

УДК 352:321.02

DOI: 10.35432/tisb332025323298

Олександр Корнієнко*аспірант кафедри регіональної політики**Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби**Київського національного університету імені Тараса Шевченка**<https://orcid.org/0000-0002-3318-0269>**e-mail: oleksandr_korniyenko@knu.ua*

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Трансформаційні перетворення у сфері публічного управління зумовлені процесами децентралізації та викликами, що стоять перед Україною, такими як повномасштабне вторгнення РФ; соціально-економічні дисбаланси; внутрішні та зовнішні міграційні процеси тощо. Досвід Європейської спільноти щодо системи територіальної організації владних відносин представлено значною кількістю практик, що варті уваги, аналізу, дослідження та обґрунтування доцільності в разі переймання практичних напрацювань. Відповідно, виникає необхідність визначення концептуальних засад формування ефективної вітчизняної системи територіальної організації влади на основі досвіду Європейського Союзу. Саме тому, згруповано за певними ознаками ефективності функціонування систем ЄС, що можуть бути адаптовані до вітчизняної моделі територіальної організації влади. Визначене ранжування ознак ефективності функціонування систем територіальної організації владних відносин відобразить актуальність та важливість управлінських підходів в умовах воєнного стану, воєнної та повоєнної відбудови. Таким чином, актуалізується та посилюється необхідність обґрунтування відповідності європейським тенденціям розвитку системи територіальної організації влади в Україні. Використано метод групування, структурування і систематизації, виокремлено деякі ознаки ефективності функціонування систем організації публічної влади та систематизовано дані подібності у 11 груп, що відображають різні параметри ефективності функціонування територіальної організації влади на основі системного, мережевого, організаційного та управлінського підходів. Також у науковій розвідці використано метод компаративного аналізу до управлінських моделей на прикладі країн, що є членами Європейського Союзу, зокрема, Франції, Польщі та Німеччині задля виявлення ознак подібності чи розбіжності між різними системами управління. Метод ранжування застосовано за зростанням від «1» рангу до «11». Метод оцінювання використано з метою визначення важливості певної ознаки ефективності функціонування систем територіальної організації влади. Для дослідження визначеної проблематики обрано три країни Європейського Союзу, зважаючи на певні критерії: тип державного устрою, розміри країни, стратегічну значущість для розвитку нашої держави. Розглянуто приклади різних, але ефективних моделей територіальної організації влади Німеччини, Франції та Польщі. З'ясовано, що Федеративний устрій Німеччини забезпечує значну автономію регіонів, сприяючи розробці власних стратегій розвитку. Перехід Франції до децентралізації посилив спроможність місцевого самоврядування, а реформи в Польщі продемонстрували шляхи подолання регіональної незбалансованості. Зокрема серед інших, визначено наступні ознаки ефективності систем: стратегічне бачення розвитку територій органами влади, своєчасність виконання функцій органами влади, професійність органів влади, узгодженість політики країн членів ЄС з політикою Європейського союзу, взаємодія між органами влади різних рівнів; рівень прозорості, підзвітності та публічності в роботі органів влади; системний підхід у діяльності органів влади; соціальна спрямованість управлінських процесів та довіра суспільства до влади; рівень використання цифрових інструментів органами влади;

функціональність суб'єктів територіальної організації влади; оцінка ефективності діяльності органів влади. Проранжовано найбільш доцільні для впровадження в українські реалії. Визначено, що підходи та практики Європейського Союзу слугують дороговказом ефективного територіального управління. Обґрунтовано, що впровадження моделей територіальної організації влади ЄС, адаптованих до українських реалій, є не лише кроком до європейської інтеграції, а й основою для сталого розвитку територій та ефективного врядування. Таким чином, на основі аналізу зарубіжного досвіду зазначено, що організована належним чином структура системи територіальної організації влади, ретельно вибудовані інструменти забезпечення відповідальності, принципи та критерії, за якими здійснено розподіл повноважень та фінансових ресурсів між елементами системи територіальної організації влади та належна фаховість органів влади, взяті у своїй комплексності, сукупно впливають на функціонування ефективної територіальної організації владних відносин.

Ключові слова: органи публічної влади, Європейський союз, ефективність, управління, системний підхід, децентралізація, територіальна організація влади.

Oleksandr Korniyenko

PhD student at the Department of Regional Policy

Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service

Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-3318-0269>

e-mail: oleksandr_korniyenko@knu.ua

ANALYSIS OF FUNCTIONAL EFFICIENCY OF TERRITORIAL POWER ORGANIZATION SYSTEMS IN THE EUROPEAN UNION COUNTRIES

Transformational transitions in the public administration area are shaped by the decentralization processes and the challenges faced by Ukraine, such as the full-scale Russian invasion, socioeconomic imbalances, domestic and foreign migration processes, etc. The European community's experience in territorial power organization system is reflected in a variety of practices that have to be considered, analyzed, researched and substantiated, should we decide to follow their example in practice. Accordingly, it is necessary to identify the conceptual bases determining formation of an efficient national territorial power organization system based on the European Union's experience. Therefore, we believe it would be good to group the EU power organization systems by the given functional efficiency qualities adaptable to our national model of territorial power organization. The established ranking of the signs of functional efficiency of the territorial power organization systems is meant to reinforce relevancy and importance of the administrative approaches in the context of military actions as well as reconstruction amidst and after the war. Thus, substantiation of adherence to the European trends in development of the territorial power organization system in Ukraine is gaining more weight. Application of grouping, structuring and systematization methods has enabled us to identify the certain signs of efficient functioning of public authority organization system and systematize the similarities in the 11 groups reflecting various parameters of efficient functioning of territorial power organization based on the systemic, network, organizational and administrative approaches. In addition, the scientific study applies the comparative analysis method to the administrative models as exemplified by the EU countries like France, Poland and Germany in order to identify similarities and differences in various power administration systems. The ranking method ranges from point 1 to point 11. The assessment method rates importance of the certain properties of efficient functioning of territorial power organization. The research is tied to the three EU countries, with due regard to the certain criteria like type of the government, size of the country, strategic value for our country's development. We have considered the examples of different, yet effective models of territorial power organization in Germany, France and Poland. We have come to conclusion that Germany's federal structure grants

substantial autonomy to the regions and facilitates their own development strategies. France has embraced decentralization, thus empowering the local self-government bodies. The reforms initiated in Poland have suggested the ways to fix the regional imbalances. In particular, the research has singled out the following system efficiency signs, among others: strategic vision of territorial development by the authorities, timely performance of the assumed functions by the authorities, professionalism of the government bodies, consistency between the EU policy and the policy of each EU country, interaction among the public authorities of various levels; clarity, accountability and publicity in the work of the public authorities; systemic approach practiced by the public authorities; social orientation of the administrative processes and public trust in the government; digitalization in the work of the public authorities; functionality of the subjects of territorial power organization; public authority efficiency assessment. The research has ranked the phenomena that would be most suitable for implementation in Ukraine and established that the European Union provides the guidelines for efficient territorial administration. The study suggests that implementation of the EU models adapted to the Ukrainian environment is not only a milestone on the way to the European integration, but also the foundation of sustainable development and efficient governance of territories. Given the above, the foreign experience analysis proves that adequately organized territorial power structure, strict liability tools, principles and criteria governing distribution of money and authority among all elements of the territorial power organization system and competence of the public authorities all together jointly shape efficient functioning of territorial power organization.

Keywords: public authorities, European Union, efficiency, management, systematic approach, decentralization, territorial organization of power.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Актуальність дослідження. Значущість аналізу ефективності функціонування систем територіальної організації влади (далі – ТОВ) Європейського Союзу (далі – ЄС) підтверджується об'ємністю вітчизняних та зарубіжних наукових розвідок, експертних досліджень, публікацій на офіційних державних порталах, на сайтах громадських організацій та ЗМІ, інформаційних рубрик очільників держави, фахових практичних напрацювань, здійснених представниками Інституту розвитку територій, Інституту громадянського суспільства, Центру досліджень місцевого самоврядування у Львові, Громадської мережі публічного права та адміністрування UPLAN, інформаційних матеріалів на сайті decentralization.ua тощо. Водночас, актуалізується та посилюється необхідність обґрунтування відповідності європейським тенденціям розвитку системи територіальної організації в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. У процесі написання статті було використано вітчизняні та зарубіжні фахові джерела. Проаналізовано дисертаційні роботи. В результаті, встановлено, що комплексна проблематика, якій присвячена дана публікація, фрагментарно розглядалась у сучасних публікаціях, зокрема, процеси формування поліцентричного розвитку України розкрито, наприклад, у працях О. Голвазіна [5]. Правову природу співробітництва територіальних громад в Україні висвітлює ряд авторів, зокрема, Ж. Грушко [6]. Механізми забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах розглядає, серед інших науковців, М. Кондратенко [16]. Важливість модернізації територіальної організації влади обґрунтовує М. Черняк [26] та ряд інших дослідників.

Процеси адміністративного реформування в Німеччині досліджують М. Буник та Х. Франке [1], О. Колодій [14], завдання та зміст регіональних планів у Німеччині розглядає А. Гоблик [4]. Становлення та розвиток регіональної політики Польщі розкриває С. Шведюк [27].

Досвід європейських країн щодо децентралізації публічної влади та відповідні перспективи України аналізують ряд вчених України, з поміж яких, варто виділити праці О.

Бориславської [8], О. Василюк [2], Н. Камінської [12], О. Овчар [18]. Важливими публікаціями в контексті сучасних викликів і загроз, пов'язаними з повоєнним відновленням є опубліковані роботи Л. Войтович [3]; Л. Кібальник [13]. Крім того, актуальною є праця з електронного врядування в практиці зарубіжних країн, яку опублікував О. Декалюк [9]. В умовах євроінтеграції України значущою є робота авторського колективу, що спрямована на обґрунтування доцільності євроінтеграційного вектору розвитку до національних інтересів України [11]. Слід зазначити, що думки науковців, фахівців та експертів щодо євроінтеграції є неоднозначними, що й зумовило вибір тематики даної публікації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування підходів до визначення ефективності функціонування систем територіальної організації влади з урахуванням досвіду країн Європейського Союзу. Автором було поставлено завдання згрупувати та проранжувати найбільш доцільні критерії та ознаки можливості адаптування до вітчизняної моделі територіальної організації влади в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для отримання результатів наукової розвідки було використано метод групування, структурування, та систематизації, виокремлено деякі ознаки ефективності функціонування систем територіальної організації влади, що відображають різні параметри їх дієвості на основі системного, мережевого, організаційного та управлінського підходів. Метод систематизації забезпечив цілісність роботи, об'єднавши розрізнені елементи, ознаки в єдину систему. Метод групування дозволив зосередитись на особливостях та закономірностях даних підходів, згрупувавши їх в 11 груп. Метод структурування сприяв формулюванню чіткої структури для здійснення аналізу. Метод ранжування дозволив авторові на основі певних критеріїв визначити найбільш значущі позиції, впорядковуючи їх за зростанням від «1» до «11». Метод оцінювання використано з метою визначення важливості даної ознаки ефективності функціонування систем територіальної організації влади. Також у статті використано метод компаративного аналізу до управлінських моделей на практиці досліджуваних країн задля виявлення ознак подібності чи відмінності між різними управлінськими системами.

В результаті здійсненого ґрунтовного аналізу адміністративно-територіального устрою, типів управління, моделей взаємовідносин між органами місцевого самоврядування (далі – ОМС) і органами державної влади, процесів реформування у країнах Європейського Союзу, а саме Німеччини, Польщі та Франції, згруповано за певними критеріями ознаки ефективності функціонування систем територіальної організації влади країн ЄС у 11 груп. Науковці висновують, що «саме устрій є основою територіальної організації влади, зумовлюючи її ефективність» [8, с.64]. Розглянемо детальніше ознаки ефективності функціонування систем територіальної організації владних відносин країн Європейського Союзу.

До першої групи ознак ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС відносимо функціональність елементів систем територіальної організації влади, а саме, увагу зосереджено на виконанні та розподілі функцій між елементами ТОВ досліджуваних країн. Фахівці зазначають, що найважливішим з точки зору побудови системи ТОВ у законодавстві Франції є правові норми статей, згідно яких держава делегувала конкретні компетенції комунам, департаментам та регіонам, закріпивши за ними відповідну сферу відповідальності, обов'язків та повноважень [12]. Незважаючи на проведену децентралізацію, для системи ТОВ є характерним поєднання посилення автономії місцевих органів влади з захистом національних інтересів. Префекти наділені повноваженнями призупиняти рішення муніципальних рад, які не відповідають національним вимогам, що призводить до певної збалансованості системи. Результатом проведення децентралізаційних процесів у Польщі стало чітке розмежування функцій та повноважень між державою та місцевою владою. Також в країні відбулось відокремлення влади від бізнесу [20]. Водночас децентралізаційні процеси в Польщі зумовили чітке розмежування функцій між гмінами, повітами і

воєводствами, що передбачають дотримання двох принципів – субсидіарності та гарантованих доходів. Реформа дала певний імпульс для переходу від відомчо-територіальної до територіальної системи управління. Науковцями зазначено, що у Польщі діє система розщепленої ієрархії, яка поєднує централізований контроль з широкою автономією місцевої влади [17]. Більшість науковців висновують про індивідуальність підходу до питань реформування, враховуючи специфіку кожної країни та тенденцію до укрупнення громад [17]. Серед основних проблем децентралізації дослідники виділяють недостатню фінансову спроможність малих комун, високий рівень централізації бюджетів, нечітку диференціацію комун за розмірами, складнощі у міжгромадській співпраці та обмеження політичної активності комун. Модель взаємодії між органами місцевого самоврядування і органами державної влади в *Німеччині* є континентальною на основі федеративного підходу, де ОМС надано значні повноваження і характерною є незалежність від органів державної влади [14]. Модель взаємодії місцевого самоврядування та державної влади в Німеччині, заснована на федеративному підході, забезпечує значну автономію ОМС, незалежність від державних органів та врахування їхнього стратегічного бачення у законодавчі процеси. Вище зазначений підхід передбачає раціональний розподіл фінансових ресурсів, розвиток довірчих відносин між громадянами та владою, а також зменшення ймовірності допущення помилок у процесі державного управління [14].

До другої групи ознак ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС відносимо своєчасність виконання функцій органами публічної влади.

Аналізуючи чинники успішного економічного відновлення після другої світової війни на основі аналізу досвіду Німеччини та Франції, варто зробити висновок, що основним напрямом вказаних процесів є адаптація до конкретних потреб країни та зовнішніх умов [3]. Науковці виокремлюють декілька чинників, що сприяють позитивним тенденціям відновлення країни у повоєнний період. Для Франції характерним є розробка плану модернізації та переоснащення, фінансування модернізації, натомість для Німеччини значущими чинниками відновлення називають: відмову від непрацюючих планів і програм, інтеграцію в світову економіку [3, с.701]. Важливо констатувати, що ще у 2005 році відбувся Третій саміт у Варшаві, на якому члени Ради Європи наголосили на значущості концептів «ефективної демократії» та «належного врядування» на всіх рівнях, дотримання яких сприятиме попередженню конфліктних ситуацій, уможливить стабільність прогресу в економічній та соціальній сферах, забезпечить стійкість громад, в тому числі в майбутньому [7]. Слід зазначити, що в ЄС координація кризового менеджменту охоплює повний цикл антикризового управління: запобігання або пом'якшення, готовність, реагування, відновлення [28]. Французька компанія MASA Group розробила платформу «MASA Synergy» з метою підтримки прийняття рішень органами влади та представників бізнес структур в умовах надзвичайних ситуацій, криз і катастроф [1]. На нашу думку, інтеграція підходів системи MASA Synergy до системи ТОВ сприятиме підвищенню ефективності управління органами публічної влади завдяки управлінським підходам, заснованих на даних, що в результаті уможливить посилення захисту критично важливої інфраструктури.

До третьої групи ознак ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС відносимо стратегічне бачення розвитку територій органами публічної влади.

У Франції функціонує міжвідомчий комітет регіонального планування та конкурентоспроможності, «СІАСТ», на рівні якого представники кожного міністерства збираються, щоб запропонувати проекти, які з точки зору кожного міністерства розглядаються в статусі значущих для регіонального розвитку [26]. Констатовано, що незважаючи на достатньо великий досвід укладання контрактів, пов'язаний, зокрема, з давніми традиціями, уряд та регіони зазначають про їх значний інформаційний потенціал [12]. У Польщі основним інструментом регіональної політики є стратегії розвитку воєводств, «оскільки до обов'язків воєводського самоврядування належить розробка стратегії розвитку відповідного воєводства» [27, с.217]. В основу німецького територіального планування

покладено програму сталого розвитку – Agenda 21. На найвищому рівні просторове планування в Німеччині здійснюється через федеральний закон про організацію території, який містить загальні вказівки щодо змісту, а також організаційних форм планування в межах федеральних земель [4, с.152]. Досвід розробки регіональних планів є доволі довготривалим, що вказує на послідовність та обґрунтованість рішень, сприяючи сталому розвитку територій [4, с.158].

До четвертої групи ознак ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС відносимо рівень взаємодії між органами публічної влади різних рівнів задля розвитку територій.

У Франції успішно функціонує система міжмуніципального співробітництва (далі – ММС), існує чітка національна політика для стимулювання співробітництва. Свідченням успішного впровадження даного підходу у Франції є кількісний вимір міжмуніципальних утворень. Цікавим є досвід Франції щодо створення механізмів співпраці парламенту і ОМС [22]. М. Черняком зазначено щодо укладання контрактних угод між органами влади, водночас акцентовано увагу на тому, що інші регіональні представники, до прикладу асоціації, також впливають на процес планування [26]. Варто констатувати, що на позитивний розвиток ММС на федеральних землях *Німеччини* впливають такі фактори як: сприятлива законодавча база, пряме співфінансування міжмуніципальних проєктів, списання частини боргів громад, створення центру компетенцій (ресурсного центру) з питань ММС, створення банку даних проєктів ММС [24, с.22, 23]. Прикладом успішного втілення практики спільної діяльності громад є досягнення економії у сферах водопостачання, генерація відновлюваної енергії, транспортного руху, очищення стічних вод, забезпечення громадського порядку, надання комунальних послуг, пожежна безпека, спільні промислові зони тощо [23]. Водночас слід констатувати щодо позитивного досвіду міжмуніципального співробітництва *Польщі*, що передбачає взаємодію гмін, співпрацю з неурядовими організаціями, поєднання інтересів на рівні воєводств між органами публічної влади. Польська місцева влада активно залучає жителів до процесів прийняття рішень, таких як розподіл бюджету, розробка проєктів та формулювання цілей стратегії, що свідчить про партисипативність громадян в процесах поліпшення якості управління на місцевому рівні та ефективного вирішення потреб громади [19].

До п'ятої групи ознак ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС відносимо ефективність системного управління органами публічної влади.

Високий рівень поліцентричності системи територіального розвитку характерний для Німеччини. Під системою територіального розвитку маємо на увазі комплекс заходів, планів, визначених стратегічних цілей, спрямованих на забезпечення сталого розвитку територій на місцевому, регіональному та державному рівнях. Водночас О. Голвазіном обґрунтовано, що польський досвід щодо розвитку територій вказує на складність підходу, який є територіально спрямованим. Дослідником вказано на вплив функціонування технопарків та інших інноваційних структур як чинника територіального економічного зростання [5]. Слід узагальнити, що підхід ЄС до розвитку територій включає побудову різноманітних моделей, формування стратегій, затверджених різними країнами для забезпечення збалансованого та сталого зростання регіонів. Оцінюючи поліцентричність та інтегровані індекси розвитку, органи публічної влади можуть краще зрозуміти динаміку розвитку міських та сільських територій, оптимізувавши перерозподіл ресурсів, а також приділяти увагу вирішенню проблем, пов'язаних з гібридними загрозами. Такий комплексний підхід у поєднанні з позицією «рівність доступу до послуг» вказує на важливе значення поліцентричного підходу щодо розбудови стійкого та сталого територіального розвитку.

До шостої групи ознак ефективності функціонування систем країн ЄС віднесемо рівень використання цифрових інструментів органами публічної влади.

Берлінська декларація про цифрове суспільство та цифровий уряд, заснований на цінностях, була прийнята 8 грудня 2020 року. Вона встановлює принципи розширення прав і

можливостей громадян та цифрової грамотності, ставлячи довіру, безпеку, цифровий суверенітет, інтероперабельність і розвиток, орієнтований на людину, в основу цифрової трансформації уряду. Основна ідея Декларації ґрунтується на забезпеченні цифрового суверенітету та необхідності переосмислення інновацій у державному секторі [30, с.122]. Електронне врядування Франції, Данії відносяться до країн, які першими прийняли законодавчі акти, що встановлюють порядок надання послуг в електронній формі. Крім того, названі держави посідають найбільш високі місця в рейтингах електронних урядів, що складається на щорічній основі Організацією Об'єднаних Націй [9, с.45]. Фахівці здебільшого акцентують увагу на позитивному ефекті від імплементації інструментів електронного врядування, виокремлюючи наступні позиції: збільшення рівня довіри до органів влади; забезпечення рівноправності громадян в інформаційному суспільстві; демократизація відносин між індивідами й апаратом держави; розвиток електронних консультацій; прийняття участі в процесах обговорення; підтримка стандартів управління країною органами влади, а громадянами відповідно контролюються процеси прийняття цих рішень державними та муніципальними органами; забезпечення доступу до ресурсів; скоординовані взаємозв'язки та взаємовідносини між системами ТОВ; швидкість реагування на нові виклики [9, с.46].

До сьомої групи ознак ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС віднесемо соціальну орієнтованість управлінських процесів та рівень довіри населення до влади.

Німеччиною запроваджено системи планування діяльності та ефективності надання послуг. Слід звернути увагу на те, що в універсамах послуг ФРН не надаються соціальні послуги, дозволи на будівництво та послуги реєстрації актів цивільного стану, що пояснюється особливостями законодавства (за соціальні питання відповідає держава) та акцентом на «швидкі» послуги [10]. Аналізуючи досвід Польщі, М. Кондратенко зазначає, що основним завданням органів територіального самоврядування є організація надання публічних послуг для мешканців. Одним з основних завдань місцевого самоврядування Польщі визначено забезпечення процесу надання соціальних, комунальних та адміністративних послуг [16]. Науковці розглядають довіру до влади як чинник розвитку демократичного, належного врядування у країнах ЄС, етичний індикатор проблеми, умову гармонійного розвитку територій [11, с.150]. Ж. Грушко узагальнено досвід країн Європи в контексті визначення цілей щодо реформування децентралізаційних процесів, зокрема ключовими аспектами виокремлено: якісне надання послуг, результативність та прозорість органів публічної влади, дотримання підходів субсидіарності, більш активної партисипативності громадян тощо [6]. На нашу думку, довіра є важливою задля скоординованості і узгоджуваності між всіма суб'єктами публічного управління.

До восьмої групи ознак ефективності систем ТОВ країн ЄС відносимо професійність органів публічної влади.

У Польщі впроваджено стандарти управління кадрами на публічній службі, забезпечено прозорість інформації про вакансії. Функціонує школа мерів. Мета такої інституції полягає у підготовці вказаних посадовців до управління в умовах динамічних змін. Слід зазначити про відокремлення політичних посад від адміністративних шляхом введення такої посади як генеральний директор, що звітує перед міністрами чи воєводами чи керівником центрального органу [25]. Для Німеччини є характерним конкурсне призначення, професіоналізм та поступове просування по службі [2]. В умовах кризи значна увага приділяється мотивації персоналу, адаптуванню кадрової політики, реінтеграції ветеранів тощо [13]. Ефективним підходом є поєднання державної підтримки та приватних ініціатив в сфері освіти [14]. Однією з найвідоміших адміністративних шкіл Франції є Національна школа адміністрування, відома як ЕНА. Високопосадовці, мери і політики проходять тут підвищення кваліфікації та формування та удосконалення сучасних управлінських компетентностей та фахових здібностей. Другий аспект полягає у тому, що державну службу Франції зорієнтовано на її безперервність, тобто особу, зарахувавши на державну службу,

зазвичай залишають в системі впродовж усього трудового життя, створюються умови для поступового кар'єрного зростання [2]. Цілком погоджуємось з думкою дослідників, що ефективність та результативність діяльності публічних службовців корелюється з ефективністю імплементації відповідних управлінських технологій розвитку персоналу [21].

До дев'ятої групи ознак ефективності систем ТОВ країн ЄС відносимо рівень прозорості, підзвітності, публічності в процесі діяльності органів публічної влади.

Аналіз практичного досвіду європейської спільноти заслуговує на увагу в різних площинах, зокрема на дослідженні аспектів статистичного підходу на регіональному та місцевому рівнях, що наразі представлено результатами звіту, виходячи з фахового огляду успішних міжнародних практик та організацій [15]. Польська система управління статистикою цікава з позиції представлення даних, що характеризуються наявністю централізованого доступу до даних місцевої статистики, зокрема у розрізі територіальних одиниць: гмін, повітів, воєводств. Публікування мікроданих обстежень з метою подальших наукових досліджень; випуск бюлетенів та інфографік відповідно статистичним показникам; публікація статистичних збірників на сайті Головного управління статистики Польщі; використання інструментів візуалізації та геоінформаційних систем; інтеграція з European Data Portal тощо [15, с.52] – неповний перелік статистичних інструментів, що дієві на даний час. У Німеччині відповідно до Федерального закону про статистику основними принципами офіційної статистики є нейтральність, об'єктивність, професійна незалежність. У рамках регіональної статистики є довідкова Муніципальна інформаційна система, яка містить інформацію про кожен муніципалітет Німеччини. GENESIS – платформа даних Федерального статистичного управління, розроблена статистичними відомствами федерації та земель [15, с.58]. Основними способами поширення місцевої статистики є публікації статистичних служб, щотижневі статистичні звіти, можливість замовлення статистичних збірників та довідок за запитами, відкриті дані, надання додаткових послуг тощо. У звіті зазначено, що основною перевагою практик німецької статистики є імплементація цифрових технологій дуже високої якості. Офіційна статистика у Франції включає всі статистичні дані, зібрані державними або приватними органами, на яких покладена відповідна місія. INSEE проводить значну кількість обстежень домогосподарств. Згідно чинного законодавства, для Франції характерна обов'язковість, координація та таємниця статистичних даних, що є основою для статистичної конфіденційності, що своєю чергою призводить до обмеження поширення детальної інформації. Багато муніципалітетів передає свою інформацію до INSEE дистанційно через комп'ютеризовані засоби задля полегшення інтеграції даних до системи управління муніципалітетами [15].

До десятої групи ознак ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС відносимо оцінку ефективності діяльності органів публічної влади за допомогою контролю та зворотного зв'язку.

Цікавою є розробка польського міста Кракова STRADOM, стратегія розвитку великої міської території, розроблена задля моніторингу якості публічних послуг [15]. О. Черняком констатовано, що французький досвід вказує на необхідність дотримання норм чинного законодавств кожним субнаціональним органом, для того існує відділ перевірок витрат на діяльність влади та фінансових документів в кожному регіоні [26]. Водночас, О. Колодій, досліджуючи німецький досвід децентралізації, узагальнює щодо ефективності моделі на основі взаємодії між державним та муніципальним рівнем, пояснюючи даний факт підвищенням рівня заінтересованості громадян в процесах прийняття управлінських рішень [14].

До одинадцятої групи ознак ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС віднесемо узгодженість політики країн членів ЄС з політикою Європейського союзу.

Щодо узгодженості адміністративно-територіального устрою в Польщі з політикою ЄС, польські експерти зазначають щодо гармонізованого підходу до положень

Європейського Союзу, пояснюючи це відповідністю розподілу компетенцій і завдань на різним самоврядних рівнях; співмірністю показників кількості населення і розміру території з багатьма регіонами країн ЄС [17]. Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи закликав Францію провести децентралізацію, уточнити розподіл повноважень між державою і субнаціональними органами влади і забезпечити правовий захист мерів [29]. Збір інформації, обробка, збереження та розповсюдження даних у Франції, Німеччині відповідають стандартам Європейської статистичної системи [15].

Для ранжування ознак ефективності функціонування систем територіальної організації влади з огляду на необхідність адаптації суспільства, важливо враховувати особливу соціально-політичну, економічну та геополітичну ситуацію в межах держави. В обґрунтуванні рейтингу пріоритетними є поточні реформи децентралізації, європейська інтеграція та виклики, що наразі постали перед Україною, такі як повномасштабне вторгнення РФ, економічні трансформації, внутрішні та зовнішні міграційні процеси тощо (табл.1.)

Таблиця 1.

Ранжування за ознаками ефективності функціонування систем ТОВ країн ЄС, які можуть бути адаптованими до вітчизняної моделі територіальної організації влади

№	Ознака ефективності	Властивість, Принципи	Управлінські підходи	Ранг
I	Функціональність елементів систем територіальної організації публічної влади	субсидіарність, збалансованість, децентралізація	централізований, децентралізований, збалансований підходи управління	10
II	Своєчасність виконання функцій органами публічної влади	адаптивність систем ТОВ, своєчасність реагування на виклики систем ТОВ	антикризове управління, управління конфліктами, антиентропійне управління	2
III	Стратегічне бачення розвитку територій органами публічної влади	стратегічне бачення, прогнозованість	стратегічне планування, управління інноваціями, управління часом, управління циклами, трансформація гомеостату систем	1
IV	Взаємодія між органами публічної влади різних рівнів	багаторівневість, партисипативність, співпраця, партнерство, взаємодія	багаторівневе управління	5
V	Ефективність системного управління органами публічної влади	гомеостаз, емерджентність, поліцентричність, зворотність зв'язків	управління гомеостазом, управління зворотними зв'язками, управління потенціалом суміжних можливостей, поліцентричне управління системою, управління потенціалом емерджентності	7
VI	Рівень використання цифрових інструментів органами публічної влади	якісні зміни управлінських процесів органами влади	електронне врядування, управління цифровими технологіями, управління штучним інтелектом, надання якісних послуг	9
VII	Соціальна орієнтованість управлінських процесів та довірчі відносини населення до влади	інклюзія, якість надання публічних послуг, соціальна справедливість.	управління якістю наданих послуг, соціальне управління	8
VIII	Професійність органів публічної влади	знанєвість, компетентність, професійність	управління знаннями, управління персоналом, кадрова політика	3
IX	Рівень прозорості, підзвітності, публічності в процесі діяльності органів публічної влади	відкритість, прозорість, прийняття рішень	управління статистичними даними	6
X	Оцінка ефективності органів публічної влади	моніторинг, контроль та зворотній зв'язок	контроль за діяльністю органів влади	11
XI	Узгодженість політики країн членів ЄС з політикою Європейського союзу	принципи демократизації, прозорості, законності, субсидіарності	збалансоване управління	4

Джерело: сформовано автором

Розглянуто та згруповано за певними ознаками функціонування систем ТОВ на основі досвіду європейських країн, враховуючи багатогранність та багатоаспектність управлінських підходів територіально-суспільних систем. В ході ранжування властивостей систем територіальної організації влади в Україні, серед інших, таких як емерджентність, поліцентричність, зворотність зв'язків, гомеостаз систем, враховано соціальні, політичні, економічні та геополітичні трансформації та виклики, зокрема, повномасштабне вторгнення, поточний стан реформування територіальної організації влади та місцевого самоврядування, процеси окупації та деокупації територій, соціально-економічні проблеми суспільства та тенденції сьогоденних реалій: євроінтеграція, цифровізація, багаторівневе врядування, збалансоване управління, суспільна згуртованість тощо. Проранжовано дані позиції через призму збалансованості між задоволенням суспільних потреб та розбудовою довгострокової спроможності громад. Вважаємо за доцільне присвоїти позиції «стратегічне бачення розвитку територій органами публічної влади» перший ранг, пояснюючи це життєво важливою необхідністю для відновлення постраждалих від війни регіонів та створення дорожньої карти для сталого зростання територій. Не менш актуальною є позиція «своєчасність виконання владою своїх функцій», що критично важливо для реагування на надзвичайні ситуації, особливо в умовах війни та відбудови, відповідно призначено другий ранг. Позиція «професіоналізм органів публічної влади» передбачає забезпечення прийняття рішень з урахуванням досвіду, особливо в управлінні, антикризовому менеджменті та налагодженні дипломатичних відносинах – третій ранг. «Узгодженість політики країн учасників з політикою ЄС» – дана позиція значуща в контексті поширення євроінтеграційних прагнень України та приведення її у відповідність до європейських стандартів – четвертий ранг. «Взаємодія між органами публічної влади різних рівнів» необхідна для скоординованого прийняття рішень та ефективного антикризового управління – п'ятий ранг. Позиція «рівень прозорості, підзвітності та публічності в роботі органів публічної влади» є основою для збереження суспільної довіри та підтримки міжнародними партнерами в процесі відновлювальних заходів – шостий ранг. «Системний підхід у діяльності органів публічної влади» сприяє послідовному та структурованому управлінню, необхідному для довгострокової стабільності – сьомий ранг. Позиція «соціальна спрямованість управлінських процесів та довіра суспільства до влади» значуща для забезпечення суспільної моралі, організованої належним чином відповідної політики потребам громадян – восьмий ранг. Нами враховано актуальність та масштабованість цифрового підходу, однак «рівень використання цифрових інструментів органами публічної влади» займає лише дев'ятий ранг. Оскільки дана позиція порівняно з попередніми ознаками не така важлива, до прикладу, як вирішення питань загальнодержавного характеру. Позиції «функціональність елементів системи територіальної організації влади» надано десятий ранг. Дана ознака поступається важливістю перед вище представленими, оскільки є менш нагальною порівняно з потребами в управлінні надзвичайними ситуаціями та координації між різними рівнями влади. Слід констатувати, що ознака «оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади» є першочерговою для здійснення аналізу, моніторингу, однак другорядною в контексті вирішення поточних, складних ситуацій, саме тому дана позиція на одинадцятому місці.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. В результаті проведеного дослідження, встановлено наступне. Задля визначення концептуальних засад формування ефективної системи територіальної організації влади в Україні, проаналізовано ефективність функціонування систем територіальної організації влади країн ЄС, зокрема згруповано за певними ознаками ефективності і проранжовано шляхом виокремлення властивостей та ознак ефективності функціонування систем ЄС, зокрема елементів та зв'язків між ними, що можуть бути адаптовані до вітчизняної моделі територіальної організації влади. Вказане ранжування ознак ефективності функціонування систем територіальної організації владних відносин відображає актуальність та важливість управлінських підходів в умовах воєнного стану; воєнної та повоєнної відбудови,

наголошуючи на необхідності негайного реагування, адаптування, узгодження з політикою ЄС та довгострокового стратегічного планування. Слід наголосити на тому, що верховенство права повинно бути фундаментом для всіх процесів управління, що здійснюються органами публічної влади. Таким чином, можна стверджувати, що ефективна територіальна організація влади має важливе значення для забезпечення сталого та стійкого розвитку громад.

Розглянуто приклади різних, але ефективних моделей територіальної організації влади Німеччини, Франції та Польщі. З'ясовано, що Федеративний устрій Німеччини забезпечує значну автономію регіонів, сприяючи розробці власних стратегій розвитку. Перехід Франції до децентралізації посилив спроможність місцевого самоврядування, а реформи в Польщі продемонстрували шляхи подолання регіональної незбалансованості. Визначено, що принципи та підходи Європейського Союзу є дороговказом ефективного територіального управління. Обґрунтовано, що впровадження успішних моделей ЄС, адаптованих до українських реалій, є не лише кроком до європейської інтеграції, а й основою для сталого розвитку територій та ефективного врядування.

Список використаних джерел

1. Буник М., Франке Х. Адміністративні реформи в Німеччині на місцевому рівні: досвід для України. *Ефективність державного управління*. 2019. № 60. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.60.2019.186737> (дата звернення: 20.01.2025).
2. Василюк О. Д. Застосування в Україні успішного досвіду країн Європейського Союзу в реформуванні адміністративно-територіального устрою та кар'єрної служби. *Ефективність державного управління*. 2019. №59. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.59.2019.178424> (дата звернення: 20.01.2025).
3. Войтович Л. М., Федик М. В. Економічне відродження після війни: зарубіжний досвід та перспективи для України. *Успіхи і досягнення в науці*. 2024. №.8(8). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/15776/15848269> (дата звернення: 20.01.2025).
4. Гоблик А.В. Завдання та зміст регіональних планів: досвід Німеччини. *Містобудування та територіальне планування*. 2012. Вип. 46. С. 150-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP_2012_46_20 (дата звернення: 20.01.2025).
5. Голвазін О.М. Формування поліцентричного розвитку України в умовах територіальної концентрації економіки. Дис... кандидата економ. наук: 08.00.03. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2018. 244 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/holvazin_2018-disertatsija.pdf (дата звернення: 20.01.2025).
6. Грушко Ж.В. Правова природа співробітництва територіальних громад в Україні. Дис... кандидата юрид. наук: 12.00.02. Київ: НАУ, 2021. 234 с.
7. Гук А. Бенчмаркінг доброго врядування: практичний посібник. Київ: Вид-во Юстон, 2018. 60 с. URL: <https://rm.coe.int/book-benchmarkingdv-2-148x210-web/1680aed95a> (дата звернення: 20.01.2025).
8. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України: матеріали дослідження / О.М. Бориславська, І.Б. Заверуха, А.М. Школик та ін. Київ: Центр політико-правових реформ, 2012. – 212 с. URL: <https://pravo.org.ua/books/detsentralizatsiya-publichnoyi-vlady-dosvid-yevropejskyh-krayin-ta-perspektyvy-ukrayiny> (дата звернення: 20.01.2025).
9. Декалюк О.В. Концепція електронного урядування в практиці зарубіжних країн. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4. С. 43-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_4_10 (дата звернення: 20.01.2025).
10. Драгон І.О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=703> (дата звернення: 20.01.2025).
11. Євроінтеграційний вектор розвитку та реалізація національних інтересів України:

монографія / Д.В. Карамишев, Н.В. Мирна, Л.Ю. Величко. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ “Magіstr”, 2021. – 204 с. URL:https://ipa.karazin.ua/wpcontent/themes/education/filesforpages/science/Karamyshev_2021.pdf (дата звернення: 20.01.2025).

12. Камінська Н. В. Децентралізація влади і досвід її проведення у зарубіжних державах. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2014. № 4. С. 35–40.

13. Кібальник Л. О., Кравченко О.О. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4539/4482> (дата звернення: 20.01.2025).

14. Колодій О.М. Процес децентралізації: німецький досвід в українських реаліях. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 17. С.130-134. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2018/25.pdf (дата звернення: 20.01.2025).

15. Кондзьолка В., Краєвська О. Огляд досліджень міжнародних організацій та міжнародних практик країн у сфері муніципальної та регіональної статистики: аналітичний звіт. 2024. 128 с.

16. Кондратенко М.В. Механізми забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах. Дис..д-ра філософії: спец. «Публічне управління та адміністрування». Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2024. 226 с.

17. Кравців В. Адміністративно-територіальний устрій України: методологічні основи та практика реформування: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України; наук.ред В.С. Кравців. Львів, 2016. 264 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p201605011.pdf> (дата звернення: 20.01.2025).

18. Овчар О., Сьомова Т. Моделі децентралізації влади в Європі: досвід для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. Вип. 2. С.172–176.

19. Віхляєв М.Ю., Пилипенко Ю.П. Сутність та основна проблематика принципу субсидіарності у теоретичній та практичній площині. *Право і суспільство*. 2023. № 5. С. 329-335. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2023/5_2023/48.pdf (дата звернення: 20.01.2025).

20. Пігуль Н.Г., Люта О.В. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 684-688. URL: <http://global-national.in.ua/issue-9-2016/17-vipusk-9-lyutij-2016/1788-pigul-n-g-lyuta-o-v-zarubizhnij-dosvid-provedennya-detsentralizatsijnikh-reform> (дата звернення: 20.01.2025).

21. Сенишин Н. В. Сутність, зміст і форми територіальної організації влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. – С. 190-198. URL: https://www.pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2020/2_2020/34.pdf (дата звернення: 20.01.2025).

22. Стогова О.В. Досвід децентралізації публічної влади у Франції. *Країні практики децентралізації: досвід країн ЄС для України: матеріали науково-практичного круглого столу* (Суми, 27 травня 2022 р.). Суми: Сумський державний університет, 2022. – 95 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94198/3/Stohova_France.pdf;jsessionid=58DF332C667711F94251F2D35082B423 (дата звернення: 20.01.2025).

23. Толкованова В.В., Журавля Т.В. Міжмуніципальне співробітництво: вітчизняний та зарубіжний досвід: навч.прак.посіб. Київ, GIZ, 2017. 202 с.

24. Толкованова В.В., Журавля Т.В. Управління проектами в міжмуніципальному співробітництві: навч.прак.посіб. К, GIZ, 2019. 247 с.

25. Тютюнник І. Європейські моделі модернізації публічного управління на регіональному рівні. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2016. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2016_2_9 (дата звернення: 20.01.2025).

26. Черняк М.Є. Модернізація територіальної організації влади як чинник регіонального розвитку. Дис..д-ра філософії за спец. 281. Харків: ХарПІ НАДУ, 2020. 241 с.

27. Шведюк С. Становлення та розвиток регіональної політики у сучасній Польщі. *Науковий вісник Чернівецького університету. Міжнародні відносини*. 2013. Вип. 676-677. С. 215-221. URL: https://www.researchgate.net/publication/322869138_Stanovlenna_ta_rozvitok_regionalnoi_politiki_v_sucasnij_Polsi (дата звернення: 20.01.2025).

28. Joint staff working document. 2016. URL: <https://www.statewatch.org/media/documents/news/2016/jul/eu-com-counterering-hybrid-threats-playbook-swd-227-16.pdf> (date of access: 20.01.2025).

29. Local self-government: France must pursue decentralisation and clarify division of powers, says Congress. 2024. URL: <https://www.coe.int/ru/web/portal/-/local-self-government-france-must-pursue-decentralisation-and-clarify-division-of-powers-says-council-of-europe-congress> (date of access: 20.01.2025).

30. United nations e-government survey 2024. *Global Trends in E-Government*. 2024. 268 p. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Chapter%20%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf> (date of access: 20.01.2025).

References

1. Boryslavska, O.M., & Zaverukha, I.B. (2012). Detsentralizatsiia publichnoi vlady: dosvid yevropeiskykh krain ta perspektyvy Ukrainy. [Decentralisation of public power: experience of European countries and prospects for Ukraine]. Kyiv. 212. Retrieved from <https://pravo.org.ua/books/detsentralizatsiya-publichnoyi-vlady-dosvid-yevropejskykh-krayin-ta-perspektyvy-ukrayiny/> [in Ukrainian].

2. Bunyk, M., & Franke, H. (2019). Administratyvni reformy v Nimechchyni na mistsevomu rivni: dosvid dlia Ukrainy [Administrative reforms in Germany at the local level: lessons for Ukraine]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*, 60. Retrieved from <https://doi.org/10.33990/2070-4011.60.2019.186737> [in Ukrainian].

3. Cherniak, M.E. (2020). Modernizatsiia terytorialnoi orhanizatsii vlady yak chynnyk rehionalnoho rozvytku [Modernisation of the territorial organisation of power as a factor of regional development]. PhD thesis. Kharkiv. KhRIDU NADU, 241 [in Ukrainian]. Retrieved from https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/kbuapa/filesforpages/science/anotacia_chme_2.pdf

4. Dekaliuk, O.V. (2020). Kontseptsiiia elektronnoho uriaduvannia v praktytsi zarubizhnykh krainy [The concept of e-government in the practice of foreign countries]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo – Economics and entrepreneurship*, 4, 43-47 [in Ukrainian]. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_4_10.

5. Drahon, I.O. (2014). Organisation of public service provision by public authorities: foreign practices [Organization of the provision of public services to the population by authorities: foreign practices]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 4. [In Ukrainian]. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=703.n>

6. Goblik, A.V. (2012). Zavdannia ta zmist rehionalnykh planiv : dosvid Nimechchyny. [Tasks and content of regional plans: the experience of Germany]. *Mistobuduvannia ta terytorialne planuvannia – Urban Planning and Territorial Planning*, issue 46, 150-159. [in Ukrainian]. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP_2012_46_20.

7. Golvazin, O.M. (2018). Formuvannia politsentrychnoho rozvytku Ukrainy v umovakh terytorialnoi kontsentratsii ekonomiky [Formation of polycentric development of Ukraine in the conditions of territorial concentration of the economy]. PhD thesis. State Research Institute for Informatisation and Modelling of the Economy [in Ukrainian]. Retrieved from https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/holvazin_2018-disertatsija.pdf.

8. Grushko, Zh. V. (2021). Pravova pryroda spivrobitnytstva terytorialnykh hromad v Ukraini [Legal nature of cooperation of territorial communities in Ukraine]. Candidate's thesis.

Kyiv: NAU [in Ukrainian].

9. Guk, A (2018). Benchmarking dobroho vriaduvannia: praktychnyi posibnyk [Benchmarking good governance: a practical guide]. Euston, 60 [in Ukrainian]. Retrieved from <https://rmcoe.int/book-benchmarkingdv-2-148x210-web/1680aed95a>.

10. Joint staff working document. 2016. Retrieved from <https://www.statewatch.org/media/documents/news/2016/jul/eu-com-counter-terror-threats-playbook-swd-227-16.pdf>.

11. Kaminska, N.V. (2014). Detsentralizatsiia vlady i dosvid yii provedennia u zarubizhnykh derzhavakh [Decentralisation of power and experience of its implementation in foreign countries]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy – Scientific Notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 4, 35-40 [in Ukrainian]. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2014_4_9.

12. Karamyshev, D.V., Myrna, N.V., & Velichko, L.Yu. (2021). Ievrointehratsiinyi vektor rozvytku ta realizatsiia natsionalnykh interesiv Ukrainy [The European integration vector of development and the realisation of Ukraine's national interests]. Harri NAPA 'Master' Publishing House [in Ukrainian]. Retrieved from https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/Karamyshev_2021.pdf.

13. Kibalnyk, L.O., & Kravchenko, O.O. (2024). Mizhnarodni pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy: adaptatsiia dlia Ukrainy u voiennoi ta povoienni period [International approaches to human resource management: adaptation for Ukraine in the wartime and post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 66. [in Ukrainian]. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4539/4482/>. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-10>.

14. Kolodiy, O. M. (2018). Protses detsentralizatsii: nimetskyi dosvid v ukrainskykh realiakh [Decentralisation process: German experience in Ukrainian realities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 17, 130-134. [in Ukrainian]. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2018/25.pdf.

15. Kondratenko, M.V. (2024). Mekhanizmy zabezpechennia yakosti publichnykh posluh v terytorialnykh hromadakh [Mechanisms for ensuring the quality of public services in territorial communities]. PhD thesis. Kyiv: Taras Shevchenko National University of Kyiv [in Ukrainian]. Retrieved from <https://ir.library.knu.ua/handle/123456789/6803>.

16. Kondziolka, V., & Kraevska, O. (2024). Ohliad doslidzhen mizhnarodnykh orhanizatsii ta mizhnarodnykh praktyk krain u sferi munitsypalnoi ta rehionalnoi statystyky [Review of research of international organisations and international practices of countries in the field of municipal and regional statistics]. Analytical report, 128. [in Ukrainian].

17. Kravtsiv, V. (2016). Administratyvno-terytorialnyi ustroi Ukrainy: metodolohichni osnovy ta praktyka reformuvannia [Administrative and territorial structure of Ukraine: methodological foundations and practice of reforming]. Lviv, 264 [in Ukrainian]. Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p201605011.pdf>.

18. Local self-government: France must pursue decentralisation and clarify division of powers, says Congress. (2024). Retrieved from <https://www.bxl-media.com/2024/03/29/local-self-government-france-must-pursue-decentralisation-and-clarify-division-of-powers-says-congress/>.

19. Ovchar, O., & Semova, T. (2013). Modeli detsentralizatsii vlady v Yevropi: dosvid dlia Ukrainy [Models of decentralisation of power in Europe: experience for Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of public administration*. Kh. Issue 2. 172-176 [in Ukrainian]. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2013_2_47.

20. Pigul, N. G., Liuta, O. V. (2016). Zarubizhnyi dosvid provedennia detsentralizatsiinykh reform [Foreign experience of decentralisation reforms]. *Global and national problems of the economy – Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 9, 684-688. [in Ukrainian]. Retrieved from <http://global-national.in.ua/issue-9-2016/17-vipusk-9-lyutij-2016/1788-pigul-n-g-lyuta-o-v-zarubizhnij-dosvid-provedennya-detsentralizatsiinykh-reform>.

21. Senyshyn, N.V. (2020). Cutnist, zmist i formy terytorialnoi orhanizatsii vlady [The essence, content and forms of territorial organisation of power]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho – Scientific notes of Vernadsky TSNU*, 190-198. [in Ukrainian]. Retrieved from https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/34.pdf.

22. Shvediuk, S (2013). Stanovlennia ta rozvytok rehionalnoi polityky u suchasni Polshchi [Formation and development of regional policy in modern Poland]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu – Scientific Bulletin of Chernivtsi University* [in Ukrainian]. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/322869138_Stanovlenna_ta_rozvitok_rehionalnoi_politiki_v_sucasnij_Polsi.

23. Stogova, O.V. (2022). Dosvid detsentralizatsii publichnoi vlady u Frantsii [The experience of decentralisation of public power in France]. *Materialy naukovo-praktychnoho kruhloho stolu: Krashchi praktyky detsentralizatsii: dosvid krain YeS dlia Ukrainy. – Best practices of decentralisation: experience of EU countries for Ukraine* [in Ukrainian]. Retrieved from <https://kfcplaw.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/%D0%94%D0%95%D0%A6%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF-1.pdf>

24. Tiutiunyk, I. European models of modernisation of public administration at the regional level. *Public administration: theory and practice*. 2016. Issue 2. [in Ukrainian]. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2016_2_9

25. Tolkovanova, V.V., & Zhuravel, T.V. (2017). Yevropeiski modeli modernizatsii publichnoho upravlinnia na rehionalnomu rivni [Intermunicipal cooperation: domestic and foreign experience: a study guide]. K, 202. [in Ukrainian].

26. Tolkovanova, V.V., & Zhuravel, T.V. (2019). Project management in intermunicipal cooperation: a study guide. K, 247. [in Ukrainian].

27. United nations e-government survey 2024. (2024). Global Trends in E-Government, 268. Retrieved from <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Chapter%20%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf> [in English].

28. Vasylyuk, O.D. (2022). Zastosuvannia v Ukraini uspishoho dosvidu krain Yevropeiskoho Soiuzu v reformuvanni administratyvno-terytorialnoho ustroiu ta kariernoii sluzhby [Application of the successful experience of the European Union countries in reforming the administrative-territorial structure and career service in Ukraine]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*, 59. [in Ukrainian]. Retrieved from <https://doi.org/10.33990/2070-4011.59.2019.178424>

29. Vikhliaiev, M. Yu., Pylypenko, Yu. P. (2023). Sutnist ta osnovna problematyka pryntsyphu subsydiarnosti u teoretychnii ta praktychnii ploschchyni [The essence and main issues of the principle of subsidiarity in theoretical and practical terms]. *Pravo i suspilstvo – Law and society*, 5. [in Ukrainian] Retrieved from http://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2023/5_2023/48.pdf

30. Voitovych, L. M., Fedyk, M. V. (2024). Ekonomichne vidrozhennia pislia viiny: zarubizhnyi dosvid ta perspektyvy dlia Ukrainy [Economic recovery after the war: foreign experience and prospects for Ukraine]. *Uspikhy i dosiahnennia v nauksi – Successes and achievements in science*, 8 (8) [In Ukrainian]. Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/15776/15848> 269.