

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та національної безпеки

Кафедра економічної теорії, інтелектуальної

власності та публічного управління

Кваліфікаційна робота

на правах рукопису

Товкач Ігор Петрович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 332.142.4  
(індекс)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування системи пріоритетів місцевого розвитку з використанням

зарубіжного досвіду

(тема роботи)

---

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

І.П. Товкач

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Ткачук Василь Іванович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Д.е.н, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2021

**Висновок кафедри**

за результатами попереднього захисту:

Протокол засідання кафедри

№ \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(прізвище, ім'я, по батькові)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ захистив (ла)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за шкалою \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(прізвище, ім'я, по батькові)

## АНОТАЦІЯ

*Товкач І.П. Формування системи пріоритетів місцевого розвитку з використанням зарубіжного досвіду – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.*

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир 2021.

Процес децентралізації викликає трансформацію інституційного забезпечення всіх складових механізму публічного управління та закладає підвалини формування принципово нової моделі місцевого розвитку, спроможної вирішувати ряд актуальних проблем демократизації суспільства. Самоврядування, саморозвиток, прозорість, відкритість, відповідальність за результати прийнятих рішень на місцевому рівні основа забезпечення соціальних, правових, цивілізаційних європейських принципів державотворення. Це фундамент для забезпечення достатнього рівня життя населення, позитивної економічної динаміки, соціальної справедливості, конкурентоспроможності громад на основі європейських стандартів місцевого розвитку.

*Ключові слова:* місцевий розвиток, публічне управління, соціальне управління, децентралізація влади, модель.

## SUMMARY

*Tovkach I.P. Formation of a system of local development priorities with the use of foreign experience - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.*

Work for the degree of "Master" in the specialty 281 "Public Administration" - Polissya National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr 2021.

The process of decentralization causes the transformation of institutional support of all components of the mechanism of public administration and lays the foundations for the formation of a fundamentally new model of local development, able to solve a number of pressing problems of democratization of society. Self-government, self-development, transparency, openness, responsibility for the results of decisions made at the local level are the basis for ensuring social, legal, civilizational European principles of state formation. This is the foundation for ensuring a sufficient standard of living, positive economic dynamics, social justice, competitiveness of communities based on European standards of local development.

*Key words:* local development, public administration, social management, decentralization of power, model.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРІОРИТЕТІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ .....	7
1.1. Теоретичне обґрунтування сутності пріоритетів місцевого розвитку .....	7
1.2. Формування концептуальних засад публічного управління пріоритетами місцевого розвитку .....	10
1.3. Зарубіжна практика формування пріоритетів в системі місцевого самоврядування .....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКОЇ МОДЕЛІ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ ЯК ФОРМИ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ .....	15
2.1. Аналіз моделі місцевого розвитку в Україні.....	15
2.2. Характеристика механізмів публічного управління місцевим розвитком.....	17
2.3. Оцінка пріоритетів місцевого розвитку у порівнянні з зарубіжною практикою .....	19
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРІОРИТЕТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ РОЗВИТКОМ.....	22
3.1. Стратегія модернізації публічного управління місцевим розвитком.....	22
3.2. Шляхи активізації формування системи пріоритетів місцевим розвитком .....	25
3.3. Моделювання пріоритетів місцевого розвитку з використанням зарубіжного досвіду.....	27
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	34

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Реалізація демократичних принципів урядування на місцевому рівні пов'язана з визначенням пріоритетів соціально-економічного розвитку територіальних громад у відповідності до європейських стандартів побудови громадянського суспільства. Це передбачає широке використання досвіду розвинених демократичних держав в управлінні формуванням моделей місцевого розвитку. Децентралізація владних повноважень є основним пріоритетом побудови ефективної моделі публічного управління місцевим розвитком, що забезпечує трансформацію нормативно-правових, організаційно-економічних, фінансово-кредитних та адміністративних чинників демократизації суспільних відносин.

Проблеми визначення пріоритетів публічного управління місцевим розвитком аналізувались в роботах Т. Бельської, І. Беґея, В. Гриневича, В. Дзюндзюка, В. Єлагіна, Ю. Кальниша, В. Корженка, М. Лахижи, В. Мартиненка, В. Нікітіна, М. Пасічника, Л. Приходченка та інших дослідників.

**Мета і завдання дослідження.** *Метою* кваліфікаційної роботи є визначення теоретичних засад та практичних рекомендацій побудови системи пріоритетів місцевого розвитку в умовах демократизації суспільства та впровадження європейських стандартів місцевого самоврядування.

Для досягнення визначеної мети в дослідженні було поставлено ряд *завдань*:

- визначити основні теоретичні засади формування пріоритетів місцевого розвитку;
- узагальнити досвід формування пріоритетів публічного управління місцевим розвитком в країнах демократії;
- виокреслити основні етапи формування інституційного забезпечення місцевого розвитку;
- визначити пріоритетні напрями побудови моделі публічного

управління місцевим розвитком на основі використання вітчизняного та зарубіжного досвіду.

**Об'єкт дослідження** – процес формування пріоритетів місцевого розвитку в умовах євроінтеграції.

**Предмет дослідження** – актуальні питання побудови системи пріоритетів публічного управління місцевим розвитком в умовах демократизації механізмів місцевого самоврядування.

**Методи дослідження.** В роботі використовувалось ряд загальнонаукових та спеціальних методів дослідження місцевого розвитку, а саме наукового абстрагування, аналізу та синтезу при розкритті змісту базових понять побудови пріоритетів місцевого розвитку, індуктивний та дедуктивний інструменти, прогнозування суспільних процесів, діалектичний метод при дослідженні еволюції управлінських моделей місцевого розвитку, єдності логічного та історичного в аналізі механізмів публічного управління місцевим розвитком тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в удосконаленні методики визначення пріоритетів публічного управління місцевим розвитком.

**Апробація результатів.** Теоретичні та практичні висновки і пропозиції розглядались на Міжнародних науково-практичних конференціях. За результатами дослідження опубліковано 3 наукові праці

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРІОРИТЕТІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

### 1.1. Теоретичне обґрунтування сутності пріоритетів місцевого розвитку

Балансування інтересів суб'єктів суспільно-політичної та соціально-економічної життєдіяльності, громадянське порозуміння та політична результативність публічних інститутів влади знаходяться залежності від діалектичної взаємодії процесів глобалізації та децентралізації, від просторово-територіального розподілу та перерозподілу ресурсного потенціалу та владних повноважень. В останні десятиліття в країнах демократії прискорились процеси децентралізації механізмів прийняття рішень в системі публічного управління місцевим розвитком, що сприяло формуванню моделей локальної автономії (local autonomy) в більшості європейських країн.

Уряди європейських держав забезпечили суттєву передачу політичних, економічних, соціальних та адміністративних повноважень на локальні рівні врядування. Так, на протязі останніх десяти років децентралізаційний експеримент здійснений більше чим на 80% у країнах демократії. Науковці та аналітики міжнародного рівня називають «децентралізаційні реформи «тихою революцією» (silent revolution)». Локальна децентралізація інструментів публічного управління наблизила політику місцевого розвитку безпосереднь до громадян, зробила механізм прийняття управлінських рішень більш прозорим, відкритим та посилила відповідальність публічних інститутів за результативність управлінських дій та якість надання адміністративних та соціальних послуг [20].

Німецькі аналітики та науковці акцентують увагу громадськості на «революційних трансформаціях у процесі формування пріоритетів місцевого

розвитку, трансформації публічного управління в країні, на їх думку основним рушієм модернізації основ демократії є локальні уряди [19]. За переконанням європейських фахівців та практиків успішність концепції децентралізації, «має ґрунтуватись, на умовах реалізації демократичних принципів та при дотриманні принципів гарного врядування (good administration)» [20].

Апонуючи прибічникам жорсткої унітарності, які вважають, що децентралізація руйнує єдність держави, провідні західні вчені нового покоління в галузі публічного управління, визначають децентралізацію як центральний інструмент забезпечення кожній території визначення ідентичності. Європейські фахівці в сфері публічного адміністрування вважають, що децентралізація «забезпечить можливість вибору найбільш раціональних напрямів розвитку, порівняно з традиційними управлінськими технологіями» [11, с. 7].

Ефективне використання ресурсного потенціалу, зростання конкурентоздатності бізнесу та територій, заохочення регіональної «смарт спеціалізації», відродження локальної ідентичності, місцевих традицій, побуту, культури, розв'язання проблем соціальної справедливості та соціальної відповідальності за місцевий розвиток - ось результати сучасного процесу децентралізації владних повноважень і прийняття управлінських рішень.

*Децентралізаційні та рецентралізаційні процеси передачі владних повноважень та ресурсів, як показує практика побудови ефективних моделей місцевого розвитку демократичних країн, знаходяться в постійній діалектичній взаємозалежності. З певною періодичністю відбуваються процеси передачі або повернення частини владних повноважень між державними інститутами та органами місцевого самоврядування, що забезпечує оптимальну ефективність реалізації локальних програм та проектів розвитку. Фахівець з публічного управління Крістофер Поллітт вважає, «останні десятиліття децентралізаційні процеси були позбавлені*



критики» [18, с.371].

Публічне адміністрування в європейській практиці визначає ряд концептуальних положень в понятійному апараті «децентралізація» та «децентралізована держава». Елвін Тоффлер вважав, що «централізм в бюрократизованих економіках індустріального суспільства повинен бути замінений відкритою, демократичною, *децентралізованою* системою господарювання», «передбачуваний демократії». Такі демократичні системи, які засновані на гештальтах передбачених у майбутньому змін та їх реалізації в напряму інтересу громадянського суспільства [17]. «Децентралізація в інтересах регіону» пріоритет посилення індивідуалізації та інтелектуалізації виробництва та розподілу економічних благ, зростання ролі інформаційного забезпечення суспільного та місцевого розвитку, пов'язував з інноваціями у виробництві та управлінні, кризою загальнонаціональних інструментів державного регулювання, збільшенням ролі інтелектуальної праці.

«Децентралізаційні процеси стали найбільш актуальним « політичним питанням від Каліфорнії до Києва» [14] як вважав представник класичної школи Е.Тоффлер. В праці «Третя хвиля» (1980) він оцінює історію людства як відтворення централізації та децентралізації. Сучасному постіндустріальному етапу розвитку людства «третьої хвилі» притаманні «антицентралістські тенденції» (anti-centralist tendencies) в політичному та економічному житті, на його думку, «лише децентралізовані управлінські інструменти можуть ефективно діяти в нових економічних умовах, які теж стають децентралізованими в той час, коли зростає ступінь глобалізації і інтеграції» [14, с. 233]. Е.Тоффлер вважав, що «суть децентралізації витікає з раціонального перерозміщення процесів прийняття управлінських рішень з систем, які перенапружені централізацією до децентралізованих» [14, с. 383]. Таким чином, ми бачимо, що видатні вчені з процесом децентралізації пов'язують майбутній розвиток постіндустріального суспільства та зміну парадигми публічного управління.

## **1.2. Формування концептуальних засад публічного управління пріоритетами місцевого розвитку**

Сучасна концепція децентралізації та децентрованої держави сформована на основі ідеї Рода Роудса (Велика Британія) і Марка Бевіра (США), які зробили значний внесок в дослідження проблем удосконалення механізмів публічного управління місцевим розвитком. Методологічними основами їх досліджень стала «спеціальна теорія інтерпретації» (*distinctive interpretive theory*). Вона включає три концептуальні фактори: традиція (парадигма), дилема (проблема або аномалія) та децентрованість (принцип розуміння соціальної реальності). Децентроване управління робить акцент на актуальних проблемах соціальної побудови політичних мереж, на здібностях людини творити соціальні ідеї. Такий підхід може змінити методологію та методи загального управління, визначити нові інструменти, за допомогою яких формується, підтримується і трансформується соціальне середовище, суспільні інститути та політичні дії урядовців [8, с. 91].

Зміст дефініції «децентралізація» формується на основі базового документу міжнародного рівня – *Європейської хартії місцевого самоврядування*, схваленої державами – членами Ради Європи у Страсбурзі в 1985 році та ратифікованою Україною в 1997 році. «Європейська хартія місцевого самоврядування є основним міжнародним договором (*principal international treaty*) у сфері місцевого самоврядування» [4, с. 95]. Професор права Единбурзького університету Кріс Хімсворт вважає, що автори Хартії визначили «межу тлумачення» (*margin of appreciation*), що дає можливість оцінювати норми Хартії відповідно до специфіки законодавчих норм кожної держави [16, с. 8–9].

Хартія визначає концептуальні основи місцевого розвитку, з її позицій роль місцевого самоврядування полягає в праві і спроможності місцевих влад відповідно до законодавства країни забезпечувати регуляторні дії та

управляти публічними процесами, згідно ступеня власної відповідальності та для реалізації інтересів місцевого населення». В англomовному варіанті мова йде про *локальне самоуправління* (local self-government). Прикметник *local* розуміється як «місцевий», та «локальний» (вiвдображає визначене місце), іменник *self-government* розуміється як можливість самостійного адміністрування. В англomовному понятті «self-government» наголос робиться не на префіксі *self* (сам, same), а на *government* (система управління державою або громадою), що відображає взаємозалежність і спорідненість всіх рівнів адміністративного управління [21].

Місцеве самоврядування в міжнародній практиці кваліфікуються як «local authorities», або «місцеві влади» – це «публічні інститути з правом юридичної особи, які є складовою загальнодержавної структури (component of the State structure) та знаходяться між центральним урядом та громадянами, яким вони підзвітні» [18, с. 2]. До локальних органів управління Європейська Комісія включає муніципалітети, громади (communities), округи, регіони тощо. Розвиток локальних інститутів влади характеризується нерівномірністю і неоднорідністю владних повноважень, покладених функціональних обов'язках, принципах розподілу фінансових ресурсів одержаних від центральних органів влади для реалізації основних завдань політики місцевого розвитку [9, с. 3].

В побудові концептуальних основ публічного управління розвитком територіальних громад, значні напрацювання здійснені в практиці Франції, яка у франкомовному оригіналі Хартії на основі використання поняття «*collectivités locales*», що означає «локальні/місцеві громади», місцеве самоврядування пов'язує з поняттям *autonomie locale*, автономними територіальними утвореннями, що мають значний рівень самостійності в процесі прийняття управлінських рішень. В практиці німецького публічного адміністрування місцеве самоврядування кваліфікується «*kommunale Selbstverwaltung*», де термін «*Verwaltung*» (управління) споріднене поняттю «*Staatsverwaltung*» (державне управління), застосування якого пов'язане з

минулою практикою адміністративного державного регулювання, сьогодні воно поступилося більш демократичному поняттю «öffentliche Verwaltung» (публічне управління). В механізмах публічного управління Німеччини місцеве самоврядування виступає як «kommunalen Gebietskörperschaften», територіальна корпорація публічного права, що поділяється на три рівні ієрархії (місцеві громади, округи та райони).

### **1.3. Оцінка пріоритетів місцевого розвитку у порівнянні з зарубіжною практикою**

Хартія місцевого самоврядування та ряд національних правових актів європейських країн локальне адміністративне самоуправління трактують як право і спроможність (ability) місцевих влад активно приймати участь в механізмах публічного управління. Можливості громад та їхні представницьких або виконавчих органів в українському тлумаченні ст. 3 Хартії обмежені, так в українському законодавстві про місцеве врядування громади втрачають значний ступінь автономності у формуванні демократично обраних органів управління.

Місцеві влади Європи в змісті Хартії визначаються не як особливі, принципово відмінні від загальних органів публічного управління, місцеві інституції, а тлумачаться як органи локального самоврядування які мають право законно здійснювати регулювання та управління основною масою публічних справ, де категорія «публічні справи» є більш широкою, ніж державне управління. Генеральний секретар Ради Європи у Доповіді оінки демократизації, дотримання прав людини та верховенства права підкреслив, що: «місцеві органи влади регулюють та управляють суттєвою часткою державних справ» [14, с. 95].

Контроль за місцевими владами, відповідно до Європейської Хартії про місцеве самоврядування, здійснюється за допомогою адміністративного нагляду зі сторони контролюючих органів вищого рівня (ст. 8.2) відповідно

до доцільності і з повагою до повноважень делегованих місцевій владі. Українське трактування визначає міське самоврядування як «виконання завдань, доручених органам місцевого самоврядування», а Хартія акцентує увагу на *делегуванні* завдань. Таким чином, українські вищі інстанції можуть здійснювати адміністративний контроль за вірністю виконання завдань, доручених органам місцевого самоврядування, це показує відсутність самостійності в управлінських рішеннях місцевих влад, це суперечить філософії Хартії. В Хартії зазначено, що нагляд в європейській практиці публічного управління має форму «піклування», а не директивно-командного контролю [15]. По інерції, з радянської практики державного командно-адміністративного управління, в спадщину сучасне українське публічне управління отримало протистояння «державного управління» та «місцевого самоврядування».

Визначені в Європейській Хартії поняття «local self-government», «regional government» та «central government» – є спорідненими рівнями реалізації інструментів публічного адміністрування, в українській управлінській практиці перетворилась на практику розмежування дій органів державного управління та органів місцевого самоврядування, адже відповідно до конституційних норм є різні форми реалізації владних повноважень (ст. 5). Сучасний переклад Хартії відповідає конституційним визначенням місцевого самоврядування в Україні як «право територіальних громад ... на самостійне вирішення питань місцевого розвитку в рамках Конституційних норм України» (ст. 140).

Поняття «місцеві влади» не вживається в українській політичній практиці, а загальноживаний термін «органи місцевого самоврядування» найкраще відповідає успадкованим авторитарним традиціям прийняття державних управлінських рішень. Але, в контексті формування інноваційної моделі публічного адміністрування, яке є основною формою реалізації соціального управління, локальне самоуправління повинно стати первинною ланкою організації публічної влади органічно поєднаної з регіональними та

національним рівнями.

Основні положення Хартії місцевого самоврядування повинні стати пріоритетами, невідомою складовою українського законодавства і визначати інституціональні основи децентралізації влади, забезпечити реалізацію принципів демократичності: управлінські рішення повинні прийматись відповідними рівнями управлінських органів, які є найбільш ефективними для інтересів громадянського суспільства. Ефективність моделі публічного управління на пряму залежить від максимальної концентрації владних повноважень та ресурсів на найнижчий із можливих рівнів публічного адміністрування. Місцеве самоврядування в цілому в Україні є найнижчим рівнем публічного управління.

Пріоритети місцевого самоврядування визначаються в Європейській Хартії як першочергові завдання *локального самоуправління*, рівноправне вищим рівням організації *публічного управління*, не підпорядковане вищим гілкам влади. Право і спроможність територіальних громад встановлюється законом, а основним критерієм делегування їх функцій є досягнення найвищого рівня забезпечення інтересів громадян. Дії, що посилюють підпорядкованість органів локального управління вищестоящим організаціям у формі директивного контролю за їх діяльністю суперечать філософії Хартії.

Децентралізація влади це передача повноважень за принципом субсидіарності від вищого рівня публічного управління до локального, від централізованих *адміністративних* органів до локальних *виборних* інститутів. Активізація процесу зміни принципів розподілу функціональних обов'язків суб'єктів публічної політики між місцевим самоврядуванням та державною владою основна мета адміністративних реформ в Україні.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКОЇ МОДЕЛІ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ ЯК ФОРМИ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 2.1. Аналіз моделі місцевого розвитку в Україні

Європейська хартія місцевого самоврядування показала необхідність аналізу пріоритетів діючої української моделі державного управління в контексті формування інноваційних механізмів сучасного публічного адміністрування, яке функціонує в країнах Європи. Характерними рисами державного управління є його директивний характер, владний вплив держави на суспільну систему через адміністративні органи, водночас як в центрі публічного управління знаходяться народні інтереси. Розвиток процесу децентралізації сприяє системній трансформації механізмів управління які переважали в авторитарних суспільствах в напрямку демократизації суспільних відносин та посилення взаємодії державних інститутів і громадянського суспільства в спільному прийнятті управлінських рішень.

Зміна підходів до оцінки державного управління відбулась в результаті розвитку демократизації суспільних процесів та активізації громадянської позиції людини. В цих умовах, визначальна регулююча роль держави в суспільних процесах повинна бути трансформована в ефективний механізм взаємодії держави і громадянського суспільства. Науковці і практики публічного управління визначають, на сучасному етапі, ряд підходів порівняльного аналізу моделей взаємодії державного і публічного адміністрування.

Перший, визначає дані управлінські моделі як різні, але внутрішньо споріднені, прибічники такого підходу вважають, що у перспективі державне управління еволюціонує в напрямку публічного управління.

Другий, «трансформаційний підхід», акцентує увагу на трансформації державного управління у напрямку демократизації, державне управління

визначається як «ядро» публічного управління. Відмежувавшись від непотрібного і залишивши найбільш необхідне і принципове в механізмі державного управління можна отримати публічні ефекти.

Третій, ототожнює державне управління з публічним. Прибічники такого підходу виходять з того, що це одна модель яка вирішує завдання різних рівнів.

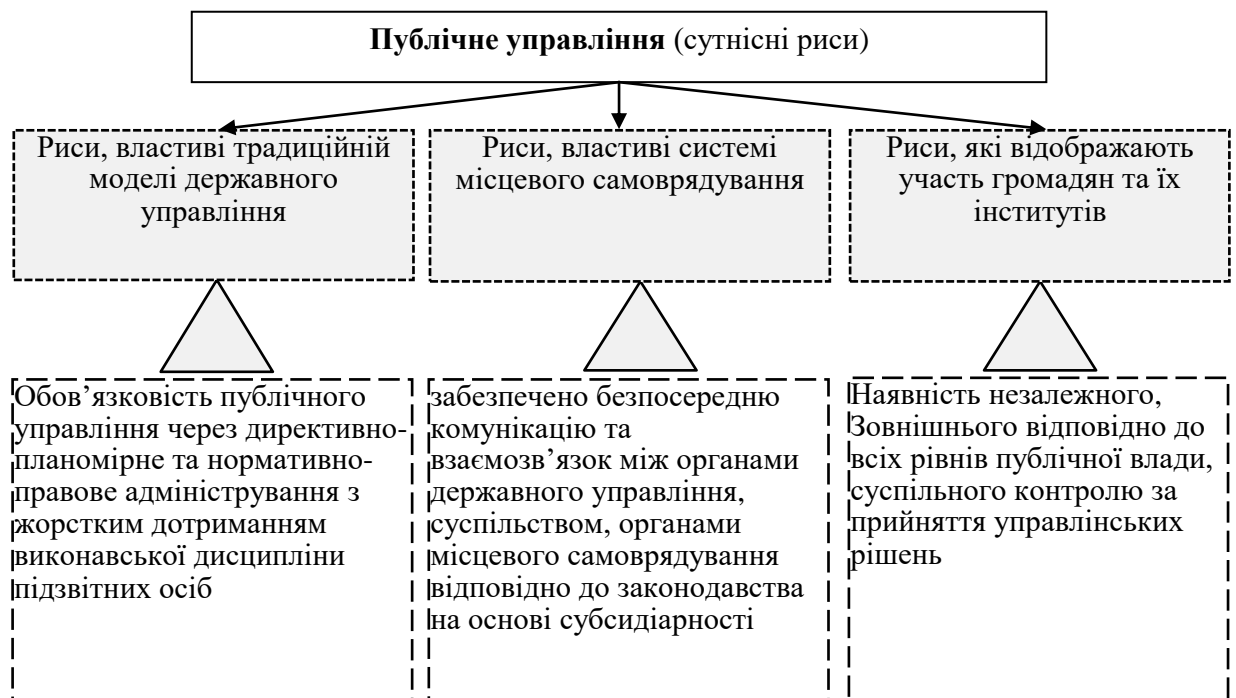
Четвертий підхід, розглядає державне управління та публічне адміністрування як *форму соціального управління*. «У державному управлінні об'єктом дослідження виступає держава, а в публічному адмініструванні – суспільство» [16, с. 45]. Слушною є точка зору, яка визначає публічне управління «якісно новою моделлю організації державного управління в умовах модернізації українського суспільства» [12, с. 53–54]. Сучасне розуміння публічного управління можна назвати «інтегративним», так до поняття «органи публічної влади» відносять «сукупність державних органів усіх гілок влади та рівнів та систему органів місцевого самоврядування» [21, с. 157]. За «інтегративним» підходом публічне управління розглядається як спільна діяльність органів державного управління та місцевого самоврядування за умови активної громадської участі, це внутрішньо обумовлена, необхідна єдність управлінськи характерних рис, які необхідно розглядати в процесі коеволюції. Виникає синергетичний, мультиплікативний ефект кооперації, взаємодії формальних і неформальних інститутів державного управління, місцевого самоврядування, громадянської участі, який в геометричній прогресії забезпечує розвиток системи. В спадщину від державного управління інноваційна модель сучасного українського публічного управління отримує високу організованість публічно-управлінського процесу, планомірність та прогнозованість публічних дій, нормативно - правову захищеність, цільову спрямованість, субординованість, виконавчу дисципліну. В свою чергу, місцева влада сприяє забезпеченню взаємозв'язку публічного управління безпосередньо з громадянським суспільством, з суспільними та локальними цілями та



інтересами, реалізує принцип субсидіарності в системі публічного адміністрування.

## 2.2. Характеристика сутнісних рис публічного та державного управління соціальними процесами

*Публічне управління – це комплексна взаємодія суспільних управлінських інститутів, спрямованих на формування нормативно - організаційних умов активної участі організованої громадянськості у вирішенні суспільно значимих завдань. Це механізм реалізації активних дій громадянського суспільства у поєднанні з формальними і неформальними публічними інститутами в напрямку суспільного розвитку. Важливо визначити субординацію в понятійному апараті «державне управління» та «публічне управління» рис 2.1.*



**Рис. 2.1. Публічне управління як форма соціального управління[5]**

Публічне управління як «суспільне управління, що реалізується шляхом передачі владних повноважень суспільним інститутам в результаті

децентралізації, таким чином децентралізованість забезпечує публічність. Наявність пріоритету публічності в державному управлінні забезпечує реалізацію принципів демократії в місцевому самоврядуванні» [16, с. 44]. Характеристика систем державного управління, їх властивостей здійснюється через моделювання, так традиційна модель управління М. Вебера та В. Вільсона відображає поєднання наукового менеджменту з державним адмініструванням, модель «Нового публічного менеджменту», модель «політичних мереж», «управління за цілями та результатами», модель «good governance» [8, с. 23]. В європейських країнах не існує єдиних нормативних документів, які визначають модель управління та територіальну організацію влади.

Державне управління в механізмах публічного менеджменту європейських країн використовується в практиці управління на рівні федеральних органів, територіальних агенцій, урядових установ. Світовий банк оцінив *державне управління* в Радянському Союзі як окрему сферу влади, за думкою експертів в Росії не існувало системного підходу до *публічних* послуг вони заміщались *державними* послугами, орієнтованими на інтереси очільників держави [4, с. 4]. Центральні органи партії та уряду централізовано вирішували питання розвитку, здійснювали державний політичний контроль за всіма сферами життєдіяльності, держава виступала головним актором, рушійною силою політичних, економічних та суспільних процесів [3].

Державне управління визначається у вузькому та широкому плані. У широкому – це сукупність моделей державного управління, у вузькому це одна з моделей *публічного або державного управління*. Державне управління та публічне управління виступають *формами соціального управління* яке відповідає найвищому рівню соціального буття. Узагальнення співвідношення державного та публічного управління як форм соціального управління дає можливість цілеспрямовано впливати на соціальні процеси зберігаючи специфічні риси та особливості управлінських процесів в певних

напрямах та рівнях, сформувати унікальну модель місцевого розвитку яка зможе поєднати позитивні риси державного адміністрування та демократичного публічного управління. Основними пріоритетами як державного так і публічного управління є результативний вплив на функціонування соціальної системи країни в напрямку покращення рівня та якості життя населення. Історична практика показує, що для досягнення даної мети використовувались різні інструменти і визначались різні пріоритети як центральними, так і місцевими органами державної влади.

### **2.3. Оцінка пріоритетів місцевого розвитку у порівнянні з зарубіжною практикою**

При оцінці пріоритетів державної політики в радянському сюзі акцентувалась увага на суб'єктності та виконанні організаційних задач інститутами влади. Цілі встановлювались виходячи з партійних пріоритетів. На сучасному етапі державотворення до критеріїв оцінки ефективності традиційних формальних і неформальних владних інститутів приєднується вимога дотримання демократичних принципів і свобод громадян, забезпечення безпеки суспільного розвитку. Пріоритети реалізації загальнодержавних цілей та інтересів еволюціонують в напрямку пріоритету цілей кожного окремого індивіда публічного управління, адже колективний інтерес спільноти це концентрований інтерес людини. Класик з публічного управління Вудро Вільсон, у 1887 р. визначив адміністрацію «найбільш очевидною частиною уряду, це уряд у дії, його виконавча, операційна діяльність, найбільш очевидний бік уряду» [8, р. 2].

Порівняльня моделей державного та публічного управління узагальнено у табл. 2.1. На сучасному етапі, українські моделі управління суспільним розвитком, як видно з рисунку, мають спільні риси з радянськими моделями, так суб'єктом в них залишається держава, а суспільство пасивна сторона відносин, тобто залишається об'єктом.

В механізмі публічного управління України основний управлінський інструментарій залишається в руках державних адміністративних органів. Метою державного управління в радянській моделі була реалізація інтересів комуністичної партії, її ідеології. Українська сучасна модель, не в змозі реалізувати цілі демократичного розвитку зберігаючи риси командного державного адміністрування. Імперативність демократичного механізму публічного управління може бути забезпечена лише при відході від державоцентриської моделі.

Таблиця 2.1

**Пріоритети моделей державного та публічного управління**

складові моделі	Пріоритети радянської моделі управління	Пріоритети української моделі управління	Пріоритети веберівської моделі	Пріоритети Нового публічного адміністрування	інтегративна модель публічного управління
Суб'єкт управління	державні органи	державні органи	організовані бюрократичні структури	урядові органи держави	урядові інститути організаційні у виконавчі дії
Об'єкти управління	народи	Суспільні структури	Суспільні інститути публічних інтересів	Суспільні інститути різних рівнів	громадян як споживач публічних послуг
Цілі управління	пріоритет партії та ідеології	реалізація цілей держави, підтримка прав громадян	відсутні	демократичність процедур урядових повноважень	Соціалізація рішень влади виходячи з суспільних інтересів
Інструменти управління	виключно діяльність органів державного управління	діяльність органів державного управління	адміністративні засоби	частково адміністративні або ринкові	диверсифіковані інституції в межах закону
Ринкові методи управління	Монопольні рішення державних структур	Використання інструментів перехідної економіки	розвинена ринкова економіка	обмежені масштаби	Суспільство визначає ступінь результативності

Розроблено на основі [7]

В суспільстві побудованому за демократичними принципами важливо не хто здійснює публічні дії, а наскільки реалістичними і ефективними є

очікувані суспільні результати. Проведений в роботі порівняльний аналіз характерних рис державного та публічного управління як форм соціального управління показує, що публічне управління може представляти ряд різновидів управлінської діяльності. З одного боку, це діяльність публічних інститутів яка є демократичною, з іншого це діяльність пов'язана з реалізацією законодавчих норм адміністративними органами.

Як форма соціального управління, публічне управління визначається впливом громадянського суспільства на механізми прийняття управлінських рішень. Інститути громадянського суспільства формують свої локальні структури і на територіальні органи влади та місцевий розвиток. Спрощений підхід до основних протиріччів трактування понять публічне адміністрування та державне управління, засновником науки про публічне управління Вудро Вільсоном, який говорить про їх пріоритет спрямованості на реалізацію спільної мети [12].

Саме наявність спільної мети у органів влади, місцевого самоврядування та громадянського суспільства, створює можливості, при забезпеченні ефективності і сталості місцевого розвитку, раціонального використання людських, інтелектуальних, фінансових, матеріальних та природних ресурсів. З метою розширення можливостей залучення громадянського суспільства до Нового публічного менеджменту та активного суспільного життя, поняття «public administration» набуло універсального значення. В західноєвропейських країнах інститути виконавчої влади переважно знаходились під домінуючим впливом органів представницької влади, а до того монархій.

Таким чином, поняття «управління» визначається як *діяльність адміністративних органів влади*, а ефективність публічної політики та моделей публічного управління може бути забезпечена при результативній діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування в напрямку реалізації інтересів та потреб суспільства та кожного окремого індивіда за допомогою демократичних принципів та інститутів.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРІОРИТЕТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ РОЗВИТКОМ

#### **3.1. Стратегія модернізації публічного управління місцевим розвитком**

Пріоритети місцевого розвитку, як було доведено в попередніх розділах, базуються на ефективності процесу децентралізації як інструменту формування інноваційної моделі публічного управління реалізується з врахуванням особливостей кожного регіону, його традицій, історичних реалій, локальної ідентичності громад. З одного боку, це процес передачі частини повноважень від вищих рівнів управління нижчим, з іншого, в широкому плані це «ослаблення або скасування централізації, передача управлінських та адміністративних функцій державних інститутів органам місцевої влади. Результативність децентралізації визначається підвищенням рівня ефективності публічного управління на різних рівнях концентрації владних повноважень в напрямку максимального задоволення потреб та інтересів громадянського суспільства.

Таким чином, стратегічні пріоритети програм і проектів децентралізації повинні бути спрямовані на перебудову урядових інститутів – від централізованого, командно-директивного механізму владної вертикалі до інтегрованого самоуправління, що ґрунтується на партисипації та взаємодії, відкритості, прозорості, відповідальності кожного, від влади до пересічного громадянина. Це концепція «передачі повноважень та відповідальності за виконання публічних функцій від центрального уряду до проміжних та місцевих органів влади або квазінезалежних урядових організацій та/або приватного сектору, це формальні та неформальні механізми і правила, за якими владні повноваження і ресурси розподіляються серед інших рівнів управління» [21, с. 10].

В сучасних умовах стратегічні пріоритети децентралізації полягають в революційних змінах, які можуть забезпечити активізацію процесу формування інноваційної моделі управління при активній участі громади, формальних і неформальних інститутів місцевого самоврядування. Розвиток процесу децентралізації відбувається не завжди успішно, передача влади на місця може викликати корупційні дії місцевих еліт, перевищення ними владних повноважень, так Елвін Тоффлер відомий футуролог, ще в вісімдесятих роках двадцятого століття писав «політична децентралізація перестає гарантувати демократичні перетворення в результаті через монополізму жорстоких місцевих тираній. Місцева політика часто навіть більше розбещені, ніж національні політики» [14, с. 383].

Проблема вибору пріоритетів успішного проведення децентралізації зачастию полягає в нестачі в громадах матеріальних, людських, фінансових ресурсів, небажання вищих органів влади здійснити їх перерозподіл та передачу на місця, аргументація владних інститутів відносно їх централізованого використання для вирішення стратегічних завдань суспільного розвитку. Для України особливо важливим є ефективний вибір інструментів реформування урядових структур і політичних інститутів, методик реалізації публічної політики та здійснення публічної аналітики результативності місцевого розвитку. Інноваційна модель публічного управління місцевим розвитком може бути створена на основі визначення золотієї середини між адміністративним втручанням держави в економічні, соціальні, політичні процеси з одного боку і саорганізацією громадянського суспільства, приватного сектору, ринкових структур.

Пріоритети адміністративних змін та реформ децентралізації пов'язані насамперед з *якісним* переформатуванням інструментів та механізмів публічного адміністрування, що застосовуються через делегування інтересів та при прямій участі громадянського суспільства, а не через кількісний перерозподіл ресурсної бази та повноважень. Повинні принципово змінитись функції місцевого самоврядування, громадських організацій, суб'єктів ринку.

Не уряд повинен вирішувати обсяг зменшення питомої ваги власних повноважень та власності на ресурси, а громадянське суспільство, громада через демократичні принципи та механізми партисипації повинні встановлювати та визначати інструменти, інститути, механізми впливу на місцевий розвиток, формувати новий порядок денний для органів місцевого самоврядування.

Таким чином, оптимальний вибір пріоритетів розвитку нової, інноваційної моделі публічного управління на основі децентралізації, унікальна для кожної громади, формується з низу, на основі посилення горизонтальних взаємозв'язків та взаємовідносин формальних і неформальних інститутів громадянського суспільства та враховує просторово-територіальну смарт-спеціалізацію використання ресурсної бази на основі широкого залучення інновацій як у виробництво, так і управління.

### **3.2. Шляхи активізації формування системи пріоритетів місцевим розвитком**

Формування системи пріоритетів публічного адміністрування місцевим розвитком пов'язане з якісною оцінкою потенціалу обох видів соціального управління, державного та публічного, пошуку наявності в кожному виді об'єктивних та суб'єктивних чинників для модернізації моделі влади в контексті децентралізації. Визначимо позитивні сторони реалізації децентралізації влади в умовах традиційної моделі державного управління, до них належать наступне:

- повна реалізація поділу влад у державі;
- відмова від монополізму виконавчої влади в системі державного управління;
- відміна жорсткої субординації владної вертикалі;
- утримання місцевих влад на основі самостійності місцевого самоврядування;



- відмова від бюрократизації ухвалення державно-правових рішень;
- розширення участі громадськості у діях влади;
- ліквідація позаекономічного контролю за ринковим сектором.

Модель зберігає політичну централізацію, але держава на добровільних засадах децентралізує адміністративні функції. Самоврядування, в такому випадку, виступає «знаряддям чи засобом реалізації політичного впливу, але як окремий порядок, не чужий до політики, що має свою власну мету і власну окрему сферу дій» [15]. Фахівець у галузі державного управління О. Градовський (1841–1889) розрізняв «децентралізацію» та «місьцеве самоврядування», він стверджував, що «система децентралізації може бути сполучена з системою урядової опіки та не припускає розвитку самоуправління» [19].

Історія Радянського Союзу показує діалектику процесів централізації та децентралізації в пошуку альтернатив побудови моделі публічного управління, так у 1957 р. урядом було створено регіональні ради народного господарства, які мали замінити централізовані міністерства. Нажаль, ці дії носили формальний характер, так як удосконалювали лише адміністративну вертикаль, забезпечували *деконцентрацію* влади. Місцеві ради залишались в підпорядкованні вертикалі, були підконтрольні органам вищим в управлінській вертикалі, а на горизонтальному рівні – партійним інститутам комуністичної партії. Відхід від формальної декоцентрації владних повноважень та ресурсів на користь формування механізмів прямої демократії через представницькі органи та місцеві влади сприяє реалізації потенціалу державного управління в умовах децентралізації.

Альтернатива радянським моделям децентралізації це побудова демократичної системи дієздатного публічного управління та місцевого самоврядування на основі:

- вирішення питань місцевого розвитку належить виборним радам.
- Виборчі інституції функціонують на усіх рівнях територіального устрою;

- самостійні дії виборчих органів у вирішенні питань місцевого розвитку;
- відсутність адміністративного втручання у діяльність виборних місцевих рад;
- уряд лише здійснює координацію діяльності місцевих рад;
- Спірні питання вирішують відповідно до законодавства.

### **3.3. Моделювання пріоритетів місцевого розвитку з використанням зарубіжного досвіду**

Вибір моделі пріоритетів місцевого розвитку та публічного управління по своїй суті зачасту суперечать принципам розвиненої децентралізації влади. Західноєвропейські моделі публічного управління навпаки є органічними до процесу децентралізації, так як побудовані на принципах демократичного управління. Централізм та децентралізм невідемні складові демократичного управління., відображають історичну еволюцію управлінських традицій, розвиток демократії. В епоху Середньовіччя переважали централізовані моделі абсолютистських монархій, класична модель публічного управління, теж була спрямована на унітарну державу, де політики здійснювались відповідно до вертикально інтегрованої урядової системи [3].

Сучасний етап цивілізаційного розвитку західної парадигми публічного адміністрування показує згортання централізму, відображає збільшення децентралізації. Сучасні фахівці доводять, що урядові інститути нав'язує суспільству єдиний концепт в політичній системі. Вчені ратують за розвиток децентралізації та зближення публічних інститутів влади з населенням, за плюралізм та партисипацію в системі влади. Урядовий топ- менеджмент має поступитись владними повноваженнями на користь громадського демократичного суспільства.

Пріоритети парадигми нового публічного управління, або

парадигмальні моделі управлінських процесів на рівні країни спочатку з'явилися в Великій Британії та США в кінці ХХ століття, стає вагомою альтернативою централізованій моделі держави. Серед пріоритетів місцевого розвитку називають економічну ефективність, ринкову орієнтованість, яка передбачає, що новий публічний менеджмент сприятиме підвищенню ефективності та результативності публічних послуг [3, с. 270, 295].

Програмні документи розвитку ООН розглядають децентралізацію як *ключову складову належного управління* поряд із збільшенням можливостей громадян приймати економічні, соціальні і політичні рішення, посиленням відповідальності уряду, прозорості та відкритості [22, с. 2]. Все більше вчених в галузі публічного управління вважають, що помирити демократію та ефективність можна саме через розвиток децентралізації.

Розвиток інноваційних моделей публічного управління дає можливість впровадження урядами розвинених країн електронного врядування (e-government), це явище стало переходом від моделі індустріалізованої влади до інформатизованої та інтелектуалізованої. Дерегуляція та децентралізація разом з удосконаленням сервісу кадрового забезпечення і приватизацією є пріоритетними напрямками удосконалення моделі публічного управління, якості та ефективності публічної служби.

Таким чином, пріоритетом місцевого розвитку є поєднання сучасних форм соціального управління, які включають державне та публічне адміністрування дозволяє відійти від минулих авторитарних моделей, провести процедуру децентралізації владних повноважень та забезпечити реалізацію повноважень місцевої влади через деволюцію, її *якісну* трансформацію через активне залучення до публічної політики інститутів громадянського суспільства та суб'єктів ринку.

Такі заходи дозволять посилити процес демократизації механізмів та інструментів місцевого розвитку, істотно зменшити та оптимізувати видатки на утримання урядових інститутів, забезпечити реалізацію програм суспільного розвитку, розробити інноваційні проекти розвитку бізнесу в

територіальних громадах, посилити громадську участь у публічних справах та місцевому зростанні економіки, ініціювати заходи спрямовані на соціальні та екологічні зміни.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі визначено основні пріоритети побудови ефективної моделі місцевого розвитку з врахуванням успішного досвіду розвинених демократій. Запропоновано концептуальні засади та розроблені практичні рекомендації з побудови ефективної моделі пріоритетів публічного управління місцевим розвитком на основі децентралізації влади як основного інструмента модернізації державного управління в Україні. Суть основних висновків і рекомендацій полягає:

1. В роботі опрацюванні та систематизовані теорії та історія побудови пріоритетів місцевого розвитку в країнах розвиненої демократії, досліджено досвід організації процесу децентралізації на основі реалізації демократичних принципів публічного управління, аналізу моделей публічного управління, вимірі ефективності публічного управління, характеристиці досвіду європейських країн.

2. Доведено, що основним пріоритетом *публічного управління місцевим розвитком* є органічне поєднання суспільних управлінських функцій держави з широкою участю громадськості у вирішенні задач сталого розвитку громад. Процес децентралізації державного управління відображено як передачу владних повноважень виконавчої влади на її нижчі рівні, тобто *деконцентрацію діяльності* виконавчих інститутів.

3. Визначено необхідність розробки більш ефективного нормативно-правового забезпечення місцевого розвитку в напрямку імплементації європейського досвіду впровадження політики децентралізації та відмову ототожнення з деконцентрацією, як суто державної ініціативи в межах політики регіонального розвитку.

4. Визначено, що для формування ефективної системи пріоритетів місцевого розвитку потрібно прийняти базове конституційне законодавство, щодо реформування системи місцевого самоврядування, що скасує неузгодженість чинних нормативних актів регулюючих відносини між

районними державними адміністраціями та новоутвореними територіальними громадами.

5. Зроблено акценти на умовах формування системи пріоритетів переходу до демократичної інноваційної моделі публічного управління місцевим розвитком на основі парадигми Нового публічного менеджменту та належного управління і використання потенціалу відповідної українським реаліям моделі Дослідження показало, що концептуальна модель «Нової веберівської держави» може бути основою для формування системи пріоритетів місцевого розвитку відповідно до законодавчих *норм та відповідно до інституціонального забезпечення діяльності місцевих влад відповідно до українських* можливостей реалізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрович О. О. Сучасна нормативна модель державного фінансового контролю в контексті світового досвіду. *Міжнародний науковий журнал (International Scientific Journal)*. 2015. URL: <http://www.inter-nauka.com/uploads/public/14509450804195.pdf> .
2. Бакуменко В.Д. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2015. С. 21-28.
3. Балакірева О.М., Дмитрук Д.А. Оцінка соціально-політичної ситуації наприкінці 2016 року Український соціум. URL <http://www.ukr-socium.org.ua/Arhiv/Stati/US-4-2016/101-133.pdf> .
4. Бегей І. П. Основні теоретичні складові сучасних моделей державного управління URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015\\_02\(25\)/4.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_02(25)/4.pdf)
5. Децентралізація та реформа місцевого самоврядування: результати другої хвилі соціологічного дослідження: *Аналітичний звіт / Київський міжнародний інститут соціології ; Програма Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні»*. URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Analitchnyi\\_zvit\\_Detsentralizatsia\\_2-Khvyliya.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Analitchnyi_zvit_Detsentralizatsia_2-Khvyliya.pdf) .
6. Європейська хартія місцевого самоврядування. Офіційний переклад. Страсбург, 15 жовтня 1985 року ETS No. 122, Місцеве самоврядування, 1985 рік. URL : <https://rm.coe.int/16802efd6e> .
7. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/888-19> .
8. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII (в редакції від 9 листопада 2017 р.) *Відомості Верховної Ради*. 2016. № 4. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19> .
9. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»

від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII (в редакції від 16 квітня 2017 р.) *Відомості Верховної Ради України*. 2015. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

10. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17 червня 2014 р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.

11. Козак В. І. Аналіз наукового доробку у визначенні децентралізації як явища. 2017. URL <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2017-1/doc/1/04.pdf>

12. Конституція України, прийнята 28 червня 1996 р. (в редакції від 30 вересня 2016р): URL <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

13. Мамонова В. В. Потенціал місцевих бюджетів щодо виконання фінансування публічних послуг у територіальних громадах <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2011/doc/1/01.pdf>

14. Ольшанський О.В. Спроможність громад в аспекті теоретико-прикладної ідентифікації URL <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-4/doc/3/02.pdf>.

15. Пасічник М.В. Механізми впровадження нового публічного менеджменту: досвід США. URL: [http://academy.gov.ua/ej/ej9/doc\\_pdf/Pasichnyk\\_MV.pdf](http://academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Pasichnyk_MV.pdf).

16. Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» від 6 серпня 2014 р. № 385 URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.

17. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад» від 8 квітня 2015 р. №214 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>.

18. Потолицький В. Історія української політології (Концепції державності в українській зарубіжній історико-політичній науці. Київ: *Либідь*, 1992. 232 с.

19. Приходченко Л.Л. Система публічного управління України: механізми горизонтальної взаємодії. Державне управління: теорія та



практика. 2016. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2016\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2016_2_3) .

20.Пропозиції Ради Європи щодо перегляду українського перекладу Європейської хартії ; Secretariat General. Directorate of Democratic Governance CE. Страсбург, 14 лютого 2013. 19 с.

21.Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. Ю. Г. Кальниш, Т. М. Лозинська, В. І. Тимцуник. *М-во освіти і науки України, Полтав. держ. аграр. акад.* Полтава , 2015. 279 с.

22.Пухтинський М. Засади децентралізації публічної влади. *Віче. 2015.* № 12. С. 29-31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche\\_2015\\_12\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2015_12_11) .

23.Пухтинський М. О. Трансформація системи місцевого самоврядування в контексті реалізації міжнародно-правових стандартів місцевої демократії. 2016. №3-4. С.63-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VAPSV\\_2016\\_3-4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VAPSV_2016_3-4_13) .

24.Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» від 22 вересня 2016 р. № 688-р // *Офіційний вісник України.* 2016. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/688-2016-%D1%80> .

25.Серов О. В. Аналіз термінологічного забезпечення категорійно-понятійного апарату в галузі знань «Публічне управління й адміністрування» *Державне управління: теорія та практика.* 2016. № 2. С. 15-23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2016\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2016_2_4) .