

Ссылка для цитирования этой статьи:

Доронин А.Н. Муниципальное управление: проблемы перспективы развития // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 12. С. 18. URL: http://progress-human.com/images/2025/Tom11_12/Doronin.pdf
DOI 10.46320/2073-4506-2025-12a-26.

МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ



Доронин Андрей Николаевич
Ведущий специалист отдела кооперации,
АО «ЛМЗ им. К. Либкнехта»;
Соискатель,
кафедра менеджмента, Факультет экономики и финансов
Северо-Западный институт управления филиал РАНХиГС
г. Санкт-Петербург Российская Федерация

Аннотация. В статье описывается специфика развития муниципального управления в России на современном этапе. Делается акцент на том, что в настоящее время в условиях значительных изменений публичной власти возникает ряд серьезных проблем, обосновывающих несовершенство в управлении муниципалитетами. Уделяется внимание такому факту, как реорганизация органов местного самоуправления и роли муниципалитетов с точки зрения регионального развития.

Актуальность темы, касающейся современного состояния органов местного самоуправления, объясняется тем, что вместе с реорганизацией и изменениями органов публичного управления возникли проблемы, которые показали слабые места в самой процедуре управления, согласования, документооборота. Все это значительным образом негативно отражается на результативности и выполнении важных задач. Обнажились серьезные проблемы с финансированием региональных инициатив и мероприятий, направленных на развитие каждого региона страны. За последние несколько лет органы местного самоуправления рассматриваются как наиболее эффективный элемент демократической власти в современной России. И это свидетельствует о переходе к новому этапу развития. Научная актуальность статьи обусловлена тем, что в сложных социально-экономических условиях и в контексте экологических вызовов органы муниципального управления нуждаются в пересмотре инновационных подходов к управлению с учетом цифровизации, формирования открытых данных и платформ для участия граждан в общественных вопросах.

Целью исследования – выявить главные проблемы муниципального управления и рассмотреть возможные перспективы развития.

Методология исследования основана на комплексном подходе, который включает теоретический обзор литературы, метод анализа, синтеза и метод обобщения полученных результатов. Обзор литературы дает возможность описать аспекты современного местного самоуправления. С помощью анализа выявляются текущие проблемы на основе статистических данных о деятельности муниципальных органов. Метод обобщения помогает сделать выводы, касающиеся дальнейшего развития муниципального управления с учетом вызовов и внешних факторов.

Результаты статьи позволяют сделать общие выводы о последствиях происходящих реорганизаций в структуре органов местной региональной власти и выявить основные тенденции, перспективы развития. Определено наличие существенного влияния государственного управления на деятельность региональных властей.

Ключевые слова: местное самоуправление, муниципальная власть, органы власти, регион, муниципалитет, тенденции развития.

Введение

Тема, касающаяся муниципального управления в современной России, является актуальной в связи с тем, что в последние годы в рамках реорганизации публичного управления на первый план выходит региональное развитие. Оно рассматривается как важнейший элемент современного демократического государства. В последние годы придается большое значение органам местного самоуправления и подчеркивается их самостоятельность, значимость и функциональность с точки зрения повышения эффективности экономического, социального, культурного и политического развития каждого отдельного региона страны. В подтверждение этому стало внесение изменений в ряд статей Конституции РФ, которое произошло в 2020 году. Внесенные поправки касаются в первую очередь формирования и реорганизации института местного самоуправления. Основная идея изменений состоит в том, что местная власть в регионе является частью единой государственной системы управления, главная задача которой заключается в предоставлении интересов общества и удовлетворении потребностей населения [1]. В данном контексте принцип единства публичной власти характеризуется объединением различных ветвей властных структур при выполнении важных задач. При этом подчеркивается необходимость тесного взаимодействия муниципальных и государственных органов, призванных реализовывать национальные программы и проекты регионального уровня. Статья 12

Конституции РФ в данном случае подробно указывает на различные формы взаимодействия между федеральными органами власти и местным самоуправлением [1].

Проблематика исследования. В контексте важности изучения темы государственное управление является главным механизмом, способным внедрять политические стратегии страны, которые необходимы для решения различных конфликтов и проблем. Поэтому государственное управление охватывает широкий спектр действий, начиная от законодательных инициатив и заканчивая финансовыми и управленческими решениями. В этой связи на первый план выходит тесное взаимодействие ветвей власти, что пока еще рассматривается как одна из проблем недостаточной эффективности публичного управления. Муниципальное управление включает в себя ряд действий, выполняемых локальными властями с целью решения общественных вопросов, учитывая при этом все действующие нормы законодательства.

Научная новизна исследования состоит в том, что на основании проведенного комплексного анализа современных проблем и вызовов в сфере муниципального управления определена необходимость нового концептуального подхода к управлению муниципалитетами. При этом должна быть учтена возможность повсеместного внедрения средств цифровизации в субъектах РФ, а также участия граждан в управлении на основе успешных практик и опыта.

Теоретический обзор и анализ источников подразумевает изучение аспектов муниципального управления с точки зрения его юридической сущности и значимости в современном демократическом государстве. Научные публикации в юридических источниках описывают муниципальное управление с разных сторон. При этом основой служит обобщённое представление о местном самоуправлении. Оно воспринимается как специфическая форма автономного регулирования и самоорганизации различных систем.

Сам термин «муниципальное управление» является относительно новым. Но это не означает, что интерес к организации муниципального управления возник лишь в последнее время. В отечественной науке уже существовало описание данного понятия, что подтверждается трудом Л.А. Велихова под названием «Основы городского хозяйства». В нем автор подчеркивает, что городское управление, которое берет на себя ответственность за управление общественными делами и ресурсами ради блага общины, именуется муниципалитетом.

Исследователи, такие как Реброва Т.П. и Алямкин С.Н., подчеркивают, что само понятие отражает уникальную форму народовластия. Это также основа конституционного

строю, деятельность которого направлена на удовлетворение основных нужд и интересов населения конкретного региона [14, с. 1].

В трудах исследователя Кохановской И.И. подробно описываются аспекты местного самоуправления на этапе современного развития. Автор делает упор на то, что муниципальное управление направлено на удовлетворение общественных нужд и потребностей, реализацию интересов населения конкретного региона [12, с. 14]. На рисунке 1 представлена схематически сущность принципов муниципального управления.

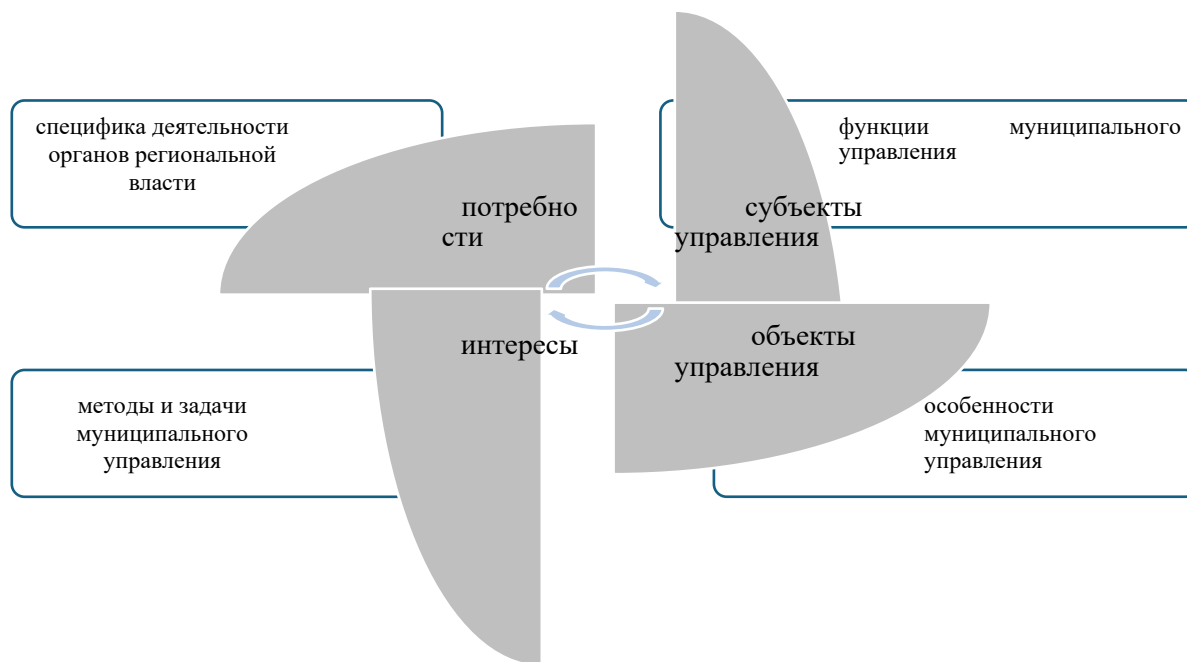


Рисунок 1. Схема принципов муниципального управления [7, с. 101]

В современной публикации автора Подогова В.А. описывается роль государства в муниципальном управлении. Исследователь делает вывод о том, что для решения текущих проблем необходимым условием является осуществление внутренних функций, которые направлены на формирование эффективных политик, регулирование, гарантирование защиты, поддержку и контроль.

Исходя из сказанного ранее, муниципальное управление представляет собой функцию местного самоуправления. Данная функция служит главным направлением в сфере повышения качества жизни населения муниципального образования (муниципалитета). То есть, муниципальное управление – это самостоятельный социальный институт органов власти. Он является частью общей единой структуры публичного управления, деятельность которого направлена на реализацию предоставленных ему полномочий с целью реализации потребностей местного населения и с учетом общественного мнения.

Материалы и методы

Материалами исследования являются статьи Конституции РФ, а также федеральные законы, регламентирующие деятельность органов местной власти и самоуправления. В качестве теоретической основы для проведения обзора основных понятий и принципов муниципального управления были изучены статьи и монографии отечественных исследователей, юристов, которые обосновали специфику деятельности местного самоуправления и подчеркнули значимость реорганизации органов управления регионами в текущий период. Для выявления тенденций развития муниципальной власти и проблем, существующих на данный момент, были использованы методы анализа и синтеза. С помощью метода обобщения написаны выводы по данному исследованию.

Результаты

Главным законодательным актом страны является Конституция России, в которую были внесены поправки в 2020 году относительно организации деятельности муниципального управления. Данный документ признает и гарантирует самостоятельную деятельность населения в решении проблем местного значения. Подчеркивается тот факт, что представители органов местного самоуправления руководствуются интересами населения при проведении социальной политики, независимой от правительства [3, с. 54].

Опираясь на статью 12 Конституции РФ, стоит заметить, что согласно данному положению система местного самоуправления не входит в структуру государственного управления. Местные представители действуют независимо, но в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации.

Если анализировать реформу публичного управления, то можно сказать, что ее основной целью является повышение эффективности органов государственной и муниципальной власти, а также соблюдение принципов прозрачности. Стоит сказать также, что изменения, внесенные в Конституцию, не смогли обеспечить настоящую модернизацию государственного управления, основанную на творческом развитии основных положений, касающихся российской правовой государственности и защиты прав, свобод и законных интересов граждан и организаций. Именно к нереализованному потенциалу конституционно-правового регулирования нужно относить отсутствие в стране законодательства об общих принципах организации и осуществления государственного управления и административных процедурах.

Говоря о муниципальном управлении, важно заметить, что с 2003 года начались значительные преобразования в области самоуправления. Один из ключевых моментов этого

периода стало принятие и опубликование Федерального закона от 06.10.2003 №131-ФЗ (ред. от 15.05.2024) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [2, с. 1]. Данный законодательный документ положил начало для иного развития самостоятельности и инициативы на местном уровне. Основу правовой природы и полномочий органов местного самоуправления составляет принцип того, что население имеет право на осуществление власти в рамках установленных законом норм. То есть, подразумевается, что граждане могут принимать решения в рамках развития муниципального образования, на условиях личной ответственности и в соответствии со своими интересами [6, с. 182].

Что касается круга полномочий органов местной власти, то они довольно широкие и включают в себя административные, хозяйственные функции, что позволяет эффективно управлять и регулировать жизнь местного сообщества [16, с. 21]. На рисунке 2 представлен круг основных полномочий.

Органы муниципального управления не только подчиняется уставам. Они также имеют право на выполнение некоторых важных государственных задач, предусмотренных федеральными законами и законодательством того или иного региона [21, с. 111]. К ним относятся обязанности по социальной защите, образованию, здравоохранению и другим значимым вопросам, касающимся местного населения. Одновременно с этим, администрация обязана реализовывать решения, принятые представительными собраниями муниципальных образований [20], [24].



Рисунок 2. Круг основных полномочий муниципалитетов

На данный момент, учитывая специфику деятельности муниципального управления и пересмотра акцента полномочий именно на региональные власти, стоит сказать о наличии ряда проблем, мешающих эффективному функционированию [22, с. 7]. Сложность заключается в том, что каждое муниципальное образование обладает уникальными правовыми структурами, что делает процесс унификации регламентов более трудоемким. Действующие уставы муниципалитетов отражают специфику и приоритеты их управленческих структур, что позволяет лучше адаптировать правовые нормы к местным условиям.

Обсуждение

На основании изученных положений о сущности муниципального управления и с учетом современной практики, стоит выделить тот факт, что текущее состояние местного управления нуждается в значительных изменениях, которые приведут к повышению эффективности работы региональной власти. Ранее существовавшая проблема нецелесообразного закрепления полномочий определяла трудности в оценке деятельности всех уровней власти. Теоретические исследования и анализ текущих нормативных положений выявляют необходимость структурирования и четкого разграничения функций между различными структурными подразделениями в системе муниципального управления [11, с. 50].

Стоит заметить, что действующая до недавнего времени законодательная база не содержала четкой регламентации и набора конкретных полномочий. Это приводило к появлению множества сложностей, связанных с реализацией задач на местах. Изменения, которые были внесены в законодательство, направлены сейчас на устранение таких пробелов [15], [17].

Текущая ситуация подчеркивает особую значимость грамотной и четкой регламентации зон ответственности между муниципальными и государственными органами [9, с. 18]. Усиление этих институтов через законодательные инициативы и поправки позволило бы создать более эффективную модель местного самоуправления, способную адекватно решать насущные проблемы граждан определенной территории. Поэтому перспективным решением с точки зрения изменений в процедуре местного самоуправления стоит рассматривать именно разграничение и уточнение ряда полномочий, усилив при этом законодательную базу [10, с. 29].

В эпоху цифровизации и автоматизации документооборота встала острая потребность в создании эффективных механизмов для сотрудничества местных властей с государственными органами [8, с. 15]. Это важно для повышения уровня жизни населения соответствующих территорий. Такая необходимость основывается на стремлении улучшить управление и сделать его более прозрачным и доступным для граждан, вызывая наибольшее доверие к своей деятельности [13, с. 47]. В процесс вовлекаются не только чиновники, но и местные сообщества, участие которых способствует лучшему учету реалий на местах. Перспективным направлением является формирование четкой и институционализированной системы взаимодействия, которая позволит оперативно и качественно решать проблемы населения. Так на рисунке 3 можно увидеть схему взаимодействия органов муниципальной власти и населения через определенные каналы взаимодействия. Гармонизация отношений между муниципалитетами и госструктурами способствует своевременной реализации социальных проектов и инициатив [8], [10].

Проблема несоответствия некоторых полномочий, свойственных природе муниципального управления, вызвала ряд серьезных проблем, мешающих вести эффективную деятельность на местах. Проработка данного вопроса в перспективе носит серьезный характер. Примером расширения полномочий за последние два года стали полномочия местных органов власти в отношении гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций, мобилизации и защиты населения.

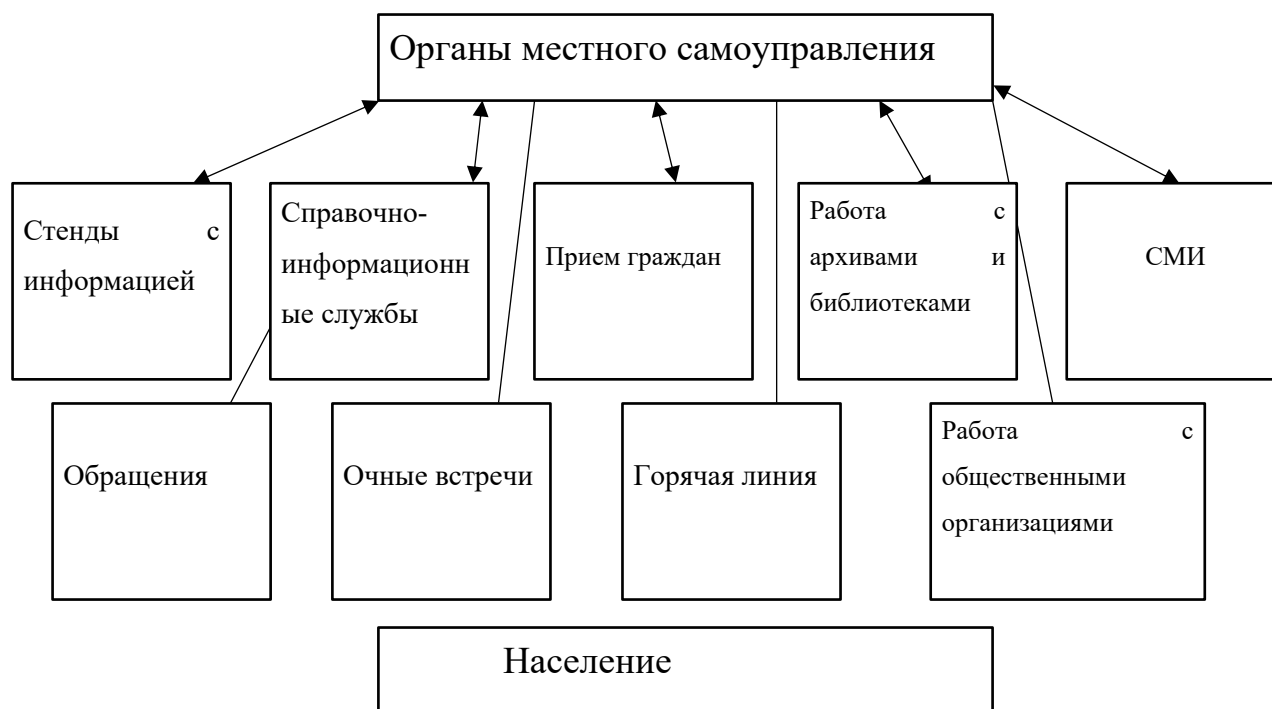


Рисунок 3. Схема взаимодействия органов муниципальной власти и населения через определенные каналы взаимодействия

Серьезной проблемой, требующей особого внимания, является финансирование важных программ местного значения и освоение средств федерального бюджета. Контроль за исполнением и реализацией средств федерального значения выступает одной из серьезных задач. Так как коррупционные действия со стороны органов местного самоуправления имеют место быть и требуют особого контроля [19], [23].

Кадровый дефицит, который в последние годы наблюдается в муниципальном управлении, также должен быть принят во внимание. Так как повышение качества организационных и кадровых ресурсов имеет большое значение для эффективного управления важными задачами на местном уровне [5, с. 38].

В ряде муниципалитетов имеется серьезная проблема, связанная с неравномерностью структуры доходов населения. Это проявляется в том, что многие муниципальные образования в части бюджета сильно зависимы от субъектов Федерации по финансированию и обеспечению. И здесь целесообразно проводить комплексный анализ деятельности муниципальных предприятий и мероприятий по управлению муниципальной собственностью.

Опираясь на вышеизложенные факты, стоит рассматривать одну из главных тенденций муниципального управления – укрупнение роли и значимости муниципалитетов. По данному вопросу разработан Законопроект № 40361-8 «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». Он подразумевает, что останутся только городские округа, муниципальные округа и внутригородские районы федеральных

городов [4, с. 3]. Предполагается, что укрупнение муниципальных образований - это необходимая мера для улучшения качества муниципального управления, это также и возможность сократить затраты за счёт экономии на управленческом персонале.

Кадровый дефицит в перспективе стоит решать комплексно, с учетом специфики самой территории муниципального образования [25, с. 4]. Необходимое инвестирование в обучение специалистов, повышение их мотивации и внедрение современных управленческих подходов способствуют улучшению качества предоставляемых услуг и эффективному управлению ресурсами.

Выводы

Таким образом, подводя итог, можно сказать, что муниципальное управление - это не только форма самоорганизации населения для решения местных проблем конкретной территории. Это также особый вид государственной власти, народное правительство.

Проблемы, которые обозначены в работе, должны решаться комплексно, с использованием современных подходов, а также с учетом вызовов и цифровизации. Исследование дает возможность выявить главные концепции муниципального управления, такие как децентрализация, участие граждан и уровень эффективности публичной власти. Такие проблемы как недостаток финансирования, коррупция, отсутствие в ряде муниципалитетов цифровых современных средств, недостаточный уровень знаний позволяет разработать конкретные меры для их решения.

Реорганизации местного самоуправления на современном этапе подразумевает изменение подходов к повышению эффективности решаемых задач на определенной территории. Переориентация полномочий на региональную власть должна послужить основой для формирования нового социального организационного института и формы прямого волеизъявления, которое поможет решать самостоятельно вопросы местного значения.

Данная статья может быть использована в административных структурах для разработки программ развития муниципального управления, а также в образовательной сфере для преподавания предметов по государственному и муниципальному управлению.

Список литературы

1. Бодрякова Д.Р., Денисова Е.А. Принципы и функции управления с позиции менеджмента организации в органах государственного и муниципального управления // Цифровизация в экономике и государственном управлении: проблемы и перспективы. 2020. С. 37-39.

2. Большакова Ю.М. В поисках парадигмы публичного управления: консцентрианетика – сознательное управление. СПб., 2019. Том. 27, № 4. С. 181-186.
3. Васильев А.А. Муниципальное управление и местное самоуправление. М.: Инфра-М, 2019. 256 с.
4. Власова Т.В. Теория государства и права. М., 2018. С. 221.
5. Дроздова А.М. Признаки и принципы правового государства: их соотношение // Юр. вестник ДГУ. 2018. № 2. 30 с.
6. Карасев А.Т., Кожевников О.А., Савоськин А.В. Отдельные вопросы конституционной трансформации публичного управления в России // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2021. № 2. С. 24-37.
7. Кожевников О.А. Местное самоуправление как конституционная ценность: от истоков к современному состоянию // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2021. № 4(92). С. 49-6.
8. Кохановская И.И. Теоретические вопросы местного самоуправления в современных условиях // Управление. 2019. № 1. С. 13-18.
9. Леонов С.Н., Барабаш Е.С. Финансовые и структурные перспективы реформы местного самоуправления в России // Известия Байкальского государственного университета. 2023. Т. 33. № 1. С. 46-56.
10. Реброва Т.П., Аляжкин С.Н. К вопросу о понятии местного самоуправления в науке и законодательстве // Мир науки и образования. 2016. № 1(5). 7 с.
11. Широков А.Н., Юркова С.Н. Муниципальное управление. М.: КноРус, 2017. 158 с.
12. Яновский В.В., Кирсанов С.А. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность (для бакалавров). М.: КноРус, 2018. 352 с.
13. Bramwell A., Hepburn N., Wolfe D.A. Growing Innovation Ecosystems: University-Industry Knowledge Transfer and Regional Economic Development in Canada. 2012. Final Report to the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada.
14. Bureau of Economic and Business Affairs of U.S. Department of State (2021) Investment Climate Statements: Uzbekistan. Available at: <https://www.state.gov/reports/2021-investment-climate-statements/uzbekistan> (accessed 20 may 2024).
15. Caniels M.C.J. & van den Bosch, H. The role of Higher Education Institutions in building regional innovation systems. Papers in Regional Science, 90(2). 2011. P. 271-377.
16. Cooter R.D., Gilbert M.D. Constitutional Law and Economics. In: Langford M., Law D. S. (eds.) Research Methods in Constitutional Law: A Handbook, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019. P. 10-36.

17. Daci J. Legal Principles, Legal Values and Legal Norms: Are They the Same or Different? Academicus: International Scientific Journal, 2010. Vol. 1. № 2. P. 109-115.
18. Dubey J., Zufferey J.-B. Droit administratif general, Bale: Helbing Lichtenhahn. 2014. 8 p.
19. Vlasova N.Yu., Lyashenko E.A. University-business-government relations in the development of the institutional environment of russian regions // R-ECONOMY. 2021. P. 214-224.
20. Nuraliev Sh. Fdi and administrative decentralization: the importance of empowering local governments//Public administration issues. 2022. P. 138-160.
21. Senchenko P.V., Sidorov A.A. Software in the Field of Information and Analytical Support for Territorial Management: a Methodological Approach to Assessment. Journal of Physics: Conference Series, 2020. Vol. 1488. P. 1-6.

MUNICIPAL MANAGEMENT: PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT

Doronin Andrey Nikolaevich

Leading Specialist, Cooperation Department,
JSC LMZ named after Karl Liebknecht;

Applicant,

Department of Management, Faculty of Economics and Finance
North-West Institute of Management, branch of RANEPA
St. Petersburg, Russian Federation

Abstract. The article describes the specifics of the development of municipal government in Russia at the present stage. The emphasis is placed on the fact that at present, in the context of significant changes in public authority, a number of serious problems arise that justify imperfections in the management of municipalities. Attention is paid to such a fact as the reorganization of local governments and the role of municipalities in terms of regional development.

The relevance of the topic concerning the current state of local self-government bodies is explained by the fact that along with the reorganization and changes of public administration bodies, problems arose that showed weaknesses in the very procedure of management, coordination, and document management. All this has a significant negative impact on the effectiveness and performance of important tasks. Serious problems have been revealed with the financing of regional initiatives and activities aimed at the development of each region of the country. Over the past few years, local governments have been viewed as the most effective element of democratic government in modern Russia. And this indicates the transition to a new stage of development. The scientific relevance of the article is due to the fact that in difficult socio-economic conditions and in the context of environmental challenges, municipal authorities need to review innovative approaches to management, taking into account digitalization, the formation of open data and platforms for citizen participation in public issues.

The purpose of the study is to identify the main problems of municipal management and to consider possible development prospects.

The research methodology is based on an integrated approach, which includes a theoretical review of the literature, a method of analysis, synthesis and a method of summarizing the results obtained. A review of the literature provides an opportunity to describe aspects of modern local government. The analysis identifies current problems based on statistical data on the activities of

municipal authorities. The generalization method helps to draw conclusions concerning the further development of municipal management, taking into account challenges and external factors.

The results of the article allow us to draw general conclusions about the consequences of ongoing reorganizations in the structure of local regional authorities and identify the main trends and development prospects. The presence of a significant influence of public administration on the activities of regional authorities has been determined.

Key words: local government, municipal government, authorities, region, municipality, development trends.

References

1. Bodryakova D.R., Denisova E.A. Principles and functions of management from the position of organization management in state and municipal government // *Digitalization in economics and public administration: problems and prospects*. 2020. P. 37-39.
2. Bolshakova In search of a paradigm of public administration: consentianetics – conscious management. St. Petersburg, 2019. Vol. 27. № 4. P. 181-186.
3. Vasiliev A.A. Municipal management and local self-management: Sl. M.: Infra-M, 2019. 256 p.
4. Vlasova T.V. Theory of state and law. M., 2018. P. 221.
5. Drozdova A.M. Signs and principles of the rule of law: their ratio // *Legal bulletin of the DSU*. 2018. № 2. 30 p.
6. Karasev A.T., Kozhevnikov O.A., Savoskin A.V. Selected issues of constitutional transformation of public administration in Russia // *Bulletin of the Moscow University. Episode 21. Management (state and society)*. 2021. № 2. P. 24-37.
7. Kozhevnikov O.A. Local self-government as a constitutional value: from the origins to the modern state // *Bulletin of the St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2021. № 4(92). P. 49-56.
8. Kokhanovskaya I.I. Theoretical issues of local self-government in modern conditions // *Management*. 2019. № 1. P. 13-18.
9. Leonov S.N., Barabash E. S. Financial and structural prospects of local government reform in Russia // *Izvestiya Baykalskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2023. Vol. 33. № 1. P. 46-56.
10. Rebrova T.P., Alyamkin S.N. On the concept of local self-government in science and legislation // *The world of science and education*. 2016. № 1(5). 7 p.
11. Shirokov A.N., Yurkova S.N. Municipal management. M.: KnoRus, 2017. 158 p.
12. Yanovskiy V.V., Kirsanov S.A. State and municipal management. Introduction to the specialty (for bachelors). Moscow: KnoRus, 2018. 352 p.
13. Bramwell A., Hepburn N., Wolfe D.A. Growing Innovation Ecosystems: University-Industry Knowledge Transfer and Regional Economic Development in Canada. 2012. Final Report to the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada.
14. Bureau of Economic and Business Affairs of U.S. Department of State (2021) Investment Climate Statements: Uzbekistan. Available at: <https://www.state.gov/reports/2021-investment-climate-statements/uzbekistan> (accessed 20 may 2024).
15. Caniels M.C.J. & van den Bosch, H. The role of Higher Education Institutions in building regional innovation systems. *Papers in Regional Science*, 90(2). 2011. P. 271-377.
16. Cooter R.D., Gilbert M.D. Constitutional Law and Economics. In: Langford M., Law D. S. (eds.) *Research Methods in Constitutional Law: A Handbook*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019. P. 10-36.
17. Daci J. Legal Principles, Legal Values and Legal Norms: Are They the Same or Different? *Academicus: International Scientific Journal*, 2010. Vol. 1. № 2. P. 109-115.
18. Dubey J., Zufferey J.-B. *Droit administratif general*, Bale: Helbing Lichtenhahn. 2014. 8 p.

-
19. Vlasova N.Yu., Lyashenko E.A. University-business-government relations in the development of the institutional environment of russian regions // R-ECONOMY. 2021. P. 214-224.
20. Nuraliev Sh. Fdi and administrative decentralization: the importance of empowering local governments//Public administration issues. 2022. P. 138-160.Senchenko P.V., Sidorov A.A. Software in the Field of Information and Analytical Support for Territorial Management: a Methodological Approach to Assessment. Journal of Physics: Conference Series, 2020. Vol. 1488. P. 1-6.