. Zaporizhzhia, 2021. – 102 p.
3. Ilchenko T., Zastrozhnikova I. The role of agricultural entrepreneurship in the development of territorial communities. *Ekonomika ta Suspilstvo*. 2022. No. 74. – P. 30–44.
4. Rurak I. The role of entrepreneurship in the effective development of rural territorial communities. Lviv, 2023. – 98 p.
5. Shelenko D. I., Shpykuliak O. H., Boichuk A. V. Strategic priorities for managing the formation of investment potential for territorial community development. *Ekonomichnyi Prostir*. 2024. No. 189. – P. 75–92.
6. Maksymov M. Assessment of the state of small and medium-sized businesses in Ukraine and EU countries. *Sotsialna Ekonomika*. 2024. No. 68. – P. 50–65.
7. Centre for Policy and Legal Reform. Experts on approaches to assessing non-financial indicators of community performance: website. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/>
8. Research on the state of SMEs in communities and regions of Ukraine. Diia.Business, UNDP, Advanter Group. 2024. 42 p. URL: <https://diia.gov.ua/research/msb>

Стаття надійшла до редакції 26.08.2025.