

Вячеслав КОЗАК

*Національна академія державного управління
при Президентіві України*

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ПРОЦЕСІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Розглядається актуальний для України досвід децентралізаційних реформ, проведених у Великобританії, Німеччині, Франції та Скандинавії. Встановлюється, що рівень децентралізації в країнах Західної Європи визначений специфікою стосунків центральних і місцевих органів влади, а також потенціалом і розвитком місцевого самоврядування. Досліджуються базові механізми проведення децентралізаційних реформ Західної Європи. Розглядаються сучасні виклики реформування публічної влади в умовах децентралізації. Систематизується зміст основних концепцій децентралізації, таких як: деволюція, деконцентрація та делегування. Визначається важливість застосування механізмів сучасних європейських принципів ефективного врядування, таких як новий державний менеджмент та належне врядування, під час проведення реформи децентралізації.

Ключові слова: децентралізація, реформування, деволюція, деконцентрація, делегування, новий публічний менеджмент, належне врядування.

Viacheslav Kozak. Modernization of the public administration system in the process of decentralization: European experience

The experience of decentralization reforms in the Great Britain, Germany, France and Scandinavian countries that is relevant to Ukraine is considered. The level of decentralization in Western Europe countries is predefined by the specifics of relations between the central and local authorities, and also by the potential and the level of development of local self-government is determined. The basic mechanisms of the decentralization reforms in Western Europe are surveyed. The current challenges for reforming of public administration in decentralization process are studied. The context of the main decentralization concepts such as: devolution, deconcentration and delegation are systematized. The importance of application of the mechanisms of modern European principles of effective governance, such as New Public Management and Good Governance during the decentralization reform processes are defined.

Key words: decentralization, reforming, devolution, deconcentration, delegating, new public management, good governance.

Необхідність дослідження напрямів та механізмів децентралізації в Україні зумовлена тими зусиллями, які докладає наша держава для реформування державного устрою. Нині в країні реалізується цілий комплекс широкомасштабних перетворень, що зачіпають сферу адміністративно-територіального устрою. Для реалізації реформ створюється відповідне правове підґрунтя, відбувається підготовка до змін Конституції України. Проте будь-яка структурна трансформація державної системи влади створює виклики для країни, особливо це стосується модернізації публічного управління в умовах децентралізації та діяльності владних інститутів у новій системі організації публічної влади. Вивчення світового досвіду проведення подібних реформ дозволить застосувати ефективні механізми їх реалізації в українському політико-правовому середовищі та зменшить можливі негативні наслідки від їх проведення. Усе це має бути враховано в роботі над остаточним варіантом змін до Конституції України та в процесі підготовки відповідних нормативно-правових актів.

Дослідження проблематики децентралізації в Україні проводилися неодноразово. Це питання досліджувала значна кількість науковців, серед яких: В. Б. Авер'янов, О. Ю. Амосов, М. О. Баймуратов, В. Д. Бакуменко, Г. В. Барабашов,

Т. О. Белозерська, Ю. П. Битяк, М. С. Бондарь, О. М. Бориславська, Р. В. Войтович, Ю. І. Ганущак, З. С. Гладун, Н. Т. Гончарук, І. А. Грицяк, В. Б. Дзюндзюк, С. Д. Дубенко, І. Б. Заверуха, О. М. Козиріна, І. Б. Коліушко, М. І. Корнієнко, С. О. Кравченко, К. О. Линьов, П. М. Любченко, В. М. Мартиненко, Г. І. Мостовий, Н. Р. Нижник, О. Ю. Оболенський, Г. С. Одинцов, А. М. Онупрієнко, О. О. Петруніна, В. Ф. Погорілко, М. В. Постовий, І. А. Радзівський, О. П. Рябченко, С. М. Серьогін, В. П. Тимошук, Ю. А. Тихомиров, А. Ф. Ткачук, А. І. Черкасов, О. І. Чепунов, І. О. Цурканов, Ю. П. Шаров, К. Ф. Шеремет, А. М. Школик, О. С. Ященко та ін. Усі ці науковці пропонують загальноприйняте або власне розуміння процесу децентралізації. Проте, віддаючи належне їх науковому доробку, слід зауважити, що додаткове вивчення досвіду децентралізації європейських країн, у час коли Україна ввійшла в активну фазу децентралізаційних процесів, є актуальним питанням.

В основу дослідження як основну мету покладено вивчення та застосування досвіду децентралізаційних реформ розвинених європейських країн для подолання сучасних викликів, які постали перед Україною під час реформування публічної влади в умовах децентралізації.

В останні десятиріччя багато європейських країн здійснили великомасштабні структурні реформи, спрямовані на модернізацію публічного управління. Таким реформам сприяли процеси, пов'язані із загальноуправлінськими перетвореннями в суспільному житті, які дістали назву «сьома управлінська революція» [4, с. 24]. Наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст. сформувався новий інноваційно-креативний напрям розвитку системоуправлінських відносин, основою якого стала постіндустріальна економіка, яка формувалася під впливом інформаційних технологій та інноваційно-креативних управлінських концепцій. У таких умовах розвитку фактором підвищення ефективності систем управління стає спроможність суб'єктами управління досягнути значні обсяги інформації та можливість інноваційно-креативно усвідомити і використати цю інформацію під час управління [1].

Зазначені інновації, започатковані в системі економічних відносин, поступово почали запроваджуватися і в системі публічного управління. Поява нових підходів до організації системи публічного управління сприяла відмові від традиційної бюрократично-управлінської моделі врядування (у її класичній веберівській інтерпретації), актуалізації процесів самоорганізації та самоврядування соціальних систем, а також підвищенню соціальної ефективності публічного управління. Сучасні концепції нового публічного управління (new public management) [6; 13] та належного врядування (good governance) [5; 9] концентрують увагу на високій результативності публічного управління, політичному плюралізмі в процесі ухвалення рішень, делегуванні повноважень на нижні рівні управлінської ієрархії, збалансованому розподілі влади, відповідальності й підзвітності, розвитку і розширенні громадянської участі в публічному управлінні. Одним із ключових завдань децентралізації сучасні концепції управління ставлять передачу повноважень і відповідальності центральною державною владою нижньому рівню управління і недержавному сектору. І в тому, і в іншому випадку процес прийняття соціально значущих рішень і контроль за їх виконанням стають ближче до населення.

Концепція нового публічного управління передбачає децентралізацію управління за рахунок розширення повноважень і відповідальності органів місцевого самоврядування. Основне завдання виконавчої влади полягає в тому, щоб надати місцевим співтовариствам можливість самостійно вирішувати свої проблеми і контролювати якість надаваних публічних послуг. Цей підхід співвідноситься з основними цінностями місцевого самоврядування – автономією (децентралізованим управлінням), демократією (громадською участю) і ефективністю (близькістю влади до населення). Держава передає функції з надання публічних послуг недержавним

(комерційним і громадським) утворенням, залишаючи за собою наглядові та контрольні функції, а також вироблення загальної політики та стратегії. Децентралізація, що ґрунтується на новому державному менеджменті, дозволяє забезпечити велику гнучкість і ефективність управління, стимулює конкуренцію між надавачами послуг, підвищує громадянську та соціальну відповідальність. Недоліком концепції нового публічного менеджменту є акцент на комерціалізацію публічного сектору і недостатнє врахування ролі соціально-політичної участі і взаємодії.

Ключовим завданням концепції належного врядування є трансформація внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин традиційного уряду з метою оптимізації надання послуг, а також розширення участі громадян, громадських і приватних структур у процесах прийняття соціально значущих рішень. Згідно з цією концепцією самоврядування – це постійна й активна взаємодія держави і недержавного сектору, що забезпечує адаптацію управлінських механізмів в умовах постійної зміни і ускладнення суспільства, різноманітності соціальних проблем. Їх взаємодія ґрунтується на уявленні про найбільш ефективне вирішення проблеми. Громадянське суспільство добре справляється з різноманітністю, ринок – з динамічними аспектами, публічний сектор (держава) – з комплексністю сучасного суспільного розвитку. Складністю під час застосування концепції належного врядування є поєднання участі цих трьох основних акторів, що пов'язано із заміною домінування центру і чіткого розподілу повноважень концептом множинності акторів управління і їх кооперації, а також розподілом на більшу кількість горизонтальної та вертикальної управлінської діяльності.

У розвинених країнах світу відповідно до концептуального підґрунтя під впливом децентралізаційних впливів відбуваються повсюдні процеси з модернізації публічного управління. Тобто децентралізація стає глобальним явищем. На це звернули увагу у 2008 р. дослідники Всесвітнього банку і Союзу міст і місцевих урядів у своїй доповіді, присвяченій проблемам децентралізації та локальній демократії. Причинами децентралізації дослідники називають: політичні зміни, які надали місцевим співтовариствам право виражати і відстоювати свої інтереси; технологічні зміни і глобальну інтеграцію, які змінили уявлення про межі управління і самоврядування; нарешті, труднощі централізованої системи управління і необхідність участі регіональних і місцевих урядів у політичних і економічних процесах [11].

Децентралізаційні процеси значно впливають на взаємовідносини між центральною владою і місцевим самоврядуванням, проте це не означає довільного характеру змін, що відбуваються в системі публічного управління. Децентралізація завжди має межі і залежить від політичної ваги, людських і фінансових ресурсів, якими розпоряджається місцева влада. Окрім того, децентралізація не може існувати поза державою, вона проводиться за ініціативою та під контролем центральної влади. Але децентралізація не буде ефективною, у випадку якщо місцеве самоврядування є лише виконавцем політики центральної влади. За таких умов позиції, що обмежують простір місцевого самоврядування, визначають його «діапазон можливостей». Це пояснюється тим, що політико-адміністративна система прагне до збалансування, спираючись на історично сформовані в тій чи іншій країні передумови.

Сьогодні науковці виділяють декілька типів децентралізації:

- *адміністративна* децентралізація, за якої місцева влада підзвітна центральній владі;
- *політична* децентралізація, коли місцева влада теоретично незалежна від держави, наділена повноваженнями і відповідальністю;
- *бюджетна* децентралізація, пов'язана з передачею ресурсів, необхідних для здійснення переданої влади і відповідальності;
- *ринкова* децентралізація, яка забезпечує передачу функцій державних

інститутів приватному сектору (компанії, недержавні громадські організації), включаючи планування й адміністрування.

Дослідники Всесвітнього банку і Союзу міст і місцевих урядів, щоб уникнути плутанини, у своїй доповіді рекомендують вживати поняття «децентралізація» для характеристики лише стосунків між рівнями публічної влади, не застосовуючи його стосовно взаємовідносин між публічною владою і економічною або соціальною сферою в цілому [11, с. 311], тобто за деяких нюансів пріоритетним вважається адміністративно-управлінський підхід. Децентралізація в контексті адміністративного трактування зорієнтована на делегування ухвалення рішень усередині політичної системи, де делегування є адміністративною технікою, яка використовуються як в унітарних, так і у федеральних державах. Під час здійснення адміністративної децентралізації чітко закріплюється підзвітність місцевої влади вищим її рівням. Адміністративна децентралізація частіше асоціюється з деконцентрацією або делегуванням. Деконцентрація припускає наявність системи адміністративної відповідальності у сфері управління підвідомчими територіями, створеної за дорученням центральної влади. Деконцентрація передбачає чітке управління стосунками в адміністративній ієрархії.

Одним з елементів деконцентрації є делегування повноважень службам територіальної компетенції. На практиці термін «делегування» може вживатися і на позначення проміжних ситуацій: державна влада і повноваження делегуються децентралізованій владі (виборній, а не призначеній згори), але здійснюються від імені і в інтересах держави, тобто децентралізована влада в цьому випадку стає підзвітною державі. Такі ситуації не розглядаються як централізація і позначаються як делегування влади і повноважень. У конкретному випадку виборна легітимність може послабляти контроль вищої влади або, навпаки, масштаби делегованої влади і обов'язків послабляють децентралізацію, тому що контроль здійснюється вищою владою.

На відміну від адміністративної децентралізації підконтрольних (підзвітних) стосунків з вищою владою при політичній децентралізації (деволюції) не існує. Поняття «деволюція» походить від англійського дієслова to devolve (передавати, делегувати) і є специфічним, сталим терміном в іноземній літературі, який застосовується при описі регіональної реформи у Великобританії вже упродовж цілого століття. Поняття «деволюція» виникло в ході подій, пов'язаних з боротьбою за незалежність Ірландії у кінці XIX ст., і мало на увазі передачу широкого спектру повноважень місцевим урядам для управління внутрішніми справами. Проте найбільшого результату деволюційні процеси досягли в Шотландії наприкінці XX ст. Згодом цей термін почав вживатися для визначення британських адміністративних реформ другої половини XX ст., сутність яких зводилася до передачі значного обсягу влади на регіональний і місцевий рівні. Концепція британської децентралізаційної моделі покладалась на існуюче громадянське суспільство та представництво місцевих інтересів у національному уряді.

Аналізуючи історичні передумови децентралізації в Британії, можна зазначити, що вона спирається на дві концептуальні моделі: партнерську та агентську. За партнерської моделі органи місцевого самоврядування мають значну самостійність та стають рівними у визначенні та реалізації своєї політики разом з центральними органами влади. За агентської моделі місцеві органи влади реалізують лише національну політику, делеговану їм центральним урядом, не маючи взагалі або маючи дуже обмежену самостійність [8, с. 84].

Перехід від партнерської до агентської моделі відносин супроводжувався посиленням контролю з боку центрального уряду і адміністративною залежністю місцевої влади. Порівнюючи Сполучене Королівство з рештою країн Європи, дослідники називали його однією із найбільш централізованих держав всупереч

репутації і багатолітнім традиціям. Центр залишив територіям менше автономії і посилив контроль за ними в той момент, коли більшість держав розпочали децентралізацію управління [8, с. 84].

Сьогодні деволюційні реформи набули значного поширення не лише у Великобританії, але й за її межами. Деволюційні процеси характеризуються передачею прав приймати рішення в багатьох сферах публічної політики субнаціональним рівнем, можливістю виробляти місцевою владою, нехай і в обмеженій сфері, власні політичні рішення.

На відміну від британського досвіду децентралізації реформи публічного управління в Німеччині мали цивілізаційно-історичний контекст і розпочиналися знизу. Рух у напрямі децентралізації розпочався в 60-х рр. XX ст. Її сенс полягав у тому, щоб невеликі і розрізнені громади зробити здатними виконувати більшість державних завдань і повноважень. Принцип децентралізації був узятий на озброєння християнсько-ліберальною коаліцією – ХДС/ХСС і СвДП – як альтернатива соціал-демократичного курсу. Децентралізація стала основою програми модернізації країни шляхом скорочення впливу держави і посилення інститутів громадянського суспільства [8, с. 86]. Від реформ місцевого самоуправління у Британії німецькі реформи відрізняються поступовістю і більшою орієнтацією на громадську участь, а не на впровадження ринкових принципів у процес надання публічних послуг. Проте і в Німеччині, і в Британії держава звільняється від зайвої соціальної відповідальності, передаючи більшість соціальних функцій на рівень місцевих співтовариств.

Французька децентралізаційна модель реформи публічного управління також мала свою специфіку. Будучи унітарною країною, Франція має найскладнішу в усій Європі адміністративно-територіальну основу, яка складається з чотирьох рівнів: комуна, департамент, регіон і держава. Уже впродовж останніх 35 років в країні перманентно відбувається реформа органів місцевого самоврядування. Розпочавшись у 1982 р., вона була покликана змінити маргінальну роль місцевого самоврядування в системі публічного управління [12]. Для цього 2 березня 1982 р. прийнято закон «Про права та свободи комун, департаментів та регіонів», який мав на меті визначити принципи функціонування територіальних громад (регіон, департамент, комуна), що мало дозволити державі «позбутися» надмірних повноважень. Після прийняття закону з'явилася нова територіальна одиниця – регіон. Виконавча влада в регіоні та департаменті передавалася від префекта, представника держави до голів регіональних та генеральних рад, обраних представникам місцевої громади. Важливою умовою успішного втілення реформ з децентралізації стало супроводження передачі управлінських повноважень передачею громадам фінансових ресурсів, необхідних для здійснення цих повноважень. Скасовано також попередній адміністративний та фінансові нагляди з боку центрального уряду щодо актів територіальних громад.

Одним із завдань проведення децентралізаційних реформ у Франції було запровадження ринково орієнтованих механізмів, здешевлення держави і підвищення ефективності діяльності бюрократії. Головним пріоритетом децентралізації у Франції було посилення демократичних засад у публічному управлінні та активізація місцевого самоврядування. Реалізація принципів ефективного менеджменту відходила на другий план. Цьому сприяли історичні передумови розвитку французького суспільства, такі як: соціальна справедливість, рівність громадян перед законом, пріоритет суспільного інтересу над приватним.

Франція є країною, де найбільш розвинена практика міжмуніципального співробітництва. У цій країні кількість міжмуніципальних утворень становить близько 2,5 тис. одиниць, які охоплюють 93 % усіх комун. Міжмуніципальне співробітництво існує в різних формах. Такі форми передбачають як співробітництво

без фінансових витрат комун на міжмуніципальні одиниці, так і створення міжмуніципальної одиниці з власним фінансуванням для виконання делегованих від комун-засновників повноважень [2, с. 7].

Аналізуючи скандинавські країни, можна побачити, що цим країнам притаманна комбінація сильної центральної влади, слабких регіонів і добре розвинутої місцевої автономії. У місцевому самоврядуванні за скандинавською моделлю, на відміну від британської та французької, мають значення аспекти функціональності та громадської участі. Політичний простір детермінований не лише державою, але й низовими рівнями ухвалення рішень, такими як провінції і муніципалітети [7, с. 42].

Швецію, як найбільшу країну скандинавського регіону, не оминула реформа місцевого самоврядування. Вона проходила в декілька етапів, під час яких відбулися адміністративно-територіальні перетворення, унаслідок чого місцева влада наблизилася до людей, що дало можливість забезпечувати їх якісними та вчасними публічними послугами. До початку реформ у Швеції було понад 2 тис. муніципалітетів з невеликою кількістю населення. У результаті розпочатої в 90-х рр. XX ст. децентралізаційної реформи чисельність муніципалітетів скоротилася до 280. Крім територіальних змін, за словами Ж. Чендлера, відбувся і перехід від самоврядування з ознаками прямої демократії до сучасної функціональної репрезентативної системи [10, с. 122]. Був запроваджений досвід Великобританії, для якої характерні агентські відносини з широкою автономією між рівнями управління, запровадження ринкових відносин у сферу публічних послуг тощо. Така модель управління дає змогу структурам місцевої влади проводити спільну для всієї країни урядову політику й забезпечувати загальнодержавні та місцеві інтереси, не обмежуючи місцеву ініціативу та впроваджуючи ефективно місцеве врядування в населених пунктах.

Сучасна модель місцевого самоврядування у Швеції спирається на принципи децентралізації та субсидіарності. Жорстко закріплені лише повноваження органів державної влади. Усі питання, що не належать до компетенції органів державної влади, є повноваженнями органів місцевого самоврядування. Шведське законодавство не регламентує організацію діяльності органів самоврядування – їх структуру, чисельність, функції та перелік питань, що належать до їх компетенції [10].

Шведський досвід децентралізації є дуже корисним з огляду на децентралізаційні процеси, що відбуваються сьогодні в Україні. Маючи значні напрацювання в децентралізації влади, Швеція активно допомагає Україні в проведенні реформи місцевого самоврядування. З 2014 р. розпочав роботу проект підтримки децентралізації в Україні з метою допомогти територіальним громадам в питаннях фінансової децентралізації [3].

У Фінляндії місцеве самоврядування сформувалося на початку XX ст. після виходу з лав царської Росії. Процес децентралізації розпочався наприкінці 1940-х рр. і був обумовлений необхідністю залучити до відновлення країни рівень муніципалітетів. Нова хвиля децентралізації бере початок в 1970-х рр. Особливістю перетворень стало застосування британського досвіду децентралізації з посиленням агентських функцій, широкою автономією стосунків між рівнями управління, запровадженням ринкових механізмів у систему надання публічних послуг тощо.

Результатом реформи стало скорочення кількості муніципалітетів з 450 до 320 за рахунок їх добровільного об'єднання. При цьому середня чисельність муніципалітетів становила близько 17 тис. жителів. Особливою особливістю об'єднаних громад стало те, що більше ніж половина з них нараховувала менше як 6 тис. осіб. Це призвело до того, що такі невеликі громади самостійно не справлялися з широким набором функцій, покладених на них. Тому у Фінляндії для спроможності надання багатьох публічних послуг були запроваджені механізми міжмуніципального співробітництва за допомогою моделі «муніципалітет

господаря». За такої моделі один муніципалітет виконує низку функцій для групи муніципалітетів або договірної кооперації щодо комунальних послуг та освіти. При цьому для участі в міжмуніципальному співробітництві також визначено кількісні критерії щодо чисельності населення, зокрема у сфері охорони здоров'я – 20 тис. мешканців, професійної освіти – 50 тис. мешканців [2, с. 7].

Зрозуміло, що за такої моделі забезпечення місцевого населення необхідними публічними послугами стає більш складним завданням, аніж укрупнення громад, проте цей механізм певною мірою відповідає суті децентралізації в частині покладання відповідальності на місцеву владу.

Аналіз європейських реформ сучасного місцевого самоврядування дає підстави для різних висновків. Так, децентралізація у вищезазначених європейських країнах характеризується різними підходами до реформи місцевого самоврядування. Особливо це стосується протилежних поглядів на централізацію та децентралізацію у Великобританії та Франції. У Великобританії виявляється тенденція до централізації і контролю місцевих інтересів. У Франції більше уваги приділяється відстоюванню політики та інтересів місцевих громад. Щодо європейських трендів децентралізації, то Німеччина має тренд у бік Франції, а Скандинавські країни – у бік Великобританії. Це пояснюється різними підходами до децентралізації, які визначаються історичним підґрунтям, центр-локальними стосунками та потенціалом місцевого самоврядування.

Попри всі відмінності типів децентралізації сучасні дослідники характеризують їх як взаємопов'язані механізми з модернізації публічного управління, що доповнюють один одного, посилюючи загальну тенденцію в реформуванні публічної влади. Ефективна децентралізація неможлива без самоврядування нижніх рівнів влади і демократії як способу здійснення влади.

У межах загальної тенденції в кожній країні є власні причини, форми і результати децентралізації, як унікальні в кожній країні природа, генезис і еволюція стосунків між центральною і місцевою владою й базові громадські цінності, що позначилися на них. Проте аналіз реформування публічного управління в різний час і в різних обставинах дозволив виділити три основні моделі децентралізації: деволуція, деконцентрація та делегування.

Таким чином, європейське розуміння децентралізації складається з існування в місцевому масштабі виборної влади, відмінної від адміністративної влади держави, що здійснюється в межах відповідного закону її власних повноважень і обов'язків, для чого вона має статус самоврядування під контролем держави. І в цьому сенсі децентралізація невід'ємна від ідеї місцевого самоврядування і демократичних принципів. Але обсяг надаваних повноважень, недостатній, аби визначати рівень децентралізації в окремій країні, для цього необхідно враховувати режим, у якому ці повноваження здійснюються і контролюються державою. У широкому сенсі децентралізація існує майже в усіх країнах, але у вузькому – таких країн дуже мало.

Список використаних джерел / List of references

1. **Галахова Т. О.** Інноваційно-креативний компонент розвитку менеджменту / Т. О. Галахова // Ефективна економіка : електрон. наук. фак. вид. – 2014. – № 12. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3629> [Halakhova T. O. Innovatsiino-kreatyvnyi komponent rozvytku menedzhmentu / T. O. Halakhova // Efektyvna ekonomika : elektron. nauk. fakh. vyd. – 2014. – № 12. – Rezhym dostupu : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3629>].
2. **Данилишин Б. М.** Децентралізація у країнах ЄС: уроки для України / Б. М. Данилишин, В. В. Пилипів // Регіональна економіка. – 2016. – № 1. – С. 5 – 11 [Danylyshyn B. M. Detsentralizatsiia u krainakh YeS: uroky dlia Ukrainy / B. M. Danylyshyn, V. V. Pylypiv // Rehionalna ekonomika. – 2016. – № 1. – S. 5 – 11].

3. **Гришко Л.** Децентралізація українських регіонів за шведським рецептом / Лілія Гришко. – Режим доступу : <http://news.finance.ua/ua/news/-/338831/detsentralizatsiya-ukrayinskykh-regioniv-za-shvedskym-retseptom> [Hryshko L. Detsentralizatsiia ukrainskykh rehioniv za shvedskym retseptom / Liliia Hryshko. – Rezhym dostupu : <http://news.finance.ua/ua/news/-/338831/detsentralizatsiya-ukrayinskykh-regioniv-za-shvedskym-retseptom>].
4. **Дорофеева Л. И.** Основы теории управления : учебно-методический комплекс / Л. И. Дорофеева. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 450 с. [Dorofeeva L. I. Osnovy teorii upravleniya : uchebno-metodicheskiy kompleks / L. I. Dorofeeva. – M. ; Berlin : Direkt-Media, 2015. – 450 s.].
5. **Пухтецька А. А.** Запровадження принципів та стандартів належного урядування у діяльності публічної адміністрації / А. А. Пухтецька // Наук. зап. НаУКМА. Сер. «Юрид. науки» : зб. наук. пр. / Нац. ун-т «Києво-Могилян. акад.». – Київ : КМ Academia, 2010. – Т. 103. – С. 36 – 40 [Pukhtetska A. A. Zaprovdzhennia pryntsyviv ta standartiv nalezhnoho uriaduvannia u diialnosti publichnoi administratsii / A. A. Pukhtetska // Nauk. zap. NaUKMA. Ser. «Yuryd. nauky» : zb. nauk. pr. / Nats. un-t «Kyievo-Mohylian. akad.». – Kyiv : KM Academia, 2010. – T. 103. – S. 36 – 40].
6. **Соловйов В. М.** Новий державний менеджмент: визначення, сутність і генеза поняття / В. М. Соловйов // Вісн. Київ. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. Державне управління. – Київ : Київ. ун-т, 2014. – Вип. 1 (1). – С. 80 – 83 [Soloviov V. M. Novyi derzhavnyi menedzhment: vyznachennia, sutnist i geneza poniattia / V. M. Soloviov // Visn. Kyiv. nats. un-tu im. Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia. – Kyiv : Kyiv. un-t, 2014. – Vyp. 1 (1). – S. 80 – 83].
7. **Трофимова И. Н.** Децентрализация государственного управления и особенности центр-локальных отношений в европейских странах / И. Н. Трофимова // Сравнительная политика. – 2011. – № 4. – С. 35 – 44 [Trofimova I. N. Detsentralizatsiya gosudarstvennogo upravleniya i osobennosti tsentr-lokalnyih otnosheniy v evropeyskikh stranah / I. N. Trofimova // Sravnitel'naya politika. – 2011. – № 4. – S. 35 – 44].
8. **Трофимова И. Н.** Трансформация отношений центральной и местной власти в процессе децентрализации управления (опыт европейских стран) / И. Н. Трофимова // «ARS ADMINISTRANDI». – 2011. – № 2. – С. 80 – 91 [Trofimova I. N. Transformatsiya otnosheniy tsentralnoy i mestnoy vlasti v protsesse detsentralizatsii upravleniya (opyit evropeyskikh stran) / I. N. Trofimova // «ARS ADMINISTRANDI». – 2011. – № 2. – S. 80 – 91].
9. **Шевчук Б. М.** Європейські принципи належного врядування та реформа системи органів виконавчої влади в Україні / Б. Шевчук // Демократичне врядування : електрон. наук. фак. вид. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. – Вип. 9. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?c21com=2&i21dbn=ujrn&p21dbn=ujrn&image_file_download=1&image_file_name=pdf/devr_2012_9_8.pdf [Shevchuk B. M. Yevropeiski pryntsyvynalezhnoho vriaduvannia ta reforma systemy orhaniv vykonavchoi vlady v Ukraini / B. Shevchuk // Demokratychnе vriaduvannia : elektron. nauk. fakh. vyd. / Lviv. rehion. in-t derzh. upr. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezidentovi Ukrainy. – Lviv : LRIDUNADU, 2012. – Vyp. 9. – Rezhym dostupu : http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?c21com=2&i21dbn=ujrn&p21dbn=ujrn&image_file_download=1&image_file_name=pdf/devr_2012_9_8.pdf].
10. **Chandler J. A.** Local government today / Chandler J. A. – Manchester : Manchester University Press, 2001. – Access mode : https://books.google.com.ua/books?id=jLxDmZlrdWQC&printsec=frontcover&hl=ru&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
11. **Decentralization** and local democracy in the world: first global report by United Cities and Local Governments, 2008. – Barcelona : United Cities and Local Governments, 2009. – Access mode : https://www.civisbook.ru/files/File/Trofimiva_RAPN.pdf.
12. **Kuhlmann S.** Decentralisation in France: The «Jacobin» State Stuck between Continuity and Transformation / Sabine Kuhlmann // Hrvatska i komparativna javna uprava. – 2011. – Br. 2. – S. 311 – 336. – Access mode : <http://hrcak.srce.hr/file/194844>.
13. **Pollitt C.** Public Management Reform: A Comparative Analysis / C. Pollitt, G. Bouckaert. – Oxford : University Press, 2004. – 240 p.

Надійшла до редколегії 14.03.17