

УДК 332. 14

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-5.8>**Зварич І.Т.**

доктор політичних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і маркетингу,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Зварич О.І.

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри міжнародних економічних відносин,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

КЛЮЧОВІ МОДЕЛЕУТВОРЮЮЧІ ЧИННИКИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ

У цій статті висвітлюються моделеутворюючі чинники територіального управління в ринкових умовах функціонування економічної системи України. При цьому обґрунтовано, що у кожній країні організація місцевої влади та управління і відповідна їм система різних місцевих органів з розподілом повноважень між ними тісно пов'язані із адміністративно-територіальним менеджментом. Одночасно структура державної регіональної виконавчої влади та управління у державі формується за такими схемами, як самоврядування, децентралізація, централізація, федералізм, вивчення яких спричиняє інтерес щодо їх використання і у вітчизняних умовах. В Україні вже понад 85 років традиційно функціонує конституційно закріплена чотириланкова система адміністративно-територіального устрою у складі: центр – область (регіон) – район – село (місто, селище). І ключовим принципом віднесення до регіонального (проміжного) рівня адміністративно-територіальних є штучний характер їх утворення. Водночас їхній склад та межі можуть час від часу змінюватись, на відміну від різних адміністративних одиниць базового рівня (міст, сіл та селищ тощо). А основним критерієм визначення таких громад, включаючи і об'єднання, є насамперед можливість їх більш-менш самостійного функціонування за рахунок передовсім власної соціально-економічної діяльності, що є важливим в умовах євроінтеграційних устремлень України.

Ключові слова: регіон, територіальне управління, самоврядування, децентралізація, централізація та федералізм і моделі управління територіями.

KEY MODEL FORMATING FACTORS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT MANAGEMENT OF THE REGION

Zvarych Igor, Zvarych Olena

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

This article highlights various model-forming factors of territorial governance in the market conditions of the modern economic system of Ukraine. It while using a systematic approach, methods of analysis and synthesis, induction and deduction, comprehensive analysis was established is substantiated that in each country the organization of local government and the corresponding system of local authorities with the distribution of powers between them are quite closely linked with the administrative-territorial administration. At the same time, in any country-federal or unitary, there is one of two traditional types of administrative-territorial entities, which are hierarchically below the national level. The of them includes the so-called intermediate entities (lands, administrative autonomies, oblasts, rayons or departments, etc.) and the relevant authorities and administrations that perform certain functions within their competence in the territory under their jurisdiction, regardless of the center. At the same time, the second type is separate grassroots administrative-territorial units of the so-called basic level, which are part of intermediate entities and have their own local authorities and management. Based on this, the structure of regional executive power and governance in the state is formed according to the following already established schemes: federalism, selfgovernment, decentralization and centralization. At the same time, the analysis of model-forming factors of territorial governance makes it possible to divide its models into five types: federal, regional, social and limited decentralization, state centralization and decentralization. In Ukraine, for more than 85 years, the constitutionally enshrined fourlink system of administrative-territorial organization has been functioning, consisting of: center – region – district – village (city, settlement). And the key principle of assigning administrative-territorial units to the regional (intermediate) level to the regional (intermediate) level is the artificial nature of their formation. At the same time, their composition and boundaries may change from time to time, in contrast to the administrative units of the basic level (cities, villages, settlements). And the main criterion for defining such communities, including associations, is first of all the possibility of their more or less independent existence due to their own economic activities, which is especially important in the current conditions relenles European integration aspirations of Ukraine.

Keywords: region, territory, territorial administration, self-government, decentralization, centralization, federalism and models of territorial management.

Постановка проблеми. У кожній державі організація місцевої влади та управління і відповідна їм розгалужена система місцевих органів з розподілом компетенції між ними завжди пов'язані із адміністративно-територіальним управлінням. При цьому у будь-якій країні – федеративній або унітарній існує один із двох традиційних типів адміністративно-територіальних утворень, які за ієрархією знаходяться нижче загальнодержавного рівня. До першого з них відносяться так звані проміжні утворення (землі, адміністративні автономії, області та райони чи департаменти тощо) і відповідні органи влади та управління, що здійснюють у межах своєї компетенції функції на підвідомчій їм території незалежно від центру. Одночасно другий їхній тип – окремі низові адміністративно-територіальні одиниці так званого базового рівня, які входять до складу проміжних утворень, маючи власні місцеві органи влади і управління. На відміну від адміністративно-територіальних одиниць базового рівня, що склались природно та визнані державою (міста, села, селища), при управлінні якими переважають власні інтереси територіальних громад, у керівництві формуваннями проміжного рівня, створеними її актами (області або райони тощо), просліджується стале поєднання інтересів центру і міст за підвищеного впливу владної зацікавленості центру. Відтак, виходячи із цього, структура регіональної виконавчої влади і управління у країні зазвичай формується за такими вже давно усталеними схемами: *самоврядування, децентралізації, централізації та федералізму*, вивчення яких спричиняє доволі значний інтерес стосовно їхнього використання і в сучасній Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На нашу думку, наводити окремі праці щодо моделювання чинників управління територіями в ринкових умовах із їх широкого загалу, які давно увійшли у вітчизняний науковий простір, що активно поповнюється особливо останнім часом, потреби немає. Водночас варто звернути увагу на публікації у цьому контексті І. Благуна [1], Н. Буги, І. Гридчук [2], Л. Дмитришин [3], М. Долішнього [4], Т. Клебанової, Б. Кліяненка [6], В. Кузьміна [9], В. Куйбіди [8], А. Мельник, І. Новак, Д. Сімкіна [11], О. Солтсик [1], О. Осики [6], Л. Федулової [12]. Але, зважаючи на динамічність моделювання чинників у часі, їх дослідження мають теоретичне і практичне значення. При цьому не до кінця вивченими залишаються питання економічної характеристики федеративних держав та країн із самоврядним типом місцевого управління і ознак моделей територіального менеджменту – федералізму, самоврядування, децентралізації централізації та низки інших.

Формулювання мети статті. Дослідження цих проблем як ключових у контексті економічного розвитку регіону і є головною метою цієї статті.

Виклад основного матеріалу дослідження. У федеративних країнах уся державна виконавча влада розподіляється між національним (чи міжнаціональним) та територіальним урядами (земель, країв, республік тощо), які наділені вищою формою територіальної автономії – розподілом влади між центром і урядами територій, який закріплюється у їх чинних Конституціях.

У державах із самоврядним типом місцевого управління (Англія, Італія та ін.) регіональними структурами отримується адміністративна автономія, а, отже,

їх повноваження мають лише адміністративний, а не конституційний і законодавчий характер. Регіональні та місцеві структури у цьому випадку набувають відповідного статусу юридичної адміністративної особи із автономним бюджетом, а їхні органи формуються тільки на виборних засадах і володіють якнайповнішим набором різноманітних управлінських функцій. Одночасно досить істотним недоліком у випадку повністю автономного місцевого управління є помітні труднощі в узгодженні загальнонаціональних зусиль і створення сприятливих умов для зловживань та дроблення адміністрації, що вкрай негативно позначається і на ефективності такого управління [1–12].

Децентралізована організація місцевого управління – це сучасна концепція місцевого менеджменту, яка суттєво відрізняється від двох попередніх. За такого його виду місцеві громади мають подвійний характер. Вони залишаються вільними самоврядними колективами та водночас географічно відособленими підрозділами держави, забезпечуючи дотримання інтересів місцевих мешканців і одночасно представляють її на місцях. *Децентралізація порівняно із охарактеризованими системами управління має такі відмінні риси:* місцеві органи влади, як і за «самоврядування», залишаються виборними (представницькими). Проте, їх виборність може бути і неповною: водночас із виборними органами можуть функціонувати і призначувані; існує законодавчо встановлена адміністративна автономія децентралізованих влад, хоча її зазвичай обмежують відповідними законами; державні органи виконують одні управлінські функції у повному обсязі, тоді як інші поділені між державою та місцевими громадами. Тому управлінські функції органів місцевого самоврядування залишаються істотно обмеженими і, окрім цього, підлягають режиму опіки, наприклад, відносно призначення посадових осіб та меж їх діяльності. Потрібно зазначити, що адміністративна опіка включає контроль за законністю, а не доцільністю як зворотній бік децентралізації; місцеві громади наділені статусом юридичної особи і бюджетною автономією. Адміністративна опіка доповнюється фінансовою, які взаємодіють – для прикладу, якщо першу послаблено, тоді посилюють фінансовий контроль [13–14].

Розглядаючи модель централізації у так би мовити чистому вигляді, варто зазначити, що вона не визнає автономії місць та місцевого життя, а певний рівень деконцентрації управління за цією моделлю допускає наявність місцевих органів, які залежать від уряду як функціонально, так і у контексті підпорядкованості посадових осіб. Це означає, що їх керівництво призначає уряд та може бути ним же і усунуте. Функціональна залежність припускає, що центральна влада може визнавати за ними широкі повноваження, але вона вправі у будь-який момент їх переглянути. Перегляд таких повноважень, зміна або відміна прийнятих ними рішень здійснюється як у зв'язку із порушенням законності, так і з міркувань доцільності. Необхідно додати, що місцеві округи не мають статусу юридичної особи, а є простими адміністративно-територіальними одиницями. Завдяки цьому уряд у центрі та на місцях забезпечує національну єдність, однозначні політику і адміністрування, які іноді все ж переростають у авторитарність. **Порівняльні ознаки моделей територі-**

ального управління – федералізму, самоврядування, децентралізації та централізації наводяться у табл. 1. Одночасно проведений аналіз моделюючих чинників дає можливість розподілити моделі територіального менеджменту на п'ять таких типів: федеративна; регіональна; сильної та обмеженої децентралізації; державної централізації. Розгорнута характеристика цих моделей територіального управління узагальнюється у табл. 2.

В Україні вже понад 85 років традиційно функціонує конституційно закріплена чотириланкова система адміністративно-територіального устрою у такому складі: центр – область (регіон) – район – село (місто, селище). А ключовим принципом віднесення до регіонального (проміжного) рівня адміністративно-територіальних одиниць є штучний характер їх утворення. Їхній склад та межі можуть час від часу змінюватись, на відміну від адміністративних одиниць базового рівня (міст, сіл і селищ тощо). При цьому основним критерієм визначення їх територіальних громад є насамперед можливість більш-менш самостійного функціонування за рахунок власної соціально-економічної діяльності. Водночас дворівнева чи тривірнева структура місцевих органів влади, за винятком Люксембургу, притаманні усім державам Європейської економічної співдружності. Натомість, в Австрії, Данії, Нідерландах, Швейцарії, Швеції тощо вони складаються із двох рівнів, Бельгія, Греція, Іспанія, Італія,

Німеччина, Франція мають територіальну структуру, яка складається із трьох рівнів. Одночасно зазначимо, що на цей час територіальний устрій України охоплює Автономну Республіку Крим, 24 області, 2 міста республіканського значення, 490 районів і біля 12 тис. інших адміністративних одиниць базового рівня (міст, сіл та селищ). Систематизація викладеного дає змогу узагальнити визначальні класифікаційні ознаки моделюючих чинників територіального управління, які наводяться у табл. 2.

Висновки з проведеного дослідження. У кожній країні організація місцевої влади і управління та відповідна їй розгалужена система місцевих органів з розподілом компетенції між ними завжди тісно пов'язані з адміністративно-територіальним менеджментом. У федеративних державах уся економічна влада розподіляється між національним (чи міжнаціональним) і територіальним урядами (земель, країв, республік тощо), що наділені вищою формою територіальної автономії – розподілом влади між центром та урядами територій, закріпленим у Конституції. Натомість, у країнах із самоврядним типом місцевого управління регіональні структури отримують адміністративну автономію, отже їх повноваження мають тільки адміністративний, а не конституційний або законодавчий характер. Децентралізована ж організація місцевого управління – це сучасна концепція місцевого менеджменту, яка істотно відрізняється від двох попередніх.

Таблиця 1

Порівняльні ознаки моделей територіального устрою країни [14–15]

Ознаки для порівняння	Федералізм	Самоврядування	Децентралізація	Централізація і деконцентрація
Легітимність регіональних та місцевих органів влади	Формуються на традиційних виборних засадах	Формуються на традиційних виборних засадах	Місцеві державні органи створюються державою; представницькі – формуються на виборних засадах	Місцеві державні органи створюються державою (підпорядкованість посадових осіб); а представницькі – формуються на виборних засадах
Статус і ступінь наявної автономії регіональних органів управління	Територіальні уряди мають статус державних; вища форма автономії; компетенція у конституційній та законодавчій сферах; повно-цінний набір управлінських функцій	Адміністративна автономія; законодавча ініціатива у дозволених сферах; повний набір управлінських функцій	Адміністративна автономія децентралізованої влади; виконання управлінських функцій, які закріплюються законодавчо	Одержавлення виконавчої влади: державні виконавчі органи здійснюють повний набір різних управлінських функцій
Ступінь автономії різних органів місцевого самоврядування	Автономія органів місцевого самоврядування	Автономія органів місцевого самоврядування	Автономія органів місцевого самоврядування (може і обмежуватись)	Автономія значно обмежена (функціональна залежність від відповідних державних органів)
Автономний бюджет (фінансова автономія)	Автономний бюджет	Автономний бюджет	Бюджетна автономія децентралізованої влади	Місцеві бюджети не відокремлюються від державного
Контроль за діяльністю місцевих громад	Діяльність законодавчої та судової влад	Діяльність законодавчої та судової влад	Адміністративний нагляд за законністю (а не доцільністю), дій, постійна фінансова опіка	Контроль і адміністративна опіка за доцільністю діяльності, постійний фінансовий нагляд
Статус адміністративно-територіальних одиниць і органів влади в них	Усі адміністративно-територіальні одиниці та їх органи наділені статусом юридичної особи	Усі адміністративно-територіальні одиниці та їхні органи наділені статусом юридичної особи	Усі адміністративно-територіально одиниці комунального рівня та їхні органи наділені статусом юридичної особи	Усі адміністративні одиниці наділені статусом простих адміністративно-територіальних утворень

Таблиця 2

Ілюстративні моделі місцевих органів влади (S – сильна, M – середня, W – слабка) [1–2]

Рівень управління	Тип моделі				
	Федеральна	Регіональна	Сильної децентралізації	Обмеженої децентралізації	Державної централізації
Державний рівень	W	M	S	S	S
Регіональний, у тому числі міста із особливим статусом	S	S	M	W	W
Районні, у тому числі міста великі та середні	W	M	M	W	W
Комунальний (міста і міські райони, села тощо)	S	S	M	M	W

За такого його виду місцеві громади мають подвійний характер. Вони залишаються вільними самоврядними колективами і водночас географічно відособленими підрозділами держави, тобто забезпечують дотримання інтересів місцевих жителів та одночасно представляють її на місцях. Водночас у кожній країні – федеративній чи унітарній – існує один з традиційних типів адміністративно-територіальних утворень, який за ієрархією знаходиться нижче загальнодержавного рівня (так звані проміжні утворення), і базового рівня, що входять до них, маючи власні органи влади та управління. Виходячи із цього, **структура регіональної виконавчої влади і менеджменту формується за такими схемами: федералізму, самоврядування, децентралізації та централізації**. Одночасно аналіз моделювальних чинників територіального управління дає змогу розділити його моделі на **5 таких типів: федеральна, регіональна та сильної, обмеже-**

ної децентралізації, як і державних централізації та децентралізації.

В Україні вже понад 85 років традиційно функціонує конституційно закріплена чотириланкова система адміністративно-територіального устрою у складі: центр – область (регіон) – район – село (місто, селище). І ключовим принципом віднесення адміністративно-територіальних одиниць до регіонального (проміжного) рівня є в цілому штучний характер їхнього утворення. Водночас їхній склад та межі можуть час від часу змінюватись, на відміну від адміністративних одиниць базового рівня (міст, сіл, селищ тощо). А визначальним критерієм визначення таких громад, включаючи і об'єднання, є головним чином можливість їхнього більш-менш самостійного функціонування за рахунок переважно власної соціально-економічної діяльності, а це особливо важливо в сучасних умовах євроінтеграційних устремлень України.

Список використаних джерел:

1. Благун І.С., Солтисік О.С. Моделювання стратегій розвитку регіонів. *Регіональна економіка*. № 4. Львів : ІРД НАН України, 2004. С. 105–115.
2. Гриджук І. Державне регулювання сталого розвитку регіону. Дисерт. на здоб. наук. ступ. канд. наук з держ. управл. за спец. 25. 00. 02 – механізми державного управління. Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України. Київ, 2009. 187 с.
3. Дмитришин Л.І., Зварич О.І. Методичні аспекти формування концепції економічного розвитку регіону. *Міжн. наук. конф. «Corporate governance: strategies, processes, technology»*, 20 жовтня 2017 року, м. Каунас (Литва). Baltija Publishing, 2017. С. 148–150;
4. Дмитришин Л.І., Зварич О.І. Формування концепції економічного розвитку регіонів і регіональна конкурентоспроможність. *Вісник Прикарпатського ун-ту. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 15. Івано-Франківськ : Плай, 2020. С. 7–13.
5. Долішній М.І. Регіональні політика на рубежі ХХ – ХХІ століть: нові пріоритети. Київ : Наукова думка, 2006. 512 с.
6. Клебанова Т.С., Дубровина Н.А., Стричиженко К.А. Анализ уровня социально-экономического роста. Харьков : Изд. дом. ХТЭУ, 2002. 223 с.
7. Кліяненко Б.Т., Осика О.П. Соціально-економічний розвиток господарського комплексу регіону: методика і практика аналізу. Луганськ : Вид-во СНУ імені В. Даля, 2008. 227 с.
8. Кузьмін В.М. Потенціал адміністративно-територіальної одиниці як об'єкт стратегічного управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*: наук. зб.; [за ред. І. Г. Ткачук]. Вип. IV. Т 2. Івано-Франківськ : ВДВ ЦІТ Прикарпатського нац. ун-ту імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ : Вид.-дизайн. відділ центру інформаційних технологій, 2008. С. 57–61.
9. Куйбіда В.С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування : моногр. Київ : МАУП, 2004. 431 с.
10. Новак І.М. Соціальний розвиток регіонів України: оцінка та напрями зменшення диспропорцій: моногр. Донецьк, Київ : Ін-т економіки промисловості, Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. 196 с.
11. Організаційно-економічний механізм розвитку регіону: трансформаційні процеси та їх інституційне забезпечення : моногр. колект. авт. За ред. д.е.н., проф. А.Ф. Мельник. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 608 с.
12. Симкин Д.Г. Некоторые особенности развития организационно-экономического механизма управления регионов. *Вестник ОГУ*. № 8. Изд-во ГОУ ВПО «Оренбургский гос. ун-т, 2009. С. 88–92.

13. Федулова Л.І., Буга Н.Ю. Проблемність регіонів і особливості регіональної політики в умовах нової економіки. *Регіональна економіка*. № 3. Львів : ІРД НАН України, 2008. С. 31–40.
14. Шаповал В.М. Виконавча влада в розвинутих країнах (конституційно-правовий аспект). Київ, 1996. 59 с.
15. Зварич І.Т., Зварич О.І., Хома В.Б. Управління соціально-економічним розвитком регіону : навч.-метод. посібн. для студ. і магістр. усіх економ. спец. Івано-Франківськ: «ПП Супрун В. П.», 2019. 476 с. Рис. 24. Табл. 40. Бібліогр. 73 наймен.
16. Єпіфанов А.О., Мінченко М.В., Додашев Б.А. Управління регіоном: навч. посібн. За заг. ред. д-ра екон. наук А. О. Єпіфанова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 361 с.

References:

1. Blahun I.S., Soltysik O.S. (2004) Modeliuvannya stratchij rozvytku rehioniv [Modeling of regional development strategies]. *Regional economy*, no. 4. Lviv: IRD NAS of Ukraine. Ivano-Frankivsk: Plaj. (in Ukrainian)
2. Hrydzhuk I. (2009) *Derzhavne rehuliuвання staloho rozvytku rehionu* [State regulation of sustainable development of the region]. Dissertation for the degree of Candidate of Sciences in Public Administration, specialty 25.00.02 – mechanisms of public administration. Council for the Study of Productive Forces of Ukraine of the National Academy of Sciences of Ukraine. Kyiv, 2009. (in Ukrainian)
3. Dmytryshyn L.I., Zvarych O.I. (2017) Metodichni aspekty formuvannya kontseptsij ekonomichnoho rozvytku rehionu [Methodical aspects of forming the concept of economic development of the region]. *International scientific conf. «Corporate governance: strategies, processes, technology»*, October 20, 2017. Kaunas (Lithuania). Baltija Publishingm. (in Ukrainian)
4. Dmytryshyn L.I., Zvarych O.I. (2020) Formuvannya kontseptsiji ekonomichnoho rozvytku rehioniv i rehionalna konkurentospromozhnist [Formation of the concept of economic development of regions and regional competitiveness]. *Bulletin of Prycarpathian un-ty. Series «Economics»*. Iss. 15. Ivano-Frankivsk: Play, 2020. (in Ukrainian)
5. Dolishnij M.I. (2006) *Rehionalna polityka na rubezhi XX – XXI stolit: novi priorytety* [Regional policy at the turn of the XX – XXI centuries: new priorities]. Kyiv: Scientific thought. (in Ukrainian)
6. Klebanova T.C., Dubrovyna N.A., Stryzhychenko K.A. (2002) *Analiz ekonomycheskoho rosta* [Analysis of economic growth]. Textbook. Kharkov: Publishing House of KhGEU. (in Russian)
7. Klijanenko B.T., Osyka O.P. (2008) *Sotsialno-ekonomichni rozvytok hospodarskoho kompleksu rehionu: metodyka i praktyka analizu* [Socio-economic development of the economic complex of the region: methods and practice of analysis]. Luhansk: V. Dahl SNO Publishing House. (in Ukrainian)
8. Kuzmin V.M. (2008) Potensial administratyvno-terytorialnoi odyntsi yak ob'jekt stratehichnoho upravlinnia [The potential of the administrative-territorial unit as an object of strategic management]. *Current problems of economic development of the region: scientific collection*; [edited by I. G. Tkachuk]. Iss. IV. Vol. 2. Ivano-Frankivsk: Airborne CIT of Vasyl Stefanyk Precarpathian National un-ty. Ivano-Frankivsk: Publishing and Design Department of the Information Technology Centre. (in Ukrainian)
9. Kujbida V.S. (2004) *Pryntsypy i metody dijalnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: monohraf.* [Principles and methods of local government: a monograph.]. Kyiv: MAUP. (in Ukrainian)
10. Novak I.M. (2008) *Sotsialnyj rozvytok rehioniv Ukrajinu: otsinka ta nap-riamy zmeshennia dysproporsiji: monohraf.* [Social development of the regions of Ukraine: assessment and directions of reducing disproportions: monograph.]. Donetsk, Kyiv: Institute of Industrial Economics; Institute of Demography and Social Research of the National Academy of Sciences of Ukraine. (in Ukrainian)
11. *Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm rozvytku rehionu: transfor-matsijni protsesy ta yikh instytutsiine zabezpechennia: monohraf.* [Organizational and economic mechanism of regional development: transformation processes and their institutional support: monograph.]. Collection of authors. Edited by doct. of econ., prof. A. F. Melnyk. Ternopil: Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)
12. Symkyn D.H. (2009) Nekotorye osobennosti razvytyja orhanyzatsyonno-ekonomycheskoho mekhanyzma upravlenyja rehyonov [Some features of the development of the organizational and economic mechanism of regional management]. *OSU Bulletin. № 8. Publishing house of GOU VPO «Orenburg State University»*. (in Ukrainian)
13. Fedulova L.I., Buha N.Ju. (2008) Problemnist rehioniv: osoblyvosti rehionalnoji polityky v umovakh novoji ekonomiky [The problem of regions and the peculiarities of regional politics in the minds of the new economy]. *Regional economy*, no. 3. Lviv: IRD NAS of Ukraine, 2008. (in Ukrainian)
14. Shapoval V.M. (1996) *Vykonavcha vlada v rozvynutykh krajinakh (konstytutsijno-pravovyj aspekt)*. [Executive power in developed countries (constitutional and legal aspect)]. Kyiv. (in Ukrainian)
15. Zvarych I.T., Zvarych O.I., Khoma V.B. (2019) *Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom rehionu: navch.-metod. posibn. dlia stud. i mahistr. usikh ekonomich. spets.* [Management of socio-economic development of the region: a textbook for students and masters of all economic specialties]. Ivano-Frankivsk: PE «Suprun V.P.», 2019. Illustr. 24, Tabl. 40, Bibliogr.: 73 items. (in Ukrainian)
16. Jepifanov A.O., Minchenko M.V., Dodashev B.A. (2008) *Upravlinnia rehionom: navchaln. posibn.* [Management of the region: a textbook]. Edited by doct. of econ. A.A. Jepifanov. Sumy: UABS NBU. (in Ukrainian)

E-mail: Zvarych2810@gmail.com