

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

А. С. Полторак, І. О. Чечіна, Т. Є. Льоткіна

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID 0000-0002-9752-9431;

Проаналізовано, що місцеве самоврядування сьогодні – це невіддільна складова будь-якого сучасного суспільства, яка відіграє важливу роль у складному процесі реалізації публічної влади, сприяє глибокому усвідомленню громадянами факту, що демократія – це не тільки встановлення певного набору виборчих процедур, а і соціальне партнерство, забезпечення особистої участі людини у справах того соціуму, частиною якого вона є. Процес управління проєктною діяльністю в органах місцевого самоврядування також має характеризуватися широким громадським обговоренням та публічністю всіх етапів, що доводить актуальність проблематики дослідження. Розроблено механізм громадської оцінки ефективності результатів реалізації проєктів органів місцевого самоврядування. У результаті впровадження даного механізму очікується: підвищення рівня суспільної довіри до бюджетних програм та держави в цілому; залучення громадян до реалізації бюджетних програм, проєктів; налагодження комунікації між громадянами та органами місцевої влади; збільшення рівня якості життя місцевого населення; покращення економічних показників регіону тощо. Схематично представлено технологію вияву та фіксації соціально-економічних потреб місцевого населення з використанням методів встановлення пріоритетів та аналізу ієрархій та зазначено важливість процесу фільтрування потреб громадян.

Ключові слова: управління, проєкт, самоврядування, розвиток, менеджмент, проєктування.

АКТУАЛЬНІСТЬ РОБОТИ. Процес управління проєктною діяльністю в органах місцевого самоврядування має характеризуватися широким громадським обговоренням та публічністю всіх етапів, що висуває проблему дослідження у першочергові. Місцеве самоврядування сьогодні – це невіддільна складова будь-якого сучасного суспільства. Демократичні розвинені держави давно визнали та оцінили його переваги, оскільки саме місцеве самоврядування відіграє важливу роль у складному процесі реалізації публічної влади, сприяє глибокому усвідомленню громадянами факту, що демократія – це не тільки встановлення певного набору виборчих процедур, а і соціальне партнерство, забезпечення особистої участі людини у справах того соціуму, частиною якого вона є.

Ґрунтовний внесок у розвиток наукової парадигми управління проєктною діяльністю в органах місцевого самоврядування зробили вітчизняні та іноземні вчені, з-поміж яких: А. Андрейченко, С. Горбаченко, О. Дикий [1], О. Новохатько, О. Збиранник, О. Мазницька [2], Н. Потриваєва, В. Кузьома, Ю. Волосюк, Н. Бобровська [3], Н. Сіренко, І. Атаманюк, О. Мельник, П. Фененко [4] та інші, дослідження яких висвітлюють актуальні аспекти управління проєктною діяльністю.

Метою статті є системне обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних підходів щодо управління проєктною діяльністю в органах місцевого самоврядування.

МАТЕРІАЛ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ. У сучасних умовах нестабільної економічної та політичної ситуації в країні, впливу пандемії COVID-19 та відповідних карантинних обмежень у житті громадян і веденні підприємницької діяльності, необ-

хідно, щоб бюджетна система України через механізм бюджетного процесу змогла оперативнo адаптуватися до відповідних умов та ефективно функціонувати задля забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів та держави в цілому.

Від організації управління бюджетним процесом залежить соціально-економічний стан громади, регіонів і країни в цілому, реалізація функцій і завдань всіх органів влади та результативність роботи всіх учасників бюджетного процесу. Тому для підвищення результативності провадження бюджетних процесів (реалізація бюджетних програм та проєктів) в регіонах, необхідно максимально залучати до нього громаду, застосовуючи сучасні технології.

На процес розроблення та управління проєктами у сфері регіонального розвитку впливають різні чинники, які формуються відповідно до актуальних умов. Основні чинники впливу на процес розроблення та управління проєктною діяльністю у сфері регіонального розвитку узагальнено на рис. 1.

Також впливають на процес розроблення та управління проєктною діяльністю у сфері регіонального розвитку наступні чинники:

- природо-кліматичні зміни;
- показники зовнішньо-економічної діяльності;
- наявність та розмір золотовалютних запасів в країні;
- джерела фінансування проєктів розвитку;
- глобальні проблеми (у т. ч. катастрофи);
- ефективність реформ;
- зміна демографічних показників в державі тощо.

На рис. 1 представлено лише ті, які, на нашу думку, є визначальними.



Рисунок 1 – Основні чинники впливу на процес розроблення та управління проєктною діяльністю
Джерело: узагальнено авторами

На основі експертного опитування, проведеного серед працівників органів місцевого самоврядування, здійснено SWOT-аналіз процесу розроблення та управління проєктів у сфері регіонального розвитку, результати якого узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1 – SWOT-аналіз процесу розроблення та управління проєктів у сфері регіонального розвитку
Джерело: розраховано авторами

Елементи SWOT-аналізу	Ваговий коефіцієнт	Бальна оцінка	Добуток	Елементи SWOT-аналізу	Ваговий коефіцієнт	Бальна оцінка	Добуток
<i>S – Strengths</i>				<i>W – Weakness</i>			
1. Економічний потенціал країни	0,33	4	1,3	1. Рівень інвестиційної привабливості	0,35	4	-1,4
2. Децентралізація	0,35	5	1,7	2. Корупційна складова	0,29	5	-1,4
3. Цифровізація	0,32	4	1,3	3. Рівень суспільної довіри	0,36	5	-1,8
Всього:			4,4	Всього:			-4,7
Внутрішні чинники (Y) = S-W = 4,35-4,65 = -0,30							
<i>O – Opportunities</i>				<i>T – Threats</i>			
1. Підвищення рівня фінансової грамотності	0,35	5	1,8	1. Вплив кредиторів на державні процеси	-	4	-1,4
2. Прозорість реалізації бюджетних процесів	0,32	4	1,3	2. Інфляційні процеси	-	4	-1,3
3. Зростання бюджетного потенціалу регіонів	0,33	4	0,9	3. Військовий конфлікт	-	4	-0,9
Всього:			4,3	Всього:			-4,00
Зовнішні чинники (X) = O-T = 4,35-4,00 = 0,35							

Так, за результатами проведеного аналізу низький рівень інвестиційної привабливості та суспільної довіри населення до бюджетних процесів і кору-

пційна складова є найсильнішими негативними факторами, які впливають на процес розроблення та управління проєктів регіонального розвитку в Україні. Проте їх негативний вплив можливо елімінувати за рахунок підвищення рівня фінансової грамотності населення регіонів, забезпечення прозорої системи реалізації бюджетних процесів та зростаючому бюджетному потенціалу регіонів.

За методологією Міжнародної мережі фінансової освіти Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) проводиться розрахунок індексу фінансової грамотності населення країни. За останні три роки індекс фінансової грамотності українців зріс до 12,3 балів, що на 0,7 балів більше порівняно з 2018 роком (11,6 балів).

Представимо діаграму порівняння індексу фінансової грамотності в Україні з деякими країнами на рис.2.

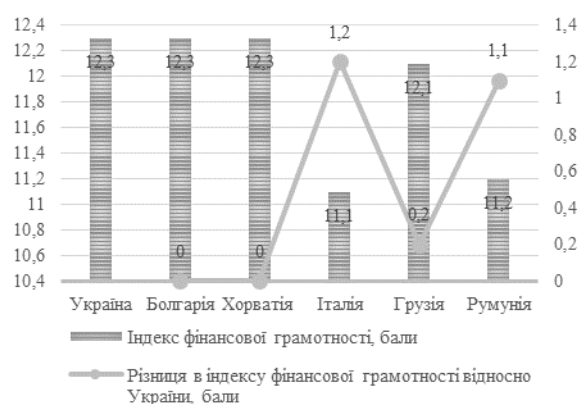


Рисунок 2 – Різниця значення індексу фінансової грамотності населення в Україні з іншими державами
Джерело: узагальнено авторами

Отже, показник індексу фінансової грамотності України перебуває на одному рівні з Болгарією та Хорватією, на 0,2 бали перевищує результат Грузії (12,1 бала), на 1,1 бал – Румунії (11,2 бала) та на 1,2 бали – Італію (11,1 бала).

Найвищий рівень фінансової грамотності зафіксовано в українців віком 25-34 роки (12,7 бала) та 30–59 років (12,6 бала). Найменш фінансово обізнаною є молодь віком 18-19 років (10,1 бала) та люди, старші 60 років (11,6 бала).

На зростання фінансової грамотності населення впливає користування сучасними інформаційними технологіями та застосування на практиці фінансових знань (користування фінансовими послугами, контроль доходів і витрат, фінансове планування, заощадження тощо). Проте основою є обізнаність населення щодо фінансової грамотності, механізми надання фінансових знань тощо. 79 % українців вважають, що дітей мають навчати розпоряджатися своїми грошима в школі [5].

Підвищення фінансової грамотності населення сприятиме розумінню населенням процесів функціонування державних систем, сприятимуть адекватній фінансовій поведінці та оцінці реалізації проєктів суспільством [6]. Тому вважаємо доцільним сприяння з боку держави до підвищення фінансової

грамотності громадян, залучення фінансово обізнаного населення до бюджетних процесів, прийняття програм та проєктів регіонального та державного розвитку з використанням сучасних технологій.

В інформаційній картці проєкту регіонального розвитку зазначається наступна інформація щодо проєкту: назва проєкту; ініціатор проєкту; замовник проєкту; програма регіонального розвитку; регіон, який отримає вигоду від реалізації проєкту; тривалість; загальний бюджет на його реалізацію; цілі проєкту; цільові групи, кінцеві бенефіціари; очікувані результати; ефективність від реалізації проєкту (соціальна, економічна, екологічна тощо); план реалізації проєкту; його актуальність до сучасних реалій тощо.

Успішність реалізації проєкту залежить також від врахування всіх можливих ризиків проєкту та проведення їх оцінки.

Науковці виділяють 4 основні методи управління ризиками: скасування, запобігання та контролювання, страхування, поглинання ризиків.

Для отримання максимального результату при процесі забезпечення повної ліквідації ризиків чи мінімізації їх негативного впливу на результативність реалізованого проєкту, необхідно використовувати комбінацію зазначених методів управління ризиками.

Варто зазначити, що методами зниження ризику є: розподіл ризику між учасниками проєкту, страхування, резервування коштів на покриття непередбачених витрат (настання непередбачених ризиків), нейтралізація часткових ризиків, зниження ризику в плані фінансування.

Методи аналізу ризиків проєктів поділяють на якісні та кількісні. Представимо перелік основних методів на рис.3.



Рисунок 3 – Основні методи аналізу ризиків проєктів

Джерело: узагальнено авторами на основі [7]

Науковці у своїх дослідженнях пропонують різні алгоритми оцінювання ризиків проєктів. Проте ми підтримуємо думку, що найефективнішим є комплексний підхід.

Схематично представимо алгоритм проведення комплексної оцінки ризиків проєктів, яка складається з 4 узагальнених блоків (рис.4).

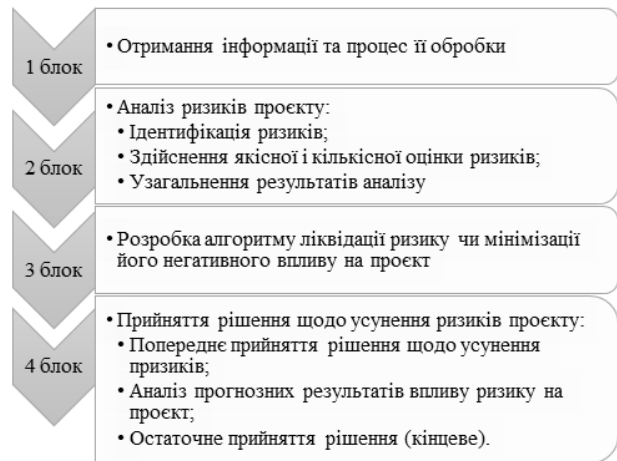


Рисунок 4 – Схема комплексної оцінки ризиків проєкту

Джерело: адаптовано до предмету дослідження на основі [8]

Так, комплексна оцінка ризиків проєкту дозволить вчасно скоординувати відповідні попереджувальні дії (або швидку реакцію на вже виявлені, присутні ризики), які, в свою чергу, забезпечать максимальну мінімізацію чи нейтралізацію негативного впливу таких ризиків.

Нормативно-правова база по зверненням громадян представлена на офіційних сторінках органів місцевого самоврядування у відповідному розділі.

До складу бази входять:

– Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квітня 1997 р. № 348 «Про затвердження Інструкції з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності, в засобах масової інформації»;

– Постанова Кабінету Міністрів України від 24 вересня 2008 р. № 858 «Про затвердження Класифікатора звернень громадян»;

– Постанова Кабінету Міністрів України від 24 червня 2009 р. № 630 «Про затвердження Методики оцінювання рівня організації роботи із зверненнями громадян в органах виконавчої влади»;

– Указ Президента України № 109/2008 «Про першочергові заходи щодо забезпечення реалізації та гарантування конституційного права на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування»;

– Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР;

– Закон України від 02.07.2015 р. № 577-VIII «Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» щодо електронного звернення та електронної петиції»;

– Постанова Кабінету Міністрів України від 03 лютого 2016 р. № 48 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України».

Вважаємо, що на офіційних сайтах органів місцевого самоврядування необхідно висвітлювати платформу, через яку громадяни мали б можливість подавати ідеї для розвитку. Дана платформа має розроблюватися з метою надання можливостям жи-

телям пропонувати свої ідеї (проекти) та шляхом загального голосування обирати найкращі з них для подальшої реалізації.

Вважаємо, що для збільшення попиту на участь у проєктах регіонального розвитку необхідно інформувати та стимулювати населення долучатися до проєктів через соціальні мережі та місцеве телебачення. Такі платформи можуть бути корисними, оскільки нададуть змогу громадянам самостійно пропонувати та обирати методом вільного голосування саме ті проєкти, реалізація яких задовольнить їх потреби. Крім того, громадяни матимуть можливість впливати на процес використання бюджетних коштів, виділених для реалізації проєктів.

Через високий рівень недовіри населення до бюджетних програм та недостатній рівень задоволеності громадян від впровадження певних проєктів регіонального розвитку, доцільно створити механізм, направлений на залучення громадян в процесі оцінювання ефективності реалізації проєктів розвитку міста.

Сутність даного механізму полягатиме в тому, що на базі функціонуючого офіційного сайту органу місцевого самоврядування створюється спеціалізована онлайн-платформа для оцінки ефективності реалізації проєктів місцевого розвитку громадянами. Така платформа дозволить реально оцінити ефективність завершених проєктів, їх вплив на якість життя місцевого населення та задоволення їх соціальних потреб.

Механізм громадської оцінки ефективності результатів реалізації проєктів органів місцевого самоврядування, сутність якого полягає у створення на базі офіційної сторінки органу місцевого самоврядування платформи оцінювання ефективності впроваджених проєктів регіонального розвитку, складається з наступних елементів:

- об'єкт – процес оцінювання ефективності досягнутих результатів від впровадження проєктів регіонального розвитку;
- суб'єкти – органи місцевої влади, місцеві жителі;

– мета – залучення громадян до процесу оцінювання ефективності досягнутих результатів від впровадження проєктів;

– функції: 1. Забезпечення зворотного зв'язку між органом місцевої влади та громадянами. 2. Можливість здійснити реальну оцінку ефективності впроваджуваних проєктів регіонального розвитку. 3. Підвищення рівня соціальної довіри населення до бюджетних процесів;

– основні принципи: справедливість; демократичність; компромісність; законність; зручність; цільова спрямованість; прозорість;

– етапи впровадження: 1. Розробка та впровадження онлайн-платформи для оцінювання громадянами ефективності результатів реалізації проєктів регіонального розвитку місцевого значення у вигляді опитування (тестування). 2. Інформування громадян щодо функціонування даної платформи.

У результаті впровадження даного механізму громадської оцінки ефективності результатів реалізації проєктів органу місцевого самоврядування очікуються такі результати: підвищення рівня суспільної довіри до бюджетних програм та держави в ці-

лому, залучення громадян до реалізації бюджетних програм, проєктів, налагодження комунікацій між громадянами та органами місцевої влади, сприяння соціально-економічному розвитку регіону, територіальних громад, покращення економічних показників регіону тощо.

Система опитування громадян повинна містити питання оцінки ефективності реалізованих проєктів регіонального розвитку на місцях, зазначення основних потреб місцевого населення, пропозиції щодо покращення бюджетного потенціалу регіону та умов життя місцевого населення.

Враховуючи, що більшість населення не мають бажання чи спеціальних вмінь, необхідних для розробки власного проєкту покращення міста, вважаємо доцільним додати питання щодо пропозицій / побажань покращення регіону.

Вважаємо, що система залучення громадян до оцінювання ефективності результатів реалізації проєктів дозволить підвищити рівень якості життя місцевого населення та сприятиме розвитку економіки регіону. Після отримання інформації від місцевих жителів щодо наявних у них потреб, важливим є організація процесу фільтрування таких потреб за важливістю (пріоритетністю).

Технологія вияву та фіксації соціально-економічних потреб місцевого населення із використанням методів встановлення пріоритетів та аналізу ієрархій схематично представлена на рис. 5.



Рисунок 5 – Технологія фіксації соціально-економічних потреб населення із використанням методів встановлення пріоритетів
Джерело: представлено авторами на основі [9; 10]

Для процесу встановлення пріоритетів проєктів регіонального розвитку доцільно використовувати метод групування потреб місцевого населення. Це дозволить систематизувати потреби за трьома категоріями:

1) потреби категорії «А» – відносяться найважливіші потреби, вирішення яких задовольняють велику кількість місцевих громадян; передбачається отримання максимального соціально-економічного ефекту; безпосередньо вплинуть на якість життя місцевого населення;

2) потреби категорії «Б» – відносять важливі завдання, вирішення яких вплине на значну кількість місцевих громадян; передбачається отримання значного соціально-економічного ефекту; безпосередньо чи опосередковано вплине на якість життя місцевого населення;

3) потреби категорії «В» – відносять найменш важливі завдання, вирішення яких вплине на невелику кількість місцевих громадян; передбачається незначний соціально-економічний ефект; опосередковано вплине на якість життя місцевого населення.

Після систематизації суспільних потреб за категоріями, необхідно встановити оптимальні співвідношення між цілями, структурою, суб'єктами та можливими сценаріями розвитку проєкту.

Таким чином, організований процес виявлення соціально-економічних потреб місцевого населення, їх систематизація за пріоритетністю та налагоджений механізм розробки відповідних проєктів покращення міста та умов життя громадян, дозволить в цілому сприяти соціально-економічному розвитку регіону та держави.

ВИСНОВКИ. У процесі удосконалення процесів управління та забезпечення публічності проєктної діяльності органів місцевого самоврядування розроблено напрями підвищення ефективності управління проєктною діяльністю, запропоновано орієнтири модифікації ефективних форм громадської участі у процесі управління проєктною діяльністю органів місцевого самоврядування та зроблені наступні висновки:

1. На основі проведеного SWOT-аналізу процесу управління проєктною діяльністю припущено, що вплив найсильніших негативних факторів (низький рівень інвестиційної привабливості та суспільної довіри населення до бюджетних процесів, корупційна складова) можна частково елімінувати за рахунок підвищення рівня фінансової грамотності населення регіонів, забезпечення прозорості та публічності реалізації бюджетних процесів.

2. Наголошено на необхідності сприяння з боку держави підвищенню фінансової грамотності громадян, максимальному залученню населення до всіх етапів управління проєктною діяльністю, розширення обсягів застосування сучасних інформаційних технологій у процесі розгляду, обговорення, оцінки ефективності проєктів.

3. Наголошено на доцільності висвітлення на офіційних сайтах органів місцевого самоврядування платформ реалізації ідей з метою надання можливості жителям пропонувати свої проєкти та шляхом загального голосування обирати найкращі з них для подальшої реалізації.

4. Розроблено механізм громадської оцінки ефективності результатів реалізації проєктів органів місцевого самоврядування. У результаті впровадження даного механізму очікується: підвищення рівня суспільної довіри до бюджетних програм та держави в цілому; залучення громадян до реалізації

бюджетних програм, проєктів; налагодження комунікацій між громадянами та органами місцевої влади; сприяння розвитку регіону, територіальних громад; покращення економічних показників регіону тощо.

5. Схематично представлено технологію вияву та фіксації соціально-економічних потреб місцевого населення із використанням методів встановлення пріоритетів та аналізу ієрархій та зазначено важливість процесу фільтрування потреб громадян.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрейченко А. В., Горбаченко С. А., Дикий О. В. Особливості управління проєктами у сфері кіберзахисту. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2020. № 2. С. 45–53.

2. Новохатько О. В., Збиранник О. М., Мазницька О. В. Оцінка економічної ефективності інноваційного проєкту. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2021. Випуск 5(130). С. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.30929/1995-0519.2021.5.18-23>.

3. Poltorak A., Potryvaieva N., Kuzoma V., Volosiyuk Yu., Bobrovska N. Development of doctrinal model for state's financial security management and forecasting its level. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. №5/13 (113). P. 26–33. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.243056>.

4. Sirenko N., Atamanyuk I., Volosiyuk Yu., Poltorak A., Melnyk O., Fenenko P. Paradigm changes that strengthen the financial security of the state through FINTECH development. *11th International IEEE Conference Dependable Systems, Services and Technologies, DESSERT2020*. DOI: <https://doi.org/10.1109/DESSERT50317.2020.9125026>.

5. Національний банк України : офіційний сайт. URL : <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 01.11.2021).

6. Полторак А. С. Архітектура наслідків глобалізаційних процесів у фінансовій сфері. *Modern economics*. 2018. № 10. С. 89–96. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-15).

7. Жигалкевич Ж. М., Чухліб В. Є. Управління проєктами та їх ризиками : підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6(17). С. 126–130. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-24>.

8. Проскура В. Ф., Білак Р. Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 599–607.

9. Мамонова В. В., Торгалю Т. О. Удосконалення механізмів проектування регіонального розвитку в Україні : технології державного управління. 2016. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01\(15\)/17.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01(15)/17.pdf) (дата звернення: 01.11.2021).

10. Korol I., Poltorak A. Financial risk management as a strategic direction for improving the level of economic security of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4(2018). No. 1. P. 235–241. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-235-241>.

**DIRECTIONS OF PROJECT MANAGEMENT DEVELOPMENT IN
LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES**

A. Poltorak, I. Chechina, T. Letkina

Mykolayiv National Agrarian University

ORCID 0000-0002-9752-9431;

Purpose. The purpose of the article is to systematically substantiate theoretical and methodological principles and practical approaches to the management of project activities in local self-government bodies. **Methodology.** The theoretical basis of the work is a set of scientific provisions of scientists in the field of project management. To solve a set of tasks in the work was used the following methods: system-structural analysis and synthesis; historical and dialectical methods, method of scientific abstraction; expert evaluation; comparative and graphical methods; abstract-logical method. **Results.** It is analyzed that local self-government today is an integral part of any modern society, which plays an important role in the complex process of exercising public power, promotes deep awareness of citizens that democracy is not only the establishment of a set of electoral procedures, but also social partnership. ensuring the personal participation of man in the affairs of the society of which he is a part. The process of project management in local governments should also be characterized by broad public discussion and publicity at all stages, which proves the relevance of the study. **Originality.** A mechanism for public evaluation of the effectiveness of the results of local government projects has been developed. The technology of identification and fixation of socio-economic needs of the local population with the use of methods of setting priorities and analysis of hierarchies is schematically presented and the importance of the process of filtering the needs of citizens is noted. **Practical value.** The practical significance of the obtained results of the research lies in the presented proposals of effective forms of public participation in the process of project activity management in local self-government bodies. As a result of the implementation of the proposed mechanism it is expected: to increase the level of public confidence in budget programs and the state as a whole; involvement of citizens in the implementation of budget programs, projects; establishing communication between citizens and local authorities; improving the economic performance of the region, etc.

Key words: management, project, self-government, development, management, design.

REFERENCES

1. Andreichenko, A. V., Horbachenko, S. A., Dykyi, O. V. (2020). Osoblyvosti upravlinnia proiektamy u sferi kiberzakhystu [Features of project management in the field of cyber defense]. *Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika*. Vol. 2. pp. 45–53. [in Ukrainian]
2. Novokhatko, O. V., Zbyrannyk, O. M., Maznytska, O. V. (2021). Otsinka ekonomichnoi efektyvnosti innova-tsiinoho proiektu [Assessment of economic efficiency of the innovation project]. *Transactions of Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University*. Vol. 5(130). pp. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.30929/1995-0519.2021.5.18-23>. [in Ukrainian]
3. Poltorak, A., Potryvaieva, N., Kuzoma, V., Volo-siuk, Yu., Bobrovska, N. (2021). Development of doctrinal model for state’s financial security management and forecasting its level. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. Vol. 5/13 (113). pp. 26–33. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.243056>.
4. Sirenko, N., Atamanyuk, I., Volosyuk, Yu., Poltorak, A., Melnyk, O., Fenenko, P. (2020). Paradigm changes that strengthen the financial security of the state through FINTECH development. *11th International IEEE Conference Dependable Systems, Services and Technologies, DESSERT2020*. DOI: <https://doi.org/10.1109/DESSERT50317.2020.9125026>.
5. National Bank of Ukraine: official website. URL: <https://bank.gov.ua/> [in Ukrainian]
6. Poltorak, A. S. (2018). Arkhitektonika naslidkiv hlobalizatsiinykh protsesiv u finansovii sferi [Architectonics of the consequences of globalization processes in the financial sphere]. *Modern economics*. 2018. № 10. pp. 89–96. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-15). [in Ukrainian]
7. Zhyhalkevych, Zh. M., Chukhlib, V. Ye. (2019). Upravlinnia proiektamy ta yikh ryzykamy: pidkhody ta metody [Project management and their risks: approaches and methods]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. Vol. 6(17). pp. 126–130. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-24>. [in Ukrainian]
8. Proskura, V. F., Bilak, R. H. (2017). Metodologichni pidkhody do upravlinnia ryzykamy [Methodological approaches to risk management]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vol. 9. pp. 599–607. [in Ukrainian]
9. Mamonova, V. V., Torhalo, T. O. (2016). Udoskonalennia mekhanizmiv proektuvannia rehionalnoho rozvytku v Ukraini: tekhnologii derzhavnogo upravlinnia [Improving regional development design mechanisms in Ukraine: public administration technologies]. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01\(15\)/17.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01(15)/17.pdf). [in Ukrainian]
10. Korol, I., Poltorak, A. (2018). Financial risk management as a strategic direction for improving the level of economic security of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 4(2018). pp. 235–241. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-235-241>.

Стаття надійшла 01.11.2021