

## ПОНЯТТЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

## THE CONCEPT OF DECENTRALIZATION OF PUBLIC POWER IN UKRAINE

Горобець Н.О., к.ю.н., доцент,  
професор кафедри юридичних дисциплін

Сумська філія  
Харківського національного університету внутрішніх справ

Троян О.А., провідний науковий співробітник  
Науково-дослідний центр ракетних військ і артилерії

Страшок Є.В., викладач  
кафедри юридичних дисциплін

Сумська філія  
Харківського національного університету внутрішніх справ

Стаття присвячена висвітленню однієї з актуальних проблем реформування системи державного управління. Останні роки Україна перебуває в процесі ланцюгових реформ, зокрема реформування державних інститутів, а відтак децентралізацію було визнано одним із ключових пріоритетів державної політики України спрямованих на задоволення публічних потреб, підвищення рівня життя населення. Співвідноситься правова думка щодо поняття децентралізація вітчизняних та зарубіжних науковців.

Робиться висновок про відсутність єдиної концепції децентралізації публічної влади в Україні. Вітчизняні науковці здебільшого перебувають на стадії пошуку та обговорення сутності поняття децентралізації, їх роботам притаманні подібність, громіздкість та узагальнення. Зазначається, що бачення вітчизняними науковцями децентралізації зводиться до процесу, процедури, дії, діяльності, інструменту, методу управління, що спрямовані на ефективну реорганізацію публічної влади з послабленням останньої в частині перерозподілу владних повноважень між центральними державними органами та органами місцевого самоврядування з метою встановлення їх самостійності, самодостатності та можливості вирішувати питання та захищати інтереси місцевого значення.

Нестача концептуальної моделі децентралізації, яка б оптимально задовольняла суспільство зводить нанівець реформаторські зусилля влади. Великою проблемою є відсутність єдиної політики, яка б підтримувалася з приходом нової політичної еліти до влади. Звідси абстрактність та нечіткість формулювань, що обумовлено розрізненістю наукових поглядів, відсутністю національної концепції децентралізації публічної влади в Україні, відірваністю теорії від практики. Фактична універсальність владних повноважень унеможлиблює виділення самотутніх повноважень місцевого самоврядування в Україні на сучасному етапі її розвитку. На законодавчому рівні відсутні чіткі критерії розмежування компетенції, що фактично породило дублювання їх повноважень. Пропонується визначення децентралізації публічної влади в Україні.

**Ключові слова:** органи місцевого самоврядування, децентралізація публічної влади, державне управління, централізація, територіальна громада.

The article is dedicated to highlighting one of the pressing problems of reforming the public administration system. In last years, Ukraine has been in the process of reforms, in particular the reform of state institutions, and therefore decentralization has been recognized as one of the key priorities of Ukraine's public policy aimed at meeting public needs and improving the standard of living of the population.

The legal opinion on the concept of decentralization of domestic and foreign scientists is related. It is concluded that there is currently no single concept of decentralization of public power in Ukraine. For the most part, domestic scientists are at the stage of searching and discussing the essence of the concept of decentralization, their works are inherent in similarity, complexity and generalization.

It is noted that the vision of domestic scientists of decentralization comes down to a process, procedure, action, activity, tool, method of management aimed at the effective reorganization of public power with the weakening of the latter in terms of redistribution of power between central government and local self-government bodies, self-sufficiency and the ability to address issues and protect local interests. The lack of a conceptual model of decentralization that would optimally satisfy society negates the reform efforts of the authorities.

The big problem is the lack of a unified policy that would be supported by the new political elite coming to power. Hence the abstractness and fuzziness of the formulations, which is caused by the diversity of scientific views, the absence of a national concept of decentralization of public power in Ukraine, the separation of theory from practice.

The actual versatility of government powers make it impossible to allocate the original powers of local self-government in Ukraine at this stage of its development. At the legislative level, there are still no clear criteria for the differentiation of competences, which in fact gave rise to duplication of powers. The definition of decentralization of public power in Ukraine is proposed.

**Key words:** local self-government, decentralization of public authority, public administration, centralization, community.

В Україні не одне десятиліття панували засади жорстокої централізації публічної влади. Прояви її неефективності помітні під час розпаду СРСР та становлення незалежної України. У системі вітчизняного державного управління це мало наслідки інституційної слабкості місцевого самоврядування, фінансової залежності, невдоволення регіонів політикою центру, непрозорості розподілу бюджетних коштів тощо.

На прикладі досвіду країн Європейського Союзу спостерігається ефективність децентралізації публічної влади. На сьогодні вона розглядається як вагома засада модернізації сучасної системи державного управління. Останні роки Україна перебуває в процесі ланцюгових реформ, зокрема реформування державних інститутів, а відтак децентралізацію було визнано одним із ключових

пріоритетів державної політики України спрямованих на задоволення публічних потреб, підвищення рівня життя населення.

Принципи організації й функціонування державного управління в Україні визначені Європейською Хартією місцевого самоврядування. Євроінтеграційні спрямування держави переорієнтовують публічну владу до загальноєвропейських цінностей (справедливості, рівності, законності, субсидіарності, автономності місцевого самоврядування), що вимагає переосмислення та оновлення змісту та системи принципів адміністративного права. Реформи, що проводяться в державі, трансформують адміністративно-правові інститути, відповідно трансформація державного устрою створює йому нові виклики і в частині поняття децентралізації публічної влади.

Децентралізація як засіб підвищення ефективності функціонування публічної влади є досить складною і багатогранною правовою конструкцією. Залежно від предмету дослідження децентралізація в літературі розглядається в контексті публічної [1], державної [2], виконавчої [3] влади, публічного управління [4]. Її пов'язують зі створенням ефективної моделі управління на усіх рівнях [5, с. 136], вона становить складне міжгалузеве комплексне явище, частинами якого визнають політичну, адміністративну та економічну складову. Проблематика цього поняття впродовж тривалого часу перебуває в полі зору вітчизняних та зарубіжних науковців.

Теоретичним підґрунтям дослідження поняття децентралізації публічної влади стали роботи В. Авер'янова, О. Бориславської, І. Грицяка, У. Дорош, А. Школик та інших вчених. Варто вказати на ряд спеціальних досліджень, зокрема дисертації: А. Матвієнко «Політико-правові засади децентралізації влади в контексті адміністративної реформи в Україні» (2010 р.); Н. Бодак «Адміністративно-правові засади організації місцевої влади: сучасний стан та перспективи розвитку (2017 р.)»; Т. Забейворота «Модернізація системи державного управління в умовах децентралізації влади» (2017 р.); П. Чернопискова «Децентралізація влади в Україні: конституційно-правовий аспект» (2018 р.).

Зважаючи на важливість вивчення та запозичення європейського досвіду децентралізації публічної влади слід відзначити роботи зарубіжних дослідників, що присвячені означеній проблематиці: Х. Алдерфер, А. Бребан, Ж. Ведель, Т. Верхейн, Г. Густавссон, Б. Ерікссон, У. Ессен та інші.

**Метою статті** є дослідження сутності поняття децентралізації публічної влади.

Формування постіндустріального суспільства наприкінці минулого століття обумовило потребу реформування системи державного управління з централізованої моделі на більш демократичну – децентралізовану.

Поняття децентралізації як системи місцевого самоврядування, за якої до управління залучаються її представники та ціла низка справ переводиться із центру до рук цих органів вперше було введено в обіг французьким політичним діячем Ж.-Г. Тура 1790 р. [6, с. 111].

Латинські слова «de» – заперечення та «centrum» – основний центр становлять етимологію слова «децентралізація». У тлумачному словнику децентралізація розглядається як система управління, за якої частина функцій центральної влади переходить до місцевих органів самоуправління; скасування або послаблення централізації [7, с. 260].

Традиційно децентралізація розглядається в широкому та вузькому значеннях [8, с. 277]. Пропонується також розглядати децентралізацію державної влади в широкому (відбувається розподіл публічної влади на державну та самовряду), вузькому (розширення повноважень органів місцевого самоврядування) та традиційному (делегування повноважень органам місцевого самоврядування, що не прирівнюється до розширення власної компетенції) розумінні [9, с. 152]. Останнє, традиційне розуміння децентралізації, превалює у вітчизняному державному управлінні.

У статті 132 Конституції України децентралізацію задекларовано як одну із засад, на якій ґрунтується територіальний устрій держави. Її особливістю є поєднання централізації та децентралізації при здійсненні державної влади, що історично є відображенням геополітичного положення держави та централізованої командно-адміністративної системи державного управління.

Характерною рисою іноземних фахових робіт щодо означеного явища є чітке розуміння конструкції «ціль – реалізація – результат». Загальною метою виділяються інтереси громади, максимальне задоволення потреб її членів, залишення значної частки податків та зборів

територіальній громаді для формування місцевих бюджетів, самостійне розпорядження бюджетними коштами, доступний та спрощений механізм надання адміністративних послуг. Їх можна досягти через чітко регламентовані повноваження, дотримуючись балансу «централізація–децентралізація» в системі державного управління, що здатне забезпечити регіональний розвиток.

А. Вікторовська при дослідженні означеного питання особливо виділяє право самостійно вирішувати питання місцевого значення адміністративно-територіальними одиницями, роль держави при цьому зводиться до чітко прописаних в законі функцій нагляду [10, с. 49].

Примітним є те, що сучасному європейському праворозумінню притаманно широке трактування децентралізації, що обумовлює відхід від отождолення з місцевим самоврядуванням. Децентралізація розглядається як процес, який передбачає передачу влади ухвалювати рішення якомога нижчому рівню в межах організації [11, с. 507]; передача центральним (національним) урядом визначених функцій, з усіма необхідними для їх виконання адміністративними, політичними і економічними атрибутами, до місцевих інституцій (або) органів влади, які є самостійними одиницями і суверенними в географічних межах або функціональних сферах діяльності, що визначені на законодавчому рівні [12, с. 5].

Десятиліття реформування європейської системи державного управління, відносна політична та економічна стабільність дали можливість країнам не просто зруйнувати існуючу централізовану систему, а вибудувати нову модель, яка перш за все діє в інтересах громадян задовольняючи їх потреби. Науковці зміщують акценти і розглядають децентралізацію не скільки як розподіл чи делегування влади від центру на місця, а як природне право громади самостійно вирішувати місцеві проблеми з активним залученням приватних структур до надання публічних послуг населенню, мінімізацією кадрової чисельності державного апарату, надання послуг «єдиного вікна» тощо.

Вітчизняні науковці здебільшого перебувають на стадії пошуку та обговорення сутності поняття децентралізації, їх роботам притаманні подібність, громіздкість та узагальнення. К. Бриль розглядає децентралізацію як модель створення умов демократизації організації в суспільстві, що передбачає передачу частини управлінських функцій, що мають входити до компетенції об'єднань громадян, які мешкають на цій території, а також органів та посадових осіб, які повинні обирати виключно на місцях для уникнення призначення вищими посадовими особами [13, с. 136]. Слід згадати нагромадження основних та другорядних ознак децентралізації, що в кінцевому результаті впливає на загальне сприйняття та розуміння правового явища. Втім автор звертає увагу на модель демократизації організації управління в суспільстві, що є вкрай актуальним у процесі відходу від тотального централізованого впливу на місцях.

І. Грицяк зазначає децентралізацію як діяльність незалежного місцевого самоврядування унаслідок передачі їм повноважень держави, процес розширення та зміцнення прав та повноважень адміністративно-територіальних одиниць або нижчих органів та організацій за одночасного звуження прав і повноважень відповідного центру [14, с. 55]. У визначенні одночасно поєднуються деконцентрація (перерозподіл повноважень державної виконавчої влади на місцях) та децентралізація (передача частини повноважень органам місцевого самоврядування для забезпечення їх незалежності від центру) влади.

У літературі пропонується децентралізацію розглядати і як самостійність у підходах до управління з урахуванням багатоманітності місцевих особливостей при збереженні єдності в основному, в суттєвому [15, с. 112]. При тому автори не вказують, як при цьому вирішуватимуться

конфлікти, які існують у регіонах, де місцеве населення прагне до самовизначення та автономії.

Також її розглядають як процес передачі відповідальності за планування та реалізацію, розподіл ресурсного забезпечення від центральних органів державної влади до нижчих державних структур та органів місцевого самоврядування [16, с. 17]. Поняття не містить положень про стратегію розвитку, оскільки не йдеться про цілі використання ресурсного забезпечення (це компетенція центру чи місцевої влади, як при цьому формуватиметься стратегія розвитку освіти, медицини тощо).

Бачення вітчизняними науковцями децентралізації зводиться до процесу, процедури, дії, діяльності, інструменту, методу управління, що спрямовані на ефективну реорганізацію публічної влади з послабленням останньої в частині перерозподілу владних повноважень між центральними державними органами та органами місцевого самоврядування з метою встановлення їх самостійності, самодостатності та можливості вирішувати питання та захищати інтереси місцевого значення.

На думку Т. Забейворота, недоліком вітчизняних досліджень є брак сучасної, заснованої на європейських принципах і стандартах, поширеної у вітчизняному фаховому середовищі науково обґрунтованої та практично виваженої концепції децентралізації влади [17, с. 23].

Нестача концептуальної моделі децентралізації, яка б оптимально задовольняла суспільство зводить нанівець реформаторські зусилля влади. В Україні попередній уряд задекларував функціональну децентралізацію, хоча по-суті проводить переважно територіальну [18, с. 51–52]. Проблема є відсутність єдиної політики, яка б підтримувалася з приходом нової політичної еліти до влади. Звідси абстрактність та нечіткість формулювань, що обумовлено розрізненістю наукових поглядів, відсутністю національної концепції децентралізації публічної влади в Україні, відірваністю теорії від практики.

Одні науковці стверджують, що поділ децентралізації на типи / форми / види є досить умовним і не може в чистому вигляді застосовуватися при реформуванні системи державного управління в Україні [19, с. 161]. Інші навпаки говорять про необхідність чітко визначитися з типом децентралізації та закріпити його на конституційному та законодавчому рівнях [20, с. 83].

У вітчизняній правовій думці на сьогодні висловлюються дві протилежні позиції: 1) децентралізація має на меті впровадження ефективної моделі місцевого самоврядування; 2) центральний уряд має делегувати функції та повноваження не представницьким органам, а органам виконавчої влади на місцях, зберігаючи міцну виконавчу вертикаль, що забезпечуватиме правопорядок у країні та її цілісність [21, с. 65].

Відсутність чітко визначених концептуальних основ місцевого самоврядування в Україні породжує цілу низку питань під час проведення відповідних реформ. Так, децентралізація влади у її вузькому розумінні мала би забезпечуватися шляхом саме встановлення або передачі органам місцевого самоврядування повноважень, що фактично муніципалізувало відповідні повноваження. Проте в Україні вона здебільшого забезпечується шляхом саме делегування повноважень, за якого природа відповідних повноважень залишається державною [21, с. 153].

Фактична універсальність владних повноважень унеможлиблює виділення самотніми повноважень місцевого самоврядування в Україні на даному етапі її розвитку. На законодавчому рівні донині відсутні чіткі критерії розмежування компетенції, що фактично породило дублювання їх повноважень.

Конкуренція повноважень державних органів та органів місцевого самоврядування не сприяє розвитку територіальних громад. Установлення чіткої спеціалізації повноважень, їх перерозподіл, встановлення партнерських

відносин є реальним кроком до запровадження засад децентралізації на місцях. Процес децентралізації передбачає застосування системи механізмів, які сприяють самостійності місцевого самоврядування, дотримання балансу інтересів. Компетенція центральної влади обмежується заходами нагляду та контролю в порядку передбаченому законом.

До ознак децентралізації публічної влади відносять: 1) чітке визначення у законодавстві переліку спеціальних функцій і повноважень; 2) реалізація повноважень органів місцевого самоврядування самостійно і незалежно від інших органів; 3) відсутність ієрархічних відносин з органами державної влади; 4) нагляд за діяльністю органів місцевого самоврядування здійснюють спеціальні уповноважені органи державної влади; 5) чітке розмежування завдань і функцій публічного характеру, що виконуються різними суб'єктами [1, с. 14].

Досягненням сучасної європейської моделі державного управління є значне розширення функцій публічного характеру. Характерною особливістю є залучення до процесу децентралізації інших самоврядних суб'єктів на місцевому рівні, які в змозі виконувати частину публічних (управлінських) функцій, надавати послуги публічного характеру. До таких суб'єктів європейської законодавства відносять комунальні підприємства, товариства, спілки, об'єднання (учнівські, студентські, професійні тощо), недержавні школи, лікарні тощо (Польща) [23, с. 131]; муніципальні об'єднання, що працюють на правах громадських об'єднань (Швеція) [24, с. 72] та інші. Вони не обмежуються розширенням повноважень органів місцевого самоврядування.

Не слід децентралізацію розглядати як панацею, що здатна вирішити усі без винятку місцеві проблеми. Децентралізація буде ефективною лише за умов наявності централізації влади, що безумовно краще може визначити пріоритети оборони кордонів держави, скоординувати діяльність місцевих служб, урівноважити інтереси різних соціальних груп, знизити вартість послуг тощо. Отже, в демократичній державі децентралізація не може існувати без централізації й навпаки.

Перевагами децентралізації називають спрощення системи і процедури прийняття рішення; прозорість і відкритість процедур прийняття рішення та процесу його реалізації; підвищення свідомості та загострення почуття відповідальності за здійснені заходи і прийняті рішення; мінімізація бюрократизму; об'єктивна оцінка результатів прийнятих і реалізованих рішень тощо [25, с. 28–35].

До недоліків належить автономізація цілей; загроза односторонності політики держави у визначених сферах; дезінтеграція діяльності публічної адміністрації щодо надання публічних послуг та прийняття управлінських рішень; ускладнення координації, труднощі узгодження цілей тощо [26, с. 235–236].

До сповільнюючих чинників реформи децентралізації публічної влади в Україні відносять залежність регіонів від рішень центральної влади, низький рівень залучення недержавних організацій та приватних осіб до надання послуг, нерозвиненість механізмів участі громадян у політичному процесі [27, с. 7] тощо.

Динамічність процесу децентралізації позбавляє можливості виробити єдині стандарти, які б однаково успішно працювали у кожній країні. Проте це не виключає загальних рис, які притаманні та прийнятні будь-якій державі. На індивідуальність цього процесу впливає геополітичне положення держави, її устрій, національні традиції, існуюча система державного управління, територіального устрою тощо. Завданням України на сьогодні є пошук власної адаптованої до вітчизняних умов моделі децентралізації публічної влади.

Децентралізація як і централізація (залежно від виду відносин) становлять базис державного управління.

За їх допомогою вибудовуються такі механізми управління, що робить можливим забезпечити належний рівень життя людини та якісні публічні послуги; досягти оптимального балансу між загальнодержавними та місцевими інтересами; трансформувати систему державного управління, уникаючи надмірної централізації (узурпації) влади.

Інтереси національних меншин є ще одною важливою умовою запровадження децентралізації та відповідно збереження територіальної цілісності держави. Саме децентралізація дозволяє їх представникам обиратися до представницьких органів місцевого самоврядування та максимально відстоювати свої національні інтереси покращуючи таким чином якість життя своєї громади.

До сьогодні у вітчизняній науці адміністративного права не склалася виважена наукова теорія державного управління, а відтак і однозначності позицій щодо її розуміння та значення.

Система державного управління в Україні повинна формуватися на основі балансу, тобто поєднання принципів децентралізації та централізації публічної влади, як складових елементів одного явища. Це означає з одного боку автономію місцевого самоврядування з передачею йому управлінських повноважень щодо вирішення питань місцевої громади задля підвищення рівня життя її членів та активного залучення до процесу прийняття рішень і контролю за їх виконанням. З іншого боку це дозволить вивільнити державні ресурси центру для формування стратегії розвитку держави, вирішення міжнародних конфліктів учасником яких є Україна, забезпечити оборотоздатність країни та інших питань загальнодержавного значення.

Децентралізація публічної влади – це метод управління державою, де за принципом субсидіарності відбувається розподіл повноважень державного управління між суб'єктами публічної влади з дотриманням балансу інтересів.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / О.М. Бориславська, І.Б. Заверуха, А.М. Школик та інші; Центр політико-правових реформ. К., Москаленко О.М., 2012. 212 с.
2. Бриль К. Класифікація суб'єктів забезпечення децентралізації державної влади в Україні / К. Бриль // Підприємство, господарство і право. 2016. № 2. С. 128–132.
3. Карабін Т.О. Проблеми децентралізації виконавчої влади в Україні та можливі напрями їх вирішення. [Електронний ресурс] / Т.О. Карабін // *Форум права*. 2012. № 4. С. 439–444. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\\_index.htm\\_2012\\_4\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2012_4_72).
4. Петренко О.С. Проблеми децентралізації в умовах реформування публічного управління України [Електронний ресурс] / О.С. Петренко // Публічне адміністрування: теорія та практика [електрон. збірник наук. праць]. № 1 (3). 2010. Режим доступу: <http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2010/01/10pospuu.pdf>.
5. Бриль К. Класифікація суб'єктів забезпечення децентралізації державної влади в Україні / К. Бриль // Підприємство, господарство і право. 2016. № 2. С. 128–132.
6. Блуменау С.Ф. Французская политическая публицистика накануне Великой революции. Ж.-Г. Туре / С.Ф. Блуменау // *Вопр. истории: ежемес. журн.* 2010. № 1. С. 111–118.
7. Словник української мови: [в 11 т.] / [ред. кол.: І.К. Білодід (гол.) та ін.]; АН УРСР, Ін-т мовознавства ім. О.О. Потебні. Київ : Наукова думка, 1970–1980. Т. 2: Г-Ж. 1971. 550 с.
8. Гройсман В. Місцеве самоврядування: проблеми розвитку / В. Гройсман // *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 3 (26). С. 276–289.
9. Ляпин И.Ф. Конституционные особенности децентрализации государственной власти в Российской Федерации / И.Ф. Ляпин // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. 2015. Вып. № 1. С. 152–154.
10. Wiktorowska A. Prawne determinante samodzielności gminy. Zagadnienia administracyjne. Warszawa : LIBER, 2002. S. 49.
11. Gibson J. Organization: Behaviour, Structure, Processes / Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. Homewood : Irwin, 1991. P. 507.
12. Faguet Jean-Paul, Decentralization and Local Government Performance, Technical Consultation on Decentralization, London School of Economics, Working Group 6: Decentralization and Natural Resources Management, Centre for Economic Performance and Development Studies Institute. 1997. P. 5.
13. Бриль К.І. Поняття децентралізації як об'єкта адміністративно-правового забезпечення / К.І. Бриль // *Часопис Київського університету права*. 2015. № 4. С. 136–139.
14. Грицяк І.А. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація / І.А. Грицяк // К. : Вид-во УАДУ, 1997. 487 с.
15. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у таблицях і схемах / Г.С. Одінцова, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов [та ін.]; за заг. ред. проф. Г.С. Одінцової. Х. : ХарPI УАДУ, 2002. 492 с.
16. Линьов К.О. Централізація, децентралізація та нелінійність у державному управлінні : автореф. дис. ...канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.01 / К.О. Линьов. К., 2001. 20 с.
17. Забейворота Т.В. Модернізація системи державного управління в умовах децентралізації влади : дис. ... канд. наук з держ. управління: [спец.] 25.00.01 / Т.В. Забейворота; Нац. акад. держ. управління при Президентіві України, Харківський регіональний ін-т держ. управління. Харків, 2017. 276 с.
18. Впровадження децентралізації публічної влади в Україні: національний і міжнародний аспекти / Г.Г. Динис, Т.О. Карабін, Я.В. Лазур, М.В. Менджул, Р.П. Натуркач, О.Я. Рогач, М.В. Савчин, І.С. Сухан, П.А. Трачук, І.В. Хохлова; за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. М.В. Савчина. Ужгород : ТИМПАНИ, 2015. 216 с.
19. Мануїлова К.В. Концепція децентралізації публічної влади в політико-управлінській традиції України : дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.04 / К.В. Мануїлова; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2018. 524 с.
20. Мельничук Л.М. Принцип децентралізації влади як ключовий вектор модернізаційних перетворень у системі державного управління соціальним розвитком регіонів / Л.М. Мельничук // *Аспекти публічного управління*. 2015. № 7–8. С. 77–84.
21. Кампо В.М. Місцеві державні адміністрації як ланка системи органів виконавчої влади / В.М. Кампо // *Юридичний вісник*. 1997. № 4. С. 63–67.
22. Новак А. Делегування повноважень у механізмі децентралізації публічної влади в Україні / А. Новак // *Підприємство, господарство і право*. 2017. № 5. С. 151–155.
23. Panejko J. Ustrój samorządu terytorialnego w Polsce. Wilno, 1934. S. 131.
24. Сухенко В.В. Досвід децентралізації влади в Швеції: уроки для України / В.В. Сухенко // *Вісник НАДУ при Президентіві України* (Серія «Державне управління»). 2016. № 3. С. 69–75.
25. Leoński Z. Nauka administracji. Warszawa : С.Н. ВЕСК, 2004. S. 28–35, 58–92.
26. Robbins S.P., DeCenzo D.A. Podstawy zarządzania. Warszawa : Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2002. S. 235–236.
27. Успішні практики децентралізованого надання послуг: набуваемо, примножуємо та поширюємо позитивний досвід (Фаза I проекту: 2007–2009). Інформ. вид. Київ : ТОВ РПЦ «Золоті ворота», 2009. 61 с.