УДК 352:316.4 DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4011.62.2020.205824

Калашник Надія Сергіївна
доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування
Львівського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління
при Президентові України
ORCID: 0000-0003-0814-0246
e-mail: kalashnykn@ukr.net

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ БАЛАНСУ ІНТЕРЕСІВ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Актуалізовано необхідність досягнення балансу інтересів між зацікавленими суб'єктами під час формування та подальшого функціонування об'єднаних територіальних громад. Запропоновано принципи, які мають застосовувати всі учасники суспільних відносин для дотримання балансу інтересів із метою спроможності територіальної громади. Обґрунтовано можливість застосування балансу інтересів як механізму врегулювання соціальних протиріч в об'єднаних територіальних громадах та забезпечення розвитку територій.

Ключові слова: об'єднані територіальні громади; баланс інтересів; місцеве самоврядування; механізми публічного адміністрування; суспільство; подолання суспільних протиріч; права людини.

Постановка проблеми. Впровадження реформи децентралізації за останні три роки продемонструвало, що система органів місцевого самоврядування, враховуючи існуючий адміністративно-територіальний поділ України, а також різноманітність економічної активності різних територій не завжди дають змогу сформувати самодостатні спроможні територіальні громади. Зазвичай територіальні громади, які володіють більшими матеріальними і фінансовими ресурсами, територією, об'єктами соціальної інфраструктури, тяжіють до імперативного поглинання менш розвинутих територій або опираються об'єднанню з громадами, які не мають такого потенціалу. Об'єднання таких територій в адміністративному порядку зазвичай зумовлює суспільні протиріччя, які необхідно подолати задля подальшого успішного розвитку цієї території.

Не зважаючи на те, що сам процес об'єднання територіальних громад регламентований законодавчо і цій проблематиці присвячена низка наукових праць з юриспруденції та державного управління, питання досягнення балансу інтересів та його підтримання у подальшому є маловивченим напрямом у публічному адмініструванні.

© Н. Калашник, 2020

Аналіз останніх досліджень та публікацій засвідчує, що проблематика формування та підтримання балансу інтересів у публічному адмініструванні, зокрема в процесі створення об'єднаних територіальних громад, вивчалася з позицій збалансування публічних та приватних інтересів в економіці (О. Нікішина [1]), в судовій практиці (Е. Борисова [2]), в нормотворчій діяльності (Ю. Мирошниченко), а також як метод врегулювання суспільних відносин (О. Піменова [3], Т. Балута [4]), подолання протиріч у міжнародній політиці (Д. Яковлев [5]).

Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. На жаль, невирішеною частиною проблематики залишається досягнення балансу інтересів з боку розвитку регіонального управління та функціонування об'єднаних територіальних громад. Цей напрям у статті розглядається вперше.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі впровадження реформи децентралізації, під час створення спроможних територіальних громад, їх становлення як адміністративно-територіальних одиниць та відпрацювання нових механізмів публічного адміністрування в Україні особливо важливим є поєднання інтересів усіх зацікавлених суб'єктів суспільної взаємодії, що можуть не збігатися за цілями. Баланс інтересів різних груп населення є необхідною умовою гармонійного розвитку спільноти, окремої особистості, ефективності та спроможності функціонування території. В іншому випадку неузгодження цілей двох і більше суб'єктів відносин можуть спровокувати конфлікти, суперечності чи неналежне представництво інтересів, порушення прав людей, соціально-правових конфліктів.

Вживаючи термін "конфлікт інтересів", першою асоціацією є галузь запобігання корупції. У контексті реалізації інтересів різних суб'єктів суспільних відносин у процесі створення об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ) конфлікт інтересів нами розглядається як поєднання державного, публічного, групового та приватного інтересів у різних сферах життєдіяльності територій, що не збігаються за своїм напрямом. Тобто, можна зауважити, що конфлікт інтересів у цьому випадку можна розглядати як дисбаланс інтересів, який необхідно подолати задля загального блага.

Запобігання конфлікту інтересів у процесі створення та подальшого успішного функціонування ОТГ передбачає досягнення балансу інтересів. З одного боку, це є досить простим та зрозумілим, проте питання саме "балансу" інтересів, проблем і механізмів його забезпечення (дотримання) в державницько-управлінському дискурсі залишається мало дослідженим. Нині критерії встановлення балансу публічних і приватних інтересів, як і дисбалансу цих інтересів, не тільки не визначені в законодавстві, а й недостатньо вивчені науковцями [6]. Можна сказати, що такий підхід є здебільшого історично зумовленим. Історично склалося, що у політичному розвитку України тривалий час панувала централізована радянська, а потім пострадянська система державного управління. Вона передбачала панування загальносуспільних

інтересів над приватними та інтересами груп. Можна сказати, що сама ідея виступити проти інтересів панівної частини суспільства була протизаконною. За таких умов конфлікти інтересів різних суб'єктів просто не розглядалися як важелі управління суспільством або територією, оскільки публічні (загальносуспільні) інтереси (партійні, центральної влади тощо) мали беззаперечний пріоритет. Процеси децентралізації останніх років, зокрема і створення ОТГ, демонструють подекуди різне бачення розвитку території у різних зацікавлених суб'єктів, і, відповідно, – стимулюють пошуки шляхів та необхідність досягнення балансу інтересів.

Розглядаючи питання досягнення балансу інтересів у процесі створення ОТГ, недоцільно обмежуватися винятково питанням балансу публічних і приватних інтересів або представництва інтересів різних груп населення та ланок управління у контексті консенсусної демократії. На нашу думку, питання набагато ширше й враховує також баланс інтересів та прав приватних осіб, баланс прав і обов'язків суб'єктів конкретних правовідносин, баланс інтересів і конституційних свобод громадян, баланс між конституційними правами та конституційними принципами тощо. Враховуючи таке розуміння, можна сформулювати декілька принципів запобігання конфлікту інтересів у процесі створення ОТГ.

Одним із дієвих шляхів досягнення балансу інтересів у процесі створення ОТГ, на думку дослідників, є *принцип пропорційності*. Виконуючи свою основну функцію як засобу забезпечення справедливого балансу між вимогами захисту загального інтересу та необхідністю забезпечення фундаментальних прав особи, принцип пропорційності у процесі свого розвитку значно розширив діапазон своєї дії [7]. Тому, поряд із традиційним розумінням балансу публічного та приватного інтересу як критерію справедливості вирішення конфлікту, наявна тенденція приділення уваги також і балансу приватних інтересів, балансу інтересів між різними спільнотами та групами населення. Маємо наголосити, що у запобіганні конфлікту інтересів у процесі створення ОТГ, в окремих випадках, йдеться про встановлення балансу не тільки приватних та публічних інтересів, але й приватних інтересів окремих мешканців, груп мешканців, міні-груп, спільнот, об'єднаних за певним принципом (наприклад, матері-одиначки, пенсіонери, особи з обмеженими можливостями, власники авто тощо).

Окремі дослідники акцентують увагу на дії принципу пропорційності в процесуальних відносинах. Наприклад, О. Борисова розглядає баланс між інтересами суб'єктів, які бажають отримати державний/муніципальний захист, та інтересами суб'єктів, що його надають [8]. На думку О. Піменової, принцип балансу приватних і публічних інтересів діє в адміністративних та господарських відносинах як основне начало розгляду в суді, що передбачає врахування судом приватно-правового та публічно-правового регулювання спірних матеріальних правовідносин, відповідну побудову процесуальних норм із метою забезпечення рівного захисту приватних та публічних інтересів суб'єктів [9]. На нашу думку,

подібні підходи необхідно розширити та визнати, що не тільки баланс публічного і приватного інтересу, але і баланс інтересів окремих суб'єктів, які можуть спричинити конфлікт інтересів у процесі створення ОТГ, є важливим змістовним аспектом верховенства права та соціальної стабільності на певній території.

Доцільно також наголосити, що всі зазначені питання мають не якесь винятково теоретичне спрямування, а є надзвичайно важливим практичним завданням сьогодення для всіх суб'єктів владних відносин, спільнот (міні-груп за цілями або інтересами), представників підприємницького сектору та реальною сучасною щоденною практикою нашого життя (що, власне, далі й буде висвітлено), адже ми свідомо чи несвідомо, але постійно й щоденно змушені шукати і досягати балансу інтересів як у процесі повсякденного побутового життя, так і під час укладання договорів чи виконання професійних завдань (зокрема на державній чи публічній службі та у сфері законодавчої діяльності).

Важливим у досягненні балансу інтересів *є принцип непорушності дотримання прав людини*. Він безпосередньо пов'язаний із попереднім принципом пропорційності. Недопустимою є ситуація, коли через нечисленність групи людей із однаковими інтересами та потребами, вони будуть проігноровані. Незаперечним є факт того, що найважливішою функцію держави можна назвати забезпечення на всій її території прав і свобод кожної людини та громадянина. Таким чином, принцип реальності прав, свобод, обов'язків і законних інтересів людини та громадянина передбачено ст. 21-23, 56-64 Конституції України [10]. Сутність його полягає у тому, що права, свободи, обов'язки і законні інтереси людини та громадянина повинні бути не тільки задекларовані у законодавчих актах, а й забезпечені та гарантовані всіма соціальними суб'єктами і, насамперед, органами державної влади.

Для досягнення балансу, коли вже є конфлікт інтересів окремих осіб, груп, спільноти тощо, суспільство потребує арбітра, який міг би неупереджено, без прихованих мотивів та об'єктивно вирішувати конфлікти, а за їх вирішенням винести справедливий вирок задля врегулювання відносин. Демократичні процеси передбачають щоб таким арбітром стала держава. З цією метою саме держава наділена унікальними за своєю суттю повноваженнями та функціями (здійснення правосуддя, законодавче врегулювання окремих питань тощо). Повноваження нерозривно пов'язані з обов'язками. Наприклад, забезпечення громадського порядку або відправлення правосуддя є одним із таких обов'язків і передбачає монополію держави на застосування заходів примусу. Водночас головною умовою такого застосування є діяльність представників органів державної влади лише в межах та на підставі закону. Інше обґрунтування не допускається. Саме закон дозволяє функціонування системи державної влади у форматі "стримувань та противаг", що означає збереження балансу влади та недопущення ситуації, за якої функції держави переберуть на себе окремі групи населення чи представники територій. Це створює можливість процедури

апеляції до третього суб'єкту в разі неможливості досягнення балансу інтересів під час створення та функціонування ОТГ.

Значним чинником досягнення балансу інтересів у процесі створення та функціонування ОТГ є забезпечення законодавчо гарантованих прав людини. Цей чинник має бути врахований під час планування бюджету, розподілу витрат та ресурсів, організації самого процесу функціонування територіальної громади. Лише за рахунок механізмів (методів, способів і засобів) консенсусної демократії – шляхом взаємних компромісів, поступок, бажання почути одне одного й узгодити реалізацію своїх прав (інтересів) із правами та інтересами інших людей чи суспільства тощо – можна досягти того стану суспільних відносин, який може характеризуватися як "справедливий" чи "розумний" баланс інтересів. Отже, ми можемо визначити баланс інтересів як один із механізмів консенсусної демократії.

Наступним чинником досягнення балансу інтересів зацікавлених суб'єктів може бути *принцип раціональності*. Загалом, раціональність поведінки зацікавлених суб'єктів у будь-якій сфері суспільних відносин спрямовується на досягнення власної мети в межах встановлених державою вимог до їх діяльності. Відповідно до теорії раціонального вибору, раціональність визначається як ідеальний (абстрактний) тип реальності, що дає змогу сформулювати певні гіпотези стосовно поведінки економічних суб'єктів і, відповідно, прогнозувати їх можливі відносини між собою [11].

Розуміння раціонального вибору в сучасних умовах представлено теорією публічного (суспільно вагомого) вибору, який індивідуальні та колективні політичні "гравці" реалізують в умовах інформаційного й темпорального дефіциту [12]. Процес публічних відносин, зокрема утворення і функціонування ОТГ, передбачає раціональне формулювання мети суспільного та глобального розвитку, пошук найефективніших засобів її досягнення, калькуляцію витрат та надходжень (не фінансових переваг) від реалізації певної стратегії, врахування поведінки інших суб'єктів відносин, розуміння та оцінювання ситуації загалом.

Економічний розвиток, який становить базис спроможності територіальних громад, нерозривно пов'язаний із раціоналізацією суспільних відносин. Розвиток науки, права, ринкової економіки, представницьких політичних інститутів, незалежних медіа, не в останню чергу є наслідком усвідомлення співвідношення надходжень та можливостей в місцевому бюджеті, і, відповідно, – раціоналізації публічного простору на певній території. Це формує низку викликів для дослідження суспільних відносин крізь призму теорії раціонального вибору. До таких викликів, на нашу думку, належать:

– необхідність визначення інтересу, який дає змогу узгодити індивідуальні, групові та територіальні, регіональні та національні інтереси. І якщо М. Олсон та його послідовники зазначали про проблемність перетворення індивідуального інтересу на груповий, то "переплавити" індивідуальні/групові інтереси у публічні ще важче [13];

– дефіцит часу у здійсненні політичного (суспільно вагомого) вибору в умовах швидких трансформацій у суспільстві;

– розпорошення вигоди між зацікавленими суб'єктами. В умовах досягнення балансу інтересів кожний із зацікавлених суб'єктів отримує певну частку вигоди від дії, у якій він бере участь із метою задоволення інтересу всієї спільноти або території. Отже, мотивація для деяких із суб'єктів, які вважають частку майбутніх переваг недостатньою, порівняно з тим, що вони зараз мають, або із своїми вкладеннями, може знижуватися. З іншого боку, частина суб'єктів можуть вважати, що задля досягнення загального блага вони не мають докладати зусиль. Через такий мотив до "безбілетництва" час від часу виникають кризи у країнах ЄС, а також триває процес формування глобальних картелів та лобістських груп різного формату – від олігархічних до бюрократичних [14];

– враховуючи перелічене, виникає необхідність пошуку нових форм участі та контролю за зацікавленими суб'єктами, забезпечення зворотного зв'язку та участі громадян, груп та спільнот у формуванні загального порядку денного та підтриманні балансу інтересів.

Наголосимо, що критерій раціональності має двояку основу: з одного боку, він орієнтований на збалансування суспільних та особистих інтересів у межах території, з іншого – на оптимізацію міжтериторіальних, територіальних та загальнонаціональних суб'єктів публічних відносин. В обох випадках провідна роль регулятора належить державі.

При досягненні балансу інтересів у процесі створення ОТГ залишається визначити, чи дотримала держава, забезпечуючи права людини чи групи осіб, справедливий баланс між конкуруючими інтересами суб'єктів і суспільства загалом. Так, наприклад, часто виникає конфлікт інтересів між екологічними та економічними проблемами, що стосується діяльності шахти, фабрики або іншого виробництва, які розташовані в межах адміністративно-правової одиниці. Необхідно належно розглянути інтереси всіх заявників, з огляду на інтереси суспільства при їх вирішенні.

Ще одним "складним" напрямом є питання, чи вдалося державі дотримати справедливого балансу між конкуруючими інтересами суб'єктів, що зазнають впливу, та суспільства загалом. Справедливий баланс між різними інтересами, що розглядаються, може бути порушено не тільки тоді, коли відсутні положення для захисту гарантованих прав, а й коли їх належно не дотримуються.

Підсумовуючи, зазначимо, що проблематика підтримання балансу інтересів як механізму дотримання прав суб'єктів у процесі об'єднання територіальної громади ще потребує детального аналізу та вивчення, а у подальшому – нормативно-правового врегулювання.

Висновки і перспективи подальших розвідок.

Отже, враховуючи зазначене вище, можемо резюмувати, що:

– баланс інтересів має стати одним із принципів державної регуляторної політики, одним із принципів здійснення місцевого самоврядування і служби в

органах місцевого самоврядування, оскільки є невід'ємною складовою консенсусної демократії;

– баланс інтересів – це, водночас, "фундамент", механізм, чинник успішності процесів у суспільстві, зокрема попередження суспільних конфліктів;

– постійне спрямування зусиль на досягнення і підтримання балансу інтересів, базуючись на принципах пропорційності, раціональності та непорушності прав людини, у практиці створення та функціонування ОТГ має призвести до стабільності суспільних відносин і прогнозованого розвитку території, суспільства й держави;

– проведення подальших наукових досліджень щодо механізмів (способів, форм і методів, чинників впливу) досягнення і підтримання в суспільстві балансу інтересів (з позицій нормотворчості, економіки, публічного управління тощо) є надзвичайно актуальним і необхідним для формування рівноваги, стабільності та гармонії суспільних відносин, і, як наслідок, – забезпечення сталого розвитку України.

Список використаної літератури

1. Нікішина О. В. Баланс інтересів: критерій раціональності економічних відносин (на прикладі державного ринку зерна) // Економіка харчової промисловості. 2010. № 4. С. 42—48.

2. Борисова Е. А. Баланс интересов субъектов, желающих получить судебную защиту, и субъектов, ее предоставляющих, пока не достигнут // Закон. 2011. № 4. С. 162—171.

3. Піменова О. В. Формування інституційного середовища розвитку некомерційних виробничих об'єднань на засадах соціального партнерства // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. пр. 2012. Вип. 27. С. 270—276.

4. Балута Т. П. Ассоциативные группы интересов в Украине как субъекты политики (лидерство) // Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. 2009. Вип. 15. С. 212—221.

5. Яковлев Д. В. Підхід раціонального вибору в дослідженні міжнародних відносин // Наукові праці. Політологія. URL : file:///C:/Users/Home/Downloads/Npchdupol_2014_228_216_16.pdf (дата звернення: 02.09.2019).

6. Балута Т. П. Ассоциативные группы интересов в Украине… С. 53.

7. Яковлев Д. В. Підхід раціонального вибору в дослідженні…

8. Борисова Е. А. Баланс интересов субъектов… С. 162—171.

9. Піменова О. В. Формування інституційного середовища… С. 273.

10. Конституція України, затверджена Законом України № 254к-96/ВР від 28.06.1996 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/card2#Card (дата звернення: 02.09.2019 р.).

11. Нікішина О. В. Баланс інтересів… С. 42—48.

12. Яковлев Д. В. Підхід раціонального вибору в дослідженні…

13. Нікішина О. В. Баланс інтересів… С. 42—48.

14. Там само. С. 42—48.

Статтю подано: 20.01.2020 *Статтю схвалено: 11.02.2020*

Kalashnyk Nadiia Serhiivna
Doctor of Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Regional Management and Local Self-Government
of the Lviv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of
Public Administration under the President of Ukraine
ORCID: 0000-0003-0814-0246
e-mail: kalashnykn@ukr.net

PRINCIPLES OF FORMATION OF THE BALANCE OF INTERESTS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES

Problem setting. The process of united territorial communities formation is regulated by law and a number of scientific works on jurisprudence and public administration are devoted to this issue, on the other side, the issue of achieving a balance of interests and maintaining it in the future is a poorly studied area in public administration.

Recent research and publications analysis. The analysis of recent researches and publications shows that the problems of forming and maintaining the balance of interests in public administration, in particular in the process of creating united territorial communities, have been studied from the standpoint of balancing public and private interests in economy (O. Nikishina), in judge practice (E. Borisov), in law (Yu. Miroshnichenko), as a method of regulating social relations (O. Pimenova, T. Baluta), overcoming contradictions in international politics (D. Yakovlev).

Highlighting previously unsettled parts of the general problem. Unfortunately, the unresolved part of the issue is the achievement of a balance of interests in terms of the development of regional governance and the functioning of united territorial communities. This area is considered for the first time in the article.

Paper main body. According to the nowadays researchers, one of the effective ways of achieving a balance of interests in the process of creating the united territorial communities is the principle of proportionality. The principle of balance of private and public interests acts in administrative and economic relations, as the main beginning of consideration in court, which presupposes that the court takes into account private and public legal regulation of disputed material legal relations; appropriate procedural rules to ensure the equal protection of the private and public interests of the entities. Such approaches should be broadened and recognized that not only the balance of public and private interest is an important substantive aspect of the rule of law and social stability in a given territory, but also: the balance of interests of individual entities that may cause conflicts of interest in the process of creating an united territorial community.

The principle of rationality. In general, the rationality of the behavior of interested entities in any sphere of public relations is directed towards the attainment of their own goals within the limits of the state requirements for their activity. The process of public relations, including the formation and functioning of united territorial community, involves the rational formulation of the goal of social and global development, the search for the most effective means of achieving it, the calculation of costs and benefits (not financial benefits) from the implementation of a certain strategy, taking into account the behavior of other entities, understanding and assessing the situation as a whole. The challenges to the principle of proportionality, in our opinion, include:

– the need to identify interests that can reconcile individual, group and territorial, regional and national interests;

– shortage of time in making political (socially significant) choices under conditions of rapid transformation in society;

– benefit-sharing between stakeholders. In the interests of balance, each stakeholder receives a certain amount of benefit from the action in which it or they participates in order to satisfy the interest of the entire community or territory.

Given the above, there is a need to find new forms of stakeholder engagement and control, to provide feedback and participation for citizens, groups and communities in shaping the overall agenda and maintaining a balance of interests.

Conclusions of the research and prospects for further studies. As the conclusion can be summarized the following thesis's:

– the balance of interests should become one of the principles of state regulatory policy, one of the principles of local self-government and service in local self-government bodies, as it is an integral part of consensus democracy;

– balance of interests is at the same time the foundation, mechanism, factor of success of processes in society, in particular prevention of social conflicts;

– continuous efforts to achieve and maintain a balance of interests based on the principles of the proportionality, rationality and inviolability of human rights, in the practice of creating and function an united territorial community should lead to the stability of social relations and the predicted development of the territory, society and the state;

– further research into the mechanisms (forms and methods, influencing factors) of achieving and maintaining a balance of interests in society (from the standpoint of rulemaking, economics, public administration, etc.) is extremely relevant and necessary for the formation of balance, stability and harmony of social relations, as the result - ensuring the sustainable development of our country.

Key words: united territorial communities; balance of interests; local self-government; mechanisms of public administration; society; overcoming social contradictions; human rights.

References

1. Nikishyna, O. V. (2010). Balans interesiv: kryterii ratsionalnosti ekonomichnykh vidnosyn (na prykladi derzhavnoho rynku zerna). *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, № 4, pp. 42-48 [in Ukrainian].

2. Borysova, E. A. (2011). Balans interesov subiektov, zhelaiushchikh poluchit sudebnuiu zashchytu, y subiektov, ieio predostavliaiushchikh, poka ne dostihnut. *Zakon*, № 4, pp. 162-171 [in Russian].

3. Pimenova, O. V. (2012). Formuvannia instytutsiinoho seredovyshcha rozvytku nekomertsiinykh vyrobnychykh obiednan na zasadakh sotsialnoho partnerstva. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, Issue 27, pp. 270-276 [in Ukrainian].

4. Baluta, T. P. (2009). Assotsyativnyie hruppy interesov v Ukraine kak subiekty polityky (lyderstvo). *Suchasna ukrainska polityka. Polityky i politolohy pro nei*, Issue 15, pp. 212-221 [in Ukrainian].

5. Iakovlev, D. V. (2019). Pidkhid ratsionalnoho vyboru v doslidzhenni mizhnarodnykh vidnosyn. *Naukovi pratsi. Politolohiia*. URL : file:///C:/Users/Home/Downloads/Npchdupol_2014_228_216_16.pdf [in Ukrainian].

6. Baluta, T. P. (2009). Assotsyatyvnyie hruppy interesov v Ukraine… pp. 53.
7. Iakovlev, D. V. (2019). Pidkhid ratsionalnoho vyboru v doslidzhenni…
8. Borysova, E. A. (2011). Balans interesov subiektov… pp.162-171.
9. Pimenova, O. V. (2012). Formuvannia instytutsiinoho seredovyshcha… pp. 273.
10. Konstytutsiia Ukrainy. № 254k-96/VR. (1996). URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/card2#Card [in Ukrainian].
11. Nikishyna, O. V. (2010). Balans interesiv… pp. 42-48.
12. Iakovlev, D. V. (2019). Pidkhid ratsionalnoho vyboru v doslidzhenni…
13. Nikishyna, O. V. (2010). Balans interesiv… pp. 42-48.
14. Ibid. pp. 42-48.

Paper submitted: 20.01.2020 *Paper accepted: 11.02.2020*

Цитування: Калашник Н. С. Принципи формування балансу інтересів: виклики та можливості для об'єднання територіальних громад // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 1 (62) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. С. 129—138. (DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4011.62.2020.205824).
Citation: Kalashnyk, N. S. (2020). Principles of formation of the balance of interests: challenges and opportunities for united territorial communities. *Efficiency of Public Administration*, Issue 1 (62), pp. 129-138. (DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4011.62.2020.205824).