

DOI: [10.32702/2307-2156-2021.9.2](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.9.2)

УДК 352:338

Л. М. Ільч,
д. е. н., доцент, завідувач кафедри управління,
Київський університет імені Бориса Грінченка
ORCID ID: 0000-0002-8594-1824

І. В. Яковенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління,
Київський університет імені Бориса Грінченка
ORCID ID: 0000-0002-1122-6123

О. В. Акіліна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління,
Київський університет імені Бориса Грінченка
ORCID ID: 0000-0001-9968-4921

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ СФЕРОЮ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

L. Ilich
Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor, Head of the Department of Management,
Borys Grinchenko Kyiv University
I. Yakovenko
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Borys Grinchenko Kyiv University
O. Akilina
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Borys Grinchenko Kyiv University

MODERNIZATION OF THE SOCIAL SPHERE MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION

У статті розглянуто проблеми дієвості функціонування управлінської вертикалі після проведення ряду структурних змін у 2020-2021 рр. в рамках реформи децентралізації, зокрема створення нових укрупнених районів та посилення повноважень новостворених територіальних громад. Дослідження було спрямоване на обґрунтування та визначення функціонально-компетентнісних навантажень на районну ланку в умовах проведених змін та побудову нової управлінської моделі. Під час дослідження був проаналізований досвід Польщі та Франції, зокрема, щодо поєднання адміністративно-вертикальних та асоціативно-горизонтальних підходів для побудови зазначеної моделі. Було запропоновано запровадити на проміжному районному рівні систему управління розвитком галузей соціальної сфери, зокрема, освіти та охорони здоров'я, яка би спиралася на співробітництво громад при збереженні лідерської ролі виконавчого органу району.

This article considers the problems of the effectiveness of the functioning of the chain of command after a number of structural changes in 2020-2021 within the framework of decentralization reform,

including the creation of new enlarged areas and strengthening the powers of newly created territorial communities. The study was aimed at substantiating and determining the functional and competence loads on the district level in the context of changes and building a new management model. It is argued that the recent decisions and measures aimed at further development of decentralization, while having a significant positive effect on improving the management system, at the same time leave unresolved a number of issues of distribution for allocation of responsibilities between different levels. It is estimated that the transfer of a number of functions, which until recently were assigned to the district level, to territorial communities will not be able to ensure the creation of a fully effective management model, in particular in the social sphere.

The proposals for the introduction of a number of specific elements of the experience of organizing the chain of command in such countries as Poland and France, in particular for the use of community coordination functions by intermediate management units, have been made. The scheme of functional and competence loads in the education and health care management system is developed. The author proposed a new organizational and legal form of functioning of the intermediate management level in the form of association of territorial communities located in the territory of the district, communal establishments according to education and health care, and also the enterprises, establishments and the organizations of all patterns of ownership taking in this or that to a greater extent in the development of the infrastructure of both spheres of activity, and / or are related to the provision of educational or medical services. The introduction of such a structure will optimally combine democratic principles in the form of community cooperation with coordination by the district executive body.

Ключові слова: *регіональна політика; державне управління; управлінська модель; соціальна сфера.*

Keywords: *regional policy; public administration; management model; social sphere.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Неefективність та недостатня визначеність функцій, повноважень та відповідальності у стосунках між різними рівнями державного управління в Україні обумовило головне завдання реформи децентралізації – визначити компетенцію кожного рівня та, в залежності від цього, встановити оптимальну систему взаємовідносин між цими рівнями з метою запобігання необґрунтованого втручання, дублювання й нераціонального виконання необхідних управлінських та регулюючих процедур.

Враховуючи вищенаведене, були поставлені наступні завдання щодо побудови нової моделі системи управління, які лягли в основу реформи децентралізації:

- суттєве посилення ролі та функціонального навантаження базової нижчої ланки – місцевого самоврядування (громад);
- максимальне скорочення регулюючих функцій районної ланки, її реорганізація у напрямі укрупнення;
- посилення контролюючого напрямку на рівні обласної ланки – префектні повноваження;
- посилення функції формування стратегічної політики на рівні вищого щаблю управління та мінімізація управлінських чинників оперативного-тактичного характеру.

Поставлені завдання практично не викликають дискусії в експертному середовищі. Проте їх практична реалізація, деталізація нової моделі управління, визначення місії, завдань, повноважень та функцій кожної із ланок, а також механізми взаємодії між ними, потребують серйозного осмислення, врахування всіх можливих чинників та прийняття рішень, які б у подальшому забезпечили побудову ефективного механізму державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасне бачення основ державного управління в умовах децентралізації висвітлено у працях Бобровської О. [1], Давимуки С., Куйбіди В. та Федулової Л. [2], Діденко Є., Цалко Т. та Кирилко Н. [3], Краснопольської Т. [4], Мельника А. [5], й багатьох інших. Аналіз провідних практик зарубіжних країн представлений у дослідженнях П. Ворони та М. Драгомирецької [6], Ю. Ганущак та І. Чипоренка [7], Л. Гудзь [8], М. Крата та О. Софія [9].

Проте, процес завершення реформи децентралізації в Україні, ще має ряд проблемних моментів, що потребують вирішення з боку науки та практики. Потрібно проаналізувати та обґрунтувати сукупність тих повноважень та функцій, які найбільш притаманні кожному із рівнів управління в загальній моделі державного управління. Особливо це стосується областей і районів, де вже за останній період відбуваються великі зміни. Потрібно досконало вивчити зарубіжний досвід, зокрема, тих країн, що схожі з Україною географічно та демографічно, а також зі схожими традиціями щодо владних моделей (співвідношенням президентської та парламентської складової).

Цілями даної статті є показати та обґрунтувати основні параметри функціонування нової моделі управління соціальною сферою на рівні укрупненого району в умовах реформи децентралізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінську систему України до проведення реформи децентралізації можна було розглядати як класичну чотирирівневу: центральний рівень (Кабінет Міністрів, міністерства, відомства, інші центральні органи виконавчої влади); обласний рівень, включаючи АРК, міста Київ та Севастополь; районний рівень, що був представлений 490 районами по всій країні; рівень місцевого самоврядування, що охоплював міста, селища міського типу та села.

В різні періоди змінювалося «управлінське навантаження» на кожен із рівнів управління. До 2014 року традиційно найменші функціональні повноваження мав останній четвертий рівень. Фактично виконавча та представницька влада сіл, містечок і навіть невеликих міст мала досить обмежені повноваження у регулюванні практично всіма напрямками соціально-економічного комплексу. Навіть у таких сферах як освіта, медицина та соціальні послуги, які найбільш наближені до жителів, головні важелі впливу були у райвно, районних управлінь охорони здоров'я, районних територіальних центрів надання соціальних послуг. Адміністративний район виступав як головна керуюча інстанція практично по всіх напрямках соціальної сфери, а також і по багатьом складовим бізнес-виробничого напрямку. Саме в районі відбувалася реєстрація малого та значної частини середнього бізнесу. Район виступав засновником і відповідно здійснював керівництво мережею комунальних підприємств різних напрямів діяльності. По багатьох позиціях також реальним був вплив району на філії компаній, створених в області або на центральному рівні, але розміщених на його території.

Окреме місце займали міста обласного підпорядкування, яких на початок реформи було майже 190. Вони в більшості питань формально не знаходилися під районним регулюванням. Але враховуючи, що значна частина цих міст являлися районними центрами, районна та міська влади постійно «перетиналися» по більшості питань, пов'язаних із управлінням соціально-економічним комплексом. Такий перетин мав негативний вплив на ефективність управління, проте оптимізація у розмежуванні повноважень часто не мала успіху. Відносини між містами обласного підпорядкування та обласним рівнем влади (облдержадміністраціями) також не були оптимально вноормовані по цілому ряду напрямів механізму управління. Особливо часто питання взаємовідносин загострювались між меріями обласних центрів і обласними державними адміністраціями. Також важко поступалися своєю «самостійністю» по багатьох сферах регулювання великі (від 100 тис. жителів) і середні (від 50 до 100 тис. жителів) міста, яких разом в Україні було майже сто.

Управлінські повноваження областей, якщо не враховувати їх вплив на міста обласного значення, в основному зосереджувались на управлінні майном, що знаходилося в обласній власності, та відповідно опікою над підприємствами, установа, організаціями, по відношенню до яких вони виступали засновниками. В системі вертикалі влади на рівні область-район також існували певні взаємовідносини, хоча чіткого розмежування функцій між цими ланками не було навіть на рівні закону.

Існуюча система управління не знаходила адекватного місця для представницької влади на рівні області та району. Населення обирало відповідні ради, але депутати фактично не брали участі у формуванні виконавчої адміністрації. Виконавчі структури формували голови обласної та районної адміністрацій, яких призначав Президент України, а вплив представницьких органів на ці структури був обмежений.

Повноваження найвищого рівня – центральних органів влади – по багатьох сферах діяльності реалізовувались через систему управлінської вертикалі, коли завдання і плани спочатку доводились до області, потім областю до району, а ним до міст, селищ і сіл, як наприклад централізоване фінансування через механізм субвенцій. По цілому ряду напрямів вплив центрального рівня обмежувався організаційно-методичним забезпеченням, тобто формуванням правил гри у вигляді прийняття та доведення до низових ланок інструктивних та нормативних актів. Виконання цілого ряду функцій органами влади обласного, районного рівнів, а також рівня місцевого самоврядування закріплювалась за ними без належної визначеності та чіткості, зокрема через великий масив делегованих, а не власних повноважень.

Враховуючи вищенаведене, нині потрібно знайти найбільш оптимальне вирішення наступних питань:

- які функції по кожній із сфер діяльності варто повністю закріпити за базовим рівнем (територіальними громадами), а які передати на будь-який рівень вище: район, область, центр (як, наприклад, чи доцільно проводити основне фінансування сільської амбулаторії безпосередньо центральним органом виконавчої влади НСЗУ?);
- яким чином має впроваджуватись така фактично нова форма регіонального управління як горизонтальне співробітництво громад;
- чи може бути застосована однаково спільна модель для таких громад як чотири близько розташованих села і такої громади як 500-тисячний Кременчук, не кажучи вже про мільйонні Київ, Харків, Одеса, Дніпро;
- чи не буде гальмувати удосконалення управлінської моделі нинішня дещо анахронічна конструкція обласного рівня, де домінує історико-географічне підґрунтя, а не принцип раціонального розміщення продуктивних сил та компактності територій (чи не варто було би зробити області приблизно однакові за розмірами та населенням як воєводства у Польщі);
- чи не зруйнує самостійність громад масивна префектна (контролююча) надбудова, яку планують «надсадити» над ними, створивши її на основі обласної та частково районної бюрократії;

- чи зможе центральний рівень ефективно моніторити просування базових реформ, коли кожна із майже 1500 громад буде діяти за принципом «сам собі голова».

Реформа децентралізації, що почалася у 2014 році, із самого початку була націлена на посилення низової ланки (територіальної громади), якій максимально передавались функції щодо управління соціальною сферою, а також права власності на заклади освіти та охорони здоров'я. Ідея полягала у тому, що там, де громада може ефективно виконувати свої функції, варто їх повністю за нею закріпити, і не створювати завади через втручання в управлінський процес вищестоящих структур. Тим самим можна буде чітко визначитись які функції слід передати на вищі рівні: район, область, центр. В результаті за період здійснення першого етапу реформи до 2020 року громади стали фінансово набагато потужнішими, значно посилили свої повноваження в організації та регулюванні соціальної сфери, зокрема, отримали в своє управління заклади дошкільної, початкової та базової (гімназії) освіти, а також заклади первинного рівня системи охорони здоров'я (лікарські амбулаторії).

Другий етап реформи ознаменувався спочатку прийняттям у червні-липні 2020 року рішення щодо укрупнення адміністративних районів із 490 до 136, а потім прийняттям ряду законодавчих актів, включаючи зміни до Бюджетного кодексу, згідно яких в соціальній сфері, зокрема в освіті та охороні здоров'я, на балансі районів вже із 1 липня 2021 немає закладів, що надають відповідні послуги. Такі заклади передаються новоствореним територіальним громадам, а невелика їх частина відходить до обласного підпорядкування.

Ця модель, яку почали впроваджувати у 2020 році, у якій районні повноваження передаються громадам, областям і навіть центральному управлінському рівню, містить ряд проблемних моментів. Елімінація районного рівня управління, не дивлячись на свою зовнішню децентралізаційну привабливість, може призвести до негативних наслідків для соціальної сфери, зокрема освіти та охорони здоров'я. На нашу думку, виключення району із управлінського механізму регіонального розвитку не може бути повноцінно компенсовано переходом функцій і повноважень до місцевого самоврядування та обласної ланки. Необхідно шукати якісно нові рішення щоб забезпечити найбільш ефективний управлінський механізм. Щоб з одного боку дати можливість розвиватись самоврядуванню, реалізовувати потенційні можливості громад, а з другого – не «переобтяжувати» громади функціями і повноваженнями, з якими вони об'єктивно не зможуть справитись.

Важливе значення має аналіз досвіду у проведенні децентралізації інших країн, зокрема, країн Європейського Союзу. Для порівняння функцій та повноважень проміжних управлінських рівнів можна взяти досвід Польщі і Франції. Обидві ці країни схожі із Україною за кількістю населення і розміром території. Головні реформи в напрямку децентралізації відбулися в них відносно недавно – у Франції у 80-роках, а у Польщі у 90-х. Окрім того, в обох країнах є спільні ознаки у функціонуванні політико-адміністративної системи: досить сильна президентська влада, що проявляється не тільки на центральному рівні, а і у регіональній управлінській вертикалі. Також в цих країнах регіони формувалися історично як і в Україні, маючи тільки притаманні їм особливості. Але при наявній самотності регіонів відсутня класична модель федерального устрою. Польська модель ближче до України тим, що кількість територіальних одиниць приблизно співпадає із нашою реальністю. Воєводств там 16, повітів 314 (у нас 136 укрупнених районів), гмінів (громад) на рівні двох з половиною тисяч (у нас близько півтори). У Франції регіонів майже як у нас областей – 26 та 100 департаментів, які включають по 3-4 округи. Але дуже відрізняється кількість громад – майже 37 тисяч. Розглядаючи управлінські моделі обох країн, можна прийти до висновку, що французька модель – це наша перспектива, а польська – база для можливого використання досвіду на сьогоднішньому етапі.

Оцінюючи проблеми, що існують в Україні після достатньо інтенсивного реформування регіональної системи влади у 2020-2021 рр., а також враховуючи приклади із міжнародного досвіду, можна зробити висновки, що розподіл функцій і повноважень має ґрунтуватись не на механічному підході, а спиратися на чіткі методологічні засади. В основі таких засад має бути визначення функціонально-компетентнісних навантажень кожного із рівнів загальнодержавної управлінської моделі. Функціонально-компетентнісні навантаження це система функцій та повноважень, які забезпечують найбільшу результативність у діяльності кожної структурної одиниці в процесі її взаємодії із вищими та нижчими управлінськими рівнями, а також суб'єктами діяльності, що надають послуги в тій чи іншій сфері.

Функціонально-компетентнісні навантаження безпосередньо пов'язані із такими чинниками як:

- порядок формування і підпорядкування того чи іншого органу влади;
- його організаційно-правовий статус;
- особливості системи фінансування;
- організаційна структура, включаючи наявність та статус представництв.

Формування функціонально-компетентнісних навантажень можна розглядати тільки як перший етап у створенні ефективної моделі регіонального управління. Далі, базуючись на них, постає завдання конструкції такої організаційно-правової форми, яка би враховувала стан розвитку і вже отримані досягнення у реформуванні. Зокрема, досвід роботи територіальних громад, міжнародний досвід, управлінські традиції, соціально-політичні чинники, такі як розвиток демократичних інститутів в країні, специфіку надання тих чи інших послуг, зворотний зв'язок і сприйняття населенням, а також із врахуванням історичних та соціальних чинників.

На нашу думку, створення нової моделі управління галузями соціальної сфери, в умовах реформи децентралізації, має ґрунтуватись на підходах, які оптимально поєднують централізоване вертикальне управління із механізмами, що базуються на горизонтальній співпраці громад. Основи такої співпраці мають

базуватись на Законі «Про співробітництво територіальних громад», прийнятому ще у 2014 році. Там передбачено такі форми співробітництва як:

«...1) делегування одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами співробітництва виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів;

2) реалізації спільних проектів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів;

3) спільного фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності – інфраструктурних об'єктів;

4) утворення суб'єктами співробітництва спільних комунальних підприємств, установ та організацій – спільних інфраструктурних об'єктів;

5) утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління для спільного виконання визначених законом повноважень...» [10].

Повертаючись до досвіду Франції та Польщі слід врахувати цілий ряд моментів, коли управлінська модель спирається на елементи горизонтальної співпраці. Отже, спираючись на позитивні зарубіжні практики можна запропонувати ряд базових складових нової моделі побудови проміжної управлінської ланки для галузей соціальної сфери:

1. При встановленні функціонально-компетентнісних навантажень для кожної проміжної управлінської ланки слід врахувати наступні чинники:

- кількість одиниць (наприклад, закладів освіти та охорони здоров'я), які мають координуватись вищою інстанцією при розподілі централізованих ресурсів, при проведенні контролю і перевірок, при оперативному реагуванні в критичних ситуаціях, тощо;

- ступінь диференціації у ресурсному забезпеченні різних базових одиниць, зокрема, суттєво відрізняється матеріально-технічне і кадрове забезпечення початкової і профільної школи, амбулаторії і багатопрофільної лікарні;

- різні масштаби охоплення послугами: первинна амбулаторія і початкова школа надають послуги на рівні одного села, а спеціальні школи, хоспіси, пологові будинки у своїй діяльності охоплюють значну територію;

- кваліфікаційні вимоги до проведення нагляду і контролю по таких напрямках як: дотримання програмної і методичної документації, лікарських стандартів і протоколів, етичних норм, санітарно-епідеміологічних вимог, запобігання проявам хабарництва і корупції, тощо;

- врахування такого чинника як функціонування надавачів послуг різних форм власності, зокрема приватної, які є набагато більш незалежні від управлінських структур.

2. Головний масив функціонально-компетентнісних навантажень проміжного управлінського рівня для галузей соціальної сфери, в першу чергу освіти і медицини, має бути сконцентрований на нових укрупнених районах, створених рішеннями Уряду і Верховної Ради влітку 2020 року. Такий рівень є найбільш оптимальним з точки зору охоплення населення, території, можливості оперативного реагування на ті чи інші виклики, потенціалу щодо стратегічного планування та багатьох інших чинників.

В той же час існуюча форма функціонування районної влади (районні державні адміністрації), як адміністративна одиниця у президентсько-урядовій вертикалі, має бути істотно переформатована. В умовах, коли громади набувають суттєво більшої незалежності та повноважень, адміністративно-регулятивна опіка з боку вищестоящих структур не є доцільною. Виконавчі органи районів повинні формувати ради, обрані жителями районів. Така рада має обирати і голову виконавчої влади району замість існуючого сьогодні порядку призначення першої особи району розпорядженням Президента за погодженням із Кабінетом Міністрів. Область можна буде наділити правами призупиняти його діяльність в разі чітко визначеного порушення законодавчих норм.

3. Базовою управлінською одиницею в масштабах району в освітній сфері доцільно було би визначити освітній округ, а базовою управлінською одиницею в медичній сфері – госпітальний округ. В подальшому можна буде подібну базову одиницю запровадити в сфері надання соціальних послуг – округ соціального обслуговування та відповідний округ у сфері культури.

4. Організаційно-правовою формою діяльності освітнього та госпітального округів, на нашу думку, має бути об'єднання територіальних громад, що розташовані на території району, комунальних закладів відповідно освіти та охорони здоров'я, а також підприємств, установ і організацій всіх форм власності, що в тій чи іншій мірі беруть участь у розвитку інфраструктури обох сфер діяльності, та/або мають відношення до надання освітніх або медичних послуг. Крім того, до цього об'єднання можуть бути залучені приватні підприємці, що мають законне право щодо участі в першому випадку в освітній, а у другому – у медичній діяльності. Важливим моментом є встановлення функцій централізованого регулювання, координації та контролю, які мають бути закріплені за таким об'єднанням, і які, в умовах централізованого регулювання, здійснювались районною владою безпосередньо. Головне не допустити щоб у новій формі не проявився старий зміст, коли вона почне набувати функцій централізованого регулятора. Тому важливе значення має відпрацювання процедурних моментів, пов'язаних із забезпеченням демократичних засад при прийнятті регулюючих рішень.

5. Система прийняття управлінських рішень має базуватись на умовах оптимального розподілу голосів між: а) виконкомом району; б) громадами (їх виконавчими органами); в) закладами освіти у освітньому окрузі та медичними закладами у госпітальному окрузі; г) підприємствами, установами, організаціями, що

забезпечують розвиток інфраструктури в освітній та медичній сферах. Кожній із чотирьох сторін буде оптимальним виділити по 25% голосів. Громади між собою можуть поділити голоси пропорційно кількості населення. Освітні та медичні заклади – відповідно до кількості закріплених учнів та пацієнтів. Юридичні особи четвертої групи – відповідно до вартості послуг, що будуть надавати.

Висновки з даного дослідження. Аналіз ситуації, що складається в системі управління соціальною сферою після прийняття нових рішень в напрямі децентралізації, опрацювання зарубіжного досвіду та наукової літератури, а також власні дослідження дозволили прийти до наступних результатів:

1. Надана аргументація того, що рішення та заходи, спрямовані на подальший розвиток децентралізації, прийняті за останній період, мають значний позитивний ефект для удосконалення системи управління, проте вони залишають невирішеними цілий ряд питань розподілу повноважень між різними ланками управління. Дана оцінка того, що передача ряду функцій, які донедавна були закріплені за районною ланкою, до територіальних громад не зможе забезпечити створення повноцінно ефективної моделі управління, зокрема, в галузях соціальної сфери.

2. Внесені пропозиції щодо впровадження ряду конкретних елементів досвіду організації владної вертикалі в таких країнах як Польща та Франція, зокрема, щодо застосування функцій координації роботи громад з боку проміжних управлінських ланок.

3. Визначене поняття функціонально-компетентнісне навантаження та обґрунтований його зміст у прив'язці до моделі наскрізного управління від найвищого рівня до громади.

4. Запропонована нова організаційно-правова форма функціонування проміжної управлінської ланки – об'єднання територіальних громад, що розташовані на території району, комунальних закладів відповідно освіти та охорони здоров'я, а також підприємств, установ і організацій всіх форм власності, що в тій чи іншій мірі беруть участь у розвитку інфраструктури обох сфер діяльності, та/або мають відношення до надання освітніх або медичних послуг. Впровадження такої структури дозволить оптимально поєднати демократичні начала у вигляді співробітництва громад із координацією з боку районного органу виконавчої влади.

Список літератури.

1. Бобровська О. Формування та відтворення потенціалу сталого розвитку територій регіону. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 1. С. 54-61.

2. Давимука С. А., Куйбіда В. С., Федуллова Л. І. Тенденції розвитку нової регіональної політики ЄС. *Регіональна економіка*. 2019. № 1. С. 76-87.

3. Діденко Є., Цалко Т., Кирилко Н. Дослідження стану стратегічного потенціалу як визначальна вимога ефективного регіонального управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2044>.

4. Краснопольська Т. М. Регіональна політика України: типи та інструменти. *Актуальні проблеми політики*. 2016. № 58. С.189-202.

5. Мельник А., Адамик В. Регіональна політика ЄС та України в умовах поглиблення суперечностей глобалізації. *Журнал європейської економіки*. 2013. Т. 12. № 1. С. 57-78.

6. Ворона П.В., Дрогомирецька М.І. Зарубіжний досвід діяльності префектур та українські реалії (уроки для України). *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. 2016. № 1. С. 111-118.

7. Ганущак Ю.І., Чипенко І.І. Префекти: уроки Франції для України. К.: ІКЦ «Легальний статус», 2015. 44 с.

8. Гудзь Л. В. Польська та українська моделі децентралізації: порівняльний аналіз. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»* 2020. № 29. С. 91-96. URL: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2020-29-11>

9. Крат М., Софій О. Порівняльний аналіз процесу децентралізації України та Польщі: Аналітична записка. URL: <http://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2017/10/Porivnyalniy-analiz-protseesu-detsentralizatsiyi-Ukrayini-ta-Polshhi.pdf>,

10. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>

References.

1. Bobrovs'ka, O. (2017), "Formation and reproduction of the potential of sustainable development of the region", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadvannia*, vol. 1, pp. 54–61.

2. Davymuka, S. A., Kujbida, V. S. and Fedulova, L. I. (2019), "Trends in the development of the new EU regional policy", *Rehional'na ekonomika*, vol. 1, pp. 76–87.

3. Didenko, Ye., Tsalko, T. and Kyrylko, N. (2021), "Research of the state of strategic potential as a defining requirement of effective regional management", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2044> (Accessed 10 June 2021).

4. Krasnopol's'ka, T. M. (2016), "Regional policy of Ukraine: types and tools", *Aktual'ni problemy polityky*, vol. 58, pp. 189–202.

5. Mel'nyk, A. and Adamyk, V. (2013), "Regional policy of the EU and Ukraine in the context of deepening contradictions of globalization", *Zhurnal ievropejs'koi ekonomik*, vol. 12 (1), pp. 57–78.

6. Vorona, P.V. and Drohomyrets'ka, M.I. (2016), "Foreign experience of prefectures and Ukrainian realities (lessons for Ukraine)", *Visnyk Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy*, vol. 1, pp. 111–118.
7. Hanuschak, Yu.I. and Chypenko, I.I. (2015), *Prefekty: uroky Frantsii dlia Ukrainy* [Prefects: French lessons for Ukraine], IKTs «Lehal'nyj status», Kyiv, Ukraine.
8. Hudz', L. V. (2020), "Polish and Ukrainian models of decentralization: a comparative analysis", *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriiia "Pravo"*, vol. 29, pp. 91–96, available at: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2020-29-11> (Accessed 11 August 2021).
9. Krat, M. and Sofij, O. (2017), *Porivnial'nyj analiz protsesu detsentralizatsii Ukrainy ta Pol'schi: Analitychna zapyska* [Comparative analysis of the decentralization process of Ukraine and Poland: Analytical note], available at: <http://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2017/10/Porivnyalnyi-analiz-protsesu-detsentralizatsiyi-Ukrayini-ta-Polshhi.pdf> (Accessed 08 August 2021).
10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On Cooperation of Territorial Communities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (Accessed 16 August 2021).

Стаття надійшла до редакції 27.08.2021 р.