

Химинець В. В.

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри міжнародних економічних відносин
Ужгородського національного університету*

Цімболинець Г. І.

*асистент кафедри міжнародних економічних відносин
Ужгородського національного університету*

Rhymynets' V. V.

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of International Economic Relations Department
Uzhgorod National University*

Tsimbolynets' G. I.

*Assistant at the International Economic Relations Department
Uzhgorod National University*

ДОСВІД РЕФОРМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СЛОВАЦЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ (1990–2006 РОКИ) ДЛЯ ПРОЦЕСУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті досліджено досвід Словацького Уряду в процесах зміни територіально-адміністративного поділу та створення ефективного рівня місцевого самоврядування з одночасною передачею декількох сотень повноважень від державного рівня управління до муніципалітетів, що дало змогу забезпечити фінансування місцевих громад, отже, посилити територіальну автономію в прийнятті рішень. Проаналізовано сучасний стан децентралізаційних процесів в Україні та Закарпатській області. Надано рекомендації щодо імплементації досвіду найближчих європейських сусідів для опанування нових аспектів сучасної регіональної політики Європейського Союзу.

Ключові слова: Словаччина, Україна, децентралізація, територіальні громади, місцеве самоврядування, повноваження, бюджет.

Вступ та постановка проблеми. В Україні вже третій рік триває процес децентралізації. З 2015 року поступово на добровільній основі формуються об'єднані територіальні громади, що отримали значні повноваження та фінансові ресурси для здійснення управління та розвитку своїх територій.

В країні цей процес відбувається досить нерівномірно: якщо в одній області налічується 40 ОТГ, то в іншій може бути тільки 6, адже в багатьох областях децентралізація стикається зі спротивом чиновників та місцевої влади. Хоча об'єднані територіальні громади й отримали значні повноваження в усіх сферах розвитку, вони мають також нові обов'язки та видатки, стикнулися з певними проблемами функціонування.

Отже, сьогодні постає питання про те, чи ефективно здійснюється децентралізація, чи будуть присутні стимули для подальшого об'єднання територіальних громад та залучення додаткових коштів у сучасних умовах їх функціонування. Досвід європейських сусідів має велике значення для позитивної реалізації процесів децентралізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у наукове дослідження процесів децентралізації в Словацькій Республіці зробили такі відомі науковці, як В. Ніжнанський, В. Славік, В. Бачік, вивченням світових процесів реформування влади займалися Стівен К. Сандерсон, Генрі Кебот Лудж, Крістофер К. Чейз-Данн, Томас Д. Холл. В Україні науковим аналізом процесів децентралізації займаються Н.О. Бикадорова, І.А. Верещук, Р.В. Войтович, Ю.А. Глушенко, О.П. Кириленко, І.О. Луніна, О.О. Синцова, В.А. Устищенко, В.М. Федосов, В.П. Христинка та інші вчені. Проте поза їхньою увагою залишаються питання науково обґрунтованого підходу до імплементації досвіду найближчих європейських сусідів для проведення реформ в Україні та опанування

нових аспектів сучасної регіональної політики Європейського Союзу.

Метою роботи є поглиблення теоретико-методологічних підходів до процесів децентралізації в Україні.

Результати дослідження. Система адміністративно-територіального устрою дісталась Україні у спадок від колишнього СРСР та характеризується високим ступенем централізації влади по вертикалі, а представницькі органи на місцях так і не стали провідниками ефективної політики в інтересах людини та забезпечення захисту нагальних потреб територіальних громад. Низька ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою обумовлена недостатнім рівнем бюджетного фінансування та відсутністю механізму трансферу фінансових ресурсів на рівень територіальних громад [1].

В Україні в межах певних адміністративно-територіальних одиниць співіснують дві форми організації місцевої влади, а саме органи місцевого самоврядування та місцеві державні адміністрації. Центральні органи влади представляють інтереси держави, а органи місцевого самоврядування – інтереси лише територіальних громад або їх об'єднань, а їхня діяльність обмежена територією громади. Поляризація інтересів центра та регіонів є основою зародження муніципальної влади, яка виникає в процесі децентралізації публічної державної влади. В Україні конституційна модель організації державної виконавчої влади є недосконалою, оскільки місцеві державні адміністрації не тільки існують для здійснення контрольно-наглядових функцій щодо органів місцевого самоврядування, але й володіють повноваженнями щодо управління відповідними територіями. Отже, досі триває пошук оптимального варіанта взаємодії органів самоврядування з органами державної виконавчої влади, а вивчення досвіду найближчих європейських сусідів дає можливість опанувати нові аспекти сучасної регіональної політики Європейського Союзу.

Словацька Республіка реалізувала протягом 1989–2006 років низку суттєвих соціально-політичних змін. Перш за все це були зміни політичного устрою держави, а саме перехід від тоталітарного до демократичного ладу зі значними проявами прав і свобод особистості. Далі йшли економічні реформи у вигляді усунення бар'єрів на шляху розвитку ринкової економіки, заснованої на приватній формі власності. Та це все не дало би суттєвих результатів без змін територіально-адміністративного устрою організації держави, особливо без нової структури державного управління та надання адміністративних послуг [2].

Основна мета реформування системи державного управління полягала в тому, щоб запропонувати нові стратегічні рішення, які би мали реалізувати конституційне право громадян впливати на державну владу та підвищувати роль місцевого самоврядування.

Якщо перша половина ХХ сторіччя характеризувалась зміцненням центрального уряду практично всіх європейських країн, то в другій половині для більшості країн з ринковою економікою характерним стає елемент децентралізації управління. Кінець же ХХ та початок ХХІ сторіччя характеризуються реформою державного управління щодо децентралізації владних повноважень на місцевий рівень, що стала частиною послідовного регіонального розвитку багатьох європейських країн.

З 1998 року Уряд Словаччини поступово змінив свій територіально-адміністративний поділ та створив другий рівень місцевого самоврядування (вищі територіальні одиниці – Краї), одночасно передав декілька сотень повноважень від державного рівня управління до муніципалітетів та цих новостворених вищих територіальних одиниць, забезпечивши фінансування місцевого самоврядування та посиливши територіальну автономію щодо прийняття рішень. Під час реалізації цих змін були створені умови для повноправної участі громадян у державних справах, сформувався принцип субсидіарності, збільшення повноважень та відповідальності місцевих органів влади як у наданні адміністративних послуг, так і в розвитку сіл, селищ та вищих територіальних одиниць – Країв.

Ці фундаментальні зміни разом з так званою боротьбою за демократію, розділенням функцій органів місцевого самоврядування та Країв були умовою для членства Словаччини в ЄС, тому реформа повинна була відбуватись на основних засадах-принципах побудови та реалізації державного устрою в Європі, а саме на принципах демократичності, субсидіарності, прозорості, гнучкості та ефективності.

Реформа державного управління стала однією з основних системних змін у процесі трансформації Словаччини. Її мета полягала в тому, щоб сформувати сучасну децентралізовану демократичну державу, яка б дала своїм громадянам реальні можливості для участі в процесах управління. Децентралізація влади стала одним з тих чинників, які суттєво вплинули на загальний соціально-економічний розвиток країни. Зміна влади у 1998 році в Словаччині створила сприятливі умови для продовження процесу децентралізації, який був розпочатий у 1990 році, але в наступний період до 1998 року був практично припинений у зв'язку з небажанням політичних еліт віддати владу «на міста».

Реформи державного управління, а особливо за такої докорінної зміни, як це відбувається в посткомуністичних країнах, повинні бути комплексними, злагодженими та ефективними, до того ж мають застосовувати принципи субсидіарності та залучати до прийняття управлінських рішень широкі верстви суспільства.

Організаційна структура державного управління (за В. Ніжнанським, 2005 рік) географічно та історично змінюється. Це залежить від впливу низки факторів, наприклад від форми влади, державної філософії влади, наявної правової системи, а також реального історичного розвитку.

В Чехословаччині з 1990 по 1991 роки була політична воля до децентралізації місцевої влади, щоби муніципалітети та вищі територіальні одиниці надавали максимальні адміністративні послуги. Проте у 1992 році обговорення цього питання було призупинено через політичне рішення про розпад Чехословацької Федеративної Республіки, яке привело до створення незалежної Словацької Республіки 1 січня 1993 року.

1993–1998 роки були присвячені змінам в Уряді, до дебатів про децентралізацію повернулися після виборів 1998 року. Тоді Уряд прийняв Декларацію, в якій було прописано Концепцію децентралізації та новий поділ обов'язків між державними, муніципальними та регіональними рівнями влади відповідно до принципів політичної та фінансової еквівалентності, субсидіарності з розподілом повноважень та компенсацією зовнішніх факторів.

Організаційна структура державного управління в Словаччині пережила істотні зміни в результаті зазначених реформ. Сучасна структура діє з 1 січня 2004 року, а її модель схематично зображена на рис. 1.

Державне управління в Словаччині відбувається на трьох рівнях:

- 1) місцевий рівень;
- 2) вищі територіальні одиниці (Краї);
- 3) державний рівень.

Станом на 1 січня 2004 року відбувся перерозподіл понад 400 повноважень від державного рівня управління до муніципалітетів та Країв з метою підвищення ефективності та якості адміністративних послуг. Були інтегровані (шляхом об'єднання) регіональні (обласні) та районні рівні управління, а ланки органів спеціалізованого державного управління, тобто ті, що безпосередньо підпорядковані міністерствам, були ліквідовані.

Словацький уряд має виконавчу владу. Відповідно до Закону «Про компетенцію» окремі міністерства та інші центральні органи державної виконавчої влади керують державними адміністраціями.

Основні завдання, що виконуються центральним урядом, стосуються економічної політики, зовнішньої політики, політики безпеки, оборони, цивільної оборони, пожежної служби, юстиції, в'язниці, митних прав, валютних, податкових органів (за винятком місцевих податків), пошти, залізниці, системи шосе, першого класу дороги, служби праці та зайнятості, вищої освіти, деяких медичних, культурних та освітніх установ, аеропортів (регіональний спільно з муніципалітетами та Краєм), планування, охорони природи, регіональної політики (спільно з муніципалітетами та Краєм).

Паралельно зі змінами в системі державного управління відбулася зміна судової системи та поліції. На рівні місцевого самоврядування не існує ніякого взаємного підпорядкування між муніципалітетами та Крайовим урядом.

Основні засади децентралізації Словаччини.

Визначені цілі реформи могли бути досягнуті лише за умови активної участі та співпраці громадян Словаччини, тому реформа державного управління мала поважати загальноприйняті принципи громадянського суспільства, субсидіарності, ефективності, прозорості та гнучкості.

А. Громадянське суспільство.

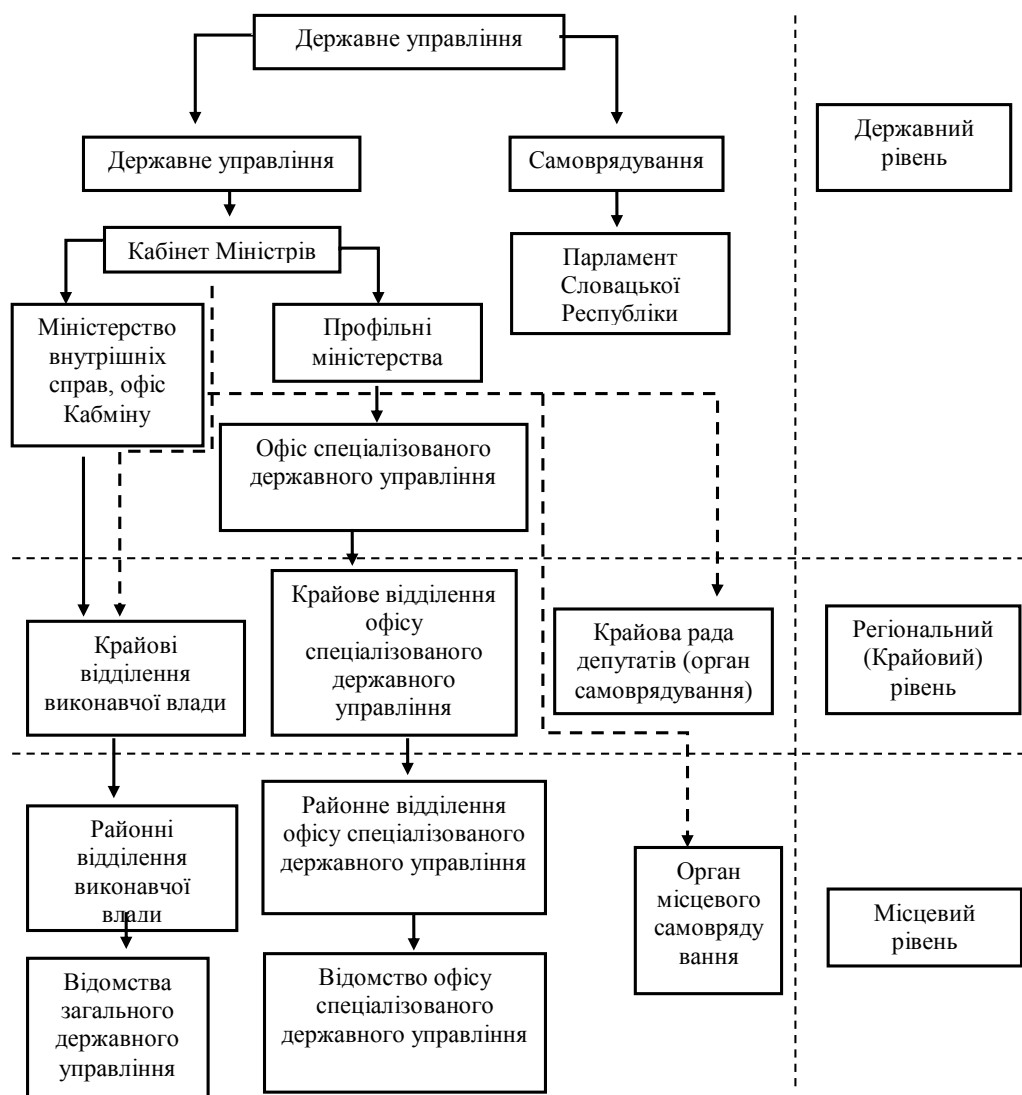


Рис. 1. Структура державного управління в Словаччині

Успіх «Словаччини в третьому тисячолітті» обумовлений участю громадян, тому необхідно було створити умови для їх можливої участі. Це означає абсолютно нові відносини між громадою та владою, територіями та органами самоврядування, бізнесом та суспільством.

Визначено основні проблеми того часу:

- 1) надмірне втручання державного сектору в райони, де воно неефективне та недоцільне;
- 2) значна вразливість бізнес-класу, особливо малих та середніх підприємств, що поглиблювалася централізованою державною політикою;
- 3) неспроможність третього сектору;
- 4) надмірний вплив державної влади на органи місцевого самоврядування.

Під час формування відносин між суспільством та так званим третім сектором необхідно зважати на той факт, що все більше й більше завдань державного управління в розвинутих та багатих країнах передаються організаціям «третього (некомерційного) сектору» з відповідним обсягом фінансування з державного бюджету (у США 38% доходів «третього сектору» надходить від місцевих або державних бюджетів для виконання делегованих повноважень). У цьому криється спільний інтерес взаємодії «третього сектору» та органів місцевої влади.

Б. Субсидіарність.

Словацька Республіка на час початку реформи була однією з країн з найвищим ступенем централізації. Про це свідчить такий показник, як частка видатків місцевих бюджетів від загального обсягу державних витрат Словаччини (12%) порівняно із середнім показником країн ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку – 19%), Швеції (45%), Данії (50%), Угорщини (25%) та Польщі (20%).

Принцип субсидіарності (лат. «субсидіарність» – «додатковість, другорядність, залишковість») вимагає, щоб рішення в державі приймалися на нижчому рівні, а верхні ланки управління вдавались до будь-яких дій тільки тоді, коли вони будуть ефективніші за відповідні дії нижніх ланок. В Європі ідеї субсидіарності мають давню історію та пов'язані з католицькою традицією, згідно з якою суспільство має втручатись у справи людини лише тоді, коли дії родини та регіональної релігійної громади виявляються неефективними. Принцип субсидіарності є одним з наріжних каменів законодавства ЄС і базовою вимогою Європейської хартії про місцеве самоврядування.

Субсидіарність влади означає, що вищі ланки управління мають бути додатковими або другорядними під час вирішення завдань, які виникають на нижніх ланках.

Іншими словами, принцип субсидіарності вимагає розбудови системи врядування не зверху вниз, а знизу вгору.

В. Ефективність.

Для того щоб Словачка Республіка ефективно співпрацювала з іншими європейськими країнами і всередині країни, вона повинна мати ефективну структуру державного управління. Тільки добре організована та ефективна державна влада зможе мобілізувати місцевий та регіональний потенціал (людський, природний та ресурсний), дасть змогу активно залучати громадян, громадські об'єднання в суспільне життя та регіональний розвиток.

Центральна влада потребувала набагато більше часу та зусиль для ефективної інтеграції Словаччини в Євроатлантичні структури, що потребувало значної адаптації законодавства під стандарти ЄС. Децентралізація влади та державних фінансів дала змогу місцевому самоврядуванню більш ефективно виконувати власні повноваження та зменшити навантаження на центральні органи державної влади у створенні умов для розвитку економіки, співпраці з іноземними країнами та проведення процесів європейської інтеграції. Особливо це необхідне для забезпечення розподілу відповідальності за використання фінансових ресурсів місцевих та державних бюджетів, на рівні громадянина, місцевого самоврядування, влади вищого територіального рівня та рівня держави.

Ефективність витрат на державне управління дасть змогу збільшити фінансові ресурси для надання послуг населенню та для участі в програмах іноземної підтримки зі спільним фінансуванням як від держави, так і від приватного сектору та іноземного капіталу. Ефективність державного управління дасть змогу більш ефективно співпрацювати у сфері державно-приватного партнерства.

Г. Прозорість.

Невизначена, складна та побудована на засадах суб'єктивізму державна влада дає можливість зростання «кумівства» та корупції. «Старі інститути», які залишаються централізованими з керованою економікою, приречені на невдачу не тільки у сфері управління, але й в економічній конкуренції.

Прозорість структури державного управління, її модернізація, вдосконалення інститутів та персоналу, постійна освіта, суттєві зміни у фінансуванні державного сектору, передача частини повноважень органам місцевої влади, отже, збільшення можливостей контролю над інститутами державного управління, а також чітке розмежування відповідальності, усунення явищ корупції забезпечують економічний та соціальний розвиток громадян Словачкої Республіки.

Д. Гнучкість (еластичність).

Важливо, щоб державна влада гнучким чином реагувала на внутрішні національні потреби, зіставляючи їх з глобальними світовими трендами. Диференціювання потреб та вимог регіонів вимагає диференційованого підходу до розвитку регіонів та гнучкості в державному управлінні.

Державний патерналізм та застосування застарілих методів державного управління викликають зростання соціальної напруженості, поглиблюючи відмінності між рівнями життя в окремих регіонах, приводять до зростання безробіття та не беруть участі у вирішенні інтересів етнічних меншин державою.

Важливим кроком для зміни цієї практики є передача повноважень, відповідальності та контролю органам місцевого самоврядування. Водночас вони мають створювати передумови для більш ефективного управління, доступу на основі вимог громадянина до публічної інформації, кращої співпраці між громадськими та неурядовими сек-

торами, кращого вирішення проблем меншин, деполітизації державного управління та більш динамічного розвитку економіки.

Реформа в Україні.

В Україні вже третій рік триває процес децентралізації. Перші об'єднані територіальні громади були створені у 2015 році.

Держава стимулює прискорення реформи консультативно та фінансово. Створюють центри розвитку місцевого самоврядування, а лише на розвиток інфраструктури громад торік було виділено 1,5 млрд. грн. субвенцій.

Нині в Україні вже створено 838 об'єднаних територіальних громад, з яких 133 чекають рішення ЦВК щодо призначення виборів. У перспективних планах, затверджених урядом, є створення ще 1 206 ОТГ, які об'єднують 7 913 територіальних громад. Найбільше ОТГ було створено в період з 2016 по 2017 роки, а саме 299, у 2017–2018 роки було створено 173 громади. Середня кількість територіальних громад, що об'єднуються, становить 4,6 і входить в середньому 8 448 осіб.

Якщо проаналізувати зміни, що відбулися в ОТГ після початку їх функціонування, то можна побачити, що основні економічні показники демонструють, що набагато підвищився рівень добробуту, населення відчуває значне покращення у сфері користування соціальними, освітніми, медичними, адміністративними та комунальними послугами, почали приводити до ладу дороги, будувати водогони, ремонтувати медичні та освітні заклади, тобто все те, що десятиліттями перебувало в занепаді.

Багато територіальних громад скористалися механізмом муніципального співробітництва щодо утилізації та переробки сміття, розвитку спільної інфраструктури тощо. Так, у 2018 році налічуються вже 274 договори про співробітництво. Цим механізмом скористалися 1096 громад.

У 39 разів у 2018 році порівняно з 2014 роком зростає державна підтримка місцевого та регіонального розвитку, розбудови інфраструктури територіальних громад, склавши 19,37 млрд. грн. Крім того, на 2018 рік передбачено субвенцію перехідного залишку з 2017 року на будівництво, реконструкцію, ремонт та утримання доріг загального користування місцевого значення в сумі 11,5 млрд. грн.

Моніторинг також демонструє, що 665 об'єднаних територіальних у дуже стислий термін (протягом двох місяців) підготували та затвердили проекти майже на всю суму інфраструктурної субвенції, яка складає у 2018 році 1,9 млрд. грн. Загалом налічуються 2 359 схвалених проєктів для 665 об'єднаних територіальних громад [4].

Закарпатська область значно відстає в загальній динаміці створення ОТГ по Україні порівняно з іншими областями, посідаючи в Загальному рейтингу областей щодо формування ОТГ 23 місце, випереджаючи тільки Вінницьку область. Так, якщо в Дніпропетровській області створено 60 ОТГ, Запорізькій – 43, Тернопільській – 42, то в Закарпатській – тільки 6 ОТГ, в яких живуть 5,66% населення області. До їх складу входять Тячівська, Іршавська, Перечинська, Баранинська, Вільховецька та Полянська ОТГ.

Проте оцінювання фінансової спроможності ОТГ Закарпаття свідчить про ефективність мобілізації власних ресурсів, раціональність використання бюджетних коштів та прийняття якісних управлінських рішень. Тячівська об'єднана громада за підсумками 2017 року навіть зайняла 16 позицію та увійшла в ТОП-20 ОТГ-лідерів фінансового рейтингу по Україні.

Наближення послуг до громадян та доступність забезпечуються формуванням мережі центрів надання адміні-

стративних послуг, яких в Україні сьогодні функціонує 723. Це дало змогу делегувати органам місцевого самоврядування відповідного рівня повноваження з надання базових адміністративних послуг, зокрема реєстрації місця проживання, видачі паспортних документів, державної реєстрації юридичних та фізичних осіб, підприємців, об'єднань громадян, реєстрації актів цивільного стану, речових прав, вирішення земельних питань [5].

Об'єднані громади здобули повноваження та ресурс, які мають міста обласного значення, зокрема зарахування до місцевих бюджетів ОТГ 60% податку на доходи фізичних осіб на власні повноваження. Окрім того, на місцях повністю залишаються надходження від податків, а саме єдиного, на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності, на майно (нерухомість, земля, транспорт).

Місцева влада тепер зацікавлена в розвитку інвестиційної привабливості своїх територій на благо громади, адже сплачені тут податки підуть на підвищення якості життя мешканців цієї території. Різноманітні дозволи та реєстраційні документи для ведення бізнесу можна буде отримувати на місцях, громади зможуть самостійно залучати інвестиції, сприяючи соціально-економічному розвитку.

Водночас виникає низка проблем та невирішених питань, які все ж таки гальмують цей процес.

За 9 місяців 2018 року сума надходжень до місцевих бюджетів склала 413,7 млрд. грн. Однак динаміка доходів порівняно з цінами 2007 року не демонструє стійкого висхідного тренду. Навпаки, реальні доходи місцевих бюджетів у 2017 році та з 9 місяців 2018 року майже вдвічі зменшились порівняно з 2013 роком. Більшість місцевих бюджетів залежить від офіційних трансфертів, так, у 2010 році питома вага трансфертів у структурі доходів місцевих бюджетів становила 49,1%, у 2017 році – 54,3%, а у 2018 році – 54,6%.

Отримавши додаткові ресурси до бюджетів, громади отримали нові видатки, зокрема фінансування оплати комунальних послуг та енергоносіїв закладів охорони здоров'я, загальноосвітніх навчальних закладів. Це унеможливило фінансування достатньою мірою місцевого економічного розвитку навіть за умови значного порівняно з попередніми періодами збільшення доходів місцевих бюджетів.

Список використаних джерел:

1. Верещук І.А. Особливості територіальної організації влади Львівської області. Економічний часопис-XXI. 2011. № 9–10.
2. NIŽŇANSKÝ, V. a spol.: Decentralizácia na Slovensku. Bilancia nekonečného príbehu 1995–2005, cit. 2008-03-17. URL: http://www.vlada.gov.sk/decentralizacia/dokumenty/decentralizacia_bilancia.pdf.
3. Концепція územného rozvoja Slovenska – KURS2001. URL: <https://www.mindop.sk/.../konceptcia-uzemneho-rozvoja-slov>.
4. Прес-центр ініціативи «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua/news/9162>.
5. Урядовий портал Кабінету Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/reformi/reforma-decentralizaciyi?fbclid=IwAR2zg8SLDM1_bmGNjuloJu0-spYtdfJFEiFSRYLeTcuUiHloUpSePEv_Q4g.

ОПЫТ РЕФОРМ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СЛОВАЦКОЙ РЕСПУБЛИКИ (1990–2006 ГОДЫ) ДЛЯ ПРОЦЕССА ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ В УКРАИНЕ

Аннотация. В работе исследован опыт Словацкого Правительства в процессах изменения территориально-административного деления и создания эффективного уровня местного самоуправления с одновременной передачей нескольких сотен полномочий от государственного уровня управления к муниципалитетам, что позволило обеспечить финансирование местных общин, а значит, усилить территориальную автономию в принятии решений. Проанализировано современное состояние децентрализованных процессов в Украине и Закарпатской области. Предоставлены рекомендации по имплементации опыта ближайших европейских соседей для освоения новых аспектов современной региональной политики Европейского Союза.

Ключевые слова: Словакия, Украина, децентрализация, территориальные общины, местное самоуправление, полномочия, бюджет.

Також у процесі децентралізації є такі невирішені питання, які створюють ризики для реформи:

1) відсутність підтримки населення та супротив з боку районних адміністрацій та місцевих рад (часто населення не розуміє сутності децентралізації, а місцеві чиновники перешкоджають створенню ОТГ через страх втратити робочі місця та повноваження);

2) швидке збільшення кількості ОТГ без пропорційного збільшення субвенції на розвиток інфраструктури, що знижує мотивацію на об'єднання та їхні можливості щодо соціально-економічного розвитку;

3) відсутність врегулювання питання розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, а також функцій та повноважень між місцевими радами ОТГ та районними державними адміністраціями й районними радами;

4) відсутність належно кваліфікованих робочих кадрів для виконання нових функцій, що призводить до неефективного використання фінансових ресурсів;

5) високі ризики корупційних дій щодо використання бюджетних коштів, актуальним є питання запровадження механізмів контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування як з боку держави, так і з боку громадськості.

Висновки. На відміну від процесу децентралізації владних повноважень у Словаччині, де зміни були всеохоплюючими та одночасними на всій території, Україна пішла за «інерційним сценарієм» (повільне варення в горщику – звикання). З одного боку, це має певний позитив, що виявляється в поступовості процесу для населення, повільній передачі відповідальності на місця, можливості уникнення непопулярних реформ, а з іншого боку, що не менш важливо, це розвиває сценарій поділу громад на багаті та бідні, коли перш за все в наявних районах об'єднуються найбільш розвинуті та економічно міцні громади, залишаючи у спадщину районним радам та адміністраціям найбільш історично депресивні. Це має низку негативних тенденцій і наслідків, наприклад зменшення кількості населення в слабких громадах (природне зменшення та відтік до сильних громад). Отже, на нашу думку, державі варто разом з черговими виборами 2020 року завершити ці процеси адміністративним (централізованим) шляхом.

**EXPERIENCE OF REFORMS OF STATE MANAGEMENT OF THE SLOVAK REPUBLIC
(1990–2006 YEARS) FOR THE DECENTRALIZATION PROCESS IN UKRAINE**

Summary. The article analyzes the experience of the Slovak Government in the processes of changing the territorial and administrative division and the creation of an effective level of local government, with the simultaneous transfer of several hundreds of powers from the state level of government to the municipalities, which has allowed to provide funding for local communities and thus strengthen territorial autonomy in decision-making. An analysis of the current state of decentralization processes in Ukraine and Zakarpattia region is also given, as well as recommendations on the implementation of the experience of the nearest European neighbors in order to master the new facets of the modern regional policy of the European Union.

Key words: Slovakia, Ukraine, decentralization, territorial communities, local government, powers, budget.