

9. ОПГ за деньги сдавала тесты за госслужащих в Казахстане [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://news.mail.ru/incident/23770063>

10. В Жамбылской области двое госслужащих отправили на тестирование подставных лиц [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kt.kz/rus/society/v_zhambilskoj_oblasti_dvoe_gossluzhashtih_otpravili_na_testirovanie_podstavnih_lic_1153607446.html

11. В ЮКО на тестировании госслужащих обнаружили подставное лицо [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://khabar.kz/ru/news/obshchestvo/item/28385-v-yuko-na-testirovanii-gossluzhashchikh-obnaruzhili-podstavnoe-litso>

12. Госслужащих планируют обязать проходить психологический тест [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.unn.com.ua/ru/news/1328675-derzhsluzhyuovtsiv-planuyut-zobovyazati-prokhoditi-psikhologichniy-test>

13. Проект Закона Украины «О конкурсе-тестирования на замещение вакантных должностей государственной службы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vupr.org.ua/index.php?route=product/category&path=61_63_72

14. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

15. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>

16. Боливар А. Мифы о борьбе с кадровой коррупцией [Електронний ресурс] / А. Боливар. – Режим доступу: <http://ww.pravda.com.ua/rus/columns/2016/09/6/7119743>

17. Зелинский С. Э. Комплексное оценивание государственных служащих: Методическое обеспечение / С. Э. Зелинский. – Саарбрюккен : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. – 192 с.

18. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія / С. Е. Зелінський. – К. : НАДУ, 2016. – 296 с.

19. Оцінка професійних компетентностей: тестові завдання для державних службовців. Навчально-методичний посібник / Уклад.: А. М. Андрейченко, К. І. Бондаренко, С. П. Ворона, Т. Т. Дмитренко та ін., за заг. ред. С. Е. Зелінського. – Кіровоград : ЦППК, 2016. – 60 с.

20. Информационная система «Е-кызмет» – нововведение в структуре государственной службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tobolinfo.kz/news/people/166309>

21. Голова Антикорупційного бюро розсекретив свою зарплату [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tsn.ua/politika/golova-antikorupciynogo-byuro-ziznavsya-yaka-ynogo-zarplata-53690.html>

** Зелінський Сергій Едуардович – кандидат технічних наук, доцент, докторант кафедри державної політики та суспільного розвитку Національної академії державного управління при Президентові України.*

УДК 351

Галина Шаульська *

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЯК СТИМУЛ У ПОШУКУ ВЛАСНОЇ МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті стисло проаналізований зарубіжний досвід країн за класифікацією моделей місцевого самоврядування. Цей досвід корисний для України, яка перебуває у пошуку власної системи ефективного управління, адже незалежно від моделі, що застосовується у тій чи іншій демократичній країні, саме місцеве самоврядування є необхідною складовою демократії та ефективного урядування.

Ключові слова: міжнародний досвід, моделі місцевого самоврядування, територіальна громада, децентралізація.

Шаульская Г.Н. Зарубежный опыт как стимул в поиске собственной модели эффективного управления.

В статье кратко проанализирован зарубежный опыт стран по классификации моделей местного самоуправления. Этот опыт полезен для Украины, которая находится в поиске собственной системы эффективного управления, поскольку независимо от модели, которая применяется в той или иной демократической стране, именно местное самоуправление является необходимой составляющей демократии и эффективного управления.

Ключевые слова: международный опыт, модели местного самоуправления, территориальная община, децентрализация.

Shaulska G. M. Foreign experience as an incentive to find own effective governance model.

The article briefly reviewed the foreign experience by the classification models of local government. This experience is useful for Ukraine, which is in search of its own system of effective governance, so far as regardless of the model that is used in some democratic country, just local government is an essential component of democracy and good governance.

Keywords: foreign experience, models of local self-government, territorial community, decentralization.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку нашої держави вимагає реформаційних перетворень системи державного управління, в тому числі – системи місцевого самоврядування. Над пошуком ефективної моделі сьогодні працюють інститути, громадські організації та асоціації, науковці та практики, мета яких – вивчити зарубіжний досвід країн, проаналізувати історичну спадщину нашої держави та напрацювання останніх двадцяти п'яти років, з тим, аби розробити таку модель, яка, можливо, буде унікальною, неповторною, але дієвою у наших умовах і забезпечить подальший успішний розвиток України. Безумовно, це завдання дуже складне, але іншого вибору в нас немає. Два роки тому країна зробили свій остаточний вибір на користь демократичного розвитку, поклавши Євромайданом крапку тоталітарним методам управління державою. Саме під час Революції Гідності український народ продемонстрував владі та всьому світові своє прагнення реформаційних перетворень, вміння об'єднуватися задля вирішення спільних інтересів, самосвідомість та зрілість до формування громадянського суспільства.

Звичайно, можна погодитися з тим, що революція не кращий спосіб досягнення мети, адже рухаючись еволюційним шляхом, не втрачаючи минулих напрацювань та досягнень, можливо, було б дієвіше будувати нове життя у державі. Але така вже особливість українського народу – витримка і терпіння до певного часу та вибухова непогора до всього, що його принижує, і з цією особливістю кожній владі потрібно рахуватись, аби не повторювати помилок попередників.

Отже, історичний час великих змін вимагає великих і серйозних перетворень у країні, аби рухатися далі у напрямку розвитку, попри зовнішні виклики – воєнні дії на Донбасі та анексію Криму. Не гаючи часу, доки ще існує ліміт довіри з боку громадян, діючій владі потрібно працювати над реформуванням країни. І реформа з децентралізації, розпочата майже два роки тому, є чи не найголовнішою серед інших перетворень, які потрібно здійснити.

Постановка завдання. Сьогодні існує чимало дискусій з приводу розподілу повноважень, які за децентралізації мають відбутися між гілками влади та рівнями її органів. Багато говориться про необхідність наближення влади (адміністративних послуг, які вона надає) до народу, територіальної громади – першооснови місцевого самоврядування. Однак скільки цих повноважень має бути передано, яких саме і до якого рівня? З цього приводу між науковцями і практиками, а головне – між різними політичними силами, – виникло багато суперечок. Ці суперечки, різні бачення нової моделі управління в державі не дають можливості швидко проводити реформу, ухвалювати нові закони, які мають втілювати зміни. Відсутність консенсусу серед законодавців, політичні амбіції, а інколи і відверте неусвідомлення важливості часу заважають суспільству рухатися швидкими темпами далі.

Що вже говорити про звичайних громадян, для яких сенс децентралізації, про яку багато чують із ЗМІ, ще менш зрозумілий, але вони прагнуть змін і справедливо вимагають від держави кращого життя. За таких умов корисно звернутися до досвіду інших країн, які теж свого часу мали певні проблеми, але в різний спосіб та різними шляхами їх долали.

Зарубіжний досвід важливо вивчати ще й тому, аби усвідомити свою ідентичність, неповторність і необхідність консолідуватися задля того, щоб винайти свою модель ефективного урядування в державі, обрати свій шлях розвитку, з притаманними і зрозумілими нам складовими. Не копіювати чуже, навіть якщо воно діє в іншій країні, а зважати на свій історичний досвід, свою ментальність і свої особливості. Саме це ми мали за мету у підготовці даної статті, короткому огляді міжнародної практики. Забігаючи наперед, зауважимо, що в цьому огляді ми приділяємо головну увагу місцевому самоврядуванню через те, що саме воно, незалежно від форми застосування, є необхідною складовою демократії та ефективного урядування, про що свідчить досвід успішних демократичних країн світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні існує чимало наукових праць, присвячених аналізу світової практики місцевого самоврядування, в тому числі його моделей. Проблеми його організації є предметом багатьох досліджень, та у різних аспектах розглядаються в працях: В. Авер'янова, М. Баймуратова, В. Бакуменка, В. Борденюка, В. Вакуленка, П. Ворони, В. Дорофійенка, І. Дробота, В. Кампо, В. Куйбіди, В. Мамонової, Р. Мінченко, М. Пухтинського, Ю. Шарова та ін. [1, 2, 3, 4]. І наукова робота в цьому напрямку не припиняється, тому урядовим реформаторам створені широкі можливості для збагачення своїх знань та полегшення реформаційної роботи. Деякі свої бачення спробуємо висловити і ми.

Отже, у світовій практиці прийнято виокремлювати такі моделі місцевого самоврядування: англосаксонську, континентальну, іберійську, змішану (інколи іберійську і змішану поєднують) та радянську. При цьому необхідно зауважити, що жодна з них не може розкрити усіх особливостей і специфіки, перелічені моделі є узагальненими та описують домінуючі тенденції самоорганізації населення. Стисло про кожну, аби в цій системі побачити риси, притаманні Україні, і зрозуміти, якою прагнемо ми бачити свою країну.

Англосаксонська (англо-американська) модель поширена у Великобританії, США, Канаді, Австралії, Фінляндії, Данії, Новій Зеландії та інших країнах. Їй характерні такі особливості:

- представницькі органи місцевого самоврядування обираються населенням самостійно, жодна державна інстанція не має права втручатися в цей процес, так само впливати на вирішення питань виключної компетенції місцевого самоврядування;

- у цій моделі відсутнє пряме підпорядкування нижчестоящих органів місцевого самоврядування вищим;

- головна роль у управлінні місцевими справами належить не стільки органу місцевого самоврядування, скільки профільним комітетам і комісіям, які утворені депутатами. Саме ці комітети і комісії вирішують, наприклад, чи відкривати в населеному пункті медичний заклад чи дитячий садок;

- для вирішення місцевих питань жителями обираються рада і деякі посадові особи: начальник муніципальної охорони правопорядку, представник муніципальної освіти в суді та інші;

- характерною рисою є принцип, згідно з яким муніципальні органи можуть здійснювати лише ті дії, які прямо визначені у законі. Тобто муніципалітети здійснюють свої повноваження відповідно до парламентських актів, які закріплюють статус муніципалітету як корпорації, забезпечують автономність місцевих органів і встановлюють правові підстави діяльності урядових відомств зі здійснення контролю за діяльністю місцевих представницьких органів;

- модель не передбачає призначення наглядових чиновників із центру. Як такого, державного контролю над діяльністю виконавчих органів муніципальних утворень немає. Але це не означає, що уряд ніяк не впливає на діяльність органів місцевого самоврядування. Із загальних питань контроль здійснюється у різних галузях господарства, які знаходяться у віданні місцевих громад, та впливають на виконання місцевих програм через надання їм

субвенцій, дотацій. Також контроль здійснюється за допомогою фінансових ревізій, інспекцій різних державних структур, судового контролю.

Континентальна модель отримала поширення у країнах Європи, зокрема, Франції (яка її започаткувала), Італії, Польщі, Болгарії, франкомовній Африці, багатьох країнах Латинської Америки, Близькому Сході. Її характерні ознаки:

- будується на основі поєднання прямого державного управління і місцевого самоврядування;

- на низовому, первинному рівні в селищних громадах або містах існують тільки виборні органи місцевого самоврядування;

- регіональний рівень муніципальних утворень у вигляді об'єднань кількох первинних структур характеризується наявністю виборних рад та призначених представників президента або уряду;

- державний представник здійснює функції контролера за дотриманням законності в діяльності органів місцевого самоврядування, керує регіональною адміністрацією, підпорядкованою виборній раді, приймає рішення, у разі потреби, про звернення до глави держави з проханням про розпуск виборних регіональних органів;

- повноваження місцевого самоврядування визначаються згідно з негативним принципом правового регулювання (органам місцевого самоврядування дозволяється робити все, що не заборонено законом);

- державний контроль обґрунтовується значною кількістю загальнодержавних функцій, переданих на місцевий рівень, обов'язком держави є фінансово підтримувати певний рівень їх реалізації, необхідністю забезпечення ефективності самого місцевого самоврядування, важливістю сприяння досягненню національних орієнтирів в області економіки, фінансів, державного планування.

Іберійська модель, близька до континентальної, поширена в Іспанії, Португалії, в іспаномовних країнах Латинської Америки, зокрема, Бразилії, Аргентині, Мексиці та інших. Основною рисою цієї моделі є те, що жителі територіальної громади обирають місцеву раду і головну посадову особу муніципалітету (префекта, регідора, мера). Префект, регідор одночасно очолює місцеву раду та виконавчий орган місцевого самоврядування. У деяких державах він обирається радою та затверджується президентом або урядом. Таким чином, в особі префекта поєднуються функції місцевого самоврядування та державного управління.

Змішана модель місцевого самоврядування представлена також в багатьох країнах світу, наприклад, Австрії, Федеративній Республіці Німеччині, Японії. Має схожість як з англосаксонською, так і з континентальною моделями, але їй притаманні деякі специфічні ознаки, що дає можливість говорити про своєрідні змішані або гібридні форми самоврядування. Поряд з цим, тут функціонує невластиве даній моделі пряме державне управління на місцях через чиновників, що призначаються центральними органами.

Модель місцевого самоврядування Німеччини (деякими науковцями виокремлюється взагалі в самостійну), як і модель її політичного устрою в цілому, вважається однією з найефективніших у світі. Місцеве самоврядування тут є одним із базових елементів суспільства і держави, та успішно справляється з покладеними на нього завданнями.

Радянська модель. На даний час ця модель вже є архаїчною, існувала колись у колишньому СРСР, досі збереглася у країнах з комуністичним режимом: на Кубі, в Китайській Народній Республіці, Північній Кореї. Основними її елементами є система рад та їх виконавчих комітетів. Вона базується на запереченні поділу влади і визнанні повновладдя представницьких органів знизу до верху. Модель передбачає, що всі ради, починаючи з найвищого рівня, є органами державної влади на своїй території, всі інші органи держави прямо або опосередковано підпорядковані радам. Рада обирає інший державний орган – виконавчий комітет – колегіальний орган державного управління у відповідній адміністративно-територіальній одиниці. Виконавчий комітет є органом подвійного підпорядкування – вищестоящому виконавчому комітету та відповідній раді. Система рад характеризується ієрархічною підпорядкованістю всіх її елементів та відсутністю будь-якої самостійності місцевих органів: реальна влада належить партійним органам, а вибори до рад відбуваються на безальтернативній основі.

На початку статті ми зауважили, що поділ країн за класифікацією моделей досить умовний, адже форми урядування, з різними рівнями розвитку місцевого самоврядування, склалися в країнах в залежності від історичних, географічних, національних, політичних та інших особливостей інколи протягом століть, отже, цей поділ не може охопити і розкрити всіх національних, історичних та інших особливостей, притаманних самоврядуванню в кожній країні. Але, незважаючи на це, місцеве самоврядування цих країн має багато складових елементів, які є для них спільними і об'єднуючими. Цьому також посприяло, після багаторічних ініціатив різних Європейських організацій (з 1968 р), прийняття Європейської хартії місцевого самоврядування 15 жовтня 1985 р., яка стала свідченням важливого значення місцевого самоврядування як необхідного атрибуту демократичного суспільства.

Важливість цього документу важко переоцінити, адже Європейська хартія визначила загально визнані в Європі принципи здійснення демократії на місцевому і регіональному рівнях, зобов'язала застосовувати основні правила, які гарантують політичну, адміністративну та фінансову незалежність органів місцевого самоврядування. Україна відзначила своє приєднання до європейської спільноти, ратифікувавши хартію Законом України «Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування» від 15 липня 1997 р. [5].

Отже, жодна класифікація не може розкрити всіх особливостей, притаманних самоврядуванню в кожній країні, але вона допомагає зробити один дуже важливий для нашої країни висновок – чим вище рівень розвитку демократії в країні, тим ширше й активніше використовується в тій або іншій формі реальне місцеве самоврядування, а обмеження, або повна відмова від нього – один з ключових проявів авторитаризму або недостатнього демократизму діючого в країні суспільно-політичного ладу.

Розбудовуючи в Україні власну модель місцевого самоврядування (а за ознаками, що вже склалися протягом останніх двадцяти п'яти років, нам притаманна модель континентальна), важливо усвідомлювати, що якщо ми обрали шлях реформування, внесення змін у систему управління, то потрібно чітко розуміти, в якому напрямку рухатися далі, здійснюючи реформи. І дороговказ за вищевказаною класифікацією має, на нашу думку, дещо полегшувати пошуки.

Безумовно, вивчаючи надбання інших країн, майже в кожній можна знайти щось корисне для себе. Наприклад, у Німеччині. Попри те, що федеративний устрій не властивий Україні, окремі елементи організаційного управління заслуговують на увагу. Так, систему місцевого самоврядування цієї країни характеризує стабільність структурних підрозділів адміністрацій і чиновників. Чиновники всіх рівнів призначаються довічно, структура апаратів мерій та інших органів влади без змін функціонує десятиліттями. Із приходом нового мера або бургомистра можуть змінюватися тільки його радник, помічник, секретар, тобто всього 2–3 чиновника [6; 7]. А система урядування Німеччини вважається однією з найкращих у світі, отже, на нашу думку, вивчити цей досвід було б корисно для нашої країни, про що ми звертали увагу у своїй попередній статті [8].

Або звернемо увагу на досвід Швеції, аналізуючи який можна констатувати, що ефективність побудованої там моделі місцевого самоврядування залежить як від державної політики, так і від свідомого розуміння суспільством, що більшість питань місцевого значення мають вирішуватися на рівні органів місцевого самоврядування. При цьому має дотримуватися принцип єдності ресурсів і повноважень, а діяльність органів місцевого самоврядування повинна бути відкритою та прозорою [3; 9]. Останнього дуже бракує нашим вітчизняним органам урядування.

І як не згадати про успішний досвід сусідньої Польщі, яка продемонструвала один з найяскравіших прикладів муніципальних реформ. Для нашої країни він є показовим, адже за своїми геополітичними та культурно-історичними особливостями Польща як ніяка інша країна близька до України. Головна ідея самоврядування Польщі полягає не в управлінні місцевими справами взагалі і представленні інтересів держави, а в представленні інтересів громади, яка сама собі обирає владу. Водночас органи місцевого самоврядування діють під наглядом державних органів, які контролюють дотримання законів. Структурно система

місцевого самоврядування в Польщі є триступеневою (воєводство, повіт, гміна) [10; 11], що також близько Україні.

Польща досить швидко пройшла процес реформ, де першим кроком було створення гмін – територіальних громад (гміною може бути місто, село, кілька сіл або район міста). Другим кроком стало створення 16 воєводств замість 49. Ці процеси перетворень відбувалися через широку інформованість і залучення громад, формування довіри громадян до реформи. Позитивні результати вже стали очевидними за рік-два. До речі, серед інших факторів, які вплинули на швидкість і ефективність реформ у Польщі стало й те, що країна, маючи більш як трьохсотрічний досвід місцевого самоврядування, вміло поєднала свої історичні надбання і традиції із сучасними потребами, створивши досить дієву та успішну модель.

Але ж місцеве самоврядування в Україні має теж свої давні традиції. Досить зазирнути в історичні джерела, щоб пригадати: його елементи в Київській Русі (територіальна сусідська община (громада), віче і т. д.); магдебурзьке право; самоврядування на українських землях, що перебували у складі Московської імперії та Австро-Угорської монархії; місцеве самоврядування в УНР; організація місцевого управління в УРСР. Так, за часів перебування України в складі Російської імперії, а потім СРСР про місцеве самоврядування досить складно говорити. Фактичне його відродження в Україні почалося після обрання депутатів Верховної Ради Української РСР та місцевих рад народних депутатів у березні 1990 року. Але це все наша історична спадщина, наш складний шлях до демократичного розвитку і його потрібно усвідомлювати і враховувати при розробці реформаторських нормативно-правових актів та власної моделі управління.

Якщо характеризувати модель, яка в результаті розпочатих реформ із децентралізації була б, на нашу думку, ефективною в Україні – то найкращим результатом можна було б вважати таку форму, в якій буде піднесена роль територіальної громади, з наданням їй можливості самостійно або через своїх представників вирішувати якомога ширше коло питань місцевого значення. Про важливість територіальних громад для децентралізації, а по суті, реформування місцевого самоврядування, ми наголошували у своїй статті «Проблеми механізмів зворотного зв'язку між органами місцевого самоврядування та територіальними громадами» [12].

Крім того, дієва реформа з децентралізації має передбачати передачу значних повноважень та фінансових інструментів від центральних державних органів органам місцевого самоврядування, при цьому органи таких рівнів, як районні та обласні повинні мати чітко прописані власні завдання, а не контролювати роботу нижчих рівнів. Тобто мають бути встановлені прямі відносини, з одного боку, між населенням та місцевою владою, з іншого – між місцевою та центральною владою, без жодних посередників.

Висновки. Отже, підсумовуючи наш короткий огляд моделей місцевого самоврядування, які склалися у світі, необхідно зауважити, що зарубіжний досвід, особливо Польщі, безумовно корисний для нашої країни, але він має бути стимулом у пошуку власної моделі ефективного управління. Реформуючи країну, ми маємо йти власним шляхом, усвідомлюючи свою ідентичність, неповторність, враховуючи свій історичний досвід та національну українську ментальність, долаючи внутрішні та зовнішні виклики. Тільки так ми зможемо винайти таку модель місцевого самоврядування, яка забезпечить Україні успішний демократичний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Батанов О. В. Муніципальне право зарубіжних країн: навч. посіб.: у 2 ч. / О. В. Батанов, В. М. Кампо; за заг. ред. проф. П. Ф. Мартиненка. – К. : Знання України, 2006. – Ч. 1. – 148 с.
2. Борденюк В. І. Місцеве самоврядування та державне управління: конституційно-правові основи співвідношення та взаємодії : монографія / В. І. Борденюк. – К. : Парлам. вид-во, 2007. – 576 с.
3. Зарубіжний досвід організації роботи місцевої влади : моногр. / [М. О. Пухтинський, П. В. Ворона, О. В. Власенко та ін.]; за заг. ред. П. В. Ворони. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2009. – 280 с.

4. Мінченко Р. М. Роль та значення місцевого самоврядування у розвитку української державності [Електронний ресурс] / Р. М. Мінченко // Актуальні проблеми держави і права. – 2011. – Вип. 61. – С. 25–34. – Режим доступу: <http://www.apdp.in.ua/v61/04.pdf>

5. Європейська хартія місцевого самоврядування, ратифікована Законом України від 15 липня 1997 р. № 452/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon5.rada.gov.ua/rada/show/994_036

6. Система державного управління Федеративної Республіки Німеччина: досвід для України [Електронний ресурс] / авт.-упоряд.: Ю. В. Ковбасюк, С. В. Загороднюк, П. І. Крайнік; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2010. – 76 с. – Режим доступу: http://www.academy.gov.ua/%5CNMKD%5Clibrary_nadu%5CMonografy%5C445e5564-a528-4491-94c9-db32ede303dc.pdf

7. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland hat am 23. Mai 1949 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/gg/gesamt.pdf>

8. Шаульська Г. М. Органи місцевого самоврядування в умовах децентралізації механізмів влади: спроба концептуального аналізу / Г. М. Шаульська // Право и государственное управление № 3 (2016).

9. Місцеве самоврядування у Швеції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.municipal.gov.ua/data/>

10. Самоврядування та територіальна організація в Польщі / Я. Гонцяж, Н. Гнидюк, О. Куленкова, В. Гуменюк; за заг ред. Я. Гонцяжа. – К. : Міленіум; Вид-во УАДУ, 2001. – 184 с.

11. Баймуратов М. М. Децентралізація повноважень публічної влади в Польщі як засіб формування компетенції місцевого самоврядування: досвід для України [Електронний ресурс] / М. М. Баймуратов // Вісник Маріупольського державного університету. Серія «Право». – 2014. – Вип. 7. – С. 138–147. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_pr_2014_7_18

12. Шаульська Г. М. Проблеми механізмів зворотного зв'язку між органами місцевого самоврядування та територіальними громадами [Електронний ресурс] / Г. М. Шаульська // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2016. – № 4. – Режим доступу: <http://instzak.rada.gov.ua/instzak/doccatalog/document?id=86657>

** Шаульська Галина Миколаївна – аспірантка Інституту законодавства Верховної Ради України, головний консультант науково-організаційного відділу Інституту законодавства Верховної Ради України.*