

Суть та механізм мультирівневого управління координацією економічної діяльності

Козак Петро Зеновійович ¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.11.2024	Економіка	338.2:351.77

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18479844>

Анотація. У статті проаналізовано механізми координації економічної діяльності між державним, регіональним та локальним рівнями. Розглянуто необхідність поєднання централізованих і автономних рішень для ефективного управління економічною діяльністю. Детально розглянуто приклади успішної координації економічної діяльності на рівні місцевих громад та їхню співпрацю з іноземними партнерами. Особливу увагу приділено концептуальному осмисленню ролі кожного суб'єкта, залученого до функціонування економічної діяльності.

Ключові слова: мультирівневе управління, децентралізація, цифровізація процесів управління, економічна взаємодія, управлінські механізми, кросрівнева координація, регіональні платформи, мережевий підхід.

The essence and mechanism of multi-level management of coordination of economic activity

Abstract. In modern conditions, the management of economic processes is characterized by a high level of complexity, as it involves the interaction of state institutions, regional authorities and business entities. To overcome existing challenges, it is no longer enough to use only state regulation mechanisms, which indicates the growing importance of each level of management in ensuring the effectiveness of large-scale economic processes.

At the same time, each level of economic activity management has its own interests and goals, which causes the emergence of certain contradictions in the process of interaction. An insufficient number of effective integration tools between levels leads to an imbalance in determining priorities and forms disparities in the socio-economic development of regions.

In the scientific literature devoted to the issue of cross-level coordination of economic activity, various approaches to implementing the appropriate mechanism are considered, however, the role and specificity of each level of management in ensuring effective coordination remains insufficiently studied.

The article analyzes the mechanisms of coordination of economic activity among the state, regional, and local levels. It examines the necessity of combining centralized and autonomous decisions for effective management of economic activities. Detailed attention is given to examples of successful coordination of economic activities at the level of local communities and their cooperation with foreign partners. Special emphasis is placed on the conceptual understanding of the role of each actor involved in the functioning of economic activities.

¹ кандидат економічних наук, докторант кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет (Луцьк, Україна)

Keywords: multi-level governance, decentralization, digitalization of management processes, economic interaction, managerial mechanisms, cross-level coordination, regional platforms, network-based approach.

Вступ

У сучасних умовах управління економічними процесами характеризується високим рівнем складності, оскільки передбачає взаємодію державних інституцій, регіональних органів влади та суб'єктів господарювання. Для подолання наявних викликів вже недостатньо застосування виключно механізмів державного регулювання, що засвідчує зростання значущості кожного рівня управління у забезпеченні результативності масштабних економічних процесів.

Водночас кожен рівень управління економічною діяльністю має власні інтереси та цілі, що обумовлює виникнення певних суперечностей у процесі взаємодії. Недостатня кількість ефективних інструментів інтеграції між рівнями призводить до розбалансованості у визначенні пріоритетів та формує диспропорції соціально-економічного розвитку регіонів.

У науковій літературі, присвяченій проблематиці кросрівневої координації економічної діяльності, розглядаються різні підходи до реалізації відповідного механізму, проте недостатньо дослідженою залишається роль та специфіка кожного рівня управління в забезпеченні ефективної координації.

Результати

Стосовно ролі кожного рівня управління у використанні у здійсненні кросрівневої координації економічної діяльності, вона зводиться до: прийняття рішень (держава), координації (регіони), виконання (місцеві громади). В Україні, починаючи з 2014 року, значну увагу приділили фінансовій децентралізації, завдяки чому місцеві громади почали отримувати значно більше коштів з податкових надходжень. Попри це, держава залишила за собою механізми контролю і розподілу пріоритетності.

Цей крок дав можливість місцевим громадам посилити свої можливості. Загалом, вважаємо, що акцент на місцевих бюджетах є правильним, адже він дозволяє раціональніше розподіляти державні кошти. При такій фінансовій децентралізації, попри розширення можливостей місцевих громад, зростає необхідність більшого фінансового контролю, оскільки збільшуються й можливості для зловживань [1, 2]. Наприклад, може виникнути втрата прозорості при переказі коштів, відсутність стимулів до ефективного використання ресурсів.

Фінанси є рушійною силою кросрівневої координації економічної діяльності, вони виступають каталізатором економічної політики держави на різних рівнях управління.

Не менш впливовим інструментарієм для реалізації кросрівневої координації економічної діяльності на загальнодержавному рівні є цифрові інструменти. Вони забезпечують прозорість, прискорюють комунікацію, знижують управлінські витрати, прискорюють обмін даними. Цифрові інструменти — це дієве рішення у боротьбі із зловживаннями в кросрівневій координації, оскільки вони дозволяють синхронізувати дані щодо бюджетів, стратегій, цілей та результатів діяльності. В Україні успішно себе зарекомендували інформаційні системи управління, електронний документообіг, аналітичні панелі, портали державного цифрового управління. Вони не лише підвищують ефективність, а й забезпечують контроль громадськості за витратами бюджетів, що, у свою чергу, дозволяє швидко перерозподіляти кошти або змінювати пріоритети фінансування.

Цифрові інструменти — це новітня база для кросрівневої координації економічної діяльності, яка пов'язана з інституційною підтримкою і, особливо, з кібербезпекою. Як показують реалії російської агресії проти України, це є слабким місцем для економіки

країни. У цьому контексті кібербезпека впливає на стабільність і надійність міжрівневих комунікацій та управління процесами.

Значення кібербезпеки для кросрівневої координації економічної діяльності полягає у формуванні цілісності даних, що дозволяє будувати основу для правильних рішень, зменшувати ризики у бюджетному плануванні та забезпечувати стійкість інформаційних потоків.

У межах кросрівневої координації економічної діяльності існують конкретні вразливі аспекти кібербезпеки, які проявилися під час російської агресії: це потреба уніфікації ступенів захисту на всіх рівнях управління, впровадження автентифікації і шифрування, створення резервних сховищ.

Паралельно з цим важливою є підготовка персоналу, особливо на місцевому рівні, адже людський фактор ще довго буде відігравати визначальну роль як у кібербезпеці, так і в кросрівневій координації [3, 4]. Нині саме людський фактор найчастіше призводить до порушень обміну даними між громадянами і державою. Крім того, зростають ризики втручання у фінансові плани регіонів та їхню фінансову звітність.

Непрофесійність управлінців у сфері кібербезпеки призводить до порушення оперативності та контролю, а як наслідок — службова інформація стає некоректною. В Україні на рівні інституцій діють державні органи, що регулюють і захищають кібербезпеку кросрівневої координації, серед яких: Кіберполіція МВС України, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України (ДССЗІ), цифрові платформи Trembita, G-Data, Prozorro.

На наш погляд, найбільше стратегічне значення для цифрового захисту має Національний координаційний центр кібербезпеки (НКЦК) при РНБО України. Ця структура має латентний вплив на кросрівневу координацію економічної діяльності, оскільки формує безпечне середовище для її здійснення. НКЦК створений у 2016 році, і основне його призначення — реагувати на загрози кібербезпеки країни та економічній безпеці.

НКЦК виконує складний набір функцій, які мають суттєве значення для кросрівневої координації економічної діяльності, зокрема:

- Виявляти кібератаки, що порушують координацію у логістиці та фінансах;
- Забезпечувати безперебійну роботу бюджетних установ, без яких неможлива економічна координація;
- Забезпечувати співпрацю всіх органів кібербезпеки;
- Встановлювати єдині стандарти кібербезпеки і навчати заходам безпеки працівників на всіх рівнях управління;
- Забезпечувати первинну реакцію на кібератаки.

Національний координаційний центр кібербезпеки стикається з певними труднощами у своїй роботі, вирішення яких, безсумнівно, позитивно вплинуло б на кросрівневу координацію економічної діяльності. Зокрема, існують проблеми з технічним забезпеченням місцевих територіальних громад, тобто технічно впровадити директиви НКЦК часто просто неможливо.

Окрім цього, є труднощі із впровадженням змін у нормативній базі, що веде за собою розмитість обов'язків, складність централізованого захисту і погіршення **зворотнього** зворотнього зв'язку між відомствами [5, 6]. НКЦК захищає середовище, в якому відбувається кросрівнева координація економічної діяльності, тому без нього вона неможлива.

Підсумовуючи аналіз загальнонаціонального рівня кросрівневої координації економічної діяльності, можемо дійти висновку, що при будь-якій децентралізації і незалежності окремих інституцій держава має залишати за собою можливості реагувати на кризові ситуації і контролювати основні процеси (рис. 1.1.).

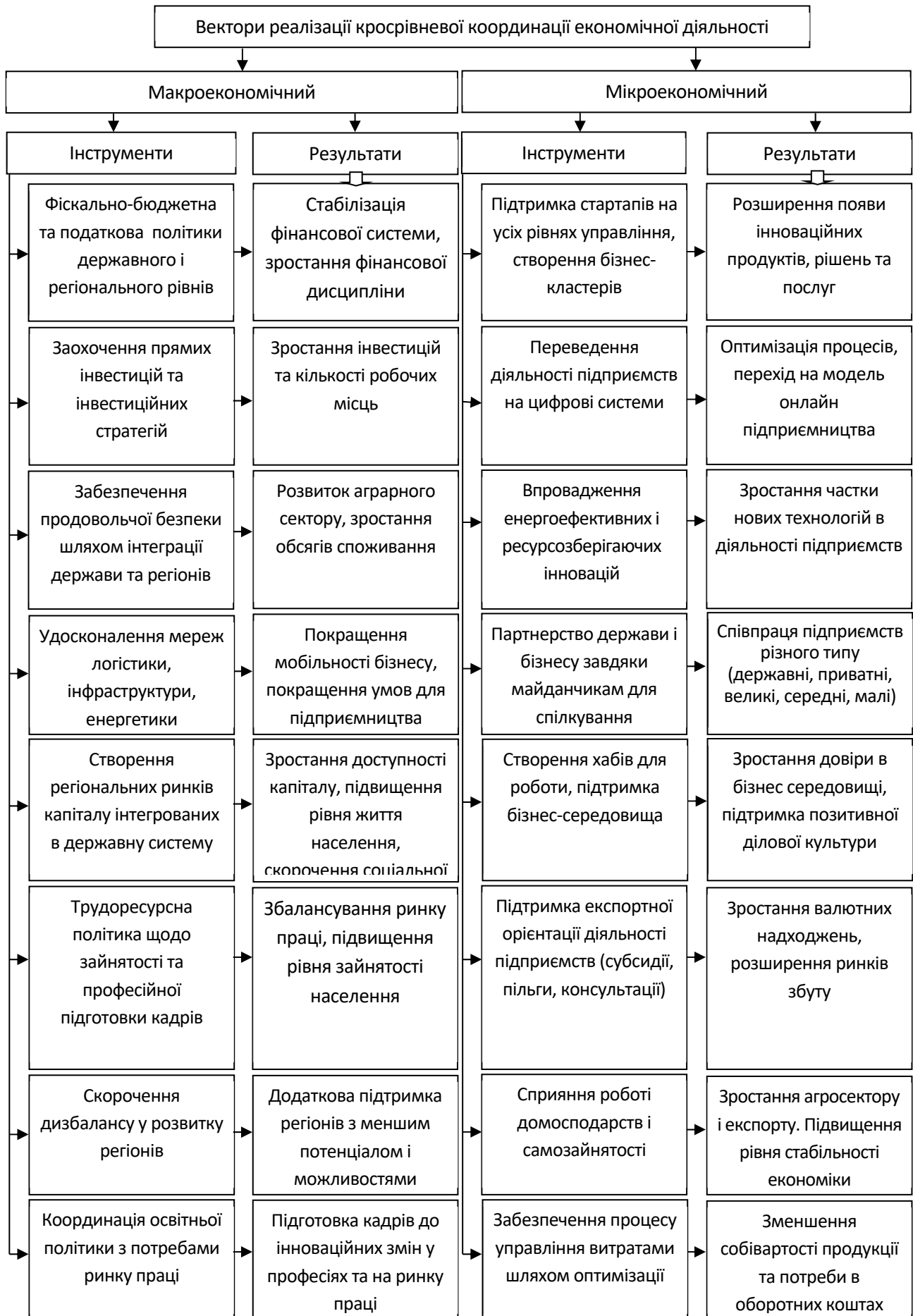


Рис. 1.1. Вектори кросрівневої координації економічної діяльності
(авторська розробка)

Регіональний рівень кросрівневої координації економічної діяльності виступає ланкою зв'язку між державою і владою на місцях. Роль цього рівня управління буде зростати у міру децентралізації, діджиталізації та посткризового управління економікою України. В нашій країні основну роль в регіональній координації економічної діяльності грає Обласна державна адміністрація (ОДА). Якщо на державному рівні приймаються стратегічні рішення, то на регіональному пріоритет — координація.

Підтвердженням цього є поточна діяльність ОДА: за безпосередньою участю обласних адміністрацій розроблялися стратегії розвитку регіонів до 2027 року, в яких значну увагу приділено сталому економічному розвитку. На регіональному рівні у значній мірі здійснюється управління інвестиційними проектами різного значення; адміністрація розпоряджається, наприклад, фондом державного розвитку і співпрацею з міжнародними партнерами на території регіону [7, 8].

Щодо кластеризації в регіонах, то у нашій країні не так багато успішних прикладів, проте у Львівській, Одеській та Вінницькій областях вдалося реалізувати низку проектів у сфері ІТ та агросекторі. Однозначно, ці напрацювання потрібно масштабувати, і орієнтиром може слугувати іноземний досвід, адаптований під вітчизняні реалії.

Серед іноземних орієнтирів для наслідування можна згадати Interreg — це програма Європейського Союзу, спрямована на подолання дисбалансу в економічному розвитку між регіонами шляхом залучення їх у спільні проекти. Це відноситься і до прикордонного співробітництва з регіонами інших країн. Серед економічних напрямів, в яких працює ця програма, є туризм, зміцнення економічних зв'язків, покращення транспорту та діджиталізація.

Interreg функціонує в трьох напрямках співробітництва:

- Локаційна близькість в межах міждержавного кордону. Вітчизняний приклад — це пункти пропуску Польща-Україна, тобто облаштування інфраструктури для перетину міждержавного кордону (Interreg A (Cross-Border));

- Регіональне співробітництво за конкретних питань (Interreg B (Transnational)). Наприклад, удосконалення портів;

- Системний обмін успішним досвідом між усіма регіонами країн-партнерів (Interreg Interregional). Складається він з коштів ЄФРР і частково з бюджетів країн, що беруть у ньому участь. Попри те, що Україна не є членом ЄС, цей фонд зазвичай покриває до 90% витрат, що залежить від напряму роботи програми з нашою країною.

Показовим є і механізм підтримки програми Interreg: це насамперед формування партнерства, де мають бути представники з різних країн, які працюють в організаціях, що мають право представляти країну на міжнародному рівні (ВНЗ, бізнес-асоціації, державні установи). Після подачі заявки з певною ідеєю вона проходить розгляд, відбір і оцінку. Надалі кожен партнер виконує свою ділянку роботи, при цьому регулярно звітуючи і дотримуючись принципів прозорості та фінансової дисципліни.

Ще одним вартом уваги є приклад чотирьох регіонів, мережі "Four Motors for Europe":

- Баден-Вюртемберг (Німеччина);
- Ломбардія (Італія);
- Каталонія (Іспанія);
- Овернь-Рона-Альпи (Франція)

Ця мережа об'єднує чотири добре розвинутих регіони провідних європейських країн. Внесок цих регіонів у Європейське ВВП складає близько 9%, тобто регіональний рівень кросрівневої координації економічної діяльності може впливати практично на одну десяту продуктивності цілого континентального союзу. Завдяки своїй інституалізації ця мережа має змогу впливати на різні сфери діяльності ЄС.

Мережа ініціює пропозиції і впливає на рішення щодо бюджету, інноваційного та регіонального розвитку ЄС. На нашу думку, саме структура цієї регіональної мережі — найважливіший фактор її успіху. Завдяки її гнучкості вдалося уникнути наявності власного бюджету. Координаційний комітет цієї мережі включає представників кожного з регіонів, і завдяки щорічній президентурі кожен регіон має змогу головувати в комітеті і здійснювати діяльність у бажаному напрямі.

У цьому контексті варто відмітити, що кожен з регіонів має свої пріоритетні питання, які системно розвиває. У 2024–2025 роках на чолі мережі стоїть Ломбардія, яка фокусує свою увагу на штучному інтелекті та освіті. А Каталонія, яка буде головувати у 2025–2026 роках, віддає перевагу інклюзивній економіці, інноваціям та стратегічній незалежності.

Загалом, "Four Motors for Europe" — це потужна регіональна платформа підтримки бізнесу.

Ще одним зарубіжним прикладом регіональної координації економічної діяльності є платформа AEBR – Асоціація європейських прикордонних регіонів. Це доволі стара, заснована ще у 1971 році, транснаціональна регіональна платформа. Асоціація зосередила свою діяльність на прикордонних регіонах і має чітку структуру, що складається з: асамблеї, комітету, президента і секретаря. Окрім цього, залучаються робочі групи й експерти з транскордонної тематики.

Серед напрямів діяльності регіональної платформи:

- відстоювання інтересів прикордонних регіонів – генерація ініціатив та аналітики для ЄС у сфері регіональних стратегій і просування фінансових можливостей для транскордонних проєктів;
- робота з різноманітними міжнародними організаціями, зокрема співпраця із програмою Interreg та іншими, які надають фінансування для прикордонної співпраці;
- участь у конкретних міжнародних проєктах, координація логістичних і транспортних ініціатив;
- просвітницька робота – проведення конференцій, підвищення кваліфікації працівників органів влади.

Регіональна платформа AEBR реалізовує такі власні проєкти, як «B-Solutions», що усуває адміністративно-правові бар'єри у суміжних прикордонних регіонах. AEBR співпрацює і з Україною, але здебільшого обмежується допомогою в облаштуванні прикордонної інфраструктури та залученні коштів з європейських фондів.

В свою чергу, мережа Euroregion Baltic (ERB) є свідченням того, наскільки регіональна ініціатива може мати перспективний вплив на кросрівневу координацію економічної діяльності. Згадана мережа започаткувала свою діяльність за пропозицією польських і шведських політиків у 1997 році.

Учасники мережі: воєводство Поморське (Польща), Вармінсько-Мазурське воєводство (Польща), Клайпедський край (Литва), острів Борнхольм (Данія), регіони Блекинге, Кальмар, Кроноберг (Швеція). Це морський регіон, який об'єднався навколо використання морських ресурсів, у тому числі екотуризму.

Euroregion Baltic є дуже впливовою мережею, інституційно вибудованою так, що вона може здійснювати економічне лобіювання, насамперед для залучення інвестиційних коштів. ERB працює через виконавчий комітет у формі президіуму та впливові секретаріати в кожній країні-учасниці.

Як бачимо, регіональний вплив на кросрівневу координацію економічної діяльності є суттєвим у країнах із сталою демократією, тобто від стану соціального розвитку залежить, наскільки впливовим буде цей рівень координації. Проблематика цього питання в Україні підтверджує значення ефективних і стабільних соціальних зв'язків для налагодження результативної діяльності регіонів.

Серед проблем регіонального управління можна виділити декілька умовних блоків [9, 10]: функціональні, ресурсні, кваліфікаційні, інституційні та комунікативні. Функціональні проблеми мають найбільше значення, оскільки через них виникають прогалини у відповідальності та дублювання функцій. Багато регіональних програм не узгоджені з національними, і це відбувається на фоні явного дисбалансу у розвитку регіонів, де економічно потужні області (Київська, Львівська, Дніпропетровська) отримують набагато більше інвестицій у порівнянні з депресивними регіонами.

Ресурсні проблеми українських регіонів – це нестабільне фінансування через збої у роботі центральної влади або міжнародних фондів, що посилюється слабким розвитком транскордонних партнерств. Передача досвіду та отримання міжнародного фінансування не налагоджені між регіонами [11, 12]. Успішна в цьому питанні область може свідомо приховувати корисну інформацію, що призводить до утворення нездорової конкуренції.

Кваліфікаційні проблеми регіонів пов'язані переважно з низьким рівнем заробітної плати, а також з недостатнім рівнем підготовки фахівців у сферах стратегічного управління та міжнародного співробітництва. Некваліфікованість працівників, зайнятих на регіональному рівні управління, розбалансовує всю систему кросрівневої координації економічної діяльності, оскільки низька якість роботи у регіонах призводить до викривлення загальнонаціональної стратегії, зловживань та втрати контролю за координаційними процесами. Вирішення цієї проблеми на засадах системності має забезпечити перезавантаження всієї системи державного управління і компенсувати додаткові витрати на фонд оплати праці.

Інституційні проблеми регіонального рівня кросрівневої координації економічної діяльності України пов'язані **в основному** насамперед з неефективним функціонуванням агенцій регіонального розвитку, які формально існують, але не виконують свого призначення. Основна мета діяльності цих **фондів** агенцій полягає **в** у розробці регіональних стратегій та функціонуванні як операційний центр, що має діяти гнучкіше, ніж державні органи. Також інституційні проблеми пов'язані з політичним фактором, надмірною залежністю від центральної влади, **а** що знижує рівень ініціативи в регіонах.

Комунікативні проблеми пов'язані з **ноганою** неефективною системою обміну даними і зворотного зв'язку. Рішення часто приймаються на основі неактуальних або викривлених даних, як наслідок — **не ефективно** неефективне використання коштів.

Відсутня єдина система передачі інформації між рівнями управління. Процесуальний рівень кросрівневої координації економічної діяльності пов'язаний **у першу чергу із** насамперед з використанням ресурсів різних рівнів на місцях. На процесуальному рівні відбувається пристосування державних і регіональних ініціатив до місцевих реалій **із** та забезпечення зворотної аналітики про стан справ, проблеми, результати [13, 14].

В Україні процесуальний рівень координації складається з великої кількості інституційних структур, а саме: сільських та селищних рад **і** та комітетів, підрозділів економіки, фінансів, містобудування, інвестицій **та** й агенцій розвитку, фондів підтримки, асоціацій підприємств, галузевих рад. Така структура є досить **важкою** складною у координації, бо вимагає як вертикального, так і горизонтального підходу.

У першому випадку це **строго** жорстка вертикаль: держава → регіон → ОТГ. Тобто на місцевому рівні відбувається адаптація стратегій вищого рівня, відповідно мають виконуватись державні стандарти у сфері економіки. Горизонтальна координація передбачає зв'язок між громадами та бізнесом. Громади взаємодіють між собою, оскільки мають спільну інфраструктуру, а з бізнесом — спільні проекти, наприклад, у будівництві, модернізації, розвитку кластерів.

Найважливішим елементом процесуальної координації економічної діяльності є передача інформації та зворотний зв'язок через відкриті реєстри, платформи для

відстеження виконання проєктів, витрати бюджетних коштів, консультації з бізнесом і громадськістю. Саме ці соціальні складові є партнерами для місцевого управління, адже вони формують бізнес-клімат, залучають інвестиції, та наповнюють місцеві бюджети завдяки податковим надходженням.

Співробітництво кількох територіальних громад теж відіграє значну роль у координації економічної діяльності на цьому рівні, оскільки забезпечує синергійний ефект для отримання ресурсів з метою реалізації масштабніших проєктів [80, 81]. Окрім цього, результатами такої системної взаємодії є збільшення кількості робочих місць та покращення рівня життя.

Серед існуючих проблем процесуального рівня — найменший рівень незалежності ~~з-поміж~~ порівняно із загальнодержавним і регіональним. У першу чергу це стосується залежності від державного фінансування, яке часто нерівномірно розподіляється між громадами й призводить до конфлікту інтересів, здебільшого з регіональними управліннями. Також у нашій країні вкрай необхідно налагодити механізми реалізації громадських ініціатив через місцевий рівень управління. Це забезпечило б повноцінний зв'язок влади і населення, що особливо актуально в контексті реформи децентралізації.

Очевидно, що в подальшому процесуальний рівень кросрівневої координації економічної діяльності в Україні буде пов'язаний зі зростанням фінансової автономії місцевих громад, розробкою та практичною реалізацією стратегій кадрового забезпечення, а також інтеграцією у європейські структури партнерства і самоврядування [15, 16].

Незважаючи на труднощі, які існують на процесуальному рівні кросрівневої координації економічної діяльності в нашій країні, маємо достатньо успішних місцевих громад.

Білозірська громада (Черкаська область). Завдяки тісній співпраці з Міністерством освіти і міжнародними партнерами вдалося суттєво покращити освітню інфраструктуру, створити сучасний центр надання адміністративних послуг (ЦНАП), модернізувати житлово-комунальне господарство (ЖКГ). Завдяки місцевій ініціативі вдалося мобілізувати зусилля загальнодержавного та регіонального рівнів і отримати міжнародне фінансування.

Шацька громада (Волинська область). Участь у програмі Interreg та співпраця з Польщею дозволили облаштувати інфраструктуру Шацьких озер, реалізувати спільні українсько-польські проєкти та розвинути туризм. Цей приклад показує, наскільки міжнародне партнерство допомагає залучити місцеву економіку до транскордонного співробітництва.

Слобожанська громада (Дніпропетровська область). Тут налагоджена ефективна співпраця з обласною адміністрацією та бізнес-середовищем. Це дало змогу залучити кошти в аграрний сектор, запровадити інновації в сільському господарстві та удосконалити ЖКГ. Як бачимо, якісна внутрішня співпраця забезпечує потужний поштовх для розвитку на місцях.

Тростянецька громада (Сумська область). Ця громада досягла координації з усіма рівнями управління — державою, регіонами, бізнесом та міжнародними організаціями. Вона налагодила співпрацю з міжнародними донорами (USAID, уряд Канади), створила сільськогосподарський кластер та підтримує бізнес, особливо у харчовій промисловості.

Дрогобицька громада (Львівська область). Є прикладом того, як сучасні інформаційні технології дозволяють налагодити координацію економічної діяльності між усіма рівнями. Саме тут реалізовано концепцію «розумного міста» (Smart City) — набір цифрових інструментів для населення та бізнесу, включно з відкритим фінансовим рухом.

Методологічні підходи до активізації розвитку кросрівневої координації економічної діяльності потребують застосування системного підходу та масштабування позитивних результатів, отриманих у конкретних регіонах і громадах.

Висновки

Дослідження координації економічної діяльності дозволило встановити сутність та характер впливу усіх рівнів управління цим процесом, що вимагає високого рівня узгодженості. Встановлено, що успіх координації економічної діяльності залежить від того, наскільки ефективно вдасться інтегрувати зусилля, ресурси та управлінські суб'єкти в цілісну систему, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність економіки, запобігти дублюванню функцій та забезпечити стале економічне зростання.

Отже, механізм мультирівневого управління координацією економічної діяльності має враховувати загальнонаціональні інтереси та регіональну специфіку і ґрунтуватися на принципах партнерства, прозорості, комплексності та узгодженості цілей.

Список використаних джерел

1. Артёмов І. В. (ред.). Транскордонне співробітництво України: стан, проблеми, перспективи : монографія / за заг. ред. І. В. Артёмова. — Ужгород : МПП «Гражда», 2012. — 520 с. — Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/9868>
2. Мікула Н. А., Толкованов В. В. Транскордонне співробітництво : навч.-метод. посібник / Н. А. Мікула, В. В. Толкованов. — Київ : Крамар, 2011. — 259 с. — Режим доступу: <https://rm.coe.int/book-trnskordonne-final-14-aprill-11/1680aed909>
3. Медловська Н. В. Управління регіональним розвитком в умовах дії воєнного стану // *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. — 2023. — № 29. — С. 286–289. — Електронний ресурс. — Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1HeqUYZd-TFv8jAgZ5yb0ihxs-JABKsQQ/view>
4. Узунов В. В. Розвиток інноваційної інфраструктури регіонів України // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. — 2012. — № 8. — Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=638>
5. Медловська Н. В. Механізми державного управління стійким збалансованим розвитком регіонів у період повоєнного відновлення України : дис. ... докт. філос. / Н. В. Медловська. — Одеса : Нац. ун-т «Одеська політехніка», 2025. — 322 с. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/medlovska_disertaciya_281.pdf
6. Управління регіональним розвитком: проблеми та перспективи : монографія / за заг. ред. Н. Л. Гавкалової. — Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. — 400 с.
7. Назаркевич І. Б. Державне регулювання структурних змін в економіці України: проблеми та перспективи : монографія / І. Б. Назаркевич. — Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. — 356 с. — Режим доступу: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/Monohrafiia_Nazarkevych.pdf
8. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р [Електронний ресурс] // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
9. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695 [Електронний ресурс] // Законодавство України. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

10. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації : навч. посіб. — К. : [вид.], 2017. — 110 с. — URL (PDF): <https://hromady.org/wp-content/uploads/2018/04/Місцеве-самоврядування-в-умовах-децентралізації-1.pdf>
11. Сухоруков А. І. Моделювання та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів України : [Електронний ресурс] / А. І. Сухоруков. — Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2012. — 368 с. — Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2012-12/rozvyt_reg-77b7d.pdf
12. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі : навч. посіб. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, В. С. Колтун, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук]. — Київ, 2017. — 129 с. — Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/203/Управління-розвитком-ОТГ.pdf>
13. Небава М. І., Ткачук Л. М. Управління регіональним розвитком : електронний навч. посіб. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/25nebava_upravlinnya_regionalnym_rozvytkom/
14. Костирко Л. А., Велентейчик Н. Ю. Механізм регулювання міжбюджетних відносин в Україні : пріоритети, інструменти, перспективи : монографія. — Северодонецьк : Вид-во Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В. Даля, 2016. — 280 с. — Режим доступу: <https://dspace.snu.edu.ua/handle/123456789/431>
15. Регіональна структурна політика: сучасні тенденції та нові виклики : монографія / [наук. ред. С. Л. Шульц] ; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». — Львів, 2016. — 328 с. — Режим доступу: https://ird.gov.ua/irdp/p20160103.pdf?utm_source=chatgpt.com
16. Гавкалова Н. Л., Аведян Л. Й., Шумська Г. М. та ін. (за заг. ред. Н. Л. Гавкалової). Управління регіональним розвитком: проблеми та перспективи : монографія. — Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. — 400 с. — Режим доступу: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/10470/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BC%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8.pdf>