

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

©2024 ДЕМКІВ І. О., СТРУМЕЦЬКИЙ О. І.

УДК 352.072
JEL: E61; H40; H54; R12

Демків І. О., Струмецький О. І. Проблемні аспекти та інструментарій забезпечення економічного розвитку територіальних громад

У статті актуалізується дослідження проблемних аспектів, перешкод, а також перспектив і засобів активізації соціально-економічного розвитку на місцевому рівні. Метою дослідження є визначення проблемних аспектів, а також обґрунтування інструментарію забезпечення економічного розвитку територіальних громад (на прикладі гірських районів Карпатського регіону України). Доведено, що ключова проблематика соціально-економічного розвитку гірських територій, які традиційно більш депресивні та характеризуються нижчим рівнем соціально-економічного розвитку, стосується низького рівня розвитку підприємницької діяльності, високого рівня безробіття та відсутності зайнятості, обмеженої місткості внутрішнього ринку, низьких доходів населення, малих обсягів інвестицій, а отже, низького рівня якості життя місцевого населення. Зроблено висновок, що місцевим органам влади слід реалізувати більш проактивну політику, орієнтовану на стимулювання активізації підприємницької діяльності, створення нових суб'єктів господарювання, залучення інвестицій у великі соціальні й економічні проекти, реалізацію та збереження інтелектуально-кадрового потенціалу місцевого населення. Таким чином, зважаючи на виявлені проблеми, що чинять негативний вплив на економіку гірських територіальних громад та обмежують потенціал їх подальшого розвитку, до пріоритетних напрямів місцевого економічного розвитку слід віднести: поліпшення якості людського та соціального капіталу громади, насамперед шляхом активізації інформаційно-освітньої діяльності та поглиблення рівня інтегрованості внутрішньо переміщених осіб в її соціально-економічне середовище; модернізацію інженерної, транспортної та соціальної інфраструктури; диверсифікацію напрямів розвитку місцевої економіки на основі підвищення рівня підприємницької активності мешканців громади та поліпшення інвестиційного клімату; нарощування фінансово-бюджетної спроможності громади, передусім завдяки залученню нових інвесторів, зокрема з числа релокованих підприємств і детінізації частини місцевого бізнесу.

Ключові слова: територіальна громада, органи місцевого самоврядування, місцевий розвиток, розвиток громад і територій, інструменти, засоби, механізми.

Табл.: 1. **Бібл.:** 9.

Демків Ірина Олегівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46009, Україна)

E-mail: demkiv_irina@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6538-7988>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57210552056>

Струмецький Олександр Іванович – аспірант, кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46009, Україна)

UDC 352.072
JEL: E61; H40; H54; R12

Demkiv I. O., Strumetskiy O. I. The Problematic Aspects and Instruments for Ensuring the Economic Development of Territorial Communities

The article updates the issue of identifying problematic aspects, obstacles, as well as prospects and means of revitalizing socioeconomic development at the local level. The aim of the study is to identify problematic aspects, as well as to substantiate the instruments for ensuring the economic development of territorial communities (using the example of the mountainous regions of the Carpathian region of Ukraine). It is proved that the key problems of the socioeconomic development of mountainous areas, which are traditionally more depressed and characterized by a lower level of socioeconomic development, relate to the low level of development of entrepreneurial activity, high levels of unemployment and lack of employment, limited capacity of the domestic market, low incomes of the population, small volumes of investments, and, therefore, a low level of quality of life of the local population. It is concluded that local authorities should implement a more proactive policy directed towards stimulation of entrepreneurial activity, the creation of new economic entities, the attraction of investments in large social and economic projects, the realization and preservation of the intellectual and personnel potential of the local population. Therefore, taking into account the identified problems that have a negative impact on the economy of mountainous territorial communities and limit the potential for its further development, the priority areas of local economic development should include: improving the quality of the community's human and social capital, primarily through the activation of information and educational activities and deepening the level of integration of internally displaced persons into its socioeconomic environment; modernization of engineering, transport and social infrastructure; diversification of directions of development of the local economy on the basis of increasing the level of entrepreneurial activity of community residents and improving the investment climate; increasing the financial and budgetary capacity of the community, primarily thanks to the attraction of new investors, in particular from the number of relocated enterprises, and de-shadowing of a part of local business.

Keywords: territorial community, local self-government bodies, local development, development of communities and territories, instruments, means, mechanisms.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 9.

Demkiv Iryna O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Public Administration and Personnel, West Ukrainian National University (11 Lvivska Str., 46009, Ukraine)

E-mail: demkiv_irina@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6538-7988>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210552056>

Strumetskyi Oleksandr I. – Postgraduate Student of the Department of Management, Public Administration and Personnel, West Ukrainian National University (11 Lvivska Str., 46009, Ukraine)

Розвиток територіальних громад у результаті реформи адміністративного устрою в Україні став одним із пріоритетних завдань в загальній системі публічного управління. Проблема в тому, що, надавши значно більші та, потрібно визнати, і кращі фінансово-ресурсне забезпечення, можливості та повноваження, держава не надала відповідних управлінських компетенцій місцевим громадам у частині управління їх соціально-економічним розвитком. Тож уміння ідентифікувати, а також обґрунтувати та впровадити ефективні рішення щодо активізації місцевого економічного розвитку має високий рівень актуальності та методико-прикладної значущості.

Аналіз останніх публікацій науковців довів високу актуальність подальшого розвитку теоретико-методичних і методико-прикладних засад політики забезпечення місцевого економічного розвитку.

На вдосконалення теоретичних і прикладних засад управління місцевим соціально-економічним розвитком спрямовані результати досліджень таких авторів, як З. Балабаєва, В. Пономарьов [1], О. Бейко [2], С. Кравченко [7], В. Цветков [8].

Практичний інструментарій, а також механізми та засоби публічної політики досягнення місцевого економічного розвитку стали об'єктом досліджень таких учених, як М. Міненко [5], В. Нагаєв [6], С. Ліпсет [9].

Аспекти особливостей публічної політики місцевого економічного розвитку на «складних територіях» (сільських, віддалених, гірських тощо) розкриваються у працях Т. Гладкої [3], В. Мартиненка [4] та інших вітчизняних і закордонних дослідників.

Метою статті є визначення проблемних аспектів, а також обґрунтування інструментарію забезпечення економічного розвитку територіальних громад (на прикладі гірських районів Карпатського регіону України).

Питання управління місцевим економічним розвитком специфічне й передусім має спиратися на визначення проблем і перешкод його забезпечення. Аналіз особливостей економічного розвитку гірських територіальних громад в умовах воєнного стану та оцінка рівня їх сучасного ресурсного забезпечення дає змогу виокремити низку харак-

терних проблем, що потребують свого першочергового вирішення.

Насамперед говоримо про критично негативну демографічну ситуацію в гірських районах українських Карпат. Із суто демографічної проблема вже давно переросла в гостру соціальну, а також економічну. Йдеться про те, що чисельність населення зменшується, а в структурі наявного зростає частка старших вікових груп. Таким чином, погіршується людський потенціал, зростає безробіття, у громадах практично відсутня кількісно-якісна пропозиція праці. Відповідно, навіть за активної політики стимулювання розвитку підприємництва досягти такої цілі неможливо з огляду на відсутність кадрового ресурсу.

Наступна системна проблема – це нераціональність інфраструктури надання освітніх послуг. Йдеться про велику чисельність закладів освіти, які розташовані на території, де проживає мала чисельність дітей. Отже, кількість дітей, які навчаються в закладах середньої освіти, є малою, а місцеві бюджети змушені нести значне фінансове навантаження на їх утримання, оплату праці вчителів, забезпечення довозення дітей до шкіл і т. п.

До проблематики місцевого соціально-економічного розвитку гірських територіальних громад віднесемо й поганий стан загальної інфраструктури. Як відомо, якість дорожнього полотна в багатьох віддалених і гірських населених пунктах є незадовільною, а подекуди дороги взагалі відсутні. Мова йде також і про відсутність низки доріг, проблеми з мостами, наслідки паводків і т. п. Зрозуміло, що така ситуація не сприяє розвитку підприємництва, особливо малого та в реальному секторі економіки, інших видах економічної діяльності, які потребують послуг з транспортування сировини, матеріалів, комплектуючих, готової продукції тощо.

Ба більше, з метою активізації економічного розвитку гірським територіальним громадам слід працювати не тільки над поліпшенням доріг, але й над модернізацією інженерної та загальної інфраструктури, створенням інвестиційних майданчиків, різного роду хабів, об'єктів та приміщень, на базі яких міг би розміщуватися бізнес.

Звертає на себе увагу і той факт, що серед найбільших працедавців гірських територіальних громад фактично відсутні представники бізнесу. Натомість перші місця в цьому списку займають підприємства, переважно афілійовані з органами державної влади та місцевого самоврядування. Навіть туристична сфера, яка має значний потенціал розвитку, представлена лише кількома компаніями. Значною мірою це зумовлено високим рівнем тінізації економічної активності мешканців громад і відсутністю належної мотивації в переважній частині мешканців громад, які в той чи інший спосіб займаються підприємництвом (ведення товарного сільського господарства, збір на продаж грибів та ягід, надання різних видів туристичних та інших послуг, включно з розміщенням туристів), здійснювати реєстрацію своєї діяльності як фізичних осіб – підприємців (ФОПів), що може потягнути за собою додаткові витрати, зокрема на ведення обліку, звітності та розрахунків з бюджетами різних рівнів.

На відміну від окреслених проблем місцевого економічного розвитку гірських територіальних громад, які формувалися протягом тривалого часу і в сучасних умовах лише набули своєї характерної виразності, така проблема, як недостатня інтегрованість внутрішньо переміщених осіб в соціальне, економічне та культуральне середовище громад стала доволі новою, будучи породженою широкомасштабним військовим вторгненням. Вона тягне за собою низку нових викликів для місцевої влади та для мешканців громад, проте, з іншого боку, створює додаткові можливості для розвитку місцевої економіки завдяки залученню нових трудових ресурсів і нарощуванню підприємницького потенціалу громад.

Зважаючи на виявлені проблеми, що чинять негативний вплив на економіку гірських територіальних громад та обмежують потенціал їх подальшого розвитку, до пріоритетних напрямів економічного розвитку громад слід віднести:

- 1) поліпшення якості людського та соціального капіталу громад, насамперед шляхом активізації інформаційно-освітньої діяльності та поглиблення рівня інтегрованості внутрішньо переміщених осіб у соціально-економічне середовище;
- 2) модернізацію інженерної, транспортної та соціальної інфраструктури;
- 3) диверсифікацію напрямів розвитку місцевої економіки на основі підвищення рівня підприємницької активності мешканців громад і поліпшення інвестиційного клімату;
- 4) нарощування фінансово-бюджетної спроможності громад, передусім завдяки за-

лученню нових інвесторів, зокрема з числа релокованих підприємств, і детінізації частини місцевого бізнесу.

При цьому основними інструментами стимулювання місцевого економічного розвитку задля досягнення позитивних зрушень в економічному розвитку гірських територіальних громад за кожним з окреслених напрямів можуть стати:

- ✦ міжмуніципальна співпраця;
- ✦ залучення міжнародної технічної допомоги;
- ✦ державно-приватне (муніципально-приватне) партнерство;
- ✦ створення та розгортання діяльності агенції місцевого економічного розвитку;
- ✦ формування кластерів у пріоритетних секторах місцевої економіки.

Першочергову увагу доцільно звернути на реалізацію програм міжмуніципальної співпраці, спрямованих на диверсифікацію місцевої економіки та впровадження сучасних інструментів організаційної та інформаційної роботи з представниками підприємницького середовища та мешканцями гірських територіальних громад. Ці програми повинні орієнтуватися насамперед на досягнення таких цілей, як підвищення ефективності використання наявного природно-ресурсного, транспортно-логістичного та людського потенціалу, залучення на територію громад релокованого бізнесу.

Так, важливим інструментом місцевого економічного розвитку, який сьогодні набуває пріоритетного значення для гірських територіальних громад, є міжмуніципальна співпраця, насамперед із сусідніми територіальними громадами. Із першою з них вже зараз розвивається взаємовигідна співпраця в низці секторів місцевої економіки, а друга є пріоритетною з погляду нарощування туристично-рекреаційного потенціалу та ефективності його використання. Першочерговими завданнями такої співпраці мають стати: модернізація місцевої інфраструктури та поліпшення інвестиційного клімату, зокрема для залучення релокованого бізнесу. У перспективі така міжмуніципальна співпраця може вилитись у створення транспортно-логістичного хабу або потужного туристично-рекреаційного кластера.

Реалізацію міжмуніципальної співпраці доцільно поєднувати із застосуванням інструментів міжнародної грантової підтримки та міжнародної технічної допомоги (зокрема, проведення навчань і тренінгів для місцевого населення), а також державно-приватного (муніципально-приватного) партнерства та створення кластерів у пріоритетних секторах місцевої економіки, зокрема туризму. Поряд із досягненням уже зазначених цілей ці інструменти також сприятимуть підвищенню якості людського

капіталу гірських територіальних громад, активізації підприємницької активності місцевих мешканців і зменшенню рівня тіньової економіки (передусім у сфері надання послуг з розміщення туристів).

Наприклад, перспективними напрямками реалізації програм грантової підтримки та державно-приватного партнерства з розвитку туризму на території гірських територіальних громад є: здійснення модернізації низки чинних об'єктів туристичної інфраструктури, включно з облаштуванням пішохідних, велосипедних і кінних туристичних маршрутів, відкриттям кількох сучасних велосипедних, джипінгових (для квадроциклів) і кінних маршрутів з метою розвитку молодіжного й оздоровчого туризму; розбудовою мережі сучасних гірськолижних трас і витягів із всесезонним режимом використання (у весняно-осінній період для екскурсій та екстремального велотуризму); створенням сучасних відпочинково-рекреаційних зон, облаштуванням відпочинкових зон, започаткуванням роботи музеїв народного промислу (гончарство, ліжничарство, ткацтво, різблярство, художня вишивка тощо); упорядкуванням комплексних пам'яток природи місцевого значення.

Крім того, до пріоритетних напрямів реалізації кластерних ініціатив на території гірських територіальних громад можна також віднести: лісове господарство та деревообробну промисловість, включно з вирощуванням енергетичної деревини; органічне сільське господарство, насамперед тваринництво; транспортно-логістичну сферу.

Ефективному впровадженню кластерних ініціатив на території гірських територіальних громад може також посприяти створення агенції місцевого економічного розвитку, яка зможе взяти на себе виконання функцій з фандрайзингу та реалізації програм просторового розвитку громад, формування інвестиційних пропозицій і супроводу інвестиційних проектів, інформаційної підтримки бізнесу, налагодження взаємодії між органами місцевого самоврядування гірських територіальних громад і потенційними інвесторами та представниками підприємницького середовища, у тому числі через налагодження сучасних форм міжсекторного партнерства.

До основних напрямів повоєнного економічного відновлення та розвитку гірських територіальних громад слід віднести:

- ✦ диверсифікацію місцевого бізнесу із залученням потенціалу внутрішньо переміщених осіб та релокованого бізнесу (передусім це стосується таких сфер, як легка та деревообробна промисловість, надання побутових послуг, транспорт і логістика, торгівля,

народні промисли, вівчарство, сироваріння тощо);

- ✦ активізацію інвестицій в модернізацію транспортно-логістичної та інженерної інфраструктури гірських територіальних громад, поліпшення їх транспортного сполучення з найближчими субрегіональними центрами розвитку, а також створення сучасної системи транспортних комунікацій у межах громад.

Крім того, реалізація нових підходів до економічного розвитку гірських територіальних громад на повоєнному етапі потребуватиме актуалізації їх чинних стратегій та розробки інвестиційного паспорта громади. Насамперед це стосується визначення потенційної ролі та місця внутрішньо переміщених осіб у розвитку гірських територіальних громад, а також перспектив залучення до неї релокованого бізнесу.

Натомість більшість внутрішньо переміщених осіб, які проживають у гірських територіальних громадах, не працевлаштовані в ній (ані в легальний спосіб, ані в тіньовому секторі). Значною мірою це також пов'язано із тим, що можливості для працевлаштування та знаходження тимчасового підробітку є доволі обмеженими. *По-перше*, існує брак робочих місць (більш імовірним для внутрішньо переміщених осіб є працевлаштування у великих містах, однак перешкодою в цьому разі стає транспортна проблема, а саме, додаткові витрати часу та коштів на добирання до місця потенційної роботи і назад). *По-друге*, відсутня своєчасна та доступна інформація про наявні робочі місця та про потреби місцевого бізнесу в трудових ресурсах (включно з можливістю перекваліфікації). *По-третє*, мотивація внутрішньо переміщених осіб до працевлаштування на території гірських громад обмежується очікуваннями швидкого повернення додому, або ж тим, що частина з них продовжують зберігати дистанційну зайнятість на попередніх місцях роботи (цей чинник також обмежує активність внутрішньо переміщених осіб щодо здійснення підприємницької діяльності як фізичної особи – підприємця). *По-четверте*, додатковим бар'єром є ментально-культуральний (значна частина внутрішньо переміщених осіб, які приїхали зі східних регіонів, навіть у разі неможливості повернення додому в досяжній перспективі, швидше налаштовані переміститися ближче до місця свого постійного проживання (наприклад, у центрально-східні області України).

Водночас місцева влада вважає внутрішньо переміщених осіб важливим потенційним ресурсом для її економічного розвитку, в тому числі й

повоєнного. Цьому сприяє і той факт, що більшість внутрішньо переміщених осіб готові перекваліфікуватися чи виконувати громадські роботи на платних засадах, або ж започатковувати власний бізнес у гірських громадах, за умови надходження відповідних пропозицій. Проте для цього потрібна активізація інформаційної роботи місцевої влади з внутрішньо переміщеними особами, передусім щодо налагодження їх співпраці між собою та з місцевим населенням і підприємцями, а також надання необхідних знань для відкриття власної справи та ведення підприємницької діяльності.

Результати діагностики ефективності управління місцевим економічним розвитком і стратегічні орієнтири розвитку гірських територіальних громад зумовили необхідність формування стратегічних напрямів управління економічним потенціалом гірських територіальних громад. Такі стратегічні напрями мають бути цілеспрямованими відповідно до цілеорієнтації розвитку гірських територіальних громад, враховувати вплив факторів середовища функціонування, включати комплекс заходів реалізації відповідних стратегічних рішень та контролю їх виконання.

Вплив факторів середовища розвитку гірських територіальних громад рекомендується визначати шляхом проведення SWOT-аналізу. Визначаючи при цьому сильні та слабкі сторони на засадах проведеної діагностики ефективності економічного потенціалу місцевого розвитку.

Результати проведеного SWOT-аналізу, які включають дослідження середовища функціонування гірських територіальних громад і діагностики ефективності використання їх потенціалу, свідчать, що в сучасних умовах гірські територіальні громади функціонують у період кризових явищ економіки держави в несприятливому зовнішньому середовищі. Відповідно, стратегічні рішення щодо підвищення ефективності економічного потенціалу гірських територіальних громад повинні стосуватись інтегрованого чи концентрованого розвитку.

Напрями вдосконалення системи управління економічним потенціалом гірських територіальних громад наведено в *табл. 1*.

При цьому обґрунтовано необхідність реалізації заходів щодо підвищення ефективності використання економічного потенціалу гірських територіальних громад та управління ним на різних рівнях управління, включно з первинними ланками – суб'єктами господарювання.

Особливу роль в удосконаленні системи управління економічним потенціалом гірських територіальних громад повинна відігравати мотивація населення та власників бізнесу. Економічна

участь суспільства є одним із важливих міжнародних принципів місцевого економічного розвитку. Згідно із соціально-економічною природою капітал місцевих громад формують їх члени.

ВИСНОВКИ

Зважаючи на специфіку розвитку, а також проблемні аспекти функціонування більшості громад, які географічно належать до гірських, основними інструментами стимулювання їх місцевого економічного розвитку задля досягнення позитивних зрушень в економічному розвитку громад за кожним з окреслених напрямів можуть стати:

- ✦ міжмуніципальна співпраця;
- ✦ залучення міжнародної технічної допомоги;
- ✦ державно-приватне (муніципально-приватне) партнерство;
- ✦ створення та розгортання діяльності агенції місцевого економічного розвитку, а також формування кластерів у пріоритетних секторах місцевої економіки.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є вдосконалення методики аналізування ефективності політики, яку реалізують громади з метою забезпечення місцевого економічного розвитку. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Балабаєва З., Пономарьов В. Теорії місцевого самоврядування як джерело пошуку його майбутніх моделей. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 1. С. 9–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2016_1_3
2. Бейко О. В. Механізми вдосконалення управління на місцевому рівні та наближення його до європейських стандартів. *Державне управління: теорія та практика*. 2005. № 1. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e%2Djournals/DUTP/2005-1>
3. Гладка Т. І. Децентралізація влади в Україні як засіб посилення демократії та підвищення її стабільності. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=937>
4. Мартиненко В. М. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики. *Публічне управління: теорія та практика*. 2010. № 1. С. 18–19.
5. 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>
6. Нагаєв В. М. Публічне адміністрування: електрон. навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2018. 278 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4925/1/NP_Public%20administration_2019.PDF

Напрями вдосконалення системи управління економічним потенціалом гірських територіальних громад за рівнями їх забезпечення

Напрями вдосконалення / Рівні забезпечення	Суб'єкти господарювання	Органи місцевого самоврядування
Організація	Обґрунтування підходів до оптимізації якісного складу кадрів, від рішень якого залежить якість управління та розвиток	Затвердження нормативно-правових документів з економічного розвитку громади
Планування	Удосконалення інформаційного забезпечення планування, самостійне обґрунтування методології	Визначення методів, форм і способів планування показників економічного розвитку громади
Мотивація	Забезпечення привабливості бізнесу, підвищення матеріальної зацікавленості в підвищенні продуктивності праці; створення нематеріальних дієвих заходів мотивації; надання інших компенсаційних і заохочувальних заходів	Забезпечення соціальних гарантій щодо оплати та умов праці; затвердження можливостей мотивації населення та бізнесу
Контроль	Здійснення контролю на кожному етапі реалізації заходів з удосконалення управління економічним потенціалом і визначення заходів стимулювання (дестимулювання) діяльності персоналу	Здійснення контролю дотримання чинного законодавства

- Кравченко С. О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження : монографія. Київ : НАДУ, 2008. 296 с.
- Цветков В. В. Демократія і державне управління: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Юридична думка, 2007. 336 с.
- Lipset S. M. The Social Conditions of Democracy Revisited. *American Sociological Review*. 1994. Vol. 59. No. 1. P. 1–22. URL: <http://pscourses.ucsd.edu/ps200b/Lipset%20Social%20Requisites%20of%20Democracy%20Revisited.pdf>

REFERENCES

- Balabaieva, Z., and Ponomarov, V. "Teorii mistsevoho samovriaduvannia yak dzherelo poshuku yoho maibutnix modelei" [Theories of Local Self-Government as a Source of Its Future Models Searching]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no. 1 (2016): 9-14. http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2016_1_3
- Beiko, O. V. "Mekhanizmy vdoskonalennia upravlinnia na mistsevomu rivni ta nablyzhenia yoho do yevropeyskykh standartiv" [Mechanisms for Improving Management at the Local Level and Bringing It Closer to European Standards]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, no. 1 (2005). <http://www.nbuv.gov.ua/e%2Djournals/DUTP/2005-1>
- Hladka, T. I. "Detsentralizatsiia vlady v Ukraini yak zasib posylenia demokratii ta pidvyshchennia yii stabilnosti" [Decentralization of Power in Ukraine as Means of Strengthening Democracy and Increasing

- Its Stability]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 12 (2015). <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=937>
- Kravchenko, S. O. *Derzhavno-upravlinski 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". *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. "Demokratychnе vriaduvannia: problemy teorii ta praktyky" [Democratic Governance: Problems of Theory and Practice]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, no. 1 (2010): 18-19.
- 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.