

17. Norbert O. Puschmann «Systemtheorie des Risikos». – Regime Zutritt: <http://www.fernuni-hagen.de/PRPH/puschris.pdf>

Essence of political risk is analyses in the article. The features of political risks are exposed in Ukraine and those casual nexus from ethnic, economic, religious factors.

**Key words:** risk, political risk, «society of risks».

Отримано: 15.10.2014

УДК 352(438)

**В. В. Кобицьник**

### **ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: ПОЛЬСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ**

У статті проаналізовано специфіку децентралізації польської державної влади у контексті демократичного транзиту. Висвітлено основні напрями адміністративно-територіальної реформи. Виокремлено основні фактори успішної децентралізації польської влади.

**Ключові слова:** децентралізація державної влади, адміністративно-територіальна реформа, місцеве самоврядування.

Децентралізація державної влади є ключовим елементом реформування системи державного управління. Проведення децентралізації повноважень і ресурсів публічної влади сприяє підвищенню ефективності всього процесу управління та істотно підсилює його демократичну складову. Це має особливе значення для постсоціалістичного та пострадянського регіону, країни якого переживають складний і суперечливий процес демократичної трансформації. За часів існування СРСР вони, як правило, мали жорстко централізовану систему державної влади й управління під ідеологічним контролем центральної партійно-державної адміністрації. Відповідно, подолання централізації державної влади стало одним із пріоритетних напрямів демократичного реформування та важливим фактором успішного демократичного транзиту.

У порівнянні з іншими постсоціалістичними країнами Центральної та Східної Європи проблема децентралізації влади для України сьогодні є надзвичайно гострою. Адже сформована модель публічної влади із концентрацією управлінських повноважень у центрі виступає серйозною перешкодою для демократичної трансформації. Саме тому проведення подальших демократичних перетворень в країні диктує необхідність кардинального реформування

системи державного управління та місцевого самоврядування. На сьогодні вже необхідно визначити їх обсяг, поводовність та часові межі реалізації.

У цьому контексті є актуальним вивчення польського досвіду. Польща із самого початку демократичного транзиту демонструвала високі темпи і якість суспільних перетворень, досить вдало застосовуючи моделі радикальних змін в економіці та політичній стратегії. Особливу роль у цих процесах було відведено децентралізації влади як важливій складовій політичної реформи. Щоправда, для адекватного його використання у проведенні адміністративної реформи потрібно розвинути цей досвід, зрозумівши, на які питання польська реформа дала відповіді, на які не змогла дати, а які питання є у певній мірі унікальними для України.

Осмислення процесу децентралізації державної влади у Польщі висвітлене у науковому доробку як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Серед цілої низки досліджень варто виокремити праці А. Матвієнка, О. Черкасової, О. Радченка, Г. Зеленько, О. Стойко, Н. Шаповалової, В. Цветкова, М. Кулеша, М. Гринишина та інших. Водночас, не дивлячись на існування значного масиву наукових публікацій із зазначеної проблематики, існує ціла низка недостатньо висвітлених аспектів процесу децентралізації влади у Польщі.

Метою статті виступає аналіз польського сценарію децентралізації влади як важливого фактора успішного демократичного транзиту. Для реалізації поставленої мети необхідно з'ясувати зміст процесу децентралізації влади, визначити та охарактеризувати основні етапи та напрями реформування системи місцевого самоврядування в Польщі, окреслити можливість застосування польського досвіду в Україні.

Децентралізація влади – це процес передачі частини функцій та повноважень від органів державної влади органам місцевого самоврядування, розширення та зміцнення прав і повноважень територіальних громад з одночасним звуженням прав і повноважень відповідного центру [1. с. 29].

Із поняттям «децентралізація влади» має чіткий нерозривний зв'язок поняття «адміністративна реформа». Адміністративну реформу можна визначити як комплексну перебудову наявної системи адміністрування в державі задля забезпечення ефективного функціонування влади. Таким чином, суть її полягає у реформуванні взаємозв'язків певних інституцій та взаємодії на усіх рів-

нях всіх адміністративно-територіальних одиниць з метою досягнення їх оптимального функціонування.

Децентралізація державної влади як універсальне явище відображає процеси перерозподілу повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування. Характеристика місцевого самоврядування як форми децентралізації державної влади (державного управління) є найвідповіднішим терміном для позначення явища місцевого самоврядування [2, с. 19]. Враховуючи, що поняття децентралізації державної влади є вихідним для характеристики природи явища місцевого самоврядування, воно й розглядається як важливий суб'єкт децентралізації влади.

Підставою існування місцевого самоврядування є обов'язкове право, яке окреслює сферу повноважень, що надаються самоврядуванню, а також засоби їх реалізації. Самоврядування виконує ті завдання, які не були закріплені Конституцією та законами за іншими органами публічної влади: законодавчими органами, урядом, органами правосуддя тощо. Ці завдання зветься публічними. Виконуючи їх, одиниці місцевого самоврядування беруть участь у здійсненні публічної влади. Надзвичайно важливим є принцип, відповідно до якого місцеве самоврядування здійснює повноваження на власний розсуд та під власну відповідальність.

Здійснення публічних повноважень на власний розсуд означає, що кожна одиниця місцевого самоврядування є автономним суб'єктом прав та обов'язків, пов'язаних з реалізацією повноважень. Натомість виконання завдань під власну відповідальність означає, що самоврядна одиниця не може знімати з себе і передавати комусь відповідальність за негативні наслідки прийнятих нею рішень, як і за неприйняття рішень чи відмову від виконання завдань.

Місьцеве самоврядування у структурі держави проявляється в тому, що місцеві спільноти виконують управлінську функцію [3, с. 19-20]. Таким чином місцеві спільноти стають не предметами влади, а її учасниками та суб'єктами. Реалізується принцип надання допомоги та принцип громадського контролю за виконанням завдань. Лише громадські інституції місцевого самоврядування гарантують раціональне, тобто ощадне та відповідне до місцевих потреб призначення і використання громадських ресурсів на конкретні цілі.

У Польщі реформування самоврядних одиниць відбувалося паралельно з адміністративною реформою. Ставши на шлях демократичних перетворень, польське керівництво

розуміло, що формування нової економічної, політичної й соціальної системи вимагають створення абсолютно нової системи державного управління і нових джерел легітимності та підходів до управління. Важко стверджувати, що це питання було пріоритетним для нової правлячої команди, але з точки зору концептуальних розробок воно було ініційоване відразу [4, с. 469]. Доцільно відзначити, що значну частину дослідницьких і теоретичних розробок щодо нової системи організації системи виконавчої влади було здійснено академічними колами та незалежними аналітичними центрами ще задовго до того, як розпочалися реальні зміни. Певні інституціональні механізми й організаційні моделі були готові й чекали лише відповідного моменту для запровадження.

Розуміючи, що дуже важливим кроком у сфері демократизації країни є децентралізація влади, Польща взяла курс на проведення реформи публічної адміністрації. Вона складалася з двох взаємопов'язаних реформ, які проводилися одночасно, – реформи територіального устрою та реформи місцевого самоврядування (децентралізації). Крім того, трохи пізніше було проведено певне реформування у центральному уряді. Важливо зазначити, що у кожній із цих сфер перед поляками стояв неоднаковий обсяг завдань. Так, якщо польські реформатори фактично перекроїли адміністративно-територіальний устрій держави, то система стосунків у трикутнику уряд-парламент-президент була вже викладена у польській Конституції і практикована раніше.

В основу польської концепції реформи самоврядування лягла ідея, що не «управління» є функцією держави, а створення стабільних умов для діяльності осіб, підприємств чи груп громадян. Створення місцевого самоврядування стало підвалиною для всіх інших реформ у країні. Одним із перших кроків у цьому напрямі було створення гмін, що фактично означало формування незалежного базового рівня територіального устрою країни. Її мешканці, згідно з правом, створюють територіальну спільноту на підставі фактора проживання на певній території. Незалежність гміни захищена законом. Найвищим органом гміни є її рада, що формується на основі виборів [5, с. 33-36]. Створення місцевого уряду в корені зламало централізацію влади, адже не стало єдиного керівного центру, державна власність була замінена комунальною та громадською.

За задумом творців «гмінної» стратегії мережу реформаторів адміністративно-територіального устрою країни мали складати особи, які жодним чином не представля-

ли органи влади воєводства, які на той час склалися з представників старого комуністичного апарату. На думку М. Кулеси, офіси представників Уповноваженого уряду стали першими елементами некомуністичної системи управління територіями Польщі [6, р. 195].

Створення гмін означало наділення реальною владою людей на найнижчому рівні, що дало їм можливість вирішувати власні питання на власну відповідальність та відповідно до свого бачення. Протягом десятиліття гміна стала найбільшим надавачем публічних послуг та головним партнером у вирішенні життєво необхідних питань громадян [7, с. 13]. Завдяки тому, що гміна має обрану раду та підпорядкований їй виконавчий орган, вона отримала повний комплекс владних атрибутів. Відтак гміна стала школою демократичного управління, коли через чотири роки близько 52 тисяч депутатів обираються до рад гмін. Створення самоврядної гміни справило великий вплив на розвиток структур громадянського суспільства. Необхідно розуміти, що створення гмін носило характер лише структурованої перебудови адміністративних інститутів і не вимагало зміни територіального устрою держави. Завдяки проведенню гмінної реформи, 27 травня 1990 року відбулися комунальні вибори, які фактично були першими цілком вільними виборами у Центральній і Східній Європі.

Наступним важливим кроком у реформуванні місцевого самоврядування Польщі стало прийняття 8 березня 1990 р. закону «Про територіальне самоуправління». В результаті, були внесені зміни до 6 розділу Конституції, що до того часу носив назву «Місцеві органи влади та державна адміністрація». Після зміни розділ одержав назву «Місцеве самоврядування». У статтях 43 і 47 цього розділу обґрунтовано підстави функціонування місцевого самоврядування [5, с. 39].

Незважаючи на те, що конституційні зміни та прийняття законів складали одну з найбільших реформ державного устрою, необхідно звернути увагу на те, що вона не вела до централізації центральної адміністрації. Зосереджене лише на рівні гміни місцеве самоврядування хоч і підтверджувало процес демократизації держави, проте не призвело до суттєвих змін у владній вертикалі.

Важливим етапом у розбудові місцевого самоврядування стало запровадження 17 жовтня 1992 р. Малої Конституції. Цілий ряд конституційних законів про стосунки виконавчої влади та про місцевого самоврядування були змінені поло-

женнями конституції про місцеве самоврядування [8, s. 32]. Період з 1992 по 1996 роки відзначився тим, що в цей час було прийнято значну кількість юридичних актів, направлених на модернізування місцевого самоврядування. Так, у 1993 р. було прийнято закон «Про фінансування гміни», 1994 р. – закон «Про устрій столичного міста Варшави», 1996 р. – закон «Про комунальну власність», внесено зміни до закону «Про місцеве самоврядування».

Фундаментальною складовою у перебудові системи державного управління та децентралізації влади стала повітова реформа. Вона, як і проведена згодом воєводська реформа, призвела до перебудови системи територіального устрою країни. Одну із перших повітових карт було створено у 1993 році [9, с. 65]. Проте повітова реформа буза заморожена через бажання лівоцентристського уряду В. Павляка зберегти державні адміністрації. Робота щодо поділу території Польщі на повіти відновилась після виборів 1997 р. Вигляд повітової карти був предметом переговорів з органами місцевого самоврядування. Ця карта практично повністю була узгоджена з місцевою владою: гміни визначали адміністративний центр пропонованого повіту і свою приналежність до нього у формі рішень рад гмін. Водночас була запланована можливість зміни меж повітів, оскільки з досвіду було відомо, що сфера впливу повітових міст не завжди збігається з адміністративними межами. Як засвідчив аналіз економічного та інституційного потенціалу повітів, найоптимальнішими є ті з них, до складу яких входить щонайменше 5 гмін, а кількість населення не перевищує 50 тис. осіб [7, с. 35]. У результаті 242 утворені повіти відповідають цим вимогам, а на їх територіях діють: районна адміністрація (управління), районна комендатура поліції, районна комендатура державної пожежної охорони, а також територіальний державний санітарно-епідеміологічний інспектор, тобто установи, які становлять мінімум для діяльності майбутнього повіту.

Логічним результатом повітової реформи стало створення нових великих воєводств, що створили можливість для здійснення ефективної регіональної політики і формування реальної стратегії розвитку регіонів за активної участі та вирішальної ролі представників місцевих спільнот. Однією із ключових проблем реформи стало визначення меж нових воєводств-регіонів з огляду на економічні зв'язки і мережу комунікацій, соціальну структуру та історичні традиції [7, с. 42]. Необхідно було змінити терито-

ріальний поділ країни, який існував з 1975 року, коли вся територія була поділена на 49 воєводств і близько 2,5 тисячі муніципалітетів. У ході обговорення цієї проблеми відбувалися жваві дискусії. В окремих регіонах, які боролися за воєводський статус, проводилися масові акції, так звані «живі ланцюги», групові виїзди з петиціями до Варшави [6, с. 198]. Однак, як уже зазначалося вище, з приходом до влади у 1993 р. Альянсу демократичних лівих партій (у складі Польської селянської партії і Союзу праці) реформа була призупинена. Основним аргументом стало твердження, що введення другого рівня органів місцевої влади позбавить муніципальні органи повноважень і державних коштів. Та, на думку деяких експертів, причина була іншою. Справа в тому, що новий адміністративний поділ країни міг призвести до втрати парламентських місць Польською селянською партією, електорат якої проживав здебільшого в сільській місцевості й невеликих містах у зв'язку з введенням нового виборчого законодавства та після створення виборчих округів і скорочення кількості воєвод. Такий крок сприяв би партіям, які мали ширшу підтримку у великих і середніх містах.

Ситуація почала суттєво змінюватися після парламентських виборів 1997 року, коли до влади в країні прийшла коаліція центристської орієнтації. Однією з виборчих обіцянок нових політиків було завершення реформи місцевих органів влади, розпочатої у 1990 р. 5 червня 1998 р. Сейм ухвалив три закони, які встановили принципи організації територіальної адміністрації: «Про самоврядування повіту», «Про самоврядування воєводства», «Про урядову адміністрацію у воєводстві» [10]. Після довгих дискусій 18 липня 1998 року Сейм проголосував за закон, згідно з яким у рамках реформи державного управління з метою зміцнення місцевого самоврядування 49 воєводств змінювались на 16 нових. 7 серпня 1998 року уряд прийняв рішення про створення 308 повітів і 65 міст на правах повіту.

Зміст цих законів відповідав основним принципам реформ та нормам конституції. Місцеве самоврядування після реформи включає регіональні, повітові спільноти і спільноти гмін, які відповідають трьом різним рівням основного територіального поділу держави. Між трьома рівнями самоврядування немає відношення організаційної залежності. Вони є рівноправними і різняться за поставленими перед ними завданнями. Завдання базового характеру перебувають у компетенції гмін. До їх обсягу належать усі публічні

завдання, не передбачені для інших суб'єктів; задоволення колективних потреб спільноти належить до власних завдань гміни. Вони виконують також завдання, делеговані їм центральним урядом.

Другий рівень місцевого самоврядування – це повіт. Він, як і гміна, є юридичною особою, і його самостійність підлягає судовому захисту (Ст. 1-4). Обсяг завдань і функцій повіту має комплементарний характер по відношенню до функцій гміни, тобто повіт виконує те, чого гміна виконати не може [11, s. 183]. Слід підкреслити, що перший не має жодних контрольних або керівних повноважень щодо останньої.

Самоврядування на рівні воєводства покликано реалізувати регіональні інтереси держави. Для цього було зменшено кількість воєводств, щоб вони могли бути конкурентоспроможними відносно регіонів Європи. Прихильники цієї концепції обґрунтовували таку роль воєводства, наголошуючи на глобалізації економічних і суспільних процесів, необхідності координування і раціоналізації регіональної політики напередодні вступу Польщі до Європейського Союзу.

Польський закон затверджує самостійність і власну юрисдикцію воєводства як одиниці самоврядування, а також дуалістичну модель управління воєводством двома окремими структурами: виконавчим органом регіонального самоврядування на чолі з маршалком воєводства та урядовою адміністрацією на чолі з воєводою [12]. Це забезпечує унітарність польської держави, взаємозв'язок регіональної політики зі стратегією політики державної.

Основним полем діяльності воєводства, окресленим у законі, є економічний і цивілізаційний розвиток, міжнародна економічна співпраця, стимулювання ринкової конкуренції та інновацій, розвиток національної та локальної свідомості. Воєводство відповідальне за створення стратегії всебічного розвитку регіону та проведення регіональної політики, яка складається із забезпечення умов економічного розвитку, розбудови соціальної і технічної інфраструктури, пошуку і поєднання публічних та приватних коштів, підтримки освіти й науки, забезпечення співпраці між наукою й промисловістю, охорони природи й культурної спадщини.

Воєвода здійснює нагляд над органами гміни, повіту і воєводства (Ст. 25). Крім воєводи, таке повноваження має Голова Ради Міністрів, а щодо фінансових питань – регіональні обрахункові палати (Ст. 171). Нагляд за діяльністю



одиниць місцевого самоврядування здійснюється за критерієм відповідності праву – легальності.

За сформованої моделі Польщі вдалося поєднати самоврядний потенціал населення з необхідністю створення сильної владної вертикалі [13, с. 158]. Це чітко проявляється у тому, що держава залишила за собою можливість впливати на діяльність місцевих органів самоврядування через відповідні державні адміністрації, а саме через воєводства, що виконують функції контролю та координації та через «спеціальні адміністрації» на рівні повітів.

Крім зазначених законів, у 1998 р. були прийняті правові акти, що стосувалися реформи центральної виконавчої влади. Реформа уряду, впроваджена 26 жовтня 1999 р., оптимізувала його організаційну структуру відповідно до нових завдань стратегічного управління, які з'явилися в уряді.

Наступним законом, що продовжував реформу центрального уряду, був закон про державну службу. Він регулював діяльність усіх осіб, які працюють в органах урядової адміністрації, та організації, яка займається справами державної служби. Запровадження державної служби стало реалізацією ідеї забезпечення трудових кадрів, які повинні професійно, компетентно, дисципліновано і лояльно реалізовувати завдання держави та її органів. В усіх органах виконавчої влади була створена посада генерального директора, який підпорядковується міністрові, керівникові центрального органу або воєводі [14, с. 129]. Власне, він забезпечує функціонування й «інституційну пам'ять» органу, організує його роботу та набирає кадри. Ця посада була утворена для відділення політичних функцій міністрів чи воєвод від професійного урядового корпусу. Головні принципи цього закону – це, насамперед, деполітизація процесу управління кадрами в адміністрації та забезпечення відкритості, конкурентності та публічності набору до «цивільної» служби. Зокрема, про кожну вільну посаду зацікавлені кандидати могли дізнатися у «Бюлетені Цивільної Служби».

Отже, польська система самоврядування базується на принципі автономності і повноважень одиниць самоврядування різних типів. Між гмінами, повітами та воєводствами немає ієрархічного підпорядкування чи підлеглості. Гміни не підпорядковуються повітам, а повіти не підпорядковуються воєводствам. Повноваження гмін, повітів і воєводств не перетинаються, а лише взаємодоповнюються.

Особливою рисою реформування місцевого самоврядування у Польщі стало ослаблення контролю уряду за по-

датковою системою і державними витратами. Так, до реформи органи самоврядування залишали у своєму розпорядженні 17% відсотків податкових надходжень, а після реформи – 49% [15, с. 24], що дозволило створити умови для виконання місцевими органами влади їхніх безпосередніх повноважень.

Загалом, можна виокремити декілька причин успішної та ефективної адміністративно-територіальної реформи у Польщі. По-перше, це сприятлива внутрішня і зовнішня політична ситуація, за якої вона проводилася. По-друге, безпосередніми розробниками моделі реформування стали науковці, які попередньо працювали над цією темою та виробили оптимальну модель адміністративної системи. Так, ще на початку 1980-х років польські дослідники вивчали традиції місцевого самоврядування, проводили компаративні дослідження спільно з представниками університетів Данії, Великої Британії, Швеції, Норвегії, Італії, Бельгії, Франції і США, створювали моделі фінансування місцевого самоврядування, активно співпрацювали з Радою Європи, яка забезпечувала експертну підтримку. По-третє, крім глибокого експертного опрацювання моделі реформ, здійснювалася широка просвітницька кампанія. Зокрема, поширенням інформації щодо реформи займалася Комісія Місцевого Самоврядування при Громадянському Комітеті та неурядова організація «Фонд розвитку місцевої демократії». Були створені консультаційні та тренінгові центри; вже до 1998 р. тренінг-курси пройшли близько 50 тис. учасників. По-четверте, проведення реформ направлених на децентралізацію влади відбувалось за умов консолідації зусиль усіх без винятку політичних сил.

Варто також відзначити, що реформа відповідала одному з основних європейських принципів – децентралізації центральної влади шляхом зміцнення влади на рівні місцевого самоврядування. Одним із найважливіших кроків реформи необхідно визначити функціональне доповнення самоврядування на рівні гміни самоврядуванням на рівні повіту. Іншим важливим здобутком реформи є зменшення кількості воєводств та запровадження регіонального рівня самоврядування. Децентралізація державної влади шляхом передачі функцій і відповідальності на новостворені рівні місцевого самоврядування дозволила звільнити центральну виконавчу владу від обов'язків локального адміністрування, надаючи їй більше можливостей для відповідального управління країною в цілому.

Сьогодні позитивна оцінка міжнародними експертами, а також певна схожість вихідних умов викликають спокусу якомога повніше використати польський досвід в українських умовах. Водночас варто усвідомлювати, що в адміністративній реформі в Польщі є як позитивні так і негативні сторони, які необхідно зрозуміти для можливого адаптування польського рецепту до українських реалій.

Опираючись на польський досвід, Україні варто впровадити основні напрями реформування місцевого самоврядування відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування, створити чіткий механізм розмежування відповідальності державних адміністрацій та місцевих органів самоврядування з метою проведення територіального поділу відповідно до потреб життєздатних органів самоврядування. Доцільно також створити виконавчий орган районних та обласних рад з одночасною ліквідацією районних державних адміністрацій та реформування з пріоритетом на контрольно-наглядові функції обласних державних адміністрацій, для чого буде необхідно передати під контроль голів областей та районів частину службовців, задіяних у місцевих державних адміністраціях. Основою формування нових адміністративних і територіальних одиниць повинна стати фінансова та організаційна здатність територіальних громад і органів місцевої влади виконувати доручені зобов'язання.

### **Список використаних джерел:**

1. Матвієнко А. Місцеве самоврядування як ключовий суб'єкт децентралізації влади / А. Матвієнко // Віче. — 2008. — №9/10. — С. 29-30.
2. Панейко Ю. Теоретичні основи самоврядування / Ю. Панейко. — Львів : Літопис, 2002. — 196 с.
3. Гринишин М. Місцеве самоврядування в Україні та Польщі на шляху до спільного Європейського дому / М. Гринишин, С. Трохимчик — Львів : Вежа, 2002. — 96 с.
4. Децентрализация: эксперименты и реформы: органы местного самоуправления в Центральной и Восточной Европе / [под ред. Т. Хорвата]. — Будапешт, 2000. — 484 с.
5. Sobczak J. Konstytucyjne podstawy reform samorządowych w Polsce / Jacek Sobczak // Samorząd terytorialny III Rzeczypospolitej. — Lublin., 2002. — S. 33-41.
6. Kulesza M. Methods and Techniques of Managing Decentralization Reforms in the CEE Countries: The Polish Experience / M. Kulesza // Mastering Decentralization and Public Administration Reforms in Central and Eastern Europe / ed. Peteri G. — OSI/LGI, 2002. — P. 189-214.

7. Самоврядування та територіальна організація влади в Польщі / Я. Гонціяз, Н. Гнидюк, В. Гуменюк. — К. : Міленіум; Вид-во УАДУ 2001. — 184 с.
8. Pawłowska A. Struktury organizacyjne w administracji publicznej / A. Pawłowska // *Administracja publiczna — Zagadnienia wstępne*. Lublin. — 1999. — S. 31-46.
9. Цветков В. Суспільна трансформація і державне управління в Україні: політико-правові детермінанти / В. В. Цветков, І. О. Кресіна, А. А. Коваленко. — К. : Концентр «Видавничий Дім «Ін Юре», 2003. — 496 с.
10. Шаповалова Н. Адміністративна реформа у Польщі: напрямки змін та реальні результати [Електронний ресурс] / Н. Шаповалова, І. Пресняков. — Режим доступу: [http://diagnostics.org.ua/crossroad\\_full.php?m\\_id=3636](http://diagnostics.org.ua/crossroad_full.php?m_id=3636)
11. Izdebski H. Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działalności / H. Izdebski. — Warszawa, 2001. — 283 p.
12. Кулеша М. Реформа публичной администрации в Польше (1989-1999 гг.). Идеи и люди. [Электронный ресурс] / М. Кулеша. — Режим доступу: <http://www.yabloko.ru/Themes/SG/poland 89-99>
13. Зеленько Г. Політична «матриця» громадянського суспільства: досвід країн Вишеградської групи та України / Г. І. Зеленько. — К. : Знання України, 2007. — 335 с.
14. Польський досвід реформування системи самоврядування з перспективи планової адміністративної реформи в Україні // Школа менеджерів самоврядування / Фонд Розвитку Місцевої демократії та Малопольський Інститут Територіального Самоврядування та Адміністрації. — Краків : За РІС, 2005. — 182 с.
15. Вторая волна польских реформ / под. ред. А. Колярской-Бобинской. — Варшава : Instytut Spraw Publicznych, 2000. — 220 с.

The paper analyzes the specifics of decentralization of the Polish government in the context of democratic transit. The basic directions of the administrative-territorial reform. Is allocated to successful decentralization of the Polish authorities.

**Key words:** decentralization of government, administrative and territorial reform of local government.

*Отримано: 22.10.2014*