

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 352:316

І. В. Козюра

доктор наук із державного управління, професор кафедри менеджменту
ВНЗ Укркооспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА НА РЕФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УСТРОЮ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

У статті здійснено узагальнення досвіду Канади щодо проведення заходів, спрямованих на реформування системи місцевого самоврядування шляхом оптимізації адміністративно-територіального устрою. З'ясовано фундаментальні принципи підготовки та проведення реформи адміністративно-територіального устрою, які полягають у використанні в діяльності органів місцевого самоврядування позитивного і випереджаючого лідерства, прозорості, відкритості, завчасного інформування про зміни та застосування практики широких консультацій. Запропоновано шляхи адаптації зарубіжного досвіду організації діяльності з реформування адміністративно-територіального устрою в Україні.

Ключові слова: *місцеве самоврядування, лідерство, адміністративно-територіальний устрій.*

Постановка проблеми. Розв'язання багатьох проблем подальшого становлення і розвитку місцевого самоврядування в Україні нерозривно пов'язане з проведенням адміністративно-територіальної реформи і формуванням нового управління, заснованого на лідерстві [6, с. 155]. Така політика передбачає систему заходів центральних і місцевих органів влади, покликану забезпечити ефективне управління соціально-економічними процесами на основі оптимального поєднання загальнодержавних, регіональних та місцевих інтересів. З урахуванням особливостей здійснення адміністративно-територіальної реформи має відбуватися й зміна підходів до місцевого самоврядування України. Під час розробки й уточнення концепцій і стратегій реформування системи місцевого самоврядування України важливо постійно і творчо використовувати кращий світовий досвід, враховувати різні варіанти вирішення проблемних питань регіонального й місцевого управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчив, що в науковій літературі досліджується досить широкий комплекс питань, що стосуються підготовки та проведення адміністративно-територіальної реформи для створення і підтримання життєздатних громад, досягнення фундаменталь-

ної мети місцевого врядування – забезпечення громадян високою якістю життя й обслуговування, сприяння соціально-економічному, культурному та екологічному розвитку територій. Особливий інтерес у контексті даного дослідження становлять наукові розробки вітчизняних учених Т.А. Кравченко, В.В. Мамонової, І.М. Грищенко, в яких питання реформування адміністративно-територіального устрою пов'язуються з необхідністю формування та розвитку лідерства.

Проте, попри всю значущість реформування адміністративно-територіального устрою України, цей напрям вимагає подальших досліджень. На сьогодні вітчизняними вченими опубліковано недостатньо наукових праць, що досліджують цю проблематику, майже відсутні праці з дослідження зарубіжного досвіду організації заходів із підготовки та реалізації реформування адміністративно-територіального устрою.

Метою статті є дослідження досвіду Канади в частині організації та проведення заходів із реформування адміністративно-територіального устрою з використанням лідерства.

У статті вирішувалися такі завдання:

– здійснити аналіз організаційних заходів, направлених на забезпечення процесу реформування адміністративно-територіального устрою Канади;

– запропонувати шляхи адаптації досвіду Канади щодо проведення заходів із підготовки до реформування адміністративно-територіально-го устрою та використання лідерства в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. В останні роки Україна все більше уваги приділяє вивченню досвіду зарубіжних країн щодо формування дієвої та ефективної системи місцевого самоврядування. Однією з таких країн є Канада, в якій у серпні 1998 р. урядом канадської провінції Саскачеван була створена спеціальна комісія з вивчення питань оновлення муніципального законодавства (далі – спеціальна комісія), до завдань якої входило: розглянути сильні і слабкі сторони широкого комплексу питань, розробити відповідні рекомендації щодо здійснення реформування системи місцевого самоврядування.

Відповідно до основного закону країни – Акту про Британську Північну Америку 1867 р. і Акту про конституцію 1982 р. – органи місцевого самоврядування підпорядковані провінційним (територіальним на Півночі) органам влади, які встановлюють і змінюють межі територіальних одиниць, розробляють основи політики, в рамках якої діють муніципалітети [1, с. 46].

Необхідність огляду діяльності й вдосконалення муніципальної системи диктується тим, що для неї стає все важчим задовольняти сучасні і потенційні потреби територіальних громад та економіки. Значний вплив не лише на органи місцевого самоврядування, а й на жителів громад, підприємства й організації провінції справляють демографічні й економічні тенденції, а саме: зменшення, міграція і зростаюча урбанізація населення, зміна його вікового складу; перехід від переважно сільськогосподарського до більш диверсифікованого типу економіки, коливання цін на сільськогосподарську продукцію і промислові товари, зміни в характері комерційної діяльності і транспортування, зростаюча регіоналізація місцевих економік і управління. У той час як муніципальна система структурована й організована переважно на місцевому базовому рівні (за принципом «одна територіальна громада – один муніципалітет»), комерційний, некомерційний, соціально-культурний сектори і навіть немуніципальні управлінські структури організуються і функціонують в основному на регіональній основі.

Незважаючи на позитивні управлінські і фінансові практики більшості місцевих органів влади, їх колективні зусилля виявилися неадек-

ватними для забезпечення і виконання трьох суттєвих завдань: належного загального управління (ефективна, відповідальна, автономна, авторитетна і підзвітна влада), надання муніципальних послуг і сприяння соціально-економічному розвитку територіальних одиниць.

У провінції Саскачеван склалася одна з найбільш фрагментованих муніципальних систем у Канаді, неоднорідна за типами, розмірами, функціями, юрисдикціями і фінансовими можливостями муніципалітетів, основи якої були закладені ще першим провінційним законодавчим актом про місцеве врядування в 1908 році.

За сторічну історію в провінції виникло 836 інкорпорованих муніципалітетів, а також 170 неінкорпорованих «квазімуніципалітетів» (організованих малих селищ і північних поселень), тобто загалом більше 1 тис. муніципальних одиниць, які можна згрупувати за трьома типами: міські, сільські і північні муніципалітети. Серед провінцій Канади більше муніципалітетів лише у Квебеку, а за середньою кількістю населення на муніципалітет Саскачеван має найнижчий показник (1225), у той час як для інших провінцій він становить 5-8 тис. осіб (Квебек, Манітоба, Нью-Брансуїк, Альберта) чи 17-25 тис. (Нова Шотландія, Британська Колумбія, Онтаріо) [1, с. 104].

Крім того, кожний тип муніципалітету має відмінні критерії для отримання свого статусу (табл. 1).

Серед викладених у попередньому звіті спеціальної комісії [5, с. 3] в 1999 р. напрямів оновлення найбільше дискусій викликало питання змін у муніципальній територіальній структурі провінції, а саме рекомендація про здійснення так званої «великої консолідації» муніципалітетів, що передбачало скорочення їх кількості з тисячі до менш ніж 125. Вжиття такого заходу зробило б кількість муніципалітетів і середню кількість жителів на муніципалітет порівняними з більшістю інших канадських провінцій (5-26 тис. осіб). Європейський досвід теж показав, що оптимальним розміром територіальної громади є адміністративна одиниця з населенням від 5 до 100 тис. осіб [2, с. 80].

Оптимізація адміністративно-територіальної структури мала на меті вирішення низки питань:

– мінімізувати проблеми фрагментації, різноманітності, несумісності, диспропорційності, нерівності і зростання витрат серед муніципалітетів;

– зменшити поточні витрати й витрати внаслідок невикористаних сприятливих можливостей для жителів і платників податків, органів влади, бізнесу та інших організацій;

– посилити правоспроможність органів самоврядування та максимізувати можливості управління, надання послуг, планування і розвитку територій.

Відповідно, муніципалітети мають керуватися у своїй діяльності новим набором принципів і критеріїв інкорпорації, що містять баланс між кількістю муніципальних і регіональних соціально-економічних утворень та баланс між їх географічними розмірами. Первинним критерієм для організації будь-якого муніципалітету повинно бути його життєздатність і сталість як соціальної, економічної і політичної одиниці протягом значного періоду [1, с. 204].

Пропонувалося встановити один чи два типи муніципалітетів: 1) «муніципальні райони» або 2) «метрополійні муніципальні райони» й «регіональні муніципальні райони». Вони мали складатися із суміжних інтегрованих більш сильних міських і оточуючих їх сільських муніципалітетів. Перевага надавалася одноярусній структурі (такими прикладами є системи в Новій Шотландії, Онтаріо чи система округів США), де існувала б єдина «муніципальна влада» для всього району і один чи більше консультативних (дорадчих) комітетів для кожного населеного пункту. «Без районних чи регіональних муніципаль-

них органів влади муніципалітети стануть все більш проблемними, недоречними чи маргіналізованими утвореннями в результаті регіоналізації, що має місце навколо них» [5, с. 45].

Варто відзначити, що спеціальною комісією із самого початку своєї діяльності заохочувалися всі напрями громадської участі, надавалися можливості для проведення дискусій, роз'яснювалася важливість цієї ініціативи, окреслювалися ключові питання і проблеми відносно предмету обговорення, тобто використовувалося лідерство у всіх його проявах для формування активності, ініціативності, відповідальності громадян у частині залучення їх до прийняття рішень із формування нового муніципального законодавства. Усього через зустрічі з організаціями і асоціаціями муніципального й немуніципального секторів, зібрання і робочі семінари для представників організацій і громадськості планувалося здійснити 4 раунди консультацій [2, с. 82].

На 11 громадських форумах, проведених спеціальною комісією восени 1999 р., їх учасники (переважно практики – посадові і виборні особи місцевого самоврядування) висловили свої погляди і думки про те, якою має бути ідеальна муніципальна система, якими є сучасні проблеми, а також варіанти, напрямки і підходи до реформування.

Спільним було бачення ідеальної муніципальної системи XXI ст. Згідно з ним муніципальним органам влади слід бути:

Таблиця 1

Форми і критерії інкорпорації населених пунктів

| Тип муніципалітету | Тип населеного пункту | Кількість, од. | Мінімум насел., чол. | Житлові будівлі, од. | Інші критерії інкорпорації |
|--------------------|---|----------------|----------------------|----------------------|---|
| Міські | Міста (cities) | 12 | 5000 | - | Рішення ради / клопотання |
| | Містечка (towns) | 145 | 500 | - | Рішення ради / клопотання |
| | Селища (villages) | 316 | 100 | 50 | Рішення ради для курортного селища або петиція за 30 підписами у випадку організованих малих поселень |
| | Курортні селища (resort villages) | 42 | 100 | 50 | 30 підписів ймовірних виборців |
| Сільські | Сільські муніципалітети | 297 | - | - | Міністерський наказ |
| | Малі поселення організовані (organized hamlets) | 159 | 10 | 5 | Мінімум 30 підписів осіб, що представляють 2/3 виборців |
| | неорганізовані | 400 | 10 | 5 | |
| Північні | Містечка | 2 | 500 | - | Петиція до ради 15 виборців |
| | Селища | 13 | 100 | 50 | Петиція до ради 15 виборців |
| | Малі селища | 9 | 50 | 25 | Петиція до ради 10 виборців |
| | Поселення | 11 | 30 | - | Для збереження статусу змушені обирати місцевий дорадчий комітет |
| | Усього | 836 | | | |

по-перше, цілеспрямованими – мати чітку і суттєву мету своєї діяльності;

по-друге, міцними управлінськими утвореннями, наділеними значним статусом, владними повноваженнями й автономією;

по-третє, спроможними – сильними управлінськими утвореннями зі значними організаційними можливостями, особливо стосовно фінансових і людських ресурсів, необхідних для виконання їх функцій і досягнення поставленої мети;

по-четверте, кооперативними – мати бажання і засоби співпрацювати у вирішенні питань один з одним й іншими органами управління;

по-п'яте, демократичними, доступними і підзвітними перед громадянами і платниками податків;

по-шосте, ефективними і продуктивними у виконанні функцій і досягненні встановленої мети [1, с. 94].

Питання консолідації (укрупнення) муніципалітетів знайшло як своїх противників, так і прибічників (табл. 2).

Ідея про значне скорочення кількості муніципалітетів зустріла сильну протидію під час громадських слухань попереднього звіту спеціальної комісії протягом березня-квітня 2000 р. (у 15 населених пунктах провінції було проведено 17 зібрань, які відвідало 7 тис. чол., крім того, комісією було розглянуто понад 400 письмових звернень) [1, с. 233]. Меншість презентантів взагалі не бачили ніякої необхідності

в будь-якого роду об'єднання тисячі саскачеванських муніципалітетів, підкреслювали переваги діючої системи, які полягали, насамперед, у тому, що місцеві органи влади знаходяться найближче до людей і можуть найефективніше надавати муніципальні послуги; забезпечувати ухвалення рішень, сформованих на підставі їх власних потреб, а не за встановленими зверху стандартами [1, с. 234]. Інші муніципалітети, визнаючи необхідність змін, не погоджувалися ні з їх рекомендованим обсягом, ні зі способом їх імплементації.

Зосередившись на питаннях процесу, учасники дещо менше уваги приділили іншим важливим аспектам, таким як запровадження посади муніципального омбудсмана, вдосконалення методів надання певних послуг чи функцій та ким вони повинні забезпечуватися – місцевими чи центральними органами влади. Деякі сільські муніципалітети вказали, що вони не хотіли б безпосередньо займатися адмініструванням охорони здоров'я, освіти чи соціального забезпечення, ще більше заважало відігравати більшу роль в економічному розвитку територій.

Проти запропонованого, на їх думку, «примусового об'єднання» активно виступили Асоціація сільських муніципалітетів Саскачевану й опозиційна коаліційному уряду провінції Саскачеванська партія. На спеціально проведеному референдумі 98% жителів 145 з 297 сільських муніципалітетів проголосували проти примусових укрупнень муніципалітетів [5, с. 56]. Асоціа-

Таблиця 2

Аргументи з питань консолідації (укрупнення) муніципалітетів [1, с. 187]

| «Проти» | «За» |
|--|--|
| <p>Громади втраять свою ідентичність. Менші одиниці поглинатимуться більшими. Втрачатиметься представництво і місцевий вплив на процес ухвалення рішень. Результатом стане потенційне зменшення рівня надання послуг або очікування його зростання. Укрупнення (злиття) не заощадить ніяких коштів. Потенційні фінансові й екологічні зобов'язання деяких муніципалітетів також будуть консолідовані. Різні громади і платники податків мають різні управлінські потреби й інтереси. «Мале – привабливіше і краще» – більш ефективно, дієве, підзвітне і автономне. Обіцяного внаслідок консолідації (регіоналізації) шкільних і медичних округів збільшення повноважень, демократичного контролю і поліпшення обслуговування не відчутно на практиці.</p> | <p>Характер територіальних громад змінюється і розширюється. Нежиттєздатність і відсутність сталості багатьох муніципалітетів. Недостатня міжмуніципальна кооперація існуючих муніципалітетів. Дублювання служб. Існуюча система породжує конфлікт між міськими і сільськими муніципалітетами та призводить до занепаду сільських територій. Більші одиниці матимуть більше населення, ресурсів і доходну базу. Багато муніципальних функцій і послуг можуть надаватися ефективніше на більших територіях. Малі муніципалітети призводять до місцевого фаворитизму, корупції і виникнення конфлікту інтересів. Значне заощадження коштів на адміністративні витрати і спільне обслуговування. Поліпшення стимулювання економічного розвитку Консолідація вже успішно працює в інших юрисдикціях і забезпечила заощадження коштів, поліпшення обслуговування.</p> |

ція міських муніципалітетів Саскачевану зайняла більш помірну позицію. Певного прогресу на шляху розгляду проблемних питань муніципальної реформи у визначенні сфері, де може спрацювати оновлення законодавства, було досягнуто під час проведення засідань провінційного «круглого столу» з питань муніципальної реформи, в якому взяли участь представники від провінційного уряду й обох асоціацій. Уряд погодився розробити план дій з усунення законодавчих, фінансових й інших перешкод до добровільної муніципальної реструктуризації в тісній співпраці з органами місцевого самоврядування [5, с. 71].

Водночас Департаментом муніципальних справ, культури і житлової політики Саскачевану було підготовлено аналіз витрат-вигод муніципальної консолідації з метою оцінки фінансової користі від реалізації варіанту злиття муніципалітетів, запропонованого у звіті науково-дослідницької групи професора Дж. Стейблера «Функціональні економічні території в Саскачевані – основа муніципальної реструктуризації». Згідно з ним планувалося укрупнити всі муніципалітети в 17 (як інший варіант 11) регіональних муніципальних районів, що мало викликати зростання економічної активності у всій провінції. Муніципальні платники податків за підрахунками у випадку переходу до моделі 17 регіонів змогли б заощаджувати 28,9 млн. доларів щорічно [2, с. 80]. Викладені у звіті положення і показники стали предметом критики з боку асоціацій муніципалітетів і партійної опозиції та пройшли відповідні перевірки.

Прогнозовані позитивні фінансові, економічні чи політичні вигоди від структурних перетворень мають підкріплюватися бажанням і готовністю самих територіальних громад до таких змін. Не варто забувати про провідну роль лідерів територіальних громад – посадових і виборних осіб місцевого самоврядування у формуванні та розвитку ефективного місцевого самоврядування [4, с. 57].

У заключному звіті спеціальної комісії з питань оновлення муніципального законодавства [5, с. 81], на відміну від попереднього, в якому проголошено потребу в «значній консолідації» муніципальних одиниць (від «сучасної 1000» до «менш ніж 125»), вже не вказується оптимальна кількість муніципалітетів (розробка проектів муніципальної реструктуризації не входила в мандат спеціальної групи). Наголос зроблено на визначення «структури проблемних питань,

варіантів і потенційних напрямків», «будівельних блоків» муніципального оновлення.

Вивчення досвіду, а точніше кажучи, спроб оптимізації розміру територіальних громад у Саскачевані дозволяє зробити певні узагальнення і висновки.

1. Нинішня адміністративно-територіальна структура вимагає змін у напрямі укрупнення територіальних утворень до рівня, важливого для створення і підтримування життєздатних громад, досягнення фундаментальної мети місцевого врядування – забезпечення громадян високою якістю життя й обслуговування, сприяння соціально-економічному, культурному та екологічному розвитку територій. Невдачі адміністративно-територіальної реформи, муніципального оновлення можуть мати катастрофічні наслідки не лише для окремих громад, а й для регіону і країни в цілому.

2. Під час запровадження нових форм муніципального управління слід дотримуватися балансу між вигодами, забезпечуваними відносно великими одиницями (наприклад, економічний ефект від зростання масштабу в адміністрації і послугах, критична маса необхідних для розвитку людей і ресурсів тощо) і перевагами, забезпечуваними відносно малими одиницями (як доступна і відповідальна місцева влада).

3. Необхідними умовами реформування є:
- наявність повного і детального плану дій;
 - оновлення повинно стати пріоритетом для кожного: центральних і місцевих органів влади, широкої громадськості;
 - зосередження на суспільному інтересі, що має бути головним. На перешкоді реформуванню не повинні стояти особисті, організаційні, місницькі і партійні інтереси;
 - ефективне керівництво з боку виборних і призначуваних посадових осіб місцевих і центральних органів влади, членів комерційних і неприбуткових організацій, профспілок й інших впливових осіб місцевих громад, а також з боку жителів і платників податків кожної територіальної громади;
 - сміливі ініціативи і сміливі компроміси з боку учасників надзвичайно важливі для досягнення того типу оновлення, якого потребують багато громад;
 - розуміння економічного, соціального і міжурядового контексту муніципального управління в його історичній перспективі;
 - комплексний і системний характер реформування в муніципальному і державному

секторах, особливо важливий для тих елементів системи державного управління, що мають прямий і значний вплив на місцеве самоврядування;

– відповідна урядова стратегія і програми, важливі й обов'язкові для стимулювання і сприяння різних типів розвитку територій;

– прийнятний баланс між місцевими і регіональними органами управління.

4. Реформування також вимагає відповідних підходів, що ґрунтуються на відповідних принципах. Так, для досягнення оптимального і своєчасного структурного оновлення рекомендовано застосовувати «спрямований консультативний підхід», який полягає в спрямовуючій ролі центрального уряду в поєднанні з організованими ним консультаціями, та переговорний підхід між центральними та муніципальними органами влади з інших ключових елементів муніципальної системи. Сприяти переговорному процесу покликана організація «круглих столів» як авторитетного форуму для ведення переговорів й укладення центральними і місцевими органами влади угод у питаннях взаємного інтересу [1, с. 58–61]. Для виконання поставлених завдань повинен застосовуватися підхід, найбільш прийнятний для конкретних умов.

Загалом здійснення реорганізації муніципальної системи має керуватися п'ятьма фундаментальними принципами:

1) позитивне і випереджаюче лідерство з боку провінційної і місцевої влади;

2) прозорість. Процес має вестися в такий спосіб, щоб кожен розумів суть запропонованих чи прийнятих ініціатив, діючих осіб і систему ухвалення рішень;

3) відкритість. Кожному бажаючому надається можливість висловити письмово або усно свої погляди на запропоновані зміни;

4) завчасне інформування про будь-яку значну ініціативу перетворень;

5) широкі консультації стосовно будь-якої важливої ініціативи з питань оновлення.

5. Беручи до уваги важливі взаємозв'язки між різними головними частинами чи елементами муніципальної системи, недоцільно мати справу лише з кількома з них, а не всіма. Наприклад, важко розглядати характер і обсяг оновлення стосовно функцій муніципальних влад без розгляду характеру й обсягу змін відносно статусу, повноважень і фінансів муніципалітетів.

Форми муніципального управління традиційно пов'язані зі сприйняттям поняття «громади», що включає як географічну територію, так і спільний зв'язок і інтереси її членів-резидентів. З точки зору реалізації на практиці зміна територіальної організації країни і введення нових принципів територіального поділу – акція, що спирається на політичне рішення (і тут має бути наявною спільна політична воля) – може мати одномоментний характер. Але створення самоврядних спільнот у межах одиниць нового територіального поділу являє собою процес, тривалість окремих етапів якого завчасно важко передбачити.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Уроки вдосконалення адміністративно-територіальної структури муніципального управління в Канаді мають значення і для України, що знаходиться в процесі пошуку оптимальної моделі адміністративно-територіального устрою. Внесення змін до Конституції України в частині, що стосується системи адміністративно-територіального устрою України, удосконалення законодавства щодо формування територіальної основи місцевого самоврядування, ухвалення законодавчих актів про адміністративно-територіальний устрій України та про порядок вирішення питань адміністративно-територіального устрою має стати пріоритетними напрямками зміцнення організаційно-правових основ місцевого самоврядування в Україні.

Список використаної літератури:

1. Козюра І.В. Місцеве самоврядування: канадський досвід для України / І.В. Козюра. – Полтава : ТОВ «АСМІ», 2013. – 368 с.
2. Козюра І.В. Підходи і принципи взаємодії державної влади та місцевого самоврядування в контексті адміністративної реформи / І.В. Козюра // Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством : матеріали наук.-практ. конф. 28 квіт. 2016 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. – 178 с. – С. 79–82.
3. Кравченко Т.А. Сучасні підходи до удосконалення змісту підготовки лідерів державного управління / Т.А. Кравченко // Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В.А. Гошовської, Л.В.Пашко, А.К. Гука. – Х. : Фактор, 2015. – 88 с. – С. 18–20.
4. Мамонова В.В. Формування лідерів громад: роль науки та освіти з публічного управління /

- В.В. Мамонова // Інвестиції: практика та досвід: наук.-пр. журнал. – К. : Вид-во ТОВ «ДКС Центр», 2016. – № 6. – С. 56–60.
5. Interim Report: Municipal Government for Saskatchewan in the 21st Century / Task Force on Municipal Legislative Renewal. – Regina, 2000 – 75 p.
6. Gryshchenko, I. «The impact on the formation of personal needs leadership», Scientific BULLETIN of National Mining University, Scientific and technical journal, vol. 4 (154), 2016 (Juli). Section «Economy and management», pp. 154,160.
-

Козюра І. В. Влияние лидерства на реформирование административно-территориального устройства: уроки для Украины

В статье осуществлено обобщение опыта Канады по проведению мероприятий, направленных на реформирование системы местного самоуправления путем реформирования административно-территориального устройства. Выявлены фундаментальные принципы подготовки и проведения реформы административно-территориального устройства, которые заключаются в использовании в деятельности органов местного самоуправления положительного и опережающего лидерства, прозрачности, открытости, заблаговременного информирования об изменениях и применении практики широких консультаций. Предложены пути адаптации зарубежного опыта организации деятельности по реформированию административно-территориального устройства в Украине.

Ключевые слова: местное самоуправление, лидерство, административно-территориальное устройство.

Kozyura I. V. Impact of leadership at reformation administrative divisions: lessons for Ukraine

The article the generalization of experience of Canada on measures to reform the local government system by optimizing the administrative-territorial structure. Found out the fundamental principles of training and reform of administrative and territorial structure, which are in use in local government activities and positive ahead of leadership, transparency, openness, advance notice of changes and application of broad consultations. The ways of adapting foreign experience to reform the organization of administrative-territorial reform in Ukraine.

Key words: local government, leadership, administrative divisions.