

- Lysenko, I. M. "Terytorialna hromada v systemi hromadianskoho suspilstva" [ENGLISH_UA Територіальна громада в системі громадянського суспільства]. *Naukovyi visnyk «Hileia»*, no. 28 (2009): 362-372.
- Melnychenko, O. A., and Shvedun, V. O. *Osoblyvosti rozvytku industrii turyzmu v Ukraini* [Features of the Development of the Tourism Industry in Ukraine]. Kharkiv: Vyd-vo NUTsZU, 2017.
- Moroz, O. Yu. "Terytorialna hromada : sutnist, stanovlennia ta suchasni ukrainski realii" [Territorial Community: Essence, Formation and Contemporary Realities of Ukraine]. *Demokratychnе vriaduvannia*, iss. 2 (2008). <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26506/moroz.pdf>
- Okhrymenko, A. H. "Problemy konkurentospromozhnosti turystychnoi haluzi Ukrainy" [Problems of Competitiveness of the Tourism Industry of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 5 (2011): 42-47. http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2011/12.pdf

- Orzikh, M. "Kontsepsiia pravovoho statusu samovriadnykh terytorii i orhaniv mistsevoho samovriaduvannia" [The Concept of the Legal Status of Self-governing Territories and Local Self-government Bodies]. *Mistseve ta rehionalne samovriaduvannia Ukrainy*, no. 1-2 (1995): 67-74.
- Vasyltsiv, T. H. et al. "Derzhavne rehuliuвання rozvytku turystychnoho kompleksu yak haluzevyi element systemy ekonomichnoi bezpeky derzhavy" [State Regulation of the Development of the Tourist Complex as a Branch Element of the National Economic Security System]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2019): 31-38. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-2-31-38>
- Zubko, T. L. "Otsinka rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva haluzi zviazku" [Evaluation of Enterprise Economic Security Level in Communications Sector]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3 (2016): 81-88.

УДК 352.072.2

JEL: H10; H73; H77; O18; R58

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-80-85>

РОЗВИТОК КЛАСТЕРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОЇ СПІВПРАЦІ

©2023 СЕРДЮК О. І.

УДК 352.072.2

JEL: H10; H73; H77; O18; R58

Сердюк О. І. Розвиток кластерів як інструмент активізації міжмуниципальної співпраці

У статті розкрито актуальність створення кластерів як інфраструктурного елемента забезпечення місцевого економічного розвитку, а також використання заходів і засобів у цій сфері в системі місцевої політики для поглиблення економічного співробітництва територіальних громад в Україні. Метою дослідження було вдосконалення методологічної та прикладної основи міжмуниципального співробітництва громад у сфері розвитку інституційних елементів кооперації та кооперації суб'єктів реального сектора економіки, зокрема виробничо-збутових кластерів. Визначено переваги створення кластерних структур як для громади, на території якої вони розташовані, так і для громади, де кластери не створені, але громади є учасниками співпраці в цій сфері. Визначено перешкоди та особливості управління місцевим економічним розвитком через створення та розширення масштабів діяльності кластерів. Розширено форми міжмуниципального співробітництва у сфері створення кластерів. Побудовано структурно-організаційну ієрархію створення та розвитку кластерів. Визначено форми реалізації співробітництва територіальних громад у сфері розвитку кластерних структур, зокрема: 1) розвиток інституційних елементів співробітництва на межі громад; 2) транскордонний розвиток кластерів на території однієї з двох сусідніх громад; 3) міжрегіональний розвиток кластерів між громадами, розташованими в різних частинах регіону та навіть країни. Наукова новизна дослідження полягає в тому, що набули подальшого розвитку види та форми взаємодії територіальних громад у сфері створення та розвитку кластерних структур. Прикладне значення результатів дослідження полягає в тому, що розроблено методологічне та прикладне забезпечення регіональної політики у сфері розвитку елементів інституційної інфраструктури співробітництва та спільного розвитку суб'єктів реального сектора місцевої економіки.

Ключові слова: громади, співробітництво громад, місцевий економічний розвиток, кластери, види та форми співробітництва.

Рис.: 2. **Бібл.:** 9.

Сердюк Ольга Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Полтавський державний аграрний університет (вул. Сковороди, 1/3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: olha.serdiuk@pdaa.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0926-9623>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/S-3238-2016>

UDC 352.072.2

JEL: H10; H73; H77; O18; R58

Serdiuk O. I. Development of Clusters as an Instrument for Activation of Intermunicipal Cooperation

The article reveals the relevance of creating clusters as an infrastructural element of ensuring the local economic development, as well as the use of measures and means in this area in the system of local policy to deepen economic cooperation of territorial communities in Ukraine. The purpose of the study was to improve the methodological and applied basis of intermunicipal cooperation of communities in the field of development of institutional elements of cooperation and cooperation of subjects of the real sector of the economy, in particular production and sales clusters. The advantages of creating cluster structures have been identified both for the community on whose territory they are located and for the community where clusters are not yet created, but these communities can be participants in a cooperation in this area. Obstacles and peculiarities of local economic development management through the creation and expansion of cluster activities are identified. The forms of intermunicipal cooperation in the field of cluster creation are expanded. A structural and organizational hierarchy

of cluster creation and development is constructed. The forms of implementation of cooperation between territorial communities in the field of cluster structures development are determined, in particular: 1) development of institutional elements of cooperation at the community level; 2) cross-border development of clusters on the territory of one of the two neighboring communities; 3) interregional development of clusters between communities located in different parts of the region and even the country. The scientific novelty of the study is that the types and forms of interaction of territorial communities in the field of creation and development of cluster structures have been further developed. The applied significance of the research results is that methodological and applied support of regional policy in the field of development of elements of the institutional infrastructure of cooperation and joint development of entities of the real sector of the local economy has been developed.

Keywords: communities, cooperation of communities, economic development at the local level, clusters, types and forms of cooperation.

Fig.: 2. **Bibl.:** 9.

Serdiuk Olha I. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, Poltava State Agrarian University (13 Skovorody Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: olha.serdiuk@pdaa.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0926-9623>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/S-3238-2016>

Як відомо, створення кластерів та інших такого типу інституційних елементів інфраструктури алокації підприємств різних видів економічної діяльності задля їх тісної та ефективної співпраці – один із найкращих варіантів зміцнення конкурентоспроможності підприємств реального сектора економіки, поліпшення інвестиційної привабливості територій, створення нових робочих місць тощо. Це підтверджується і вітчизняним досвідом. Так, практично в усіх громадах, де були створені індустріальні парки, збільшилися обсяги інвестицій, з'явилася велика кількість нових робочих місць, зросли обсяги промислового виробництва та надходження до місцевого бюджету, збільшився валовий внутрішній продукт економіки громади.

Проте не всі громади мають відповідний ресурсний потенціал і можливості, а часто й достатню інвестиційну привабливість для відкриття індустріальних парків, кластерів тощо. За такої ситуації міжмуниципальна співпраця в частині створення та використання можливостей, а також розвитку елементів бізнес-співпраці та кооперації може стати в нагоді. Водночас, попри свою актуальність, такі практики з урахуванням нинішніх критично складних соціально-економічних умов усе ще не мають належного методико-прикладного забезпечення.

Теоретико-методичні положення формування та реалізації політики забезпечення місцевого економічного розвитку достатньо комплексно опрацьовані в публікаціях таких науковців, як К. Колесникова [1], Н. Філіпова [2], В. Мартиненко [3] та інших. Проблематиці формування інструментарію регіональної та місцевої політики у сфері економічного розвитку, залучення в таких цілях необхідного ресурсного забезпечення тощо присвячені дослідження М. Міненка [4], В. Нагаєва [5], С. Кравченка [6] та інших науковців. Конкретні результати впровадження тих чи інших заходів органами місцевого самоврядування, у тому числі у сфері стимулювання розвитку місцевого малого підприємництва, співпраці та кооперації суб'єктів бізнесу, стали предметом наукових дискурсів таких науковців, як В. Цветков [7], С. Ліпсет [8], Т. Васильців, І. Білецька та О. Мульська [9] та ін.

Попри наявність достатньо великої кількості напрацювань у частині як співпраці територіальних громад, так і управління розвитком кластерів, сьогодні все ще бракує чітких методичних рекомендацій для органів місцевого самоврядування щодо управлінських процедур і особливостей створення та розвитку кластерів у системі політики міжмуниципального співробітництва.

Метою статті є вдосконалення методико-прикладного базису міжмуниципального співробітництва громад у сфері розвитку інституційних елементів кооперації та співпраці суб'єктів реального сектора економіки, зокрема виробничо-збутових кластерів.

Створення спільних кластерів двома чи більшою кількістю громад, на перший погляд, може видаватися справою не раціональною, коли ключовим аргументом цієї тези є переваги територіального розміщення таких структур. Доцільність утворення кластерів на території громади беззаперечна, але якою ж тоді є мотивація іншої громади – учасника співпраці, на території якої кластер не створюється? Між тим, як свідчить світовий досвід, така мотивація не лише наявна, але й може бути вельми високою. *По-перше*, існують громади, які в силу свого специфічного розташування не актуальні для будівництва такого типу майданчиків співпраці. *По-друге*, громада може інвестувати кошти або інші активи у створення кластера й отримувати від цього зиск у вигляді прибутків, подальших реінвестицій і т. п. *По-третє*, громада може використати відповідний проєкт заради забезпечення зайнятості свого населення, збуту продукції підприємств, виробництва яких розміщені на території громади тощо. *Врешті-решт*, переваги можуть критися й у спільній інноваційно-технологічній діяльності, у співпраці в продукуванні прогресивних інновацій та технологій, співробітництві малих, середніх і великих підприємств, навчанні та розвитку персоналу тощо.

Отже, з огляду на зазначене, розуміємо, що співпраця громад у сфері розвитку кластерних структур може реалізуватися у трьох формах:

- 1) розвиток інституційних елементів кооперації на межі громад;
- 2) транскордонний розвиток кластерів на території однієї з двох сусідніх громад;
- 3) інтеррегіональний розвиток кластерів між громадами, які знаходяться в різних частинах регіону та навіть країни.

Кожна з цих альтернатив має властиві для неї як переваги, так і недоліки.

При обранні громад-партнерів потрібно врахувати ключові фактори та обставини конвергенції, а радше, навпаки – відсутність дивергенції (рис. 1), обумовленої диспропорціями в економічному, ресурсному розвитку та проблемами інституціонального характеру.

Провідними чинниками при обранні громад-партнерів слід вважати або високий соціально-економічний розвиток, який дозволить іншій громаді «підтягнутися» до кращого рівня (так звана стратегія «pull»), або взаємодоповнюваність, коли одна громада має переваги в одній сфері, а друга – в інших, і це служить зміцненню спільних конкурентних переваг (так звана стратегія усунення слабких місць), або наявність у іншій громаді стратегічних ресурсів чи можливостей (велика місткість внутрішнього ринку, унікальне в плані логістики і т. п. розташування, швидке зростання економіки та його необмежені можливості, очікування масштабних інвестицій, у т. ч. інфраструктурних тощо) (так звана стратегія використання можливостей).

Після обрання громади-партнера наступне стратегічне рішення на шляху успішної реалізації проєктів у сфері створення спільних кластерів – це побудова ієрархії політики. Йдеться про такі аспекти:

- ✦ які суб'єкти будуть залучені до організації та в подальшому до роботи кластера;
- ✦ якою буде логіка та етапність реалізовуваних заходів і їх очікувані результати;
- ✦ які структурні особливості будуть враховані та вплив яких факторів буде підсилений, а дія ризиків і загроз – локалізована та нівельована.

Таким чином, необхідно вибудувати структурно-організаційну ієрархію формування кластера, яка набуває такого вигляду (рис. 2). Тут важливо наголосити на системності політики формування та реалізації заходів органів місцевого самоврядування, які орієнтують на впровадження проєктів зі створення та розвитку кластерних інтеграційних структур. Наявні різні аспекти системності, з-поміж яких слід орієнтуватися на розуміння ролі та завдань, а також економічних інтересів усіх суб'єктів (стейкхолдерів), які дотичні до відповідних соціально-економічних процесів.

До них належать не лише суб'єкти бізнесу й органи місцевого самоврядування та регіонального розвитку, але й місцеве населення, яке зацікавлене в процесах макроекономічного розвитку, надходження в громаду інвестицій, поліпшення її економічної й інвестиційної привабливості як ключових передумов



Рис. 1. Чинники та особливості формування, форми міжмуниципальної співпраці з розвитку кластерів

Джерело: авторська розробка.

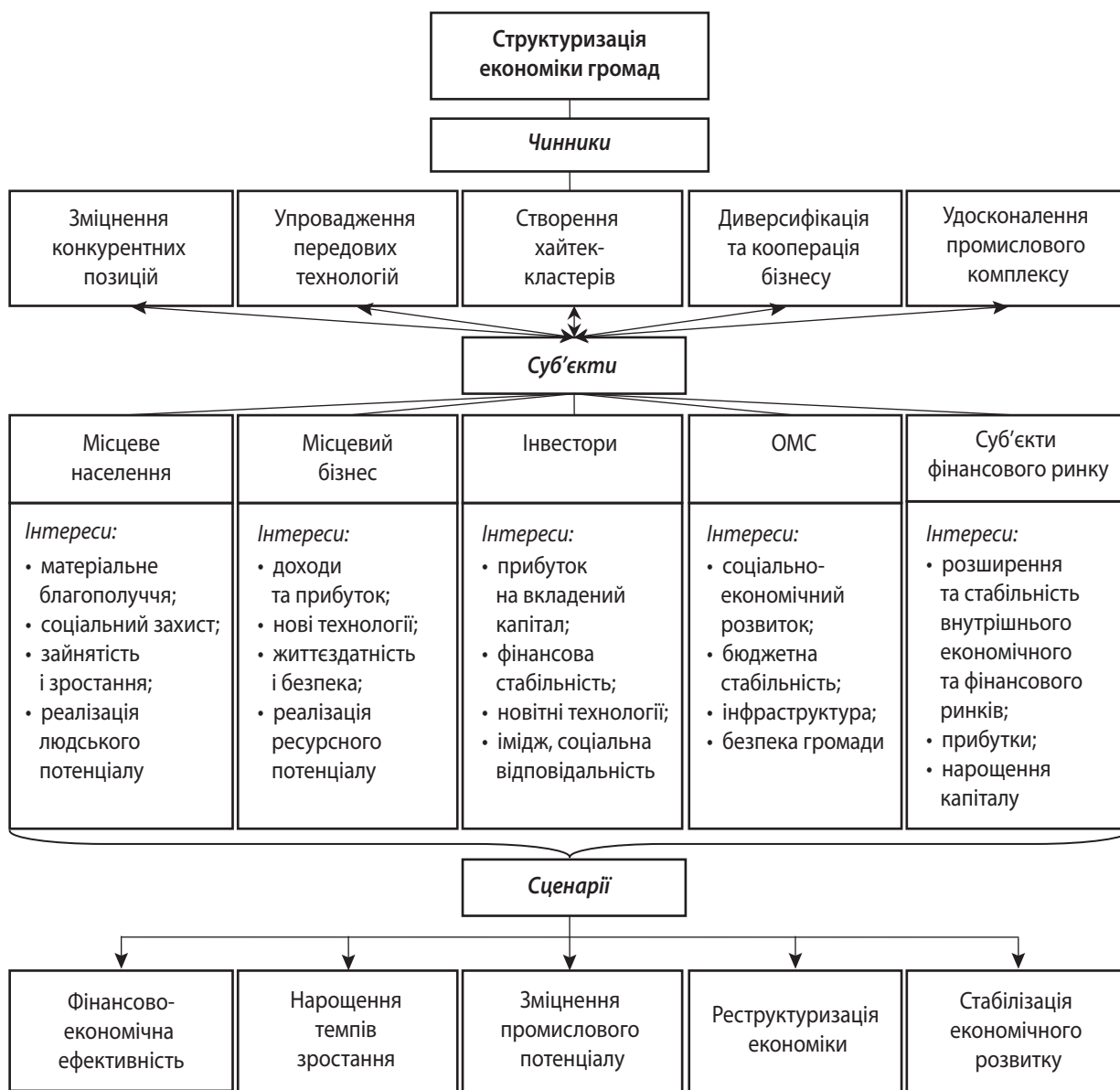


Рис. 2. Структурно-організаційна ієрархія створення та розвитку кластерів на рівні територіальних громад

Джерело: авторська розробка.

подальшого поліпшення якості життя населення; безпосередньо інвестори, які, вкладаючи кошти в місцеву економіку, водночас задовольняють власні бізнес-інтереси та реалізують соціально відповідальну поведінку; суб'єкти фінансового ринку, які через такі проекти отримують «поле» та ширші можливості для власного розвитку.

Органам місцевого самоврядування потрібно також розуміти й те, що політика активізації міжмуніципальної співпраці у сфері поступу кластерів та інших елементів інституційної інфраструктури кооперації суб'єктів базових видів економічної діяльності формує окремий напрям державного управління економічними, фінансовими, інвестиційними, соціальними, науково-технічними, виробничими, екологічними та іншими аспектами

системного створення, а також дієвого та ефективного розвитку мережі територіальних інтегрованих структур (кластерів) та інституціонального забезпечення їх функціонування. Ключовим завданням, виходячи зі зазначеного, стає формування середовища ефективної для всіх учасників економічної кооперації суб'єктів бізнесу, а також бізнес-інфраструктури, інших інституційних елементів функціональної та допоміжної інфраструктури.

Потрібно також вести мову про послідовність формування та реалізації політики органів місцевого самоврядування в цій сфері. Етапізація такої роботи передбачає послідовне проходження стадій і досягнення цілей розвитку кластерних структур:

- 1) *ініціювання* (інституціалізація організаційно-економічного механізму формування відносин між владою, суб'єктами господарюван-

ня, інституціями функціональної та ринкової інфраструктури, дотичних до утворення кластерів);

- 2) *мотивування* (запровадження інституційних стимулів розвитку кластерів, залучення для цього матеріально-технічної бази, капіталу та інвестицій);
- 3) *залучення інвестицій* (реалізація пілотних проєктів із формування інтегрованих інструментів взаємодії як необхідної інституціональної основи забезпечення фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки об'єднань);
- 4) *інтегрування та інформатизація* (формування спільного простору ресурсного, сировинного, інформаційного, технологічного та правового забезпечення діяльності, удосконалення інфраструктури, нарощування та ефективна реалізація інтелектуально-кадрового потенціалу, впровадження систем управління якістю в межах локальних інтегрованих структур);
- 5) *інноваційна активність* (диверсифікація напрямів розвитку територіальних кластерів за функціональними сферами та видами економічної діяльності).

Органи місцевого самоврядування (у їх складі – Управління економіки та залучення інвестицій) мають розробити відповідну Концепцію створення та розвитку міжмуніципальних кластерів. Цей документ, крім усього іншого, має визначати пріоритетних суб'єктів, відповідальних за створення та розвиток виробничо-збутових та інших кластерів. Саме на ці структури доцільно покласти завдання реалізації функцій аналізу, планування, організації, мотивації та контролю в цій сфері. Хоча, зрозуміло, що в загальній конфігурації управління належне місце має відводитися й координаційним радам, суб'єктам – учасникам кластерів та громадським організаціям, що виражають і представляють інтереси суспільства.

Необхідною також є й повна та зрозуміла регламентація діяльності відповідальних за державну політику в аналізованій сфері органів місцевого самоврядування, адже в іншому випадку вона, зазвичай, зводиться лише до її імітації.

Унеможливлення останнього може забезпечити передбачення в місцевих програмах державної підтримки створення та функціонування локальних інтегрованих структур і систем, які розроблятимуться на основі положень Концепції, обов'язкового механізму щоквартального звітування держслужбовців про результати поліпшення стану розвитку мережі локальних інтегрованих кластерів.

Такий комплексний підхід дає підстави вважати, що політика буде виваженою, досягне своїх цілей і сприятиме як ефективній співпраці громад у сфері створення та розвитку кластерів, так і системному розвитку економіки на місцевому рівні.

Інший аспект ефективності роботи зі створення та належного функціонування, зокрема в частині досягнення генеральної мети та поставлених цілей і завдань, міжмуніципальних кластерів є забезпечення їх стійкої життєздатності, для чого потрібна реалізація цілої низки заходів економічної, правової, техніко-технологічної та інформаційної підтримки. Органи місцевого самоврядування мають розуміти, що забезпечення стійкої життєздатності інтегрованих структур є невід'ємною складовою державної діяльності органів управління місцевим економічним розвитком. Стан життєздатності являє вміння і здатність протистояти будь-яким спробам різних структур зашкодити захисту інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз. Об'єктами менеджменту в даному випадку є самі суб'єкти господарювання, що знаходяться на території громади, персонал, матеріальні, фінансові засоби; інформація, яка становить виробничу, службову чи комерційну таємницю, а також конфіденційну інформацію обмеженого доступу. Для ефективної боротьби проти зовнішнього впливу всієї сукупності чинників і викликів сьогодення потрібна цілеспрямована організація такої роботи. Її суб'єктами можуть бути спеціально створена комісія з антикризового управління, фахівці органів місцевого самоврядування, спеціально залучені менеджери-консультанти, керівники суб'єктів господарювання – учасників кластерів.

Структура і чисельність має визначатися потребами, а пряма відповідальність за реалізацію заходів щодо забезпечення стійкої життєздатності локальних інтегрованих структур – покладатися на керівників підрозділів.

Цілями такої роботи мають стати:

- ✦ збереження й ефективне використання фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів громади; своєчасне виявлення й усунення загроз, причин, що спричиняють порушення нормального функціонування та розвитку;
- ✦ розподілення інформації обмеженого доступу (службова, комерційні таємниці, інша конфіденційна інформація) на різні рівні вразливості;
- ✦ створення механізму та умов оперативного реагування на загрози у сфері стійкої життєздатності бізнесу та прояви негативних тенденцій;
- ✦ недопущення посягань на ресурси та загрози персоналу на основі системного підходу до безпеки;
- ✦ створення умов для максимально можливої локалізації шкоди від неправомірних дій фізичних та юридичних осіб – для послаблення негативного впливу наслідків порушення стійкої життєздатності на досягнення стратегічних цілей.

Для координації діяльності із забезпечення стійкої життєздатності кластерів пропонується створити міжвідомчу комісію, до складу якої залучати провідних спеціалістів, експертів у сфері економічної

безпеки бізнесу. Результатом діяльності даної комісії є розробка пропозицій щодо поліпшення параметрів життєздатності локальних інтегрованих структур, які мають рекомендаційний характер. Наступним кроком є створення єдиної інформаційної бази даних для моніторингу стану якості та ефективності функціонування міжмуніципальних кластерів.

ВИСНОВКИ

Створення кластерів – один із провідних інструментів політики забезпечення місцевого економічного розвитку. Їх перевагами є залучення в економіку громад потужного інвестиційного ресурсу, створення великої кількості нових робочих місць, відкриття нових виробництв тощо. Крім того, навколо них поживається ділова активність, розвиваються суміжні види економічної діяльності, у т. ч. транспорт і зв'язок, будівництво, торгівля, консалтинг, фінансова сфера і т. ін.

Створення кластерів – це також і потенційний предмет для міжмуніципальної співпраці, причому не тільки сусідніх громад, але й віддалених. Перевагами для громади-партнерки, яка бере участь у відповідному проекті, проте кластер на її території не створюється, можуть стати: реінвестиції, участь у прибутках, розширення ринків збуту продукції, забезпечення зайнятості місцевого населення, міжгалузева співпраця, взаємодія в царині інноваційно-технологічної діяльності тощо.

Таким чином, регіональним органам влади слід активізувати процеси співробітництва територіальних громад у сфері створення та розвитку кластерних та інших такого типу структур, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності місцевих економік та збалансованому просторовому регіональному розвитку.

Подальші наукові дослідження в цьому напрямі стосуються просторово-галузевого моделювання розвитку кластерних структур у регіоні. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Колесникова К. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі системної трансформації. *Публічне управління: теорія та практика* 2013. № 3. С. 41–45.
2. Філіпова Н. В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=865>
3. Мартиненко В. М. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики. *Публічне управління: теорія та практика*. 2010. № 1. С. 16–22.
4. Міненко М. А. Трансформація систем державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=581>
5. Нагаєв В. М. Публічне адміністрування: електрон. навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2018. 278 с. URL: [- repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4925/1/NP_Public%20administration_2019.PDF
 6. Кравченко С. О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження : монографія. Київ : НАДУ, 2008. 296 с.
 7. Цветков В. В. Демократія і державне управління: теорія, методологія, практика. Київ : Юридична думка, 2007. 336 с.
 8. Lipset S. M. The Social Conditions of Democracy Revisited: 1993 Presidential Address. *American Sociological Review*. 1994. Vol. 59. No. 1. P. 1–22. URL: <http://pscourses.ucsd.edu/ps200b/Lipset%20Social%20Requisites%20of%20Democracy%20Revisited.pdf>
 9. Vasylytsiv T., Biletska I., Mulska O. Organizational and financial instruments of decentralization and development of united territorial communities in Ukraine: Poland's experience. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 2. P. 276–287. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.24>](https://</div><div data-bbox=)

REFERENCES

- Filipova, N. V. "Zmina spivvidnoshennia poniat «derzhavne upravlinnia», «publichne administruvannia», «publichne upravlinnia» v systemi suspilno-politychnoi transformatsii" [Changing the Concepts of "Governance", "Public Management", "Public Administration" in the Socio-Political Transformation]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 6 (2015). <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=865>
- Kolesnykova, K. "Spivvidnoshennia derzhavnoho upravlinnia ta publichnoho administruvannia u protsesi systemnoi transformatsii" [The Relationship between State Management and Public Administration in the Process of Systemic Transformation]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, no. 3 (2013): 41-45.
- Kravchenko, S. O. *Derzhavno-upravlinnski reformy: teoretyko-metodolohichne obgruntuvannia ta napriamy vprovadzhenia* [State and Administrative Reforms: Theoretical and Methodological Justification and Directions of Implementation]. Kyiv: NADU, 2008.
- Lipset, S. M. "The Social Conditions of Democracy Revisited: 1993 Presidential Address". *American Sociological Review*, vol. 59, no. 1 (1994): 1-22. <http://pscourses.ucsd.edu/ps200b/Lipset%20Social%20Requisites%20of%20Democracy%20Revisited.pdf>
- Martynenko, V. M. "Demokratychnye vriaduvannia: problemy teorii ta praktyky" [Democratic Governance: Problems of Theory and Practice]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, no. 1 (2010): 16-22.
- Minenko, M. A. "Transformatsiia system derzhavnoho upravlinnia v suchasni modeli rehuliuвання suspilstva" [Transformation of the Governance into Modern Model of Regulation of the Society]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 6 (2013). <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=581>
- Nahaiev, V. M. "Publichne administruvannia" [Public Administration]. Kharkiv : KhNAU, 2018. https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4925/1/NP_Public%20administration_2019.PDF
- Tsvietkov, V. V. *Demokratiia i derzhavne upravlinnia: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Democracy and Public Administration: Theory, Methodology, Practice]. Kyiv: Yurydychna dumka, 2007.
- Vasylytsiv, T., Biletska, I., and Mulska, O. "Organizational and financial instruments of decentralization and development of united territorial communities in Ukraine: Poland's experience". *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 43, no. 2 (2021): 276-287. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.24>