

*Михайло ШЕЛЕМБА,
кандидат політичних наук,
старший викладач кафедри
міжнародних студій та суспільних комунікацій
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ОСНОВНІ ДОКУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РІВНІВ: ОЦІНКА ТА ПОРІВНЯННЯ З КРАЇНАМИ ЄС

У статті розкриваються основні підходи до стратегічного державного програмування, яке є основою успішного економічного, соціального та національного розвитку. Проаналізовано стан реалізації реформи органів державного управління та поетапного реформування органів місцевого самоврядування. Відбувається порівняння державного управління з країнами ЄС. Виокремлені проблеми та перспективи подальшого вдосконалення системи державного управління в Україні.

Ключові слова: *державне управління, стратегічний розвиток, децентралізація, місцеве самоврядування.*

В статье раскрываются основные подходы к стратегическому государственному программированию, которое составляет основу успешного экономического, социального и национального развития. Проанализировано состояние реализации реформы органов государственного управления, а также поэтапного реформирования органов местного самоуправления. Проведено сравнение государственного управления с соответствующими институтами стран ЕС. Выделены проблемы и перспективы дальнейшего совершенствования системы государственного управления в Украине.

Ключевые слова: *государственное управление, стратегическое развитие, децентрализация, местное самоуправление.*

This article defines the basic approaches to strategic public programming which is the basis for successful economic, social and national development. The state of implementation of the public administration reform and gradual reform of local government are analyzed. There is a comparison of governance between EU countries. Issues and prospects of further improvement of governance in Ukraine are singled out.

Keywords: *governance, strategic development, decentralization, local government.*

Постановка проблеми. Система стратегічного державного програмування є основним чинником забезпечення конкурентоспроможності економіки, розвитку підних соціальних стандартів, національної безпеки країни тощо. Стратегічне програмування забезпечує формування довгострокових пріоритетів діяльності держави, узгодженість та прозорість планів всіх рівнів державної влади, реалізацію великомасштабних завдань. Якість розробки стратегічних програм обумовлює перспективи їх реалізації і перспективний розвиток держави. Стратегічні документи щодо державного управління в країні є вкрай важливими для зовнішнього та внутрішнього розуміння курсу країни, подальшої підтримки влади громадянами та тісної співпраці на міждержавному рівні.

Основні стратегічні документи реформ в державному управлінні України

Сучасна система державного управління в Україні має ознаки існуючої раніше планової системи, заснованої на високій централізації функцій та повноважень влади. Недосконала система державного управління обумовлює розвиток та посилення корупції на всіх рівнях, проблеми у всіх сферах економіки, ставлення на міжнародному ринку як до країни, яка тривалий час знаходиться у стадії трансформаційного перехідного режиму.

Деякі фахівці вказують, що в сьогоdnішніх реаліях в Україні спостерігається певне управління в різних сферах

та галузях, але відсутня система державного управління. Можна підтримати підхід В. Грановського, С. Дацюка, які зазначають, що державне управління в Україні є гібридом радянської системи та нових окремих структур управління, які існують в умовах відсутності державного плану та єдиної державної економіки, де державний сектор не є основним, але збереглося втручання держави у всі сфери [5].

Актуальність реформування в зазначеній сфері, виклики міждержавного співробітництва постійно впливали на створення різних програмних документів, націлених на певні реформи. Нинішній стан справ свідчить, що Україна і досі потребує комплексного підходу до вирішення цієї проблеми. З огляду на це, на законодавчому рівні в країні в останні роки було розроблено та прийнято низку стратегічних документів, націлених на вирішення проблеми реформування державного управління. Серед них можемо виділити Стратегію реформування державного управління України на 2016–2020 роки, Концепцію державної регіональної політики, Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2020 року, Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, Стратегію сталого розвитку «Україна-2020».

Опис об'єктивної цілі стратегічних документів та оцінка можливості їх реалізації на практиці

Перераховані стратегічні документи щодо реформування державного управління України можуть бути досліджені з точки зору об'єктивності цільових орієнтирів та можливості впровадження.

У тексті Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки [18] задекларовано, що її метою є вдосконалення системи державного управління і підвищення рівня конкурентоспроможності країни. Це, на нашу думку, достатньо широке та загальне визначення. На засіданні Кабінету Міністрів України, яке відбулося 24 черв-

ня 2016 р. з приводу прийняття цього програмного документу, заявлено, що його метою є побудова системи державного управління України на основі Європейських принципів державного управління [19]. У звіті про виконання вказаної Стратегії в 2016 р., опублікованому прес-службою Кабінету Міністрів України [13], зазначається, що метою цього стратегічного документа є формування ефективної системи державного управління, здатної розробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на сталий суспільний розвиток та адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики. Зважаючи на такі неузгоджені трактування цього документа, слід у більшій мірі орієнтуватись на достатньо широкі загальні положення та виходити із основних напрямів реформування.

Оцінка можливостей реалізації Стратегії, на нашу думку, може бути проведена за дослідженням перспектив основних напрямів реформування, визначених в цьому документі. Серед яких: 1) здійснення формування і координації державної політики; 2) проведення модернізації державної служби та управління людськими ресурсами; 3) забезпечення підзвітності органів державного управління (впровадження прозорості роботи, вільного доступу до публічної інформації, організація системи органів державного управління з чітким визначенням підзвітності, забезпечення можливості судового перегляду рішень); 4) надання адміністративних послуг (впровадження стандартів надання та гарантії щодо адміністративних процедур, якості адміністративних послуг, електронне урядування); 5) управління державними фінансами (забезпечення адміністрування податків, підготовка та виконання державного бюджету, управління системою державних закупівель, управління внутрішнім аудитом, обліком та звітністю, зовнішнім аудитом).

За цими напрямками в Стратегії визначені всі достатньо реальні можливості реалізації. Визначається, що всі заходи з реалізації стратегії заплановано фінансувати протягом 2016–2020 років за рахунок коштів державного бюджету та

інших джерел, не заборонених законодавством, у тому числі за міжнародної фінансової допомоги. Якщо оцінювати найбільш перспективні напрями Стратегії, впровадження яких мало місце в 2016 р. і схвально оцінювалось споживачами послуг публічних органів, то це, зокрема:

- процедури надання адміністративних послуг. Протягом 2016 р. в Україні спостерігалось більш стандартизоване, налагоджене надання послуг в адміністративному секторі, більшість органів державної влади на різних рівнях перейшли на електронне адміністрування, що додало зручності та швидкості до інформаційного забезпечення споживачів;
- управління державними фінансами в сфері забезпечення адміністрування податків. Внаслідок реформування спостерігається швидкий перехід податкових органів всіх рівнів, соціальних служб на електронне управління, в цих структурах значно зросла швидкість та якість обслуговування осіб.

У Стратегії вказано на такий напрям реформування, як поліпшення державних закупівель, що є складовою управління державними фінансами. Відповідні органи протягом 2016 р. постійно звітували про економію бюджетних грошових коштів внаслідок використання системи державних закупівель ProZorro.

Достатньо широкого публічного інтересу набув такий напрям Стратегії, як проведення модернізації державної служби та управління людськими ресурсами. Уряд країни в цьому контексті декларує створення так званих «команд реформаторів», які працюють у кожному міністерстві, відомстві і здійснюють реформи постійно. Необхідно відмітити ще одну позитивну перспективну ознаку цього напрямку – це визначення відповідальних осіб, які здійснюють керівництво реформами.

Слід відмітити позитивні зрушення за таким напрямом стратегії, як забезпечення підзвітності органів державного управління. Особливо слід відмітити досягнення щодо забез-

печення вільного доступу до публічної інформації. Як приклад, в 2016 р. було забезпечено вільний доступ до е-деклараций на сайті Єдиного державного реєстру декларацій [7].

Можна констатувати, що Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 роки заслуговує на достатньо високу оцінку щодо її практичної реалізації.

Основною метою, яка була задекларована Концепцією державної регіональної політики [10], є створення умов для збалансованого, динамічного соціально-економічного розвитку України і її регіонів, поліпшення рівня життя населення, забезпечення дотримання державних соціальних стандартів для громадян, незалежно від їх місця проживання, поглиблення процесів ринкової трансформації на основі підвищення рівня ефективності використання потенціалу регіонів, вдосконалення дієвості управлінських рішень, оптимізації роботи органів державної влади і органів місцевого самоврядування. Це, на нашу думку, достатньо розширене визначення мети державної регіональної політики країни. І, відповідно, якщо брати до уваги, що вказана Концепція є чинною на сьогоднішній день, можна було б рекомендувати уточнити головну мету як бажаного орієнтиру в перспективі і виділити найбільш пріоритетні завдання з огляду на проблеми в сфері регіональної політики країни. Достатньо вдале трактування мети цієї Концепції запропоновано М. Багметом, В. Лисовським. Ці автори зазначають, що метою Концепції державної регіональної стратегії України виступає створення умов для динамічного, збалансованого, сталого соціально-економічного поступу України від розвинутих регіонів до розвиненої країни [1, с.382].

Можна зауважити, що прийнята в 2001 р. Концепція була першим в історії України системоутворюючим концептуальним документом, який декларував впровадження соціально орієнтованої державної регіональної політики. Зокрема, передбачалось поліпшення рівня добробуту населення, підвищення соціально-економічного стану як країни в цілому, так і за регіонами, використання уніфікованих соціаль-

них стандартів для громадян країни, незалежно від місця їх проживання (столиця, регіони) тощо. Також цим документом декларувались потреби регіонів у сталому розвитку на одному рівні із загальнодержавним розвитком.

За твердженням багатьох дослідників, незважаючи на те, що від прийняття цієї Концепції пройшло багато часу, велика частка програмних заходів так і не була впроваджена [4, с.291]. Хоча існують важливі інституційні напрями роботи, які були реалізовані.

Державною Стратегією регіонального розвитку на період до 2020 року [6] (скорочено ДСРР-2020) визначено такі цілі державної регіональної політики до 2020 року: підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів; територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток; ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку. Треба відзначити, що цілі ДСРР є чіткими, конкретними, зрозумілими. Цей документ враховує базові тенденції і динаміку соціально-економічного, управлінського та просторового розвитку регіонів України, перспективи їх модифікації, визначає стратегічні пріоритети і базові цілі регіонального розвитку в Україні, індикатори та механізми їх успішної реалізації на період до 2020 року. ДСРР-2020 передбачає створення дійового інституційного підґрунтя для стимулювання регіонального розвитку, узгодження стратегічних пріоритетів розвитку регіонів України із стратегічними пріоритетами регіонального розвитку країн ЄС як чинника прискорення євроінтеграції [2, с.42].

Як зауважують дослідники, прийняття ДСРР-2020 забезпечило успішне запровадження в Україні дійових координаційних механізмів щодо узгодження процесів розробки та реалізації державної регіональної політики [2, с.43]. Реалізація цілей, визначених в програмному документі, є достатньо можливою в перспективі. Координацією виконання ДСРР-2020 займається Міжвідомча координаційна комісія з питань регіонального розвитку, створена Постановою Кабінету Міністрів України від 05.09.2012 № 827, діяльність якої

орієнтована на забезпечення узгоджених дій місцевих та центральних органів виконавчої влади в процесі прийняття та виконання рішень у сфері державної регіональної політики, соціально-економічного розвитку регіонів, певних територій. Ця комісія успішно виконує програмні плани щодо доопрацювання та винесення на розгляд до Верховної Ради України законопроекту «Про засади державної регіональної політики» (прийнятий в 2015 р.), узгодження основних положень цього законопроекту з положеннями ДСРР-2020 і положеннями інших нормативно-правових документів, які регулюють розробку та впровадження державної регіональної політики в Україні тощо. Також сприяє досягненню визначених цілей ДСРР-2020 робота Ради регіонів, яка визначає взаємодію органів державної влади центрального та місцевого рівнів і органів місцевого самоврядування. Цей орган з часом довів спроможність ефективно впливати на формування й реалізацію державної політики.

Основна мета Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [11] – це визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для формування та підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання доступних та високоякісних публічних послуг, розвиток інститутів прямого народовладдя, забезпечення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідних територіях, узгодження інтересів між державою та територіальними громадами. Ця Концепція була уточнена 22.09.2016 р. згідно із Розпорядження Кабінету Міністрів України [14]. Кабінетом Міністрів України було затверджено нову редакцію плану заходів щодо реалізації цієї Концепції. Цей захід сприятиме оновленню завдань, строків їх реалізації, виконавців визначених завдань для подальшої реалізації положень Концепції. Серед позитивних аспектів нововведень слід відмітити те, що в новому плані є: чітко визначені відповідальні особи та строки виконання; передбачається здійснення відповідних

змін у сферах освіти, охорони, здоров'я, соціального захисту; визначається правове регулювання з ключових питань розвитку, а саме, визначення статусу старост, посилення рівня відповідальності органів місцевого самоврядування щодо прийняття неправомірних рішень, розширення переліку послуг, які надаються ЦНАП тощо. В цілому, за твердженням фахівців, цей оновлений план реалізації Концепції повинен сприяти прискоренню здійснення децентралізації в країні [12]. Як Концепція, так і оновлений план її реалізації є чіткими, досяжними щодо впровадження. Основні ознаки Концепції, на нашу думку, це соціальна орієнтованість та впровадження децентралізації, як основи успішного розвитку територій в Україні.

Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» [20] націлена на впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід держави на провідні позиції у світі. Тобто це чітка мета, яка включає два напрями, зокрема впровадження європейських стандартів життя та конкурентоспроможність країни. Незважаючи на чітке цільове орієнтування, сама Концепція, за справедливим твердженням фахівців, не є ґрунтовною, в ній не прописано концепту соціально-економічного розвитку України на наступні п'ять років, а визначено перелік реформ, які пропонується провести в країні. Як вказують дослідники, цей документ з низкою необхідних програм та реформ не визначає шляхів економічного зростання та виходу з кризи в державі, а є просто декларацією намірів [15].

У вказаній Стратегії виділено чотири вектори розвитку держави, якими передбачено реалізацію 62 реформ. Хоча, як зауважують аналітики, в Указі Президента «Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» зазначається, що кількість та зміст реформ та програм розвитку країни можуть бути змінені з огляду на процес реалізації [17]. Відповідно це свідчить про те, що у випадку, коли певні реформи не будуть мати успіху, будуть змінені деякі пріоритети.

Зважаючи на об'єктивність критичних оцінок можемо зауважити, що досліджувана Стратегія має в більшій мірі

декларативний характер, низку програмних аспектів, які навіть поверхово видаються недосяжними, та не дає чіткої та досяжної програми для втілення добре сформульованої мети щодо підняття рівня життя до європейських норм і підвищення конкурентних позицій як держави в цілому, так і її регіонів.

Реформи державного управління та децентралізація. Оцінка та порівняння з країнами ЄС (тематичні дослідження)

Сучасні реформи державного управління України достатньо велику увагу приділяють проблемі впровадження децентралізації. Як свідчать науково-дослідницькі матеріали, на сьогоднішній день у практиці країн ЄС виділяють такі види децентралізації: технологічну (освоєних технологій та інформаційних технологій), урядову (територіальну, адміністративну), фіскальну, економічну або ринкову, екологічну та ідеологічну (лібертаріанську соціалістичну і вільного ринку) [9, с.4].

Щодо ідеологічної децентралізації можна зауважити, що Україна обрала напрям вільного ринку. Технологічна децентралізація в країні здійснюється як із використанням освоєних технологій, так й інформаційних технологій. Як приклад використання інформаційних технологій може виступати широке впровадження е-урядування.

В Україні на нинішньому етапі найбільш гостро стоїть питання урядової децентралізації, особливо в розрізі таких її видів, як адміністративна та територіальна. Також актуальними є фіскальна та економічна децентралізація, але вони знаходяться в залежності від вказаних вище основних видів цього процесу в державному управлінні.

В країнах ЄС з кінця XX ст. почалось переорієнтування політичних курсів у напрямі децентралізації на регіональних та місцевих рівнях, на яких потенціал горизонтальної взаємодії і ступінь розуміння фактичних проблем більш ви-

сокий, аніж на найвищому державному рівні. Головною метою у децентралізації стало чітке визначення місця регіонів у світовій економіці та сприяння розвитку економічних секторів, які характеризувались найвищим потенціалом і могли підтримувати функціонування інших секторів. Вказані тенденції було посилено нововведеннями у системі публічного управління в цілому, переходом від централізованих підходів і уніфікованих політик до диференціації, делегування і комплексних форм організації [3, с.12].

Цікавим є досвід Франції у адміністративній та територіальній децентралізації. А саме, цей процес обумовив: розподілення повноважень між державною владою на вищому рівні та місцевими органами влади; поділ функцій між різними адміністративними рівнями; кожен з децентралізованих рівнів управління отримав більшу автономію, але почав нести більший рівень відповідальності за власні дії та рішення; надання адміністративних послуг населенню стало більш якісним та успішним [16, с.51].

Аналізуючи зарубіжний досвід, можна зауважити, що основним та визначальним аспектом у розробці реформ в країнах ЄС щодо децентралізації влади було максимально можливе залучення громадськості до обговорення та вироблення політики державного управління. Це дало змогу всебічно зрозуміти потреби громадян у змінах, забезпечувало успішну реалізацію та підтримку реформ серед населення.

Щодо українських реалій зазначимо, що питання адміністративної децентралізації в країні отримало значний поштовх завдяки прийняттю Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки. А саме, в першому напрямі Стратегії, який передбачає формування і координацію державної політики, регламентується делегування права прийняття рішень від Кабінету Міністрів України міністерствам та центральним органам виконавчої влади. Тобто завдяки реформам в Україні спостерігається певна зміна орієнтирів і надання органам публічної адміністрації, які в більшій мірі, аніж вище керівництво, ознайомлені з

проблемами в певних галузях, приймати відповідні управлінські рішення.

Територіальна децентралізація є важливою проблемою в реформуванні державного управління в Україні. Дослідження програмних документів в розрізі територіальної децентралізації влади свідчить, що масштаб зобов'язань, визначених в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, був достатньо великим. При цьому подальші дії Кабінету Міністрів України (прийняття Плану дій Уряду «Відновлення України» від 03.09.2014 р., Програма діяльності Кабінету Міністрів України від 11.12.2014 р., План заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні від 22 вересня 2016 р.) фахівці вважають достатньо непослідовними [8]. В Коаліційній угоді (Партія «Блок Петра Порошенка», Політична партія «Народний фронт», Політична партія «Об'єднання «Самопоміч», Радикальна партія Олега Ляшка і Політична партія Всеукраїнське об'єднання «Батьківщина») було представлено чіткий перелік заходів та завдань стосовно реалізації реформування місцевого самоврядування, але в ній не визначались конкретні критерії виконання, що свідчить про складність здійснення контролю щодо виконання реформи. В Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» не міститься чітких часових меж та інструментарію проведення заходів децентралізації в країні. Відповідно, можна констатувати, що цілі, визначені в програмних документах в контексті децентралізації в Україні можуть бути не досягнуті.

Було виявлено, що основні документи швидкого (стратегічного) розвитку України в значній мірі орієнтовані на європейську інтеграцію, економічне зростання, збереження територіальної цілісності країни, забезпечення належних соціальних стандартів життя, захист основоположних прав та свобод людини. Як показує аналіз:

- в цих документах відсутній єдиний підхід щодо визначення переліку найбільш пріоритетних реформ,

які б забезпечили захист від економічної кризи, яка набуває з часом все більших масштабів. При цьому першочергові реформи згідно із дослідженими програмними документами здійснюються в «пожежному режимі» без реального узгодженого плану дій, хоча і за наявності окремих програмних документів. Фахівці вказують, що причинами вказаної ситуації є: відсутність консолідованого підходу влади, відсутність політичної волі щодо реалізації реформ, традиційний підхід створювати декларативні проектні документи тощо;

- непослідовність та неузгодженість нормативно-правового забезпечення;
- брак відповідальності з боку кадрів органів влади на всіх рівнях. Ця відповідальність закріплена тільки декларативно, але такі заходи не знаходять підтримки населення, не підтверджують фактичної можливості настання відповідальності уповноважених осіб держави за помилки та неправомірні рішення, дії. Відповідно, це впливає на неприйняття реформ в громадському секторі;
- координація дій всіх органів влади на різних рівнях задекларована, але є дуже складною, що утруднює реалізацію реформ.

Розглянуті вище програмні документи можуть на сьогоднішній день бути виконані, хоча і частково. Для цього слід:

- по-перше, консолідувати підходи влади на всіх рівнях до визначення уніфікованого переліку першочергових реформ щодо швидкого (стратегічного) розвитку України;
- по-друге, в цих документах потрібні корективи щодо цілей, напрямів, механізму реалізації. Всі програмні документи повинні бути узгодженими між собою, повинні бути відсутні декларативні і недосяжні аспекти;
- по-третє, для вироблення реальних програмних цілей та напрямів стратегічного розвитку країни необхідно

залучати населення, реально вивчати громадську думку, висвітлювати результати опитувань і рішення щодо вироблення стратегії та схвалення її громадянами;

- по-четверте, процес децентралізації для його повного прийняття по всій країні може бути реалізований на певних територіальних одиницях. Це повинно висвітлюватись у ЗМІ, результати стосовно подальшого впровадження в регіональному вимірі потрібно оприлюднювати та аналізувати.

Висновки. Досліджено основні програмні стратегічні документи які стосуються реформування державного управління в Україні (Стратегію реформування державного управління України на 2016–2020 роки, Концепцію державної регіональної політики, Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2020 року, Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»).

Аналіз показав основні позитивні аспекти та недоліки цих документів. Виявлено необхідність подальшої роботи щодо узгодження переліку основних найбільш необхідних реформ, які б забезпечили ефективний перехід від закритого централізованого управління в бік децентралізації влади як на місцях, так і серед гілок влади різних рівнів, вихід з фінансової кризи, гідні соціальні стандарти.

Список використаних джерел

1. Багмет М. Загальні проблеми регіональної політики держави: сутність та зміст / М.Багмет, В.Лисовський // Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. — К., 2005. — Вип. 7. — С. 382–390
2. Білик Р.Р. Завдання удосконалення інституційно-правового забезпечення регіональної політики в Україні / Р.Р. Білик // Вісник Вінницького політехнічного інституту. — 2014. — № 4. — С. 40–45.
3. Величко В.О. Децентралізація влади: міжнародний досвід / В.О. Величко // Державне будівництво та місцеве самоврядування. — 2014. — Вип. 28. — С. 12–22.

4. Гавура В.О. Аналіз законодавчого забезпечення конкурентоспроможності регіонів України / В.О. Гавура // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 291–295.
5. Грановский В. Заметки о реформе государственного управления в Украине / В. Грановский, С. Дацюк. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.uis.kiev.ua/discussion/state_management.html
6. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>
7. Єдиний державний реєстр декларацій. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://public.nazk.gov.ua/>
8. Єрмолаєв А. Децентралізація влади та реформа місцевого самоврядування в Україні / А. Єрмолаєв, В. Лупацій, В. Потапенко, І. Клименко та інші. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://newukraineinstitute.org/new/528>
9. Захарова О.В. Впровадження зарубіжного досвіду децентралізації управління: методичні матеріали / О.В. Захарова, В.В. Баштанник, А.П. Василюшина. – Дніпропетровськ, 2015. – 23 с.
10. Концепція державної регіональної політики, затверджена Указом Президента України від 25 травня 2001 року № 341/2001. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/341/2001>
11. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>
12. Оприлюднено оновлений план заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/3368>
13. Отчет о выполнении в 2016 году Стратегии реформирования государственного управления на 2016–2020 гг. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/ru/publish/article?art_id=249778239&cat_id=244843950
14. План заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в

- Україні, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2016 р. № 688-р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249350402>
15. Профанація або Про Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020» . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nru.org.ua/blogs/bloh-vasylia-kuibidy/1503-profanatsiia-abo-pro-stratehiuu-staloho-rozvytku-ukraina-2020>
 16. Роман В. Досвід децентралізації та деконцентрації влади країн ЄС / В. Роман // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2016. – Вип. 2. – С. 51–58.
 17. Росохата Д. Стратегія сталого розвитку 2020: реальний план чи політична декларація? (частина 1) / Д. Росохата. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://iac.org.ua/strategiya-stalogo-rozvitku-2020-realniy-plan-chi-politichna-deklaratsiya-chastina-1/>
 18. Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 роки, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>
 19. Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 роки, засідання Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=249140701&cat_id=246711250
 20. Стратегія сталого розвитку «Україна-2020», затверджена Указом Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>