

відіграватиме інформація, уміщена у функціонування наукового знання. Стратегічним ресурсом такого суспільства стають знання та інформація. Це обумовлює необхідність модернізації державного управління, що передбачає перш за все впровадження новітніх інформативно-управлінських і комп'ютерних технологій; підвищення інформаційної компетентності управлінців усіх рівнів.

У системі державного управління в галузі освіти ці процеси матимуть певні особливості, пов'язані з необхідністю випереджального розвитку цієї галузі та її провідною роллю в суспільному розвитку на сучасному етапі.

Актуальним напрямом перспективних досліджень є аналіз досвіду зарубіжних країн із питань створення електронного уряду та розроблення подібної моделі в реаліях сучасного українського державного управління в галузі освіти.

### Список використаних джерел

1. Андрущенко В. П. Модернізація освіти: політика і практика / В. П. Андрущенко // Педагогіка і психологія. – 2002. – № 3. – С. 12 – 15.
2. Афанасьев Э. В. Эффективность информационного обеспечения управления / Э. В. Афанасьев, В. Н. Ярошенко. – М. : Экономика, 1987. – 111 с.
3. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Д. Белл ; пер. с англ. В. Л. Иноземцев. – М. : Academia, 1999. – 787 с.
4. Вітченко А. Модернізація освіти в Україні: стратегія прориву чи його імітація (критичний аналіз заходів щодо реалізації державної політики в освітній галузі) / А. Вітченко // Університет. – 2010. – № 1. – С. 5 – 13.
5. Гершунский Б. С. Философия образования в XXI века: в поисках практико-ориентированных образовательных концепций / Б. С. Гершунский. – М. : Совершенство, 1998. – 608 с.
6. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
7. Дракер П. Энциклопедия менеджмента / П. Дракер ; пер. с англ. О. Л. Пелявский // Весь Питер Дракер в одной книге: лучшие работы по менеджменту, написанные за 60 лет. – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2004. – 421 с.
8. Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество, культура / М. Кастельс. – М., 2000. – С. 40 – 129.
9. Кремень В. Г. Модернізація освіти – важливий чинник соціального, економічного і політичного розвитку України / В. Г. Кремень. – Вісн. НАН України. – 2001. – № 3. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/portal/All/herald/2001-03/7.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/All/herald/2001-03/7.htm).
10. Перекрестова Л. В. Информационное пространство управления предприятием / Л. В. Перекрестова, Н. Н. Нелюбова. – Волгоград : ВолГУ, 2004. – 210 с.
11. Степанова Е. Е. Информационное обеспечение управленческой деятельности : учеб. пособие / Е. Е. Степанова, Н. У. Хмелевская. – М. : Инфра-М, 2002. – 138 с.

Надійшла до редколегії 24.04.13

Олена ПІСТРАКЕВИЧ

Національна академія державного управління  
при Президентіві України

## ПОЛІТИЧНА ТА УПРАВЛІНСЬКА СУТНІСТЬ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ КОМІСІЇ

Досліджуються питання організації та діяльності Європейської комісії як органу, що має політичну та управлінську природу.

**Ключові слова:** комісари, законодавча ініціатива, законодавча діяльність, політична та управлінська природа.

**Олена Пистракевич. Политическая и управленческая сущность Европейской комиссии**

Исследуются вопросы организации и деятельности Европейской комиссии как органа, который имеет политическую и управленческую природу.

**Ключевые слова:** комиссары, законодательная инициатива, законодательная деятельность, политическая и управленческая природа.

**Olena Pistrakevych. Political and administrative essence of the European Commission**

The research is focused on the some aspects of the organization and activities of the European Commission as a body that has the political and administrative nature.

**Key words:** commissioners, legislative initiatives, legislative activities, political and administrative nature.

Постійна увага до інституційної системи Європейського Союзу (ЄС) пояснюється тим, що цей сучасний феномен є своєрідним запобіжником управлінської стабільності та стійкого розвитку союзу. Особливої уваги заслуговують такі окремі елементи цієї системи, якими є основні та допоміжні органи, агенції, інші установи, на які покладено політичні, управлінсько-адміністративні, координаційні та інші функції і повноваження. Усі ці елементи зазнають постійного розвитку і вдосконалення, зумовленого динамікою функціонування ЄС, зокрема після його безпрецедентного розширення у 2004 та 2007 рр., а також останнього приєднання до його складу 1 липня 2013 р. Хорватії.

Ці зміни в інституційній системі ЄС не можуть залишатися поза увагою і вітчизняних науковців, тим більше, що потреба в знаннях про неї посилюється очікуваннями підписання в листопаді 2013 р. Угоди про партнерство та співробітництво між Україною та ЄС.

Питання, пов'язані зі становленням і розвитком інституційної системи ЄС, глибоко і всебічно досліджуються насамперед зарубіжними науковцями, про що свідчать численні публікації в періодичних виданнях та видання науково-практичної літератури. Серед них можна виділити таких авторів, як Р. Балль, Г. Волес, В. Врайт, М. Герроп, Л. Ентін, Т. Крістіансен, Н. Нугент,

Е. Патерсон, Б. Гай Петерс, Дж. Петерсон, Р. Хейг, М. Шаклетон та ін. До вітчизняних науковців, які вивчають у тому числі й інституційну систему ЄС, належать Н. Колісниченко, В. Копійка, Я. Малик, І. Нагорна, Н. Рудік, О. Рудік, Т. Шинкаренко, О. Оржель, В. Посельський, Л. Прокопенко та ін. Однак питання про те, як останні нововведення в договірну систему ЄС поєдналися з раніше створеними елементами інституційної системи ЄС і як вони взаємодіють між собою в умовах розширеного союзу, ще недостатньо досліджені вітчизняними науковцями. Особливої уваги заслуговує Європейська комісія, яка відіграє ключову роль у системі врядування ЄС.

Ураховуючи вищенаведене, варто визнати, що ще недостатньо повно досліджено політичну та управлінську природу Європейської комісії.

Метою даної статті є дослідження окремих аспектів організації та діяльності Європейської комісії, зокрема її політичної та управлінської природи.

Європейська комісія є політично незалежною інституцією ЄС, створеною в процесі європейської інтеграції для представлення та підтримки інтересів ЄС у цілому. Роль Європейської комісії відображає її неформальна назва – «двигун європейської інтеграції». Інституція, яка не має аналогів у світі серед національних систем урядування, виконує роль охоронця положень договорів та правового надбання союзу (*acquis communautaire*) й забезпечує належне застосування державами-членами положень первинного та вторинного права ЄС.

Сферу повноважень комісії регламентують ст. 17 та ст. 244 – 250 Договору про функціонування ЄС (ДФЄС) [2]. На додаток до цих загальних конституційних прав комісія також має автономні повноваження у сфері Спільної сільськогосподарської політики та політики конкуренції.

Європейська комісія обстоює спільний інтерес союзу, висувуючи належні ініціативи в цьому напрямі. Як наднаціональна інституція союзу вона відображає федеральний вимір ЄС. Про це свідчить її роль – представляти інтереси союзу в цілому, а не конкретні інтереси окремих держав-членів [7, с.103]. Основне завдання комісії полягає в контролі і спостереженні за правильним застосуванням законодавства союзу. Вона відзначає правильність дій інших інституцій союзу та держав-членів і національних установ. Забезпечуючи виконання положень засновницьких договорів та заходів, які ухвалюються інституціями на їх підставі, комісія наглядає під контролем суду ЄС за застосуванням права союзу. У межах своїх повноважень вона може звернутися з позовом до суду, якщо виявить порушення законодавства.

Ще однією важливою роллю комісії є проведення поточної політики, тобто виконання координуючої, виконавчої та управлінської функцій, як установлено засновницькими договорами. Таким чином комісія виконує постанови Ради та Парламенту, бюджет ЄС та керує програмами і несе за них відповідальність, щорічно звітуючи про функціонування ЄС до Парламенту та Ради.

Комісія також забезпечує представництво союзу в зовнішніх відносинах, за винятком сфери спільної зовнішньої та безпекової політики й інших випадків, обумовлених засновницькими договорами. Маючи таку важливу прерогативу в управлінській діяльності, як міжнародну діяльність, комісія від імені ЄС підтримує дипломатичні відносини з іншими міжнародними організаціями та країнами. Делегації комісії представляють ЄС з іншими посадовими особами (наприклад, комісар з торгівлі завжди представляє ЄС на засіданнях Світової організації торгівлі). Комісія веде переговори (але тільки після отримання мандату на переговори з Радою) від імені союзу з іншими суб'єктами щодо міжнародних угод, зокрема таких як торгівлі й митні угоди, договори про співробітництво з третіми країнами, угоди про співробітництво з країнами та міжнародними організаціями, угоди про приєднання нових країн. Європейська комісія також має певні повноваження у сфері зовнішньої діяльності (вона впливає на розвиток і функціонування європейської служби зовнішніх дій), намагаючись досягти послідовності позицій держав-членів ЄС на міжнародній арені.

Крім вищезазначених функцій виконавчого характеру Європейська комісія наділена також повноваженнями законодавчого характеру. Ідеться, зокрема, про її виключне право законодавчої ініціативи, оскільки ухвалення правових актів союзу можливе лише на підставі її пропозиції, якщо інше не передбачено договорами. У більшості випадків комісія вносить пропозиції щодо виконання своїх зобов'язань відповідно до договорів ЄС або тому, що інша інституція ЄС, країни або зацікавлені суб'єкти попросили її діяти.

Важливо зазначити, що з квітня 2012 р. громадяни ЄС отримали право також звертатися до комісії з пропозицією прийняти той чи інший правовий акт (ініціатива громадян Європи) [5]. Ця нова форма громадянської участі в політиці ЄС введена Лісабонським договором у грудні 2007 р. Відповідно до вимог договору за пропозицією комісії Європейський Парламент і Рада прийняли постанову, яка визначає правила та процедури цього нового інструменту [8]. Нова форма громадянської участі в політиці ЄС дозволяє одному мільйону громадян, або одній чверті держав-членів ЄС, пропонувати комісії висунути пропозицію щодо правових актів у сфері, в якій вона має право це зробити. Організатори громадської ініціативи, комітет громадян у складі не менше як семи громадян ЄС, які проживають в різних державах-членах, матимуть один рік для збору необхідних заяв про підтримку. Кількість заяв про підтримку має бути завірена компетентними органами держав-членів. Комісії надається три місяці для розгляду ініціативи і вирішення питання про те, як діяти далі щодо цієї ініціативи.

Комісія також має пряму законодавчу ініціативу, згідно з якою законодавча пропозиція повинна йти від неї. При цьому комісія може пропонувати нові закони, щоб захистити інтереси ЄС і його громадян.

Вона робить це тільки з питань, які не можуть бути ефективно врегульовані на національному, регіональному або місцевому рівні (принцип субсидіарності). Коли комісія пропонує законопроект, вона намагається задовольнити максимально широкий спектр інтересів. Щоб отримати технічні подробиці безпосередньо, вона звертається до експертів у рамках різних комітетів і груп. Комісія також проводить консультації з громадськістю. Її обов'язком під час опрацювання законодавчої ініціативи є попередні консультації з Економіко-соціальним комітетом і Комітетом регіонів, які надають виважені думки про зміст ініційованого правового акта. Підготовку законопроектів здійснюють структурні підрозділи комісії. Якщо принаймні 14 із 27 комісарів згодні із законопроектом, то його буде відправлено в Раду та парламент. Після обговорення та внесення змін до проекту вони вирішують, чи варто прийняти його як закон.

Ще одним важливим повноваженням комісії є прийняття правових актів, які в ЄС мають юридичну силу закону. З огляду на це повноваження законодавча діяльність комісії включає в себе прийняття таких правових актів, як постанови, директиви, розпорядження тощо, які спрямовані на виконання рішень Ради міністрів або безпосередніх приписів договорів, які застосовуються дуже рідко, наприклад для державних підприємств. Законодавча діяльність комісії є результатом багатостороннього процесу консультацій, який може здійснюватись у різні способи: шляхом оцінювання впливу, консультування з національними експертами, міжнародними та/або недержавними організаціями, через експертні висновки, консультування за допомогою зелених та білих книг тощо. У передбачених договорах випадках комісія і Рада обов'язково мають консультуватися з Комітетом регіонів і Економіко-соціальним комітетом. Законодавча пропозиція одночасно направляє до Європейського парламенту та в Раду. Оскільки йдеться про законодавчий процес, відносини між Європейським парламентом та Європейською комісією визначаються, як правило, «Рамковою угодою щодо відносин між Європейським парламентом та комісією», укладеною у 2000 р.

Період повноважень комісії становить п'ять років. Члени комісії обираються на підставі їх загальної компетенції та відданості європейській справі з-поміж осіб, чия незалежність не підлягає сумніву. Під час виконання своїх обов'язків комісія є абсолютно незалежною. Члени комісії не звертаються за вказівками і не приймають їх від будь-якого уряду або іншої установи, органу, служби чи юридичної особи. Вони утримуються від будь-яких дій, несумісних з їхніми обов'язками або з виконанням їх завдань [2].

Європейська комісія, призначена Лісабонським договором з грудня 2009 р. і до 31 жовтня 2014 р., складається з 27 членів – по одному від кожної держави-члена, включаючи її Голову та Верховного представника Союзу з питань закордонних справ і політики безпеки, який виконує функції одного із заступників Голови. Починаючи з 1 листопада 2014 р. Європейська комісія складатиметься з такої кількості членів, включаючи

її Голову та Верховного представника Союзу з питань закордонних справ і політики безпеки, що відповідатиме двом третинам кількості держав-членів ЄС. Таке формування комісії буде базуватися на принципі рівноправної ротації, що відображає демографічне та географічне розмаїття держав-членів. Договір, однак, залишає за Європейською Радою право одностайно прийняти остаточне рішення про кількість членів комісії.

Діяльність комісії забезпечують численні структурні підрозділи, які мають різні назви, функції, компетенції, форми, способи і методи роботи. Зокрема, до них належать кабінети, генеральний секретаріат та різні служби, загальна кількість яких становить 44 підрозділи [9]. Як орган ЄС комісія є найчисленнішою, кожен п'ятий зі співробітників якої виконує перекладацьку діяльність.

Комісія, на думку Нейла Нугента, є чимось на зразок гібриду, будучи частково політичною і частково управлінською (адміністративною) за природою організацією. Це призводить до внутрішньої напруги і труднощів, хоча й забезпечує комісії певні можливості. Гібридна природа комісії найбільш очевидно виявляється в тому, що вона має політичну й управлінську владу. Політичне крило складається з комісарів, які призначаються через вкрай політизований процес, які майже завжди є колишніми національними політиками вищого статусу і які, як очікується, забезпечать політичне спрямування комісії та прийняття основних рішень. Управлінська гілка складається зі служб комісії, працівники яких призначаються, головним чином, на мерітокритичній основі і завдання яких, принаймні теоретично, перш за все повинні мати виконавчий і розпорядчий характер [6, с. 3].

Те, що Європейська комісія складається з двох частин – політичної, тобто колегії комісарів, та управлінської (адміністративної) – підтверджується і положеннями засновницьких договорів, зокрема консолідованими договорами, згідно з якими до нинішнього складу колегії комісарів входить 27 незалежних членів (по одному від кожної країни-члена), включаючи Голову комісії та 5 його заступників. Колегія комісарів призначається на п'ятирічний термін за згодою та формальною номінацією країн-членів під час засідання Європейської Ради, рішення про що затверджує Європейський парламент. У процесі виконання своїх обов'язків комісари спираються на так звані кабінети, склад яких вони формують особисто. Станом на червень 2013 р. їх нараховується 28 [3].

Комісія організована на кшталт уряду. Кожен член комісії має сферу своєї відповідальності (один або більше секторів), у межах якої він повинен готувати заходи комісії і забезпечувати їх вирішення. Розподіл портфелів не є статичним і може змінюватися комісією. Згідно з Лісабонським договором портфелі розподіляються між комісарами Головою з урахуванням позиції держав-членів. Проте, як показує практика, обов'язки розподіляються шляхом переговорів між країнами.

Основні сектори перебувають у віданні комісарів від так званих сильних країн. Виконуючи свої обов'язки, комісари спираються на кабінети, склад яких вони формують особисто.

Комісія є колегіальним органом, про що свідчить той факт, що рішення приймаються спільно її членами. Засідання комісії скликаються Головою принаймні раз на тиждень. Члени колегії засідають у Брюсселі, зазвичай по середах, приймають рішення повним складом комісії після його презентації відповідальним комісаром. Термін дії повноважень комісара може закінчуватися по-різному. У разі порушення присяги чи будь-яких зловживань з боку комісарів Європейський парламент може голосувати про відставку всього складу комісії (не може бути відправленим у відставку окремо взятий член комісії). У разі серйозних проступків або неможливості здійснювати функції комісара (наприклад, у зв'язку з хронічними захворюваннями) суд може (але тільки на прохання комісії або Ради ЄС) прийняти рішення про відставку члена комісії. Комісари також можуть бути звільнені Головою комісії, але за згодою інших членів комісії. Відставка може бути добровільною або невимушеною (зумовленою смертю комісара). У разі вакансії посада може залишатися відкритою до кінця терміну або до призначення нового комісара (з тієї ж країни) Європейською Радою кваліфікованою більшістю голосів, але також тільки до кінця терміну [7, с.104].

Друга частина комісії – управлінська – включає генеральний секретаріат та чимало структурних підрозділів на зразок юридичної служби та генеральних директоратів, які відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективного й результативного функціонування комісії. Генеральні директорати, наприклад, з торгівлі, бюджету, сільського господарства мають спеціалізовані робочі групи. Саме на їх рівні приймаються важливі рішення з урахуванням змін і майбутніх тенденцій розвитку в окремих напрямках діяльності ЄС. Здебільшого генеральні директорати, як і члени комісії, мають кілька напрямів діяльності, що зумовлює необхідність залучення інших директоратів. Також генеральні директорати поділяються на сектори за напрямками роботи. Кожен генеральний директорат очолюється генеральним директором, який відповідає перед одним або кількома комісарами. Голова Європейської Комісії приймає рішення про те, хто з комісарів відповідатиме за той чи інший напрям політики і протягом якого часу. Кількість і коло повноважень генеральних директоратів (а на сьогодні їх нараховується 33 [4]) і служб (кількість яких – 11 [4]) не збігається з кількістю та повноваженнями комісарів. Генеральні директорати розробляють законодавчі пропозиції; законопроекти стають офіційними після прийняття їх на щотижневому засіданні комісії.

Змішану політичну та управлінську природу комісії видно і в сутності основних ролей комісії, які вона виконує в інституційній системі ЄС. Деякі ролі, такі як ініціювання політичних пропозицій і мобілізація

підтримки ініціатив, зазвичай сприймають як відповідальність політиків, у той час як інші, такі як здійснення політики та управління бюджетами, сприймається як відповідальність чиновників. Той факт, що комісія бере на себе ці два типи ролей, обумовлює причетність до більшості аспектів діяльності ЄС, хоча і створює проблеми. Наприклад, це накладає значні навантаження на необхідні ресурси, якщо всі ролі, які будуть здійснюватися ефективно і раціонально, стануть широким спектром різних видів навичок серед співробітників комісії. В останні роки ряд внутрішніх повідомлень показали, що не всі відповідні навички були наявні в достатній кількості, а особливо недостатніми є управлінські навички. Іншою проблемою, пов'язаною з виконанням політичної та управлінської ролей, є те, що зовнішні політичні суб'єкти і спостерігачі часто мають різні очікування від комісії та її пріоритетів. Це може призвести до критики комісії за те, що вона у своїх діях одночасно як перевищує повноваження у виконанні цілей, так і не досягає їх. Критичні зауваження часто супроводжуються твердженнями, що органи влади, які не були обраними, не повинні діяти в політичний спосіб [6, с. 3].

Лісабонський договір (2007 р.) ввів цілий ряд важливих нововведень, одним з яких є рішення, що функції єврокомісара із зовнішніх зв'язків (у ранзі заступника голови комісії) та Верховного представника ЄС із питань закордонних справ і політики безпеки (член Ради ЄС) будуть здійснюватися однією особою. Таким чином, обидві функції у двох різних інституціях ЄС – Європейській комісії та Раді Європейського Союзу – об'єднані в одній особі з метою консолідації зовнішньої політики ЄС. Важливим є те, що Верховний представник ЄС із питань закордонних справ і політики безпеки, як і Голова Європейської комісії та інші її члени, підлягає схваленню Європейським парламентом.

Європейська комісія є відповідальним перед Європейським парламентом органом, який може висловити їй вотум недовіри. Якщо такий вотум висловлено, комісія як орган іде у відставку, а Верховний представник ЄС з питань закордонних справ і політики безпеки складає повноваження, які він здійснює в комісії.

Організацію діяльності комісії забезпечує її голова, який проходить досить складну процедуру свого обрання-призначення. Беручи до уваги результати виборів до Європейського парламенту, після проведення належних консультацій Європейська Рада кваліфікованою більшістю подає на розгляд Європейському парламентові кандидатуру Голови комісії. Цього кандидата обирає Європейський парламент більшістю членів свого складу. Якщо кандидат не отримує необхідної більшості, Європейська Рада, діючи кваліфікованою більшістю, протягом одного місяця подає на розгляд Європейському парламенту нову кандидатуру, яка проходить ту саму процедуру обрання. До основних повноважень Голови комісії належить: встановлення керівних положень щодо роботи комісії; визначення структури комісії, забезпечення послідовності, ефективності

та колегіальності її роботи; призначення з-поміж членів комісії заступників Голови, інших ніж Верховний представник ЄС з питань закордонних справ і політики безпеки. Роль Голови Європейської комісії щодо її внутрішньої організації, консультування при домінуванні окремих комісарів, а також їх звільнення за згодою колегії була суттєво збільшена ще у 2001 р. Ніщцьким договором, що закріпив і розвинув Лісабонський договір.

Комісія має і відповідний механізм реалізації своїх функцій, до складових якого належать: власні повноваження на законодавчу діяльність; повноваження на участь у підготовці та імплементації права ЄС; контроль за дотриманням права ЄС; повноваження на реалізацію правових актів, на здійснення переговорів з метою укладання міжнародних угод та на представництво з третіми країнами й міжнародними організаціями. Як прийнято вважати, комісія фактично не робить нічого, однак вона вживає заходів щодо того, щоб справи робилися. Інакше кажучи, вона пристосовує нормативи, а потім наглядає, стежить і контролює [1, с. 168].

Підсумовуючи, можна зробити такі висновки:

Європейська комісія виконує в інституційній системі ЄС кілька ролей виконавчого характеру, а саме: контролює застосування законодавства Союзу, проводить поточну політику, тобто виконує координуючу, управлінську та виконавчу функції, а також забезпечує представництво ЄС у зовнішніх відносинах за винятком сфери спільної зовнішньої та безпекової політики та інших випадків, обумовлених засновницькими договорами.

Європейська комісія наділена також повноваженнями законодавчого характеру, до яких належить виключне право законодавчої ініціативи, пряма законодавча ініціатива, прийняття правових актів, які в ЄС мають юридичну силу закону, зокрема таких як постанови, директиви, рішення.

Комісія за своєю природою (сутністю) є частково політичною, а частково управлінською (адміністративною) інституцією. Політичну частину презентують комісари, об'єднані в колегію, які призначаються через вкрай політизований процес, які майже завжди є колишніми національними політиками вищого статусу і які мають забезпечити політичне спрямування Комісії та прийняття основних рішень. Управлінська (або адміністративна) частина складається зі служб комісії, завдання персоналу яких має виконавчий і розпорядчий характер.

Предметом розгляду в подальших розвідках стане докладне вивчення проблем, пов'язаних із забезпеченням лідерства Європейської комісії в системі врядування ЄС.

### Список використаних джерел

1. Грицяк І. А. Правова та інституційна основи Європейського Союзу : підручник / І. А. Грицяк, В. В. Говоруха, В. Ю. Стрельцов ; за заг. ред. М. Бойцуна [та ін.]. – Х. : Магістр, 2009. – 620 с. (Сер. «Бібліотека держ. службовця у галузі европ. інтеграції»).

2. **Установчі** договори Європейського Союзу (консолідовані версії) / за заг. ред. Олени Зеркаль. – К. : Ніка-Прінт, 2010. – 416 с.

3. **College:** cabinets / European Commission. – Access mode : ec.europa.eu/staffdir/plsql/gsys\_www.branch?pLang=EN&pId=2801&pDisplayAll.

4. **Departments** (Directorates-General) and services / European Commission. – Access mode : ec.europa.eu/about/ds\_en.htm.

5. **European** Commission at work / European Commission. – Access mode : ec.europa.eu/atwork/index\_en.htm.

6. **Nugent N.** The European Commission / Neill Nugent. – N. Y. : PALGRAVE, 2001. – 366 p.

7. **Poland** in the European Union, adjustment and modernisation: lessons for Ukraine / ed. by Artur Adamczyk, Kamil Zajackowski. – Warsaw : Centre for Europe ; University of Warsaw, 2012. – 295 p.

8. **Regulation** (EU) No. 211/2011 of the European Parliament and of the Council 16 February 2011 on the citizens' initiative. – Access mode : eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:065:0001:0022:EN:PDF.

9. **Structure** of the European Commission / European Commission. – Access mode : ec.europa.eu/staffdir/plsql/gsys\_page.display\_index?pLang=EN.

Надійшла до редколегії 04.07.13

УДК 351.82:338.26

Аліна ГНАТЕНКО

Національна академія державного управління  
при Президентові України

Харківський регіональний інститут державного управління

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ

Розглядається стратегічне планування у сфері державного управління. Досліджуються основні теоретичні підходи до стратегічного планування; характеризуються особливості застосування кожного із підходів.

**Ключові слова:** державне управління, механізм державного управління, стратегічне планування, стратегічне управління, підхід.

**Аліна Гнатенко.** Стратегическое планирование в сфере государственного управления: концептуальные подходы

Рассматривается стратегическое планирование в сфере государственного управления. Исследуются основные теоретические подходы к стратегическому планированию; характеризуются особенности применения каждого из подходов.

**Ключевые слова:** государственное управление, механизм государственного управления, стратегическое планирование, стратегическое управление, подход.

**Alina Gnatenko.** The strategic planning in the public administration sphere: conceptual approaches

© Гнатенко А. І., 2013