

DOI: 10.52363/2414-5866-2021-2-34

УДК 35.975(477)

*Коваль О.М., к.держ.упр., доц., НАДУ при Президентові України, м. Київ,  
ORCID: 0000-0002-4369-2583*

*Koval O., Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Professor of the Department of Regional Management, Local Self-Government  
and City Management, National Academy of Public Administration under the  
President of Ukraine, Kyiv*

## **ДЕЯКІ ПИТАННЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ І ІНСТРУМЕНТІВ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО ТА МІСЦЕВОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

### **SOME ISSUES OF MODERNIZATION OF MECHANISMS AND INSTRUMENTS OF RESOURCE SUPPORT OF THE SYSTEM OF PUB- LIC AND LOCAL GOVERNANCE IN UKRAINE**

*У статті досліджено сучасний стан і процес модернізації механізмів і інструментів регіонального та місцевого управління. Розкриті теоретичні засади сучасного етапу процесу децентралізації владних повноважень як об'єкту публічного управління за сучасних умов реформування системи державного та регіонального управління в Україні. Запропоновані наукові положення теоретичного обґрунтування ролі механізмів регіонального та місцевого управління в формуванні сучасної господарської системи.*

*Встановлено, що з позиції науки державного управління, глибокі ринкові зміни в національному господарюванні вимагають оновлення механізмів, окремих інструментів публічного управління та адміністрування з метою забезпечення управління на місцевому рівні.*

*Доведені подальші напрями процесу децентралізації та відведено певні підсумки перших етапів впровадження процесу передачі влади в систему місцевого управління за умов використання європейських практик реалізації механізмів взаємодії на рівні громади, зокрема суттєвого оновлення механізмів в сфері державного управління та місцевого самоврядування.*

***Ключові слова:** механізми та інструменти, публічне управління, регіональна політика, децентралізація.*

*The article examines the current state and process of modernization of mechanisms and tools of regional and local government. Theoretical principles of the current stage of the process of decentralization of power as an object of public administration in the current conditions of reforming the system of state and regional government in Ukraine are revealed. The scientific provisions of the theoretical substantiation of the role of the mechanisms of regional and local government in the formation of the modern*

*economic system are offered.*

*It is established that from the standpoint of the science of public administration, profound market changes in the national economy require updating mechanisms, certain tools of public administration and administration in order to ensure governance at the local level.*

*Further directions of the decentralization process are presented and some results of the first stages of implementation of the process of transfer of power to the local government system under the conditions of using European practices of implementation of mechanisms at the community level, in particular significant updating of mechanisms in public administration and local self-government.*

**Key words:** *mechanisms and tools, public administration, regional policy, decentralization.*

**Постановка проблеми.** Формування конкурентоспроможної соціально орієнтованої ринкової економіки з розвиненим господарським сектором і його важливою складовою – економічним (ресурсним) середовищем – є стратегічним курсом державної політики в Україні. Пріоритетність розвитку управлінського та економічного сектору в національній економіці та її регіонах, зумовлюється винятковим значенням і незамінністю надання послуг, працевлаштуванням, і інше для якісного життя людини в Україні.

Дослідження механізмів публічного (державного) управління та адміністрування, які є одним із основних важелів управління економікою та мають резерви для розширення ринкового потенціалу країни, розвитку інших галузей і є основою забезпечення формування дієвої управлінської та господарської системи держави, а також для реалізації різнопланових ініціатив населення України. Сучасний спрощений підхід, заснований на концепції самозабезпечення та зменшення реального виробництва, непрозора бюджетна підтримка та система податкових пільг вже засвідчили свою неспроможність у стимулюванні формування дієвої систем публічного управління та адміністрування в Україні, зокрема щодо зростання національної економіки. Так, згідно з Конституцією України 1996 р. (ст. 133) владно-просторовою основою організації влади є адміністративно-територіальні одиниці, систему яких складають: Автономна Республіка Крим, області, райони, міста, райони у містах, селища і села. Саме регіональне управління формується на рівні обласної, районної, міської адміністративної одиниці та являє собою особливий вид управлінської діяльності щодо регулювання соціально-економічних процесів на даній території.

На кожному рівні управління здійснюються ще декілька видів управлінської діяльності в економічній сфері: галузеве управління; судове, правове управління різних рівнів; управління недержавних органів; громадське управління (асоціації, об'єднання, спілки – профспілкові, захисту прав споживачів, молодіжні, екологічні, ветеранські організації тощо).

З одного боку, така розгалужена структура має забезпечувати захист і

представлення економічних інтересів різних суб'єктів соціально-економічної діяльності, але з іншого, актуалізує розбіжність, перетинання інтересів кожного з учасників. Здебільшого вони полягають у прагненні привласнити максимальний обсяг ресурсів, забезпечити собі певні вигоди. А кінцевою метою регіонального управління є розв'язання суперечностей, що виникають між суспільними, галузевими і регіональними інтересами, а також створення гнучкої системи поєднання усіх інтересів у межах території. Власне регіональне управління економічними процесами, водночас включає загальнодержавне управління з боку центральних органів влади, і управління з боку місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, а також галузеве, міжгалузеве управління. Отже, регіональне управління включає в себе усі ці види інтегровано.

У теоретичному плані сьогодні існує нагальна необхідність зміни концептуальної моделі розвитку регіонів у напрямі посилення їхніх здатностей реалізовувати власний потенціал з урахуванням об'єктивних зовнішніх умов та еволюції форм публічно-управлінських і економічних відносин.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Принципи ефективного функціонування первинних (місцевих) організаційних ланок управління, взаємодії сукупності управлінських відносин з економічною системою загалом, знайшли провідне місце в дослідженнях багатьох науковців, зокрема, у наукових працях зарубіжних вчених: М. Альберта, Р. Акоффа, Д. Вурворда, Дж. Грейсона, П. Друкера, Р. Дорнбуша, Б. Карлоффа, Е. Мейо, Ф. Котлера, А. Маслоу, М. Мескона, У. Оучи, М. Портера, Г. Саймона, Ф. Тейлора, Р. Фалмера, Г. Форда, С. Фішера, Ф. Хедоурі, Л. Якокка та інших.

Питання практичного застосування публічного управління та адміністрування вивчалися в численних дослідженнях зарубіжних науковців. Серед них можна відзначити роботи таких дослідників як Ф. Барка, А. Ван де Звет, С. Боголюбов, Г. Борн, В. Гаращук, Б. Гурне, А. Дрюмо, Х. Макиндер, Е. Маштакова, К. Морган, У. Оутс, А. Піке, Д. Форей, С. Шарбіт, Л. Шарп та ін.

Аналізу теоретико-методологічних засад державного управління, механізмів формування та реалізації державної політики у різних сферах суспільного життя присвячені праці М. Білінської, В. Вакуленка, К. Ващенко, Л. Воротіної, Л. Гаєвської, Л. Гонюкової, І. Дегтярьової, В. Куйбіди, М. Кравченко, О. Малиновської, О. Петроє, О. Пухкала, С. Романюка, Г. Рябцева, А. Савкова, С. Серьогіна, І. Сурай, О. Суходолі, В. Трощинського, С. Хаджирадевої та ін.

Особливостям функціонування досліджуваного суспільного явища в Україні та його впливу на демократизацію державного управління присвятили свої праці вітчизняні вчені Б. Авер'янов, О. Амосов, О. Андрійко, В. Бакуменко, Ю. Битяк, Л. Воронова, Н. Воротіна, А. Васильєва, І. Голосніченко, О. Дудко, Є. Додін, С. Дубенко, Р. Калюжний,

В. Копейчиков, Л. Кривенко, А. Крупник, Ю. Куц, Є. Кубко, О. Лазор, В. Малиновський, Н. Малишева, Т. Маматова, О. Машков, М. Орзіх, Ю. Пахомов, В. Пухонос, Н. Плахотнюк, О. Полінець, Л. Приходченко, О. Прохоренко, П. Рабінович, А. Селіванов, М. Селівон, В. Семчик, В. Сіренко, О. Сушинський, В. Ушинський, О. Фріцький, В. Цветков, В. Шаповал, Ю. Шемшученко, А. Чухно та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток ринкових відносин вимагає від держави розробки й впровадження стратегії формування механізмів відкритої взаємодії з органами публічного управління, що спонукає до необхідності науково-теоретичного обґрунтування пропозицій та розробки концептуальних засад системної модернізації державної політики у сфері регулювання й підтримки економічного зростання. Дослідження сучасних відкритих механізмів державного регулювання пояснюється також необхідністю вдосконалення чинного законодавства України щодо регулювання відносин між органами державної влади та різними суб'єктами господарювання та суспільних відносин.

Формування вітчизняного публічного управління та адміністрування на якісних засадах у зв'язку з інтенсифікацією деяких суспільних процесів і потребою в розв'язанні системних проблем соціально-економічного розвитку певних територій України зумовлює необхідність глибокого теоретико-методологічного та науково-методичного опрацювання проблеми недосконалості функціонування системи публічного управління та адміністрування в умовах ресурсної обмеженості. Водночас, незважаючи на активізацію зусиль науковців у сфері розвитку методологічного інструментарію, ще не розроблено універсальний підхід до розв'язання проблем недостатньої ефективності діяльності органів публічного управління та адміністрування.

Сучасний стан розвитку нашої держави ускладнюється об'єктивною необхідністю нагального впровадження комплексу реформ усіх сфер життєдіяльності українського суспільства, зокрема публічного управління та адміністрування. Сьогодні домінуючу роль займають завдання наукового обґрунтування, виявлення та подолання протидій ефективному функціонуванню цілісної системи державного управління її взаємозв'язку із регіональною системою та зовнішнім середовищем.

Відзначимо, що питання розвитку системи публічного управління та адміністрування окреслюються проблемним і науково-пізнавальним полем галузі науки «Державне управління». Однак зважаючи на складність і комплексність зазначених питань, суттєві методологічні напрацювання інших галузей наук, вагомий світовий та практичний досвід щодо розвитку державного, публічного управління, виникає потреба інтеграційних досліджень проблеми макроекономічного управління та регулювання за допомогою економічної та юридичної науки і практики, зокрема законотворення.

Дієве публічне управління та адміністрування за своєю сутністю є

домінантою громадянського суспільства, сферою реальної демократії в державі, однак вони досі не виконують повною мірою відповідні функції. Попередні спроби реформ системи публічного управління та адміністрування виявилися не досить ефективними, оскільки здійснювалися без урахування специфічних проявів темпоральної парадигми, якими є тенденції складної екзогенної та ендогенної циклічності.

Існуючий комплекс засобів публічного управління та адміністрування потребує розширення переліку інноваційних управлінських підходів за рахунок таких, що не потребують додаткового фінансування та спроможні актуалізувати приховані нематеріальні ресурси.

Не відповідає сучасним потребам існуючий рівень взаємодії соціально-економічних систем та їх елементів, що функціонують в публічному управлінні та адмініструванні. Це стосується як системи національних, регіональних і місцевих органів публічного управління, так і інститутів громадянського суспільства та суб'єктів господарювання; фактично відсутня цілісна система територіальних громад як спільнот, здатних виробляти й реалізовувати рішення виходячи зі статусу носія права на місцеве самоврядування, закріпленого в Конституції України, якій виповнилось у цьому році 25 років.

Сучасні глибокі ринкові перетворення, які останнім часом відбуваються в національній економіці, супроводжуються значними інституційними змінами в системі публічного управління та адміністрування, зокрема в сфері модернізації системи управління регіональним і місцевим розвитком в Україні за умов реформи децентралізації владних повноважень. Формування конкурентоспроможної соціально орієнтованої ринкової економіки з розвиненими регіонами і субрегіонами та її важливою складовою фінансовою самодостатнім середовищем громади – є стратегічним курсом децентралізованої системи публічного управління де роль державного управління в сфері регіонального і місцевого розвитку не тільки не зменшується, а навпаки, зростає, набуваючи нової якості та дієвості [1].

Реформа децентралізації створила нову модель територіальної організації влади та передбачає постановки нових завдань (ресурсного забезпечення), закріплення повноважень і відповідальності: розвиток системи влади на місцях і формування спроможних територіальних громад, удосконалення державної регіональної та субрегіональної (місцевої) політик тощо.

Незважаючи на те, що від початку задекларованих реформ децентралізації повноважень влади в сфері публічного управління та заявлених пріоритетів Уряду щодо реформування системи управління регіональним і місцевим розвитком, пройшло вже чимало часу, висвітлення в науковій літературі проблем реформування та модернізації самої системи (механізмів і інструментів) державного управління об'єктами регіонального та місцевого розвитку України в нових умовах є недостатнім.

Наші дослідження свідчать, що глобальна тенденція сучасного світогосподарського розвитку є феноменом міждержавного регіонального та транскордонного співробітництва – це зростання ролі регіонів у ролі головних суб'єктів забезпечення соціально-економічного розвитку держави, її конкурентоспроможності на світовій економічній і політичній арені. Спроможні регіони та субрегіони здатні, з одного боку, зменшити навантаження на центральні органи влади, перебравши на себе частину їх повноважень, а з іншого – максимально враховувати потреби нових громад, суб'єктів господарювання та інших організацій при прийнятті рішень у виробництві на наданні публічних послуг.

Ми вже же згадували, що в цілому якість і дієвість публічного управління та адміністрування – одна з найважливіших проблем формування розвинених ринкових відносин в Україні та її регіонах, зокрема за умов формування нової системи (механізмів і інструментів) в сфері ресурсного забезпечення децентралізованої моделі управління на місцях. Формування конкурентоспроможної соціально орієнтованої ринкової економіки з розвиненим господарським сектором і його важливою складовою – підприємницьким середовищем – є стратегічним курсом державної економічної політики в Україні. Пріоритетність розвитку управлінського та економічного сектору в національній економіці та її регіонах, зумовлюється винятковим значенням і незамінністю надання послуг, працевлаштуванням, і інше для якісного життя людини в Україні.

Незважаючи на те, що Українською державою останнім часом уже вжито заходів щодо реформи публічного управління та адміністрування, існує ціла низка об'єктивних стримувальних факторів, через які прогнозований результат не завжди досягається в очікувані терміни. У цьому контексті дослідження глибинних факторів діяльності органів публічного управління та адміністрування видається цілком актуальним, адже це дасть змогу уточнити певні ресурсні механізми та часові пріоритети у сфері розвитку всієї національної господарської системи України.

Світова практика останніх десятиріч свідчить, що оновлення інструментарію організаційно-правових і економічних механізмів ресурсного забезпечення системи публічного управління та адміністрування, форм реалізації політики та багаторівневої інтеграції має спиратися на принципово нові – гнучкі та злагоджені форми взаємодії, ініціативно трансформуючи слабкі місця в можливості, свідомо мобілізуючи власний потенціал до розвитку, нейтралізуючи конфлікти інтересів спільною конструктивною взаємодією, спрямовано формуючи систему публічних і громадських інститутів залучення інвестицій і поширення інновацій.

Реформа публічного управління та територіальної організації влади сформували нові рамкові умови і вимоги стосовно посилення ролі управління в Україні в частині забезпечення якості життя населення, безумовного

набуття більшої економічної відповідальності й посилення своєї ресурсної спроможності. Отже, національні та регіональні органи влади отримали додаткові повноваження щодо забезпечення сталого соціально-економічного розвитку, з'явилися нові можливості задля зростання якості життя населення через використання додаткових ресурсів, правильній економічній політиці та стратегії розвитку.

Як зазначається в Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки (постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695): заходи реалізації державної регіональної політики спрямовуватимуться на підтримку потенційних центрів економічного зростання, які можуть поширювати свій позитивний вплив на розвиток сусідніх територій та впливатимуть на розвиток регіону в цілому, а також на підтримку інтегрованих проектів розвитку територій з особливими проблемами розвитку, що повинно сприяти зниженню рівня міжрегіональної та внутрішньорегіональної асиметрії в розвитку територіальних громад і якості життя та праці людини. Заходи регіональної політики формуватимуться на основі отриманого досвіду, зібраних даних, висновків, рекомендацій, результатів аналізів і оцінки для забезпечення та підтримки високих стандартів управління і реалізації регіональної політики, що вимагає функціонування відповідних спеціалізованих аналітичних засобів, баз даних формування та оцінки політики [2].

Відзначимо, що відповідно до Національної економічної стратегії на період до 2030 року, реалізацію реформи в сфері управління та економіки визначено однією з першочергових завдань. Практично дана стратегія конкретизує впровадження новітніх механізмів і інструментів державного управління, які були закладені в Стратегії реформування до 2020 року. Визначено цільову організаційну структуру міністерств, цілі, а також основні кроки для реалізації Стратегії [3].

До моменту схвалення Стратегії робота з формування організаційно-правових і економічних механізмів ресурсного забезпечення зводилась до реформування центральних органів виконавчої влади та головним чином зосереджувалася на здійсненні заходів, спрямованих на посилення інституційної спроможності міністерств щодо формування і координації державної політики та позбавлення їх невластивих повноважень.

З огляду на зазначене схвалення цієї Стратегії, яка окреслює керівні принципи організації системи органів регіональної та місцевої влади, є вкрай важливим кроком в процесі впровадження реформи публічного управління, зокрема на місцевому рівні за умов сучасного процесу децентралізації владних повноважень. Метою цієї Стратегії є окреслення керівних принципів організації системи органів виконавчої влади на місцях для забезпечення виконання такими органами всіх необхідних функцій, підзвітності, підконтрольності та максимальної ефективності і результативності їх діяльності в контексті організаційно-правових і економічних механізмів ре-

сурсного забезпечення системи.

У сучасній українській науці та практиці публічного управління лише починають формуватися підходи й поодинокі запроваджуватися окремі інструменти публічної ініціативи, що враховують розв'язання різнополярних завдань – забезпечення соціально-політичної стабільності та залучення інвестицій (ресурсів) в інфраструктуру. Проблема ускладнюється тим, що інституту управління в Україні традиційно неактивні в пошуку додаткових джерел і можливостей до розвитку, а реформовані інститути ресурсного забезпечення тільки-но з'являються та є нерозвиненими. Місцеві бюджети, що збільшуються завдяки фінансовій децентралізації, та перші державні структурні фонди поки що не можуть забезпечувати стійкого розв'язання більшості проблем, особливо в частині інфраструктурного розвитку. Усе це вказує на відсутність цілісного та достатнього наукового підґрунтя своєчасному оновленню економічної політики на основі комплексу відповідних механізмів модернізації сфери ресурсного та підприємницького потенціалу.

Найбільшу актуальність у практичному сенсі та вирішенні проблеми модернізації національної управлінської системи, регіональної економічної політики мають завдання послідовного формування логіки оновлення сучасних ресурсних політик регіонів із розробленням комплексу функціональних механізмів модернізації на основі вигід від різнорівневої інтеграції та ініціативи регіонів України. У теоретико-методологічному плані це означає нагальність зміни концептуальної моделі розвитку регіонів у напрямі посилення їхніх здібностей реалізовувати власний потенціал з урахуванням об'єктивних зовнішніх умов та еволюції форм публічно-управлінських і економічних відносин.

Як ми вже звертали увагу, що в колишніх програмах економічних реформ були закладені основи розбудови нової управлінської системи, але її реалізація була повністю не виконана. Головною метою управлінських реформ була побудова такої моделі, яка б забезпечувала б рівний та справедливий доступ усіх членів суспільства до необхідних послуг, високу якість і економічність цих послуг при збереженні соціально прийняттого обсягу державних гарантій, але все лишилось тільки на папері.

Слід відзначити, що на думку експертів, сьогодні одним із важливих завдань реформування національної системи державного та регіонального управління на сучасному етапі децентралізації є підготовка умов для переходу до дієвого (забезпеченого ресурсами) публічного управління та адміністрування (із використанням обов'язкового громадського контролю в цій сфері). Розвиток законодавства в сфері ресурсного забезпечення публічного управління та адміністрування є одним із пріоритетних напрямків роботи кожної держави. Проведення ефективної законодавчої роботи в цій сфері є однією із передумов для подолання тих глобальних викликів, які існують на сьогодні. Не менш важливу роль відіграє міжнародне співробіт-



ництво на національному та регіональному рівнях у даній сфері [4].

Саме через особливу важливість зазначене вище питання знайшло відображення в багатьох міжнародних нормативно-правових актах і в законодавстві країн з різним рівнем розвитку ринкових відносин.

Відзначимо, що можемо синтезувати іноземний досвід формування політики управлінської модернізації та її ресурсного забезпечення через відповідні методологічні аспекти за трьома напрямками, що містять найбільший потенціал для оновлення публічного управління та адміністрування та впливають із власних повноважень сучасного управління в Україні за умов децентралізації, а саме: а) просторовий розвиток і планування; б) економічний розвиток територій і регіонів; в) інтегроване управління розвитком і міжнародна та міжрегіональна співпраця.

**Висновки.** Представники різних наукових управлінських шкіл по-різному розглядають механізми ресурсного забезпечення і взаємодії в системі. Разом з тим у публічних управлінських теоріях чітко простежується посилення ролі держави в розвитку: від мінімального втручання в початковий період (ринкова школа) до активної участі та впливу на більш пізніх стадіях (дирижистський напрям). Тому на початковому етапі розвитку країн і, як наслідок, посилення регіоналізму особливу увагу приділяється економічній діяльності суб'єктів мікрорівня, а згодом – впливу різних інструментів державного впливу на збалансований розвиток процесів у державі [5].

Теоретичний і практичний інтерес представляє досвід тих країн, державне управління яких функціонує ефективно, а авторитет службовців в суспільстві досить високий. В даному випадку досвід організації та законодавчого забезпечення публічного управління країн-членів ЄС і АСЕАН буде корисний для побудови нової моделі державного управління, яка відповідатиме виклику часу. Тому формування законодавства в сфері публічного управління України повинно оптимально поєднувати світові стандарти нормативної якості з традиційними особливостями вітчизняного досвіду, що являє собою необхідний елемент законодавчого забезпечення перетворень, здійснюваних на сучасному рівні державного будівництва.

Іншим важливим для України висновком із закордонного досвіду ресурсного забезпечення є упровадження «розумної спеціалізації» як магістрального шляху оновлення економічних політик малих країн ЄС на основі їхніх відносних переваг. Це створює реальний стратегічний і навіть світоглядний виклик щодо термінового перегляду ціннісних орієнтирів для національних і місцевих економік, особливо для України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Воротін В.Є., Проданик В.М. Від регуляторної політики до державно-приватного партнерства в публічному секторі України // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2019. № 1. С. 95–102.
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на

2021-2027 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (Дата звернення: 11.03.2021).

3. «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» Постанова КМУ від 03 березня 2021 р. № 179.

4. Valerii Vorotin, Nataliia Vorotina, Olena Antyptseva, Kyrylo Husarov. Formation of a matrix of financial and credit benefits in the system of state / Scientific and practical international conference: Public Administration in the 21st Century: Problems and Development Prospects. 20 November 2020. Article 3.

5. Воротін В.Є., Коваль О.М. Побудова місцевого самоврядування та пріоритети влади щодо представництва на відповідній території. Міжнародні та європейські стандарти місцевого самоврядування: проблеми імплементації в Україні : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (20 грудня 2019 р., м. Львів) / за наук. ред. проф. М. Микієвича, проф. О. Сушинського, доц. Р. Бедрія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. С. 141-143.

6. Воротін В.Є., Коваль О.М. Модернізація механізмів ресурсного забезпечення системи публічного управління (аналіз проектів законодавчих актів, включених до порядку денного четвертої сесії верховної Ради України дев'ятого скликання, серпень 2020 р. – січень 2021 р.). // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. Випуск 1(3). 2021 р. С. 13-25.

#### References:

1. Vorotin V.Ye., Prodanyk V.M. Vid rehuliatornoj polityky do derzhavno-pryvatnoho partnerstva v publicnomu sektorі Ukrainy. // Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2019. № 1. S. 95–102.

2. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (Data zvernennia: 11.07.2021).

3. «Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku» Postanova KМУ vid 03 bereznia 2021 r. № 179.

4. Valerii Vorotin, Nataliia Vorotina, Olena Antyptseva, Kyrylo Husarov. Formation of a matrix of financial and credit benefits in the system of state / Scientific and practical international conference: Public Administration in the 21st Century: Problems and Development Prospects. 20 November 2020. Article 3.

5. Vorotin V.Ye., Koval O.M. Pobudova mistsevoho samovriaduvannia ta priorytety vlady shchodo predstavnytstva na vidpovidnii terytorii. Mizhnarodni ta yevropeiski standarty mistsevoho samovriaduvannia: problemy implementatsii v Ukraini [Tekst] : materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (20 hrudnia 2019 r., m. Lviv) / za nauk. red. prof. M. Mykiiievycha, prof. O. Sushynskoho, dots. R. Bedriia. Lviv : LRIDU NADU, 2020. S. 141-143.

6. Vorotin V.Ye., Koval O.M., Modernizatsiia mekhanizmiv resursnoho zabezpechennia systemy publicnoho upravlinnia (analiz proektiv zakonodavchykh aktiv, vkluchenykh do poriadku dennoho chetvertoi sesii verkhovnoi Rady Ukrainy deviatoho sklykannia, serpen 2020 r. – sichen 2021 r.). // Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universtetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia. Vypusk 1(3). 2021 r. S. 13-25.