

## ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ, ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА НЕДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА

### INTERACTION OF STATE AUTHORITIES, LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES AND NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS: THE EXPERIENCE OF THE REPUBLIC OF POLAND

**Лахижа М. І.**

Доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління, адміністрування та права,  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,  
м. Полтава, Україна  
ORCID: 0000-0001-8676-4578

**Шкурін М. М.**

Аспірант,  
кафедра публічного управління, адміністрування та права,  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,  
м. Полтава, Україна  
ORCID: 0009-0001-8495-9512

**Mykola Lakhizha**

Doctor of Science in Public Administration, Professor,  
Professor at the Department of Public Management, Administration and Law,  
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»,  
Poltava, Ukraine

**Mykhailo Shkurin**

Graduate Student,  
Department of Public Management, Administration and Law,  
Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic National University,  
Poltava, Ukraine

*Актуальність статті визначається зростаючою роллю взаємодії інституцій публічного управління та громадськості в процесі вироблення, прийняття та реалізації рішень, а також необхідності врахування кращого зарубіжного досвіду в процесі реформ в Україні. Мета та завдання статті цієї статті визначаються прагненням авторів доповнити дослідження вітчизняних вчених новою інформацією про польський досвід реформ та здійснити теоретичні узагальнення щодо специфіки взаємодії в умовах децентралізації. Взаємодія публічних інституцій розглядається авторами як обов'язковий елемент формування демократичної політичної культури суспільства та становлення його як громадянського. Об'єднуючи ресурси при взаємодії, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, недержавні організації та бізнес можуть досягти значного синергетичного ефекту та удосконалювати свої можливості. Актуальність вивчення польського досвіду посилюється й завдяки входженню Польщі до Європейського Союзу та реалізацією його вимог у сфері організації публічного управління. Проаналізовано структуру публічного управління в Республіці Польща. Відзначено зростання ролі взаємодії всіх учасників публічного управління та особливе значення місцевого самоврядування. Взаємодія пов'язується авторами з утвердженням партисипативної демократії. Відзначено, що партнерство між місцевою владою та місцевим суспільством, підтримане соціальною економікою позитивно впливає на підвищення їх обізнаності та відповідальності за реалізовану місцеву політику, що сприяє підвищенню привабливості регіонів та їх розвитку. Виокремлено бар'єри для взаємодії (невизначеність форм співпраці; недотримання органами публічної адміністрації навіть зафіксованих зобов'язань; диференціація режимів доручення публічних завдань; відсутність єдиного стандарту щодо формальних вимог до учасників процесу взаємодії; проблеми передачі інформації; дискримінація малих організацій тощо) та напрями їх подолання, головними з яких визначено зростаючу роль громадянського суспільства та співпраця у наданні адміністративних послуг. Показано на прикладі зміни та повіту поширену в Польщі практику затверджених рішенням місцевих рад програм співпраці з неурядовими організаціями.*  
**Ключові слова:** публічне управління; органи державної влади; органи місцевого самоврядування; недержавні організації; бізнес; взаємодія; євроінтеграція; Україна; Республіка Польща.

*The relevance of the article is determined by the growing role of interaction between public administration institutions and the public in the process of formulating, adopting and implementing decisions, as well as the need to consider the best foreign experience in the process of reforms in Ukraine. The purpose and objectives of this article are determined by the authors' desire to supplement the research of domestic scientists with new information about the Polish experience of reforms and to make theoretical generalizations regarding the specifics of interaction in conditions of decentralization. The authors consider the interaction of public institutions as an essential element in forming a democratic political culture of society and establishing it as a civic society. By combining resources during interaction, state authorities, local governments, non-governmental organizations and businesses can achieve significant synergistic effects and enhance their capabilities. The relevance of the study of the Polish experience is also heightened Poland's accession to the European Union and the implementation of its requirements in the field of public administration organization. The structure of public administration in the Republic of Poland has been analyzed. The increasing role of interaction among all participants in public administration and the special significance of local self-government have been noted. The authors associate interaction with the establishment of participatory democracy. It is noted that the partnership between the local government and the local society, supported by the social economy, has a positive effect on increasing their awareness and responsibility for the implemented local policy, contributing to the attractiveness and development of regions. Barriers to interaction are singled out (uncertainty of cooperation forms; non-compliance by public administration bodies with established obligations; differentiation of modes of assignment of public tasks; lack of a single standard regarding formal requirements for participants in the interaction process; problems of information transmission; discrimination of small organizations, etc.) and their directions overcoming, the main ones being the growing role of civil society and cooperation in the provision of administrative services. The example of communes and counties in Poland demonstrates the widespread practice of cooperation programs with non-governmental organizations approved by local council decisions.*

**Key words:** public administration; state authorities; local self-government bodies; non-governmental organizations; business; interaction; European integration; Ukraine; Republic of Poland.

## ВСТУП

Взаємодія (взаємодіяння, співдія, співдіяння, а також – співпраця) органів державної влади, органів місцевого самоврядування та недержавних організацій завжди була і залишається важливим елементом досягнення спільної мети. Новий тлумачний словник української мови пояснює взаємодію як «взаємний зв'язок між предметами у дії, а також погоджена дія між ким-чим-небудь» [1, с. 188].

Взаємодія публічних інституцій є обов'язковим елементом формування демократичної політичної культури суспільства та становлення його як громадянського. За межами нашого дослідження залишилися важливі завдання взаємодії органів влади з бізнесом, які є обов'язковим елементом територіального розвитку.

Розгляд взаємодії як явища і процесу можливий з багатьох точок зору, наприклад, з огляду на учасників процесу, на форми співпраці, для характеристики методів та результатів роботи державного управління чи місцевого самоврядування, для виявлення їх спеціальних та спільних завдань, для показу результатів взаємовпливу тощо. Аналіз можливий в контексті публічного управління, юридичних наук, економіки чи іншої наукової галузі; показу національної специфіки чи пошуку спільних рис взаємодії; конкретизації взаємодії щодо окремої сфери суспільного життя та інше. Наприклад: взаємодія при виробленні державних рішень, взаємодія в організації виконання суспільних завдань тощо.

Суттєвим завданням є також врахування особливостей взаємодії на різних рівнях соціальної системи (мікрорівень, мезорівень, макрорівень і мегарівень) та в різних сферах

суспільного життя (економічній, соціальній, політичній, духовній).

З теоретичної точки зору важливо осмислити як спільну площину взаємодії – реалізацію мети публічного управління, так і специфіку завдань та можливостей кожного з учасників процесу, наприклад, щодо їх завдань та методів діяльності, територіального чи галузевого обмеження, використання різних ресурсів та методів впливу тощо. Специфіка взаємодії значною мірою визначається завданнями, які стоять перед суспільством – посткомуністична трансформація, європеїзація, диджиталізація та інше. Обираючи владу громадянське суспільство визначається з напрямом її дій, а їх взаємодія дозволяє вносити корективи з урахуванням потреб кожного з учасників процесу.

Об'єднуючи ресурси при взаємодії, органи державної влади, органи місцевого самоврядування та недержавні організації можуть досягти значного синергетичного ефекту та удосконалювати свої можливості.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що йдеться про взаємодію громадянського суспільства та влади (державна влада та місцеве самоврядування) з метою визначення, унормування та реалізації спільних завдань.

## ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про значну увагу українських вчених до питань взаємодії органів публічної влади. Передусім увага звертається на взаємодію «влада» — «громадянське суспільство» (М. Алкум, М. Бойчук, Н. Гавкалова, Є. Гончарук, М. Грузд, А. Дегтяр, О. Дніпров, В. Кравчук, Є. Романенко, В. Козаков, В. Ребкало, А. Федорова та інші). Менш дослі-

дженою є взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування (О. Батанов, Ю. Буглак, Н. Гончарук та Л. Прокопенко, Я. Журавель, Я. Малик, Н. Мельник, І. Міщук, Р. Панчишин, Н. Федіна та інші). Ці статті носять переважно теоретичний характер і розкривають питання взаємодії на основі українського досвіду.

Значно менше досліджень зарубіжного досвіду взаємодії органів публічної влади та інституцій громадянського суспільства. Так, С. Лізаковська розглядає європейські стандарти взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства [2]; І. Ткаченко розкриває участь громадянського суспільства у публічному житті Європейського Союзу [3]. Польський досвід модернізації публічної адміністрації розкрито у монографії М. Лахижі [4].

Проте польський досвід організації взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування залишається актуальним для України, що підтверджується матеріалами онлайн-дискусії за участю українських та польських вчених і практиків (2021, В. Безгін, Ю. Ганущак, М. Скірка, О. Слобожан, Я. Черв та інші) [5]. Актуальність цього досвіду посилюється й у зв'язку з необхідністю для України реалізації вимог ЄС у сфері організації публічного управління.

Доцільно відзначити активізацію роботи по обміну досвідом громадських інституцій та органів місцевого самоврядування Польщі та України. Наприклад, низку таких заходів було проведено у 2021 році в рамках міжрегіонального Форуму органів місцевого самоврядування у Полтавській області, який став підсумком проекту «Курс громадських консультацій для органів місцевого самоврядування в Полтавській області», реалізованого Польсько-американським фондом свободи в рамках програми RITA-Зміни в регіоні за активної участі кафедри публічного управління, адміністрування та права Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Отже, польський досвід взаємодії органів публічного управління і структур громадянського суспільства усвідомлюється як важливий для України, але поки що малодосліджений. Його актуальність зростає з огляду на проведення процесів європеїзації та децентралізації публічного управління.

### МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Мета та завдання цієї статті визначаються прагненням доповнити дослідження вітчизняних вчених новою інформацією про польський досвід взаємодії органів державної влади з органами місцевого самоврядування та недержавними організаціями та здійснити теоретичні узагальнення щодо специфіки взаємодії в умовах децентралізації.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення поставленої мети авторами використано традиційні для науки публічного управління і адміністрування методи дослідження, насамперед, методи системного підходу та системного аналізу. Аксиологічний (ціннісний) метод дозволив виявити пріоритети, а методи стандартизації та уніфікації сприяли виявленню основних тенденцій та підготовці висновків. Вертикальна та горизонтальна взаємодія органів публічної влади на територіальному рівні та взаємодія органів влади з інституціями громадянського суспільства вивчалися нами на основі аналізу нормативно-правових актів, вивчення матеріалів сайтів органів влади та публікацій польських вчених і практиків у науковій літературі та ЗМІ.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Республіка Польща вважається прикладом успішного проведення посткомуністичної трансформації, що відноситься не лише до помітних результатів економічного розвитку, а й до проведення вдалих політичних реформ та модернізації публічної адміністрації.

Державний лад Республіки Польща на основі аналізу Конституції Республіки Польща, нормативно-правових актів, літератури та практики охарактеризований у дисертаційному дослідженні та монографії М. І. Марчука [6], який наголошує, що після прийняття Конституції 1997 року відбулися зміни, орієнтовані на децентралізацію функцій держави, що зумовило певні зміни у конфігурації влади. Проаналізовано конституційний принцип поділу влади та його доповнення механізмом рівноважності, взаємного збалансування сил та контролю. Подальше поглиблення цього процесу стимулюють інтеграційні процеси в межах ЄС.

Чинний адміністративно-територіальний поділ діє у Польщі з 1999 року, коли було відновлено трирівневу систему: воєводство, повіт, гміна. Організація діяльності публічної адміністрації у регіонах здійснюється з урахуванням вертикального (органи державної влади) та горизонтального поділу функцій. Базовою одиницею територіального самоврядування є гміна (пол. gmina), яка в середньому налічує 5 тисяч осіб. Робота місцевого самоврядування врегульовано Законом «Про гмінне самоврядування». Повіти (пол. powiat) утворюються з кількох гмін для вирішення їх спільних інтересів. У Польщі нараховується 314 сільських повітів і 66 міських (міста на правах повіту). Згідно Закону «Про воєводське самоврядування» його завданням є визначення та реалізація регіональної політики і вирішення питань, які не відносяться до повноважень гміни і повіту.

Представницьким органом на регіональному рівні є сеймик воєводства (Sejmik wojewodstwa),

зі складу депутатів якого формується правління воєводства (*Zarząd wojewodstwa*), який очолює маршалек. Управління повітом здійснює рада (*rada powiatu*) та правління. Управління ґміною здійснюють обрані населенням рада та війти (у селах), бурмистри (у містечках) чи президенти (у містах).

Водночас необхідно усвідомлювати, що органи місцевого самоврядування в Польщі не лише на рівні громади, як в Україні, а й на рівні повіту та воєводства мають сильні виконавчі структури і несуть більшу відповідальність за розвиток території. Сильне територіальне самоврядування в Польщі має широкі повноваження, а державна виконавча влада забезпечує дотримання законодавства. Видається вдалим зауваження М. Матвіюка, що територіальне самоврядування Польщі «підлягає сталій еволюції» [7, с. 338].

Відправною точкою характеристики процесів взаємодії є конституційні принципи поділу влади та децентралізації і функціональні повноваження органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, які визначені у Конституції та законах Республіки Польща.

У польській науковій літературі досить часто розглядається класичне трисекторове партнерство: публічна адміністрація – бізнес-громадянське суспільство – на центральному, регіональному та місцевому рівнях. На думку Й. Ітріх-Драбарек, можливості співпраці між неурядовим сектором та органами територіального самоврядування є множинними та динамічними, а співпраця між окремими секторами не лише корисна для кожного з них та всіх мешканців, а й необхідна. Партнерство між місцевою владою та місцевим суспільством, підтримане соціальною економікою позитивно впливає на підвищення їх обізнаності та відповідальності за реалізовану місцеву політику, що сприяє підвищенню привабливості регіонів та їх розвитку [8].

Як і в Україні, більшість досліджень з питань взаємодії органів влади у Польщі присвячена їх контактам з організаціями громадянського суспільства та громадянами. Ґрунтовніше польськими вченими розкрита взаємодія органів місцевого самоврядування, яка розглядається як важлива частина їх модернізації. Як влучно відзначають Т. Казмірчак та А. Олех, відносини між органами територіального самоврядування та неурядовими організаціями – це відносини між громадянами, що отримали мандат для виконання публічних функцій та громадянами, що їм той мандат довірили [9].

Співпраця з неурядовими організаціями оцінюється польськими вченими як розвиток партисипативної моделі територіального самоврядування. На думку М. Баранського [10], найбільшою слабкістю у функціонуванні органів

територіального самоврядування є небажання влади залучати громадян до процесу спільного управління, що проявляється у відсутність концепцій і пропозицій щодо співпраці через недовіру до інституцій третього сектору, переконання щодо його низького професіоналізму і претензійний, вимогливий характер громадян. Опитування громадської думки свідчать про те, що посадові особи місцевого самоврядування переконані у загальній зацікавленості жителів у діяльності місцевої влади. Більше того, деякі громадяни переконані в їхньому впливі на справи комуни. Водночас посадові особи місцевого самоврядування найбільше зацікавлені в тому, щоб самостійно приймати рішення та, щонайбільше, інформувати про них та проблеми громади її мешканців.

На даний час домінуючою моделлю громадської участі є пасивне інформування владою громадян про прийняті рішення. Шанс на соціалізацію вбачається у впровадженні партисипативної демократії (партисипаторний бюджет, дорадчі форми прийняття рішень, соціальні консультації тощо).

Форми і засади співпраці органів публічної адміністрації з неурядовими організаціями визначені у ст 5 Закону від 24 квітня 2003 року «Про суспільно-корисну діяльність і волонтеріат» [11]: доручення громадським організаціям громадських завдань; взаємне інформування про заплановані напрями діяльності; проведення консультацій; консультування проектів нормативних актів, що стосуються сфери суспільних завдань; створення спільних консультативно-ініціативних груп; договори про реалізацію місцевої ініціативи; договір товариства.

Серед публікацій з питань взаємодії органів публічної адміністрації з НДО (М. Аршевська, Б. Ванкевич, Б. Жижда, Б. Крук, Д. Струс, М. Сітек та інші) варто виділити аналітичну доповідь «Стандарти співпраці публічної адміністрації та неурядових організацій. закордонний та вітчизняний досвід» [12], автор якої – А. Водецька-Хиєк – розглядає співпрацю в основному через призму вироблення стандартів та удосконалення якості надання адміністративних послуг. Відзначено, що органами публічного управління умови співпраці з неурядовими організаціями найчастіше розглядаються з точки зору: ідеї співпраці (рівень поінформованості та ментальності), традицій співпраці, рівня законодавства, політичних умов функціонування органів влади, якості локальних мереж зв'язку тощо. Водночас, автор наголошує, що незважаючи на запропоновану законодавцем модель партнерської співпраці між публічною адміністрацією та третім сектором, яка все більше впроваджується в не як повноправних партнерів, а як «підопічних» чи

лише як виконавців прийнятих владою рішень чи завдань і значно рідше вони залучаються до процесу прийняття цих рішень чи визначення завдань.

Урядові структури Республіки Польщі приділяють проблемам взаємодії значну увагу. Так, у 2017–2018 роках в систему взаємодії внесено значні зміни: більшість повноважень Комітету з питань суспільної користі було передано виконавчому органу - Національному інституту вольності. Водночас з 2015 року міністри та воєводи зобов'язані (раніше вони могли) приймати щорічні або багаторічні програми співпраці з неурядовими організаціями з урахуванням результатів консультацій з ними.

Співпраця органів місцевого самоврядування та створення ними форм партнерства характеризується в Польщі як необхідність для зниження витрат на поточну діяльність та досягнення нових можливостей для постійного покращення досягнутих результатів і якості наданих адміністративних послуг. Потреба таких змін у територіальному самоврядуванні мотивується різними причинами: помітне поліпшення умов життя мешканців; розкриття величезного потенціалу людської діяльності та підприємництва; кращий розвиток інфраструктури; полегшення доступу до муніципальних послуг та дедалі вища їх якість; усвідомлення громадянами свого певного впливу на громадські справи в системі місцевої демократії за місцем їх проживання; зручність та доступність адміністративних послуг, що надаються посадовими особами [13].

У ситуації, коли немає бажання змінювати межі органів місцевого самоврядування та збільшувати чи зменшувати їх чисельність, очікувані ефекти економічних і якісних результатів можна досягти співпрацею між органами місцевого самоврядування та залученням неурядових партнерів шляхом підписання з ними економічних та соціальних угод. Ефективне формування та забезпечення функціонування цих відносин взаємодії вимагає створення умов для співпраці, адаптованих до потреб як органів місцевого самоврядування, так і їх партнерів, а також необхідні бажання та відповідні навички партнерів.

Варто відзначити зростання взаємодії між органами місцевого самоврядування для забезпечення якісного надання адміністративних послуг, що трактується польськими вченими як характерна для західних країн ситуація [14, с. 151]. Національний контекст визначається місцевим законодавством, адміністративною структурою та особливостями взаємодії між органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.

Суттєвим є вплив органів державної влади, в першу чергу Міністерства Регіонального Розвит-

ку, яке здійснює моніторинг ситуації та виступає певним посередником між європейськими інституціями і регіонами Польщі. Наприклад, у 2012 році в рамках програми «Розвиток міст шляхом посилення повноважень органів місцевого самоврядування, соціального діалогу та співпраці з представниками громадянського суспільства», Мінрегіон запустив проект «Розбудова компетенцій для співпраці органів місцевого самоврядування та міжсекторної співпраці як інструмент локального та регіонального розвитку». Проект реалізовувався до 2015 року по всій країні Асоціацією польських міст та Асоціаціями польських повітів і гмін за сприяння Норвезького союзу локальних і регіональних влад. В рамках проекту було ідентифіковано проблеми та визначено спільні шляхи їх подолання. Значна частина учасників проекту наголошували на особливому значенні неформалізованої взаємодії при усвідомленні спільних проблем та завдань, відзначалася необхідність взаємодії різних за кількістю мешканців та розміром території гмін.

Доцільно відзначити поширену в Польщі практику затверджених рішенням місцевих рад програм співпраці з неурядовими організаціями. Як правило, ці програми розміщуються на їх сайтах і доступні для учасників процесу взаємодії. Для прикладу можна звернутися до кількох таких програм рівня гміни, повіту та воєводства. Так, Програма співпраці з неурядовими організаціями гміни Цеханув (Мазовецьке воєводство) на 2024 рік [15] окреслює форми, засади, коло співпраці та визначає головні завдання: розбудова та зміцнення партнерства між муніципальною владою та неурядовими організаціями; зміцнення потенціалу неурядових організацій; підтримка місцевих ініціатив та заходів, спрямованих на соціальну інтеграцію мешканців гміни. Співпраця здійснюється на засадах допоміжності, суверенності сторін, партнерства, ефективності та відкритої конкуренції і прозорості. Виділено фінансове ( субвенції на виконання делегованих повноважень ) та нефінансове ( надання в оренду службових приміщень або іншого комунального майна для здійснення статутної діяльності; підтримання постійних контактів з лідерами громадських організацій, запрошення їх на робочі засідання органів публічної адміністрації; співробітництво в отриманні фінансових ресурсів з інших джерел, зокрема з фондів ЄС для реалізації суспільних завдань гміни; запровадження пільг щодо сплати податків і місцевих зборів для громадських організацій; надання істотної допомоги, рекомендацій, постійного обміну інформацією та допомоги у встановленні контактів з громадськими організаціями та іншими установами; надання приміщень у комунальних закладах для проведення відкритих зустрічей з представника-

ми організацій; сприяння діяльності громадських організацій тощо).

Програма співпраці з неурядовими організаціями Жирардувського повіту (Мазовецьке воєводство) на 2024 рік [16] підготовлена шляхом проведення консультацій з партнерами (понад 200 неурядових організацій, що діють на терені повіту). Головною метою програми є зміцнення неурядового сектору шляхом побудови партнерства між публічною адміністрацією та організаціями і ефективного використання їхнього потенціалу та соціальної активності для задоволення колективних потреб мешканців ініціатив та структур, що функціонують на користь місцевої громади та доповнюють та підтримують діяльність у сфері, не охопленій структурами місцевого самоврядування. Передбачено кошти для реалізації основних цілей програми (175 тис. злотих за семи напрямками). Визначено відповідальну за реалізацію програми структуру в повітовій адміністрації, порядок здійснення моніторингу, внесення коректив та оцінювання результатів реалізації Програми.

Вартий уваги польський досвід аналізу наявних бар'єрів для взаємодії органів публічного управління. Так А. Краєвська [17] до перепон відносить: невизначеність форм співпраці; недотримання органами публічної адміністрації навіть зафіксованих зобов'язань; відсутність чітких критеріїв оцінки заявок та сумніви щодо обґрунтованості прийнятих рішень; домінування міжгалузевої співпраці за фінансовою формою; диференціація режимів доручення публічних завдань (згідно Закону про соціальну допомогу чи Закону про сприяння зайнятості та інституціях ринку праці); технічні труднощі у регулюванні відкритих конкурсів; відсутність єдиного стандарту щодо формальних вимог до учасників процесу взаємодії; проблеми передачі інформації між секторами (отримання інформації неформальними каналами тощо); поява великих спеціалізованих неурядових організацій, що призвело до монополізації ними деяких сфер суспільно корисної діяльності та дискримінації малих організацій, що виникають.

Прикладом може бути й дослідження на базі Лодзинського воєводства [18]. Автор дослідження - М. Зак-Сквіржинська виділяє 9 груп бар'єрів взаємодії органів територіального самоврядування: адміністративні, правові, фінансові, партійні, психологічні, розходження в розумінні напрямів розвитку, відсутність інтересу та здатності до співпраці, низький рівень компетенції кадрів, інституційні бар'єри. Крім того, виділено міжсекторові бар'єри для органів територіального самоврядування.

## ДИСКУСІЯ

Залишаються різними оцінки стану польської публічної адміністрації – державної та місцевого самоврядування - з урахуванням процесів європеїзації, децентралізації, модернізації. Наприклад, Є. Земан-Мішевська [19] стверджує, що зміни моделі здійснення влади місцевого самоврядування з представницької до «партисипаторної»/«мережевої» докорінно змінили обсяг і форми відносин з іншими суб'єктами комуни. Соціально-економічний розвиток громад був пов'язаний з використанням інституційних рішень ринкової економіки у локальних системах, а також ініціювання співпраці з громадянами, підприємствами місцевих компаній чи неурядовими організаціями. Широкий обсяг самостійності муніципалітетів сприяв налагодженню співпраці з іншими суб'єктами з урахуванням рівня їх готовності до взаємодії. Проте існуючі бар'єри часто мали фундаментальний характер і були результатом ставлення політиків і владних груп (лібералів проти державників) до способів регулювання діяльності та їх форми.

## ВИСНОВКИ

Актуальність даної статті можна оцінювати з двох точок зору: теоретичної важливості оцінювання взаємодії інституцій в процесі публічного управління та цінності польського досвіду для України, незважаючи на суттєві відмінності в організаційній структурі публічної адміністрації двох країн.

Проведене дослідження показало увагу польських вчених до проблематики взаємодії, що особливо стосується співпраці органів місцевого самоврядування з громадськими структурами. Роль місцевого самоврядування у здійсненні публічного управління зростає в результаті проведених реформ децентралізації. Основними факторами впливу при цьому є процеси європеїзації, розвитку партисипативної демократії та концентрування на забезпечення надання якісних адміністративних послуг.

Можна вважати наявні форми співпраці органів місцевого самоврядування доступними для всіх учасників процесу, що стимулюється прийняттям програм співпраці та укладанням угод щодо реалізації конкретних завдань. Удосконалення взаємодії пов'язується з виробленням його гнучкіших форм. Перспективним видається підтримування міжсекторного співробітництва для надання багатьох видів адміністративних послуг і здійснення заходів, спрямованих на розвиток в окремих функціональних сферах. Не менше значення має й удосконалення політичної та організаційної культури органів влади та громадян.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Yavornytskyi, D. (2008). *Novyi tlumachnyi slovnyk ukraïnskoi movy*. T.1 A-K. Kyiv: Akonit [in Ukrainian].
2. Lizakovska, S.V. (2020). Yevropeïski standarty vzaiemodii orhaniv publichnoi vlady z instytutamy hromadianskoho suspilstva [European standards of interaction between public authorities and civil society organizations]. *Publichne Upravlinnia ta Rehyonilnyi Rozvytok - Public Administration and Regional Development*, 8, 422-444. DOI: 10.34132/PARD2020.08.04 [in Ukrainian].
3. Tkachenko, I. (2015). Hromadianske suspilstvo i Yevropeïskiy Soiuz: funktsionuvannia y spivpratsia [Civil Society and the European Union: Activities and Collaboration]. *Viche – Viche*, 2, 15-19. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche\\_2015\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2015_2_6) [in Ukrainian].
4. Lakhyzha, M. (2012). Modernizatsiia publichnoi administratsii: dosvid Respubliky Polshcha [Modernization of Public Administration: The Experience of the Republic of Poland]. Poltava: PoltNTU [in Ukrainian].
5. Polska model vzaiemodii orhaniv derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia. Dosvid dlia Ukrainy [The Polish Model of Interaction Between State Authorities and Local Self-Government. Experience for Ukraine] (2021, 12 May). *Hromadskiy prostir: Vebsait - Hromadskiy prostir*. Retrieved from <https://www.prostir.ua/event/polska-model-vzajemodiji-orhaniv-derzhavnoi-vlady-ta-mistsevoho-samovryaduvannya-dosvid-dlya-ukrajiny/> [in Ukrainian].
6. Marchuk, M. I. (2019). Derzhavnyi lad Respubliky Polshcha: konstytutsiinopravova model: monohrafiia [The State System of the Republic of Poland: Constitutional and Legal Model: monograph]. Kharkiv : Styl-Izdat [in Ukrainian].
7. Matwiejuk, J. (2014). Samorząd terytorialny w Polsce [Local self-government in Poland]. Repozytorium Uniwersytetu W Białymstoku - University of Białystok Repository, *Temida* 2, 313-338. Retrieved from <https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/handle/11320/13411> [In Polish].
8. Itrich-Drabarek, J. (2011). Partnerstwo trójsektorowe na poziomie lokalnym [Three-sector partnership at the local level]. *Studia Politologiczne – Political Science Studies*, 20, 69-90. Retrieved from <http://www.studiapolitologiczne.pl/pdf-117433-46611?filename=Polityka%20na%20szczecblu.pdf> [In Polish].
9. Kaźmierczak, T., & Olech, A. (2011). Modele partycypacji publicznej [Models of public participation]. Partycypacja publiczna: O uczestnictwie obywateli w życiu wspólnoty lokalnej - Public participation: On Citizens' Involvement in Local Community Life. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych, 100-122 [In Polish].
10. Baranski, M. (2017). Partycypacyjny model samorządu terytorialnego [Participatory Model of Local Self-Government]. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 275-294. Retrieved from [https://rebus.us.edu.pl/bitstream/20.500.12128/21444/1/Baranski\\_Partycypacyjny\\_model\\_samorzadu\\_terytorialnego.pdf](https://rebus.us.edu.pl/bitstream/20.500.12128/21444/1/Baranski_Partycypacyjny_model_samorzadu_terytorialnego.pdf) [In Polish].
11. USTAWA: Działalność pożytku publicznego i wolontariat [The Law Public Benefit and Volunteer Work]. Dz.U.2023.571 z dnia 24 kwietnia 2003 r. - Journal of Laws 2023, item 571, dated April 24, 2003. Retrieved from <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/dzialalnosc-pozytku-publicznego-i-wolontariat-17030487> [In Polish].
12. Wodecka-Hyjek, A. (2014). Standardy współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych [Standards of cooperation between public administration and non-governmental organizations]. Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej. Retrieved from [https://ngo.krakow.pl/zalacznik/93521&ved=2ahUKEwjQh-OT huuGAXUGg\\_0HHTDJAAQQFnoECA8QAQ&usq=AOvVaw2EQGBxVh8M\\_6Ra17uo4R1](https://ngo.krakow.pl/zalacznik/93521&ved=2ahUKEwjQh-OT huuGAXUGg_0HHTDJAAQQFnoECA8QAQ&usq=AOvVaw2EQGBxVh8M_6Ra17uo4R1) (In Polish).
13. Wojciechowski, E. (2022). Potrzeba zmian w samorządzie terytorialnym [The Need for Changes in Local Self-Governme]. Centrum Ekspertyzy Lokalnej - Local Expertise Center, 17. Retrieved from [https://frdl.org.pl/static/upload/store/frdl/ANALIZY\\_CELOWE/POTRZEBA\\_ZMIAN\\_W\\_SAMORZADZIE\\_TERYTORIALNYM\\_\(3\).pdf](https://frdl.org.pl/static/upload/store/frdl/ANALIZY_CELOWE/POTRZEBA_ZMIAN_W_SAMORZADZIE_TERYTORIALNYM_(3).pdf) [In Polish].
14. Nowak, J. (2012). Rozwój form i zakresu współpracy jednostek samorządu terytorialnego z partnerami zewnętrznymi [Development of Forms and Scope of Cooperation between Local Government Units and External Partners]. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, *ZESZYTY NAUKOWE* 247, 146-160 Retrieved from <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171252917?q=bwmeta1.element.ekon-element-85c2c134-9c53-3b45-bd37-ac9587560f11;8&qt=CHILDREN-STATELESS> [In Polish].
15. Site Urząd Gminy Ciechanów [Site Ciechanow Municipal Office]. *gminaciechanow.pl* Retrieved from <https://gminaciechanow.pl/> [In Polish].
16. Program współpracy Powiatu Żyrardowskiego z organizacjami pozarządowymi, osobami prawnymi i innymi jednostkami organizacyjnymi, których cele statutowe obejmują prowadzenie działalności pożytku publicznego na rok 2024 [Cooperation Program of the Żyrardow County with Non-Governmental Organizations, Legal Entities, and Other Organizational Units Whose Statutory Goals Include Conducting Public Benefit Activities for the Year 2024]. *powiat-zyrardowski.pl*. Retrieved from <https://www.powiat-zyrardowski.pl/plik,2594,program-wspolpracy.pdf> [In Polish].
17. Krajewska, A. (2011). Formy współpracy międzysektorowej po nowelizacji Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – perspektywy dla organizacji pozarządowych [Forms of Cross-Sector Cooperation after the Amendment of the Act on Public Benefit and Volunteer Work - Perspectives for Non-Governmental Organizations]. Kraków: Trzeci Sektor - Third Sector, nr specjalny, 65-73 [In Polish].
18. Żak-Skwierczyńska, M. (2018). Bariery we współpracy jednostek samorządu terytorialnego miejskich obszarów funkcjonalnych [Barriers to Cooperation between Local Government Units of Urban Functional Areas]. Łódź: Interdyscyplinarne Studia Miejskie [In Polish].
19. Zeman-Miszewska, E. (2019). Współpraca samorządów terytorialnych z innymi podmiotami w procesie świadczenia usług publicznych [Cooperation of local governments with other entities in the provision of public services]. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach - Economic Studies. Scientific Journals. University of Economics in Katowice*, 378, 99-110 [In Polish].