



УДК 35.071.6-027.21:352.07

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ДЕРЖАВИ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

**О. М. Нижник,**  
кандидат економічних наук, докторант кафедри державного менеджменту,  
Національна академія державного управління при Президентіві України

Стаття присвячена дослідженню окремих аспектів децентралізації державного управління; розглянуто типи децентралізації, їх можливий вплив на створення умов розвитку держави та територіальних громад з урахуванням комплементарності взаємодії цих інститутів. Обґрунтовується необхідність дотримання певного балансу між централізацією та децентралізацією повноважень і ресурсів, використання в різні часові періоди різних типів і форм децентралізації з урахуванням унікальних економічних, соціальних, політичних, культурних, історичних особливостей та умов відповідних етапів розвитку держави. Аналізуються сучасні підходи до впровадження окремих форм децентралізації в Україні та існуючі виклики на шляху реалізації реформи державного управління та місцевого самоврядування на основі децентралізації. На основі аналізу міжнародного досвіду пропонується поширення нових форм адміністративної децентралізації.

*Ключові слова:* децентралізація, держава, територіальна громада, взаємовідносини держави та територіальної громади, повноваження, інституціональна спроможність, публічні послуги.

**О. М. Nyzhnyk,**  
Ph.D in Economics, Doctoral Student of the Department of Public Management,  
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

### THE ORETICAL ASPECTS OF THE IMPACT OF DECENTRALIZATION ON THE DEVELOPMENT OF STATE AND LOCAL COMMUNITIES

The article investigates certain aspects of the decentralization of state administration; it reviews the types of decentralization, their possible impact on the creation of conditions for development of the state and local communities, taking into consideration complementarity of interaction of these institutions. The article substantiates the necessity to respect a certain balance between centralization and decentralization of powers and resources, the use in different time periods of different types and forms of decentralization taking into account unique economic, social, political, cultural and historical features and conditions of the respective stages of the development of the country. The modern approaches for implementing several forms of decentralization in Ukraine and the challenges of implementation of the reform of public administration and local government through decentralization are analyzed. Based on the analysis of international experience the spread of new forms of administrative decentralization is offered.

*Key words:* decentralization, state, local community relations between the state and local communities, authorities, institutional capacity, public services.

**Е. М. Нижник,**  
кандидат экономических наук, докторант кафедры государственного менеджмента,  
Национальная академия государственного управления при Президенте Украины

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЛИЯНИЯ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ НА РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВА И ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБЩИН

Статья посвящена исследованию отдельных аспектов децентрализации государственного управления, рассмотрены типы децентрализации, их возможное влияние на создание условий развития государства и территориальных общин с учетом комплементарности взаимодействия этих институтов. Обосновывается необходимость установления определенного баланса между централизацией и децентрализацией полномочий и ресурсов, использования в разные временные периоды разных типов и форм децентрализации с учетом уникальных экономических, социальных, политических, исторических и других особенностей и условий развития страны. Анализируются современные подходы к внедрению отдельных форм децентрализации в Украине, а также существующие риски, связанные с проведением реформы государственного управления и местного самоуправления на основе децентрализации. На основе анализа международного опыта предлагается распространение новых форм административной децентрализации.

*Ключевые слова:* децентрализация, государство, территориальная община, взаимоотношения государства и территориальных общин, полномочия, институциональная способность, публичные услуги.

© Нижник О. М., 2016

**Постановка проблеми.** З прийняттям у червні 2015 р. Закону України “Про співробітництво територіальних громад” в Україні розпочався вирішальний етап реформи, пов’язаної з децентралізацією державного управління, від успішної реалізації якої “залежить успіх усієї програми реформ” [1]. Серед низки законопроектів, пов’язаних із запровадженням децентралізації, ключовим є проект Закону України “Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади)”, який містить норми, що передбачають “відхід від централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні, реалізація повною мірою положень Європейської хартії місцевого самоврядування, принципів субсидиарності, повсюдності і фінансової самодостатності місцевого самоврядування” [2]. Такою ж є мета політики децентралізації, що визначена в Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020” [3].

Запровадження децентралізації державного управління зумовлене нагальною потребою трансформації державного управління, що характеризується жорсткою централізацією повноважень та ресурсів, неспроможністю ефективно розв’язувати проблеми розвитку територіальних громад та їх об’єднань (у межах районів та областей), наявністю непрозорих механізмів прийняття рішень і, як наслідок, значними проявами корупції.

Разом з тим складність і багатоаспектність впровадження децентралізації державного управління, яка б нарешті надала суттєвого динамізму економічному та соціальному розвитку країни та її регіонів, потребує теоретичного обґрунтування умов, за яких передача повноважень і відповідальності від центрального на регіональний та місцевий рівні не призведуть до подальшого погіршення надання населенню публічних послуг, зростання диспропорцій у доступі до них громадян залежно від місця проживання і посилення у зв’язку з цим як соціальної напруги, так і відцентрових проявів, що загрожують цілісності держави. Така постановка питання зумовлює актуальність конкретизації теоретичних положень щодо впливу децентралізації на розвиток держави та територіальних громад.

**Аналіз останніх публікацій.** В Україні питання децентралізації набули особливої актуальності починаючи із середини 90-х рр. ХХ ст. Відомі вчені у галузі науки державного управління, зо-

крема В.Авер’янов [4], З.Варналій [5], І.Грицяк [6], Н.Нижник [6], Г.Одінцова [7] та інші науковці у своїх наукових працях, присвячених дослідженню теоретичних засад децентралізації, балансу між централізацією та децентралізацією, напрацюванню концепції децентралізації для практичного її впровадження, започаткували наукову дискусію з проблем децентралізації державного управління в Україні.

На сьогодні актуальність наукової дискусії в цій сфері лише зростає в контексті реформування публічного управління. Слід зазначити, що в практиці державного управління в Україні децентралізація як спосіб зміцнення місцевого самоврядування і підвищення його спроможності впливати на розвиток територій до останнього часу не сприймалась як серйозний чинник розвитку країни в цілому, що є наслідком недооцінки існування фундаментального взаємозв’язку і взаємодії між такими інститутами, як держава та територіальні громади, для формування умов розвитку країни.

**Мета статті** – на основі аналізу та систематизації наукових досліджень та міжнародного досвіду запровадження децентралізації державного управління дослідити теоретичні аспекти її впливу на розвиток держави та територіальних громад з урахуванням комплементарності взаємодії цих інститутів.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз вітчизняних і міжнародних наукових та практичних досліджень та практики запровадження децентралізації державного управління (далі – децентралізація) свідчить, що вона розглядається як багатогранна концепція, яка в найбільш загальному вигляді трактується як передача повноважень (влади), відповідальності та ресурсів від національного (державного) рівня до субнаціонального (регіонального, місцевого) рівня, що представлений відповідними обраними органами влади, або до територіальних органів (представництв) центральних органів виконавчої влади, або приватному сектору [4–8]. Таке тлумачення вміщує різноманітність типів децентралізації – політичний, адміністративний, фінансовий та ринковий, які можуть набувати різних форм. Політична (або демократична) децентралізація передбачає передачу повноважень обраним представникам населення певної адміністративно визначеної території (органам місцевого самоврядування) самостійно стягувати визначені види податків (а також встановлення в певних межах їх ставок) та самостійно приймати рішення щодо їх витрачання. Граничною її формою вважається такий обсяг

передачі повноважень та ресурсів, який виключає державні трансферти органам місцевої влади, що, на думку окремих учених, підвищує їх відповідальність за надання публічних послуг, сприяє посиленню законності дій місцевих політиків [9]. Рух до подібної масштабної політичної децентралізації з урахуванням запровадженої з минулого року фіскальної (бюджетної) її форми, що передбачає зростання обсягів місцевих бюджетів за рахунок розширення податкової спроможності територіальних громад, спостерігається в Україні [10].

Разом з тим, як свідчить досвід, зокрема, європейських країн, передача повноважень та ресурсів з вищого на нижчий рівень управління не гарантує автоматичного забезпечення ефективного надання публічних послуг, особливо в умовах уповільнення економічної динаміки в посткризовий період. Небезпека погіршення якості публічних послуг, намагання скоротити публічні витрати при їх виробництві стали причиною рецентралізації надання окремих їх видів в Ірландії, Угорщині, Фінляндії, Чехії, Греції та низці інших країн [11]. Подібна гнучкість у передачі повноважень і ресурсів є новим явищем, проте достатньо обґрунтованим з урахуванням викликів, з якими пов'язана децентралізація: слабка спроможність і технічна можливість місцевих органів влади, порушення умов справедливості надання публічних послуг через дії місцевих еліт, зростання диспропорцій у виробництві таких послуг і т. ін. [12].

Реформування державного управління вимагає дотримання певного балансу між централізацією та децентралізацією повноважень і ресурсів. Використання в різні часові періоди різних типів і форм децентралізації слід розглядати з урахуванням фундаментального взаємозв'язку і взаємодії між такими інститутами, як держава та територіальні громади, для формування економічних, соціальних, правових умов їх розвитку. Держава і громада завжди виступають як комплементарні форми організації публічного управління, відносний баланс і взаємодія яких утворюють економічний та соціальний потенціал кожної території в певний часовий період. Зміни в цьому балансі відносин між громадою і державою відбуваються постійно і впливають на визначення середньо- і довготривалої перспективи розвитку територій різних масштабів – від населеного пункту до всієї країни. За таких умов у теорії і практиці публічного управління базовою є функція державного регулювання процесів економічного і соціального розвитку і, насамперед, створення відповідного інституціонального

середовища громади і держави, що сприяло б посиленню процесів розвитку.

Економічний та соціальний розвиток громади відбувається у разі існування трьох необхідних умов: забезпечення мікроекономічної ефективності діяльності економічних суб'єктів, відповідної місцевої соціальної політики, що підтримує цю ефективність. Зазначені умови створюють так зване мікроекономічне середовище, що скорочує трансакційні витрати (витрати на адаптацію до мінливих ринкових умов [13]), формує впевненість у господарюючих суб'єктах у передбачуваності економічного середовища, позитивно впливає на оцінку очікуваної прибутковості, зниження ризиків та зменшення необхідних зусиль з ведення бізнесу [14].

Водночас природа громади передбачає можливість появи всередині неї певних суспільних груп, діяльність яких спрямована на пошук і отримання додаткової ренти не за рахунок більш продуктивного бізнесу, а завдяки створенню через неформальні правила та зв'язки привілейованих умов перерозподілу на свою користь місцевих ринків, сировини, капіталу, доходів тощо. Подібні явища консервуються в закритому середовищі громади і сприяють зростанню вартості трансакцій суб'єктів ринку, негативно впливають на інвестиційну привабливість відповідної території та на її економічний розвиток у цілому. Необхідна з економічної та соціальної точки зору регулююча роль держави в цьому разі полягає в обмеженні привілейованого становища таких груп, протидії їм через механізми перерозподілу ресурсів і доходів та шляхом створення конкурентного середовища. Це потребує законодавчого розмежування та закріплення за державою і територіальною громадою відповідних владних зобов'язань та відповідальності, забезпечення самостійності (автономності) у прийнятті рішень у певних сферах. Одночасно і держава, і громада діють як противаги можливим негативним ефектам, які можуть виникати та існувати в середовищі як громади, так і держави в цілому.

Автономність у прийнятті управлінських рішень і відповідальність, таким чином, є невід'ємними вимогами до громади та держави, рівень яких залежить від ефективності механізму державного регулювання, що відіграє роль важелів стримувань і противаг. Формування такої системи балансу автономності та відповідальності в рамках взаємодії "держава – громада" – складний процес. Його динаміка та результативність залежать від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. У цьому контексті важливим є усвідомлення

співвідношення діяльності таких інститутів, як держава та громада для забезпечення розвитку країни.

Здатність держави до ефективного виконання своїх функцій визначається інституціональною її спроможністю до створення загальних сприятливих умов для розвитку, насамперед економічного: макроекономічна стабільність, прозорість правил і процедур ведення бізнесу, ефективний механізм розв'язання проблем, що виникають у взаємовідносинах між різними економічними суб'єктами, справедливий (конкурентний) доступ до ресурсів.

Належна інституційна спроможність держави щодо забезпечення економічного і соціального розвитку країни в цілому дає змогу зменшувати вірогідність внутрішніх конфліктів інтересів (між громадами і окремими суспільними групами всередині громад) та мінімізувати потенційно негативні зовнішні виклики (вплив процесів глобалізації, відкритість ринків, проблеми територій, що пов'язані з необхідністю оновлення їх економічної бази). Це є основою, яка генерує поширення на громади довіри до інститутів державної влади, що трансформується в суворе дотримання виконання державних рішень при їх адаптації на рівні громад. У свою чергу, довіра до основної інституціональної структури – держави – дає змогу посилювати спроможність органу місцевого самоврядування щодо розв'язання проблем місцевого розвитку в громадах.

Навпаки, інституціональна слабкість держави стимулює територіальні громади з відносно високим економічним потенціалом, впливовими бізнес-групами, що формують стійкі неформальні правила і зв'язки всередині громад, шукати ренту не тільки на власній території, а й отримувати її від держави, тим самим порушуючи засади рівності та конкурентності в країні в цілому, негативно впливаючи на її економічний та соціальний розвиток. Подолати подібну можливу стабільність у відносинах держава з низькою інституціональною спроможністю нездатна.

Економічно слабкі ж громади, особливо подрібнені, втрачають можливість відстоювати свої інтереси перед такою державою, і їх соціально-економічне становище цілком потрапляє в залежність від обсягів ресурсів, які вона може їм спрямувати. Власна слабкість разом із відсутністю довіри до держави безальтернативно погіршує їх можливість до розвитку.

Децентралізація має, з одного боку, сприяти посиленню ролі і здатності громад у формуванні середовища власного розвитку, чого не може ефективно створити держава, а саме: зменшен-

ня трансакційних витрат на території, сприятливі мікроекономічні умови, швидка реакція щодо вирішення проблемних питань, які виникають у процесі діяльності бізнесу. З другого – децентралізація вимагає інституціонально сильної держави, що є запорукою збалансованих взаємовідносин між нею і громадами, а також усередині громади в довгостроковій перспективі. Тому в процесах децентралізації управління визначальним має бути посилення насамперед самої держави, яка повинна вибудувати чіткі й прозорі інститути для фізичних та юридичних осіб, що складають основу динамічного розвитку.

З огляду на викладені теоретичні підходи можна стверджувати про існування в Україні значних ризиків щодо швидкого та ефективного здійснення децентралізації, оскільки головною перешкодою на шляху її реалізації є відсутність застосування системного підходу до реформи публічного управління та фрагментарність і незавершеність інших важливих реформ (судова, бюджетна, фіскальна, податкова, інституційна, адміністративно-територіальна, соціальна і та ін.), які змогли б модернізувати та посилити сам інститут держави. Ця обставина є першою причиною можливого неуспіху у створенні нового балансу повноважень і відповідальності між державою та громадами. Друга причина полягає у відсутності науково обґрунтованого передбачення моделі розвитку країни та її інститутів. Складність створення такої моделі визначається тим, що кожна держава має свої унікальні економічні, соціальні, політичні, культурні, історичні особливості та умови розвитку. Повторити успіх реформування тієї чи іншої країни, скориставшись її досвідом, не уявляється можливим.

Ще однією обставиною, неврахування якої суттєво підвищуватиме ризик неуспіху впровадження децентралізації полягає в тому, що надзвичайно важливим є всебічне дослідження та наукове обґрунтування того, якою мірою і з якою швидкістю та послідовністю мають використовуватися всі типи децентралізації – адміністративний, політичний, фіскальний та ринковий, наскільки доцільним є одночасне їх запровадження. Жоден із цих типів не домінує над іншими; вони можуть запроваджуватися окремо або комбінуватися; у кожний часовий період децентралізація може пришвидшуватися, гальмуватися чи навіть мати зворотний характер (про рецентралізацію відмічалось вище). Як зазначають дослідники Світового банку, “децентралізація нерідко відбувається на фоні політичних потрясінь. Ейфорія від повалення диктаторського режиму, економіч-



на криза, яка призводить до колапсу влади... – усі ці умови створюють середовище, в якому ретельний, раціональний і організований процес децентралізації малоімовірний. Навіть коли децентралізація відбувається в менш драматичному контексті, виникають питання стратегії розвитку. Експериментування, тестування, регулювання, перевірка як основні методи децентралізації в регіоні... явно не є основою для децентралізації. Багато залежить від початкових умов у країні і особливих політичних інтересів, які підтримують чи протидіють децентралізації” [15].

Децентралізація не завжди має бути пов’язана з передачею певних публічних послуг на нижчий територіальний рівень безпосередньо органам місцевого самоврядування. У розвинутих країнах основною формою децентралізації вважається альтернативне постачання послуг (Alternative Services Delivery – ASD) – використання ринкового (економічного) типу децентралізації. Як свідчать численні дослідження, недержавний та приватний сектори можуть здійснювати низку програм та надавати послуги з меншими затратами, ніж це роблять державні чи місцеві самоврядні органи, і водночас дотримуючись рівня або навіть покращуючи якість цих послуг. Недержавний сектор може здійснювати це і отримувати прибуток, оскільки не має надмірних витрат у процесі реалізації таких програм, на відміну від організації постачання послуг державними чи місцевими установами. Досвід із запровадження альтернативного надання послуг приводить до переосмислення ролі держави в безпосередньому їх наданні [16].

Ще один тип децентралізації – адміністративний – не знайшов активного використання в Україні, проте може успішно використовуватися одночасно з іншими типами і передувати політичній децентралізації (до створення спроможних територіальних громад, здатних отримувати економію на масштабі при наданні публічних послуг). Він передбачає перерозподіл повноважень, відповідальності та ресурсів із надання публічних послуг населенню між різними територіальними рівнями виконавчої влади – центральним, регіональним та місцевим. Запровадження адміністративної децентралізації є особливо ефективним щодо певного переліку публічних послуг, надання яких обтяжливе для кожної окремої територіальної громади (утримання дорожньої мережі між населеними пунктами, організація професійної освіти, надання спеціалізованих медичних послуг тощо).

Процесу децентралізації має передувати також упорядкування надання населенню та бізнесу ад-

міністративних послуг, які повинні територіально максимально наближуватись до споживачів у доступній формі. У 2012 р. прийнято Закон України “Про адміністративні послуги”, який передбачає докорінну зміну формату взаємодії населення чи бізнесу з органами влади [17], у тому числі шляхом створення на регіональному та місцевому рівнях центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Аналіз їх діяльності (а вони за три останні роки створені повсюдно в країні) свідчить про суттєве покращання надання адміністративних послуг, проте ці інституції потребують подальшого удосконалення [18]. До того ж, крім створення центрів надання адміністративних послуг, необхідно на законодавчому рівні визначити процедури обміну між центральними та місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування інформацією про громадян, юридичних осіб та їх статус, створити систему внутрішнього та зовнішнього контролю та аудиту виконання в ЦНАП стандартів надання адміністративних послуг. Набутий досвід реформування системи надання адміністративних послуг в Україні вимагає ретельного аналізу та напрацювання подальших кроків з підвищення її ефективності.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, дослідження теоретичних аспектів впливу децентралізації на розвиток держави та територіальних громад дає підстави сформулювати такі висновки і визначити напрями подальших досліджень:

1. Децентралізація державного управління – складна та багатогранна концепція, що являє собою в найбільш загальному вигляді передачу повноважень (влади), відповідальності та ресурсів від національного (державного) рівня до субнаціонального (регіонального, місцевого) рівня, що представлений відповідними обраними органами влади, або до територіальних органів (представництв) центральних органів виконавчої влади, або приватному сектору.

2. Децентралізацію доцільно розглядати з точки зору різних її типів: політичного, адміністративного, фіскального та ринкового, які можуть набувати різноманітних форм. Жоден із цих типів не домінує над іншими; вони можуть запроваджуватися окремо або комбінуватися; залежно від наявних економічних та соціальних проблем у державі в окремі часові періоди децентралізація може пришвидшуватися, гальмуватися чи навіть мати зворотний характер (рецентралізація).

3. Запровадження децентралізації супроводжується значними ризиками, у тому числі на-

уково-методологічного характеру, які необхідно враховувати: головною перешкодою на шляху її реалізації є відсутність системного підходу до реформи публічного управління та фрагментарність і незавершеність інших важливих реформ (судова, бюджетна, фіскальна, податкова, інституційна, адміністративно-територіальна, соціальна і та ін.); відсутність науково обгрунтованого передбачення моделі розвитку країни та її інститутів.

4. Складність адаптації міжнародного досвіду децентралізації зумовлюється унікальними економічними, соціальними, політичними, культурними, історичними та ментальними особливостями та умовами розвитку кожної окремої держави. У цьому контексті важливим є всебічне дослідження та наукове обгрунтування послідовності впровадження всіх типів децен-

тралізації з урахуванням їх взаємного впливу та зумовленості.

5. Держава і громада завжди виступають як комплементарні форми організації публічного управління, відносний баланс і взаємодія яких утворюють економічний та соціальний потенціал кожної території в певний часовий період. Зміни в цьому балансі відносин між громадою і державою відбуваються постійно і впливають на визначення середньо- і довготривалої перспективи розвитку територій різних масштабів – від населеного пункту до всієї країни. За цих обставин має бути дотриманий певний баланс між централізацією та децентралізацією повноважень і ресурсів, використанням у різні часові періоди різних типів і форм децентралізації для формування економічних, соціальних, правових умов розвитку як держави, так і територіальних громад.

#### Список використаних джерел

1. Гройсман В. Навіщо нам децентралізація? [Електронний ресурс] / В. Гройсман // Укр. правда. – 2015. – 22 черв. – Режим доступу : <http://www.pravda.com.ua/articles/2015/06/22/7072007/>
2. Пояснювальна записка до проекту Закону України “Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади)” від 15 лип. 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)
3. Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020” [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. – Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua/go/5/2015](http://www.zakon.rada.gov.ua/go/5/2015)
4. Державне управління: теорія і практика / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – Київ : Юрінком Інтер, 1998.
5. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети : монографія / за ред. З. С. Варналія. – Київ, 2007. – 768 с.
6. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : монографія / кол. авт. ; відп. ред. проф. Н. Р. Нижник. – Київ : УАДУ, 1997. – 448 с.
7. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у табл. і схемах / Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін. ; за заг. ред. Г. С. Одінцової. – Харків : ХарПІ УАДУ, 2002. – 492 с.
8. What is Decentralization [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
9. Faguet J-P. Decentralizing for a Deeper Democracy and a More Supple State / Faguet J-P., Fox A.M., Pöschl C. – London : London School of Economics and Political Science. – 2015. – Aug. 10.
10. Децентралізація під мікроскопом: експертний аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.Decentralization.gov.ua/news/index/page/-111](http://www.Decentralization.gov.ua/news/index/page/-111)

#### References

1. Hrojsman, V. (2015), “Why do we need decentralization?”, *Ukrains'ka pravda*, available at: <http://www.pravda.com.ua/articles/2015/06/22/7072007/> (Accessed 12 May 2016).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), “The explanatory note to the draft Law of Ukraine “On Amendments to the Constitution of Ukraine (concerning the decentralization of power)” as on 15.07.2015, available at: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua) (Accessed 14 May 2016).
3. The President of Ukraine (2015), Decree “On the Strategy for Sustainable Development “Ukraine – 2020” as on 12 January 2015 № 5/2015, available at: [www.zakon.rada.gov.ua/go/5/2015](http://www.zakon.rada.gov.ua/go/5/2015) (Accessed 14 May 2016).
4. Aver'ianov, V.B. (ed.) (1998), *Derzhavne upravlinnia: teoriia i praktyka* [Public Administration: Theory and Practice], Yurinkom-Inter, Kyiv, Ukraine.
5. Varnalij, Z.S. (ed.) (2007), *Derzhavna rehional'na polityka Ukrainy: osoblyvosti ta stratehichni priorytety: monohrafiia* [State Regional Policy of Ukraine: features and strategic priorities: monograph], Kyiv, Ukraine.
6. Nyzhnyk, N.R. (executive editor) (1997), *Derzhavne upravlinnia v Ukraini: tsentralizatsiia i detsentralizatsiia: monohrafiia* [Public administration in Ukraine: centralization and decentralization: monograph], Ukrainian Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
7. Odintsova, H.S., Mostovij, H.I., Amosov, O.Yu. and others (2002), *Derzhavne upravlinnia i menedzhment: navchal'nyj posibnyk u tablytsiakh i skhemakh* [Governance and management: a manual of tables and diagrams], Kharkiv Regional Institute for Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.

11. Decentralization at a cross roads. Territorial reforms in Europe in times of crisis. – CEMR. – October 2013. – P. 10.
12. Robinson M. Does Decentralization Improve Equity and Efficiency in Public Service Delivery Provision? / Robinson M. // Institute of Development Studies Bulletin. – January 2007. – Vol. 38. – № 1. – P. 7.
13. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / под ред. Г. Б. Клейнера. – М. : КОНСЭКО, 1998. – 612 с.
14. Rodriguez-Pose A. Better Rules or Stronger Communities? On the Social Foundations of Institutional Change and Its Economic Effects. / Rodriguez-Pose A., Storper M. // Economic Geography. – 2006. – № 82(1). – P. 1–25.
15. Shahid Javed Burki. The World Bank, Beyond the Center: Decentralizing the State, World Bank Latin American and Caribbean Studies, Viewpoint / Shahid Javed Burki, Guillermo E. Perry and William R. Dillinger. – Washington, D.C., 1999. – P. 33.
16. Decentralization: a Sampling of Definitions. Working paper prepared in connection with the Joint UNDP-Government of Germany evaluation of the UNDP role in decentralization and local governance. – October 1999. – P. 23.
17. Про адміністративні послуги [Електронний ресурс] : Закон України // Відом. Верхов. Ради України. – 2013. – № 32. – Ст. 409. – Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)
18. Паутова Т. О. Механізм надання адміністративних послуг в Україні: аналіз і напрями вдосконалення / Т. О. Паутова // Теорія і практика держ. упр. і місц. самоврядування. – 2014. – № 1. – С. 1–13.
8. What is Decentralization, available at: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) (Accessed 20 May 2016).
9. Faguet, J-P., Fox, A.M., and Poschl, C. Decentralizing for a Deeper Democracy and a More Supple State, London School of Economics and Political Science, London, UK.
10. Decentralization under the microscope: expert analysis, available at: [www.Decentralization.gov.ua/news/index/page/-/111](http://www.Decentralization.gov.ua/news/index/page/-/111) (Accessed 20 May 2016).
11. Decentralization at a cross roads. Territorial reforms in Europe in times of crisis, CEMR, October 2013, p. 10.
12. Robinson, M. (2007), “Does Decentralization Improve Equity and Efficiency in Public Service Delivery Provision?”, *Institute of Development Studies Bulletin*, January 2007, Vol. 38, No. 1, p. 7.
13. Klejner, G.B. (ed.) (1998), *Strategii biznesa: analiticheskij spravocnik* [Business Strategy: Analysis Handbook], KONSJeKO, Moscow, Russian Federation.
14. Rodriguez-Pose A. and Storper, M. (2006), “Better Rules or Stronger Communities? On the Social Foundations of Institutional Change and Its Economic Effects”, *Economic Geography*, 2006, No. 82(1), pp. 1–25.
15. Shahid Javed Burki, Guillermo E. Perry and William R. Dillinger (1999), “The World Bank, Beyond the Center: Decentralizing the State, World Bank Latin American and Caribbean Studies, Viewpoint”, Washington, D.C., p. 33.
16. (1999), Decentralization: a Sampling of Definitions. Working paper prepared in connection with the Joint UNDP-Government of Germany evaluation of the UNDP role in decentralization and local governance, October 1999. p. 23.
17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2013), Law of Ukraine “On Public Services”, *Vidomosti Verkhovnoi Rady*, No. 32, pp. 409, available at: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua) (Accessed 19 May 2016).
18. Pautova, T.O. (2014), “The mechanism of administrative services in Ukraine: Analysis and areas of improvement”, *Teoriia i praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriadvannia*, vol. 1, pp. 1–13.