

Ганна КУХАРЕВА

*Національна академія державного управління
при Президентіві України*

Харківський регіональний інститут державного управління

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФРАНЦІЇ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Аналізуються розвиток, досвід реформування та становлення публічного управління Франції. Надається загальна характеристика існуючої системи публічного управління країни, включаючи центральний та місцевий рівні управління. Розглядаються основні напрями, за якими проводилися реформи, етапи реформування, позитивні та негативні аспекти процесу. Особлива увага приділяється досвіду впровадження децентралізації, деконцентрації, а також електронного урядування в країні. На підставі поданого матеріалу визначаються основні питання, пов'язані з можливим упровадженням досвіду Франції під час реформування публічного управління України.

Ключові слова: публічне управління, реформування публічного управління, децентралізація, деконцентрація, електронне урядування.

Hanna Kukhareva. The development of France public administration: the experience for Ukraine

The development and experience of reformation and becoming of public administration in France are analyzed. General characteristic of current public administration system of the country, including central and local level, is described. The main directions, by which reforms took place, reforming steps, positive and negative aspects of the process are considered. The special attention is paid to the experience of decentralization, deconcentration, and e-government. At the basis of these investigations, the main issues of France experience implementation during the process of Ukrainian public administration reforming are determined.

Key words: public administration, public administration reforming, decentralization, deconcentration, e-government.

Вивчення світового досвіду публічного управління є наріжним каменем впровадження дієвої та ефективної системи управління в Україні. Країни світу, які не зазнали впливу тоталітарних режимів, випереджають нашу країну в багатьох питаннях, у тому числі щодо державних справ. Вектор України на євроінтеграцію на сьогодні є беззаперечним для держави, яка твердо крокує в цьому напрямі. Поступова імплементація норм європейського законодавства до правової системи України, прийняття низки законодавчих актів, спрямованих на виконання вимог ЄС, запровадження безвізового режиму з країнами ЄС свідчить про чіткість та незворотність обраного шляху.

Зазначене спонукає до приділення більшої уваги системам публічного управління країн Європейського співтовариства, досвіду їх розвитку, реформування та становлення. На наш погляд, корисним буде вивчення досвіду однієї з країн-засновниць ЄС, яка має великі досягнення в розвитку публічного управління, а саме – Франції. Вивчення основних засад, позитивних і негативних сторін становлення публічного управління Франції на сьогодні є актуальним з точки зору впровадження в практичну площину.

Питанням вивчення світового досвіду становлення та функціонування систем публічного управління, у тому числі у Франції, присвячені праці таких дослідників, як: Т. Берегой, І. Василенко, П. Ворона, Ю. Ковбасюк, К. Кондаков, Р. Науменко, М. Пірен, А. Попок, Л. Прокопенко, І. Тютюнник та ін. Проте питання про пошук механізмів можливого застосування провідного досвіду в межах країни потребує окремого дослідження.

Метою статті є дослідження досвіду Франції як передової країни Європи в питаннях становлення та функціонування ефективної системи публічного управління для можливого застосування в Україні.

Франція є унітарною державою з президентсько-парламентською формою правління. Вища влада в країні здійснюється трьома гілками – законодавчою, виконавчою та судовою. Законодавчим органом є парламент, який обирається загальним голосуванням та складається з двох палат – сенату і національних зборів. Сенат – верхня палата парламенту, яка включає 348 депутатів, з яких 305 – представники метрополії, 9 – заморських територій, 5 – залежних територій та 12 – громадян Франції, які проживають за кордоном. Сенатори обираються на 6 років непрямыми виборами приблизно 150 тис. виборців. Кожні три роки половина сенату поновлюється. Національні збори – нижня палата парламенту, яка включає 577 членів, у тому числі 555 представників метрополії та 22 представники заморських територій. Члени зборів обираються на 5 років прямими виборами [10, с. 355]. Головою держави є президент, який обирається на 5 років.

Центральний орган виконавчої влади – уряд, до якого входять прем'єр-міністр і міністри. Усього уряд налічує 29 членів та 16 міністерств. Розрізняються такі поняття, як Рада міністрів – під головуванням президента (здійснює повноваження, які за конституцією належать до повноважень уряду), та кабінет міністрів – під головуванням прем'єр-міністра. Прем'єр-міністр призначається президентом [10, с. 353].

Публічна політика у Франції здійснюється урядовими департаментами, впроваджується на місцях державними агенціями та органами влади і координується префектами [10, с. 360]. Країна розділена на адміністративні округи, які є тільки частиною національної території. Очільником округу є префект, який призначається президентом та отримує вказівки від президента та прем'єр-міністра.

У Франції протягом останньої чверті ХХ ст. активно реформувалося місцеве самоврядування. Органи на місцях отримали більше автономії щодо користування ресурсами, запроваджені нові форми діяльності місцевого самоврядування, нові форми громадянської участі, нові підходи, спрямовані на підвищення ефективності використання коштів [4].

Франція має трирівневу систему організації місцевого самоврядування. У країні налічується 36 680 комун, 101 департамент (у тому числі 5 заморських), які входять до 26 регіонів. Адміністративними одиницями є 342 округи та 4 054 кантони. Регіони, департаменти та комуни є територіальними громадами, округи та кантони – тільки адміністративними одиницями. Крім того, існує поділ на 37 історичних провінцій. Комуни об'єднуються в міжкомунальні об'єднання, яких у Франції налічується 2 588 (91,1 % усіх комун) [10, с. 356].

До складу Франції входять п'ять заморських департаментів – Гвіана, Реюньон, Гваделупа, Мартініка та Майотта, а також заморські території з особливим статусом – Нова Каледонія, Кліппертон, французькі Південні та Антарктичні землі, Французька Полінезія, острів Футуна, острів Уолліс, Сен-Бартелемі, Сен-Мартін, Мікелон і Сен-П'єр.

Комуна є нижчим рівнем самоуправління; як представницький орган має муніципальну раду, а мер, який обирається, виконує як виконавчі функції, так і функції представника центральної влади. Комуни значно відрізняються одна від одної за кількістю населення. Це і село з небагатьма мешканцями, і багатомільйонний Париж. Комуна є автономним утворенням, яке юридично включає в себе назву, територію і населення [4].

Кантон є адміністративно-територіальною одиницею округу і може включати в себе декілька комун.

Департамент – основна адміністративно-територіальна одиниця, яка утворює другий після комуни рівень адміністративно-територіального устрою. На рівні

департаменту працюють два органи влади – Генеральна Рада, що представляє місцеве самоврядування, та префект, який є представником державної влади [4]. Генеральна Рада обирає серед своїх членів Голову Ради. Префект призначається президентом і представляє уряд, прем'єр-міністра і міністрів. Префект контролює дотримання національних інтересів, забезпечує здійснення державних повноважень департаментом, управляє державним майном, керує діяльністю урядових служб у департаменті [10, с. 358].

Департамент ділиться на округи, які очолюють супрефекти. Кілька департаментів входять до регіону, представницьким органом якого є Регіональна Рада на чолі з Головою Ради та представником держави – префектом регіону, яким є префект департаменту міста-центра регіону.

Вказана система управління сформувалася історично та є такою завдяки постійним зусиллям щодо її вдосконалення. Ефективність публічного управління у Франції підвищувалася шляхом проведення реформ майже в усіх сферах управління як на центральному, так і на місцевому рівні. Реформи стосувалися різних аспектів управління, але за основну мету брали наближення послуг до громадян та підвищення ефективності їх надання.

Проведення основних реформ розпочато в 1982 р., друга хвиля – у 2003 р. До цього часу для Франції був характерний високий рівень централізації, контролю, бюрократичної субординації. За роки реформ зроблено конкретні і дієві кроки до підвищення ефективності публічного управління: переборено центрально організовану структуру влади, втілено принципи децентралізації, уникнено традиційної роздробленості місцевих політичних і адміністративних систем, започатковано потужні міста-регіони [10, с. 378]. Реформи були спрямовані на розширення прав автономії, скорочення функцій центру, ослаблення ролі префектів та створення дієвого регіонального рівня [6].

І. А. Василенко умовно ділить французькі реформи на два етапи – реформи соціал-демократів і голістів та реформи правих консерваторів. Гаслом перших було служіння адміністрації громадянину, ретельне планування реформи. При цьому реформатори не акцентували на впровадженні ринково орієнтованих механізмів управління, а орієнтувалися більше на посилення демократичного характеру управління та ефективну організацію діяльності державної служби. Початок другого, правоконсервативного, етапу реформ науковець відносить на 2008 – 2009 рр., коли новий президент Ніколя Саркозі ініціював 490 пропозицій, включаючи проведення конституційної, фінансової, імміграційної реформи, а також реформи у сфері правопорядку та боротьби з безробіттям [3].

Реформи у Франції почалися з прийняття відповідних законодавчих актів. У 1982 р. прийнято Закон про права і свободи комун, департаментів і регіонів, у 1983 р. – закони про розділення компетенції між комунами, департаментами, регіонами і державою та про розділення джерел фінансування, інші закони. Зазначеними законами покладено початок проведенню політики двох напрямів: деконцентрації – передачі адміністративних функцій на місця органам влади та децентралізації – передачі державних повноважень органам місцевого самоврядування [6].

У межах деконцентрації проводиться реорганізація установ центрального рівня та перерозподіл повноважень між центром та місцями, поділ функцій на стратегічні та оперативні. Центральні установи займаються стратегічними функціями, а саме прогнозуванням, плануванням та контролем, а на місця регіональним і департаментським установам передаються другорядні повноваження. Експерти бачать у деконцентрації можливість підвищити якість та ефективність публічної служби на місцевому рівні, така політика дає можливість використання публічних коштів здебільшого на місцеві потреби.

Реформи були покликані зблизити менеджмент у публічних організаціях з

менеджментом у сфері бізнесу, однозначно підвищити якість надання послуг та оперативність їх надання, орієнтуватися на підвищення демократичності в роботі державних установ та спрощення процедур прийому населення.

У Франції для державних установ були встановлені певні зобов'язання перед громадянами, спрощено процедури отримання багатьох видів послуг. Одним із напрямів реформування було спрощення адміністративних процедур, яке розпочалося з ретельного аналізу існуючих адміністративних послуг. Багато зайвих процедур відмінено, складні процедури замінено на більш гнучкі, видачу дозволів передано на місцевий рівень префектам, скасовано деякі види довідок, у тому числі довідки про цивільний стан.

Велика увага приділяється питанню підвищення якості послуг населенню: уведено новий порядок прийому платежів від населення, публічні місця обладнані терміналами, які приймають платежі банківськими картками під час оформлення документів, сплати податків та зборів, спрощено порядок реєстрації підприємств. У ході інформаційної кампанії видаються довідники, у публічних місцях розміщуються матеріали щодо складників належної якості послуг. З метою наближення послуг до споживачів відкрито Центри державних служб, у яких зосереджені послуги, що стосуються різних установ. Тільки у 2000 р. відкрито 300 таких центрів. Крім того, для населення відкрилися центри юридичної та правової допомоги для малозабезпечених верств населення [3].

На сьогодні у Франції запроваджено нові підходи до звітності та контролю за державним апаратом. Акцент зміщується з контролю за процесом на контроль й оцінювання результату та наслідків прийнятих рішень, встановлюється безпосередній зв'язок між обсягом, результативністю, якістю роботи та грошовою винагородою за цю роботу [8]. Відбувається кадрове оновлення апарату управління, приділяється увага ефективному використанню людських ресурсів, вводиться безперервне навчання державних службовців та система підвищення кваліфікації за допомогою мережі Інтернет [3].

Реформування постійно супроводжувалося створенням відповідних владних координаційних структур. Під час реформування 1998 р. створено такі нові управлінські структури, як Міжвідомчий комітет з питань державної реформи (CIRE), Міжвідомча комісія з питань державної реформи (DIRE), Національна рада з питань оцінювання державної політики, а також Фонд підтримки державної реформи. Для реформування органів місцевого самоврядування у Франції у 2008 р. створено відповідний комітет [10, с 374, 378].

Крім деконцентрації, у Франції запроваджено і децентралізацію, що супроводжувалося реформуванням органів місцевого самоврядування. У ході реформування регіони отримали більше повноважень у сфері освіти, економічного розвитку, професійного навчання, на місця передано частину державних функцій з облаштування територій, розширено повноваження комун у сфері містобудування [1].

З 2002 р. у Франції діє закон про агломерації, який регулює об'єднання територіальних громад. Такі об'єднання сприяють спільному вирішенню проблем, саморозвитку громад та економії публічних коштів [6]. Як правило, цими питаннями керує префект. Для об'єднання комун запроваджені додаткові державні дотації по 40 євро на особу щорічно, що суттєво вплинуло на процеси співробітництва. Протягом декількох років створено близько 2 600 громад, які об'єднали 90 % комун. Закон про реформування місцевого самоврядування 2010 р. передбачив завершення об'єднання громад до кінця 2013 р. [9]. П. В. Ворона звертає особливу увагу на цей досвід Франції, бо держава сприяла об'єднанням громад замість примусового зменшення кількості комун. Метою цього стало прагнення до максимальної комфортності проживання населення та підвищення якості послуг [4].

Завдяки реформам місцеве самоврядування Франції отримало більше автономії

як щодо легітимності, так і щодо ресурсів та повноважень. Головним завданням став не стільки контроль за повноваженнями і фінансами, скільки підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та управління публічними коштами [6].

Одним із потужних напрямів реформування у Франції стало реформування в інформаційній сфері, у ході якого передбачалась інформатизація на всіх рівнях, розвиток і широке використання мережі Інтернет. За допомогою інформаційних технологій планувалося автоматизувати масові послуги, поліпшити щоденну діяльність службовців (збирання та обробку даних), умови спілкування та комунікації.

Перші елементи електронного урядування з'явилися у Франції з 1984 р., коли виникла можливість доступу до інформації і послуг державних органів через термінали Мінітел. У 1997 р. прем'єр-міністр Ліонель Яспин визначив пріоритетом уряду електронне урядування, тоді ж оголошено Програму дій щодо входження в інформаційне суспільство (PAGSI), метою якої була демонстрація намірів уряду в розвитку в країні інформаційних комп'ютерних технологій [5]. Програма передбачала підключення адміністрацій до мереж, створення структури внутрішніх комунікацій, територіальних інформаційних служб, навчання персоналу новим технологіям, модернізацію існуючих інформаційних систем [10, с. 375].

Реформування стосувалось освіти, культури, досліджень, інновацій, е-бізнесу, модернізації уряду. Передбачалося створити спеціалізовану освітню мережу, електронне копіювання творів мистецтва, віртуальні музеї і бібліотеки, модернізувати державні установи, підтримати розробку нових технологій, розвиток науки, законних комерційних операцій у мережі Інтернет тощо. У 1998 р. впроваджено національну комп'ютеризовану систему страхування здоров'я (VITALE), яка замінила паперову форму для відшкодування коштів [5].

Крім того, у період з 2001 до 2005 рр. анонсовано заміну паперових форм в адміністративних процедурах електронними документами. Побудова цифрової республіки передбачена Планом Резо 2007, презентованим у 2002 р. Поліпшився доступ до мережі Інтернет шляхом запровадження wi-fi-мереж в університетах, студентам надавалися пільги на придбання комп'ютерів та користування мережею Інтернет [5]. Розпорядженням прем'єр-міністра від 7 жовтня 1999 р. були визначені основні принципи подання інформації на веб-сторінках державних органів та процедури оприлюднення інформації. Кожне міністерство створило власний сайт у мережі Інтернет, де розміщувалась основна інформація для громадян [10, с. 377].

Була створена Міжвідомча агенція з розвитку електронного урядування ADAE, запущена програма «Роль держави для розвитку інформаційного суспільства», акцент ставився на необхідності забезпечення безперервного доступу до послуг у режимі 24/7. З 2005 р. почало працювати Головне управління з державної модернізації. Крім того, на початку ХХ ст. були прийняті закони про конфіденційність електронної економіки, про державні закупівлі електронних комунікацій, про електронний підпис, розроблені і втілені державні програми з навчання комп'ютерним технологіям як службовців, так і населення [5].

Також була організована міжміністерська служба технічної підтримки розробки інформаційних і комунікаційних технологій в управлінському апараті, створений єдиний інтернет-портал французької адміністрації, який надає доступ до багатьох французьких та європейських державних сайтів [3].

Максимальне використання інформаційних технологій підвищило ефективність діяльності адміністрації та дозволило надавати послуги якнайближче до споживача. К. Г. Кондаков зазначає, що за показником розвитку е-урядування «Франція поступається Південній Кореї, Австралії, Сінгапуру, проте показники Франції є найвищими в Європі, випереджаючи таких лідерів попередніх років, як Голландія, Великобританія (за індексом готовності країни до електронного уряду (EDGI) UNPAN, 2014)» [5].

Зазначені вище реформи у Франції мали позитивні результати, але водночас супроводжувалися проблемами. По-перше, реформування місцевого самоврядування викликало проблеми, пов'язані з регіоналізаційними тенденціями та складною системою управління, яка додатково створює взаємозалежні відносини. При цьому регіони, які не мають юридично визначеного статусу, позиціонують себе як окремі самостійні адміністративні одиниці. По-друге, впроваджені в ході реформ контрактні процеси, такі як: плани держава-регіон, плани в галузі вищої освіти, безпеки тощо – дають різні результати на різних територіях Франції [10, с. 377 – 378]. По-третє, непопулярними в ході реформ виявилися рішення щодо скорочення державних службовців та пенсійна реформа [3].

Реформування публічного управління у Франції продовжується і понині. Останньою реформою є адміністративно-територіальна реформа 2014 – 2016 рр., ініційована за президентства Ф. Олланда. Вона полягає в укрупненні регіонів та зменшенні їх загальної кількості. При цьому зміна повноважень регіонів не передбачена. Основною метою реформи є оптимізація видатків, усунення дублювання функцій, скорочення штатів чиновників та передача на місця додаткових повноважень у сфері зайнятості, управління початковою і середньою освітою, підприємництва тощо [11].

І. А. Василенко зауважує, що останні адміністративні реформи у Франції здійснюються за концепцією нового менеджризму і створення моделі інформаційної держави, де головна мета – наблизити державу до громадянина, а акцент робиться на розвиток громадянського суспільства [3]. Державна реформа у Франції має принципові орієнтири наблизити державу до громадян та створити більш ефективний державний механізм. Реформування здійснюється з використанням нових інформаційних технологій для поліпшення діяльності управлінських структур [10, с. 375].

А. Попок, у свою чергу, наголошує, що основним напрямом реформування в європейських країнах є «інформатизація та дебіюрократизація, новий менеджизм, децентралізація (деконцентрація, аутсорсинг), приватизація та введення економічних елементів регулювання управлінських процесів, сервісне адміністрування, корпоративізм і неокорпоративізм» [8, с. 16].

Вивчення зарубіжного досвіду реформування систем публічного управління дає змогу зрозуміти логіку розвитку сучасної управлінської культури та глибше усвідомити необхідність європейського вибору для України. При цьому розвиток Європи показав, що необхідним є поширення загальнолюдських цінностей, розвиток соціального прогресу та постановка і досягнення спільних цілей щодо гуманних принципів і моделей суспільства [7].

Аналіз процесів становлення публічного управління Франції як однієї з країн-засновниць ЄС є корисним для вивчення питань реформування публічного управління України. Досвід Франції показав, що для збереження унітарного устрою держави і підвищення ефективності публічного управління важливими є такі напрями реформування, як деконцентрація та децентралізація. Передача функцій і повноважень на місця, ближче до безпосередніх споживачів послуг, дозволяє наблизити державу до громадянина. Передача повноважень у сферах соціального, економічного і культурного розвитку регіону органам самоврядування має позитивні результати, такі як підвищення відповідальності на місцях та збільшення фінансового ресурсу для задоволення потреб певної території. Водночас така передача повноважень має супроводжуватись одночасним виконанням державою контрольних функцій через своїх представників на місцях.

Розвиток інформаційних технологій є необхідною умовою становлення дієвої системи публічного управління. Французькі реформатори стали на цей шлях задовго до того, як Україна почала думати в цьому напрямі. Завдяки розвитку інформаційних технологій і впровадженню їх у повсякденну діяльність державних установ у

питаннях документообігу та роботи з громадянами Франція підвищила результативність публічного управління, налагодила діалог з громадянами, наблизила владу до народу.

Україна перебуває на початку довгого шляху реформування. Водночас, вивчивши досвід Франції, можна стверджувати, що на сьогодні в нашій країні розпочато впровадження європейських стандартів і напрацювань. Так, проводиться робота з децентралізації, об'єднання територіальних громад. Схвалено Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, План заходів з дерегуляції господарської діяльності. Прийнято закони України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин», «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про засади державної регіональної політики», Концепцію розвитку електронного урядування. Але ця робота не є досконалою, а застарілі форми правління залишають місце для централізації і передачі повноважень місцевого самоврядуванню без підкріплення відповідними фінансовими ресурсами. Так, за інформацією Асоціації міст України на сьогодні недостатньо передбачених у проекті Державного бюджету України на 2018 р. коштів для виконання органами місцевого самоврядування делегованих урядом повноважень, а намагання перекласти проблеми державного бюджету на місцеве самоврядування зростають величезними темпами [2]. З огляду на це необхідно зауважити, що міжнародний досвід не може здійснюватися частково та однобічно. Передаючи повноваження, держава має передавати і фінансові ресурси для їх здійснення задля можливості розвитку регіонів і держави в цілому.

Важливим кроком є прийняття урядом Концепції розвитку електронного урядування. Водночас необхідно мати на увазі, що попереду – довга копітка та затратна робота з упровадження прийнятого документа з огляду на недостатню комп'ютеризацію країни та недостатнє охоплення території країни мережею Інтернет. Слід зауважити, що Концепція розвитку електронного урядування в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2010 р., так і залишилася на папері.

Розглянувши основні напрями розвитку публічного управління Франції, слід зауважити, що запропоновані реформи значно посилити консолідацію суспільства, визначили чітку структуру повноважень органів влади різних рівнів, впровадили механізм реалізації державної інформаційної політики, наблизивши публічне управління до потреб кожного громадянина. Зазначене спонукає до проведення подальших розробок у напрямі вивчення міжнародного досвіду, звертаючи особливу увагу на конкретні процеси, механізми та деталі впровадження тих чи інших ідей та можливість їх реалізації в місцевих умовах.

Список використаних джерел / List of references

1. **Берегой Т. А.** Закордонний досвід децентралізації: перспективи для України / Тетяна Берегой // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. / [голов. ред. С. М. Серьогін]. – Дніпропетровськ, 2011. – Вип. 4(11). – С. 40–48 [Berehoy T. A. Zakordonnyi dosvid detsentralizatsii: perspektyvy dlia Ukrainy / Tetiana Berehoy // Derzh. upr. ta mist. samovriadvannia : zb. nauk. pr. / [holov. red. S. M. Serohin]. – Dnipropetrovsk, 2011. – Vyr. 4(11). – S. 40–48].

2. **Бюджет – 2018:** на освіту громадам не вистачає 13,3 млрд грн, медицину – 7 млрд грн // Асоціація міст України. – Режим доступу : <http://auc.org.ua/novyna/byudzhzet-2018-na-osvitu-gromadam-ne-vystachaye-133-mlrd-grn-medycynu-7-mlrd-grn> [Biudzhzet – 2018: na osvitu hromadam ne vystachaie 13,3 mlrd hrn, medytsynu – 7 mlrd hrn // Asotsiatsiia mist Ukrainy. – Rezhym dostupu : <http://auc.org.ua/novyna/byudzhzet-2018-na-osvitu-gromadam-ne-vystachaye-133-mlrd-grn-medycynu-7-mlrd-grn>].

3. **Василенко І. А.** Адміністративно-державне управління в країнах заходу: США,

Великобританія, Франція, Німеччина : навч. посіб. / І. А. Василенко. – 2-ге вид. – М. : Логос, 2001. – 200 с. [Vasylenko I. A. Administratyvno-derzhavne upravlinnia v krainakh zakhodu: SSHA, Velykobrytaniia, Frantsiia, Nimechchyna : navch. posib. / I. A. Vasylenko. – 2-he vyd. – M. : Lohos, 2001. – 200 s.].

4. **Ворона П. В.** Особливості місцевого самоврядування Франції на прикладі регіональних адміністративно-територіальних одиниць – департаментів: досвід для України / П. В. Ворона // Державне будівництво : електрон. наук. фак. вид. – 2008. – № 2. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/5/13.pdf> [Vorona P. V. Osoblyvosti mistsevoho samovriaduvannia Frantsii na prykladi rehionalnykh administratyvno-terytorialnykh odynyt – departamentiv: dosvid dlia Ukrainy / P. V. Vorona // Derzhavne budivnytstvo : elektron. nauk. fakh. vyd. – 2008. – № 2. – Rezhym dostupu : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/5/13.pdf>].

5. **Кондаков К. Г.** Розвиток електронного урядування у Франції і можливість використання цього досвіду в Україні / Кондаков К. Г., Надюк З. О. // Молодий вчений. – 2015. – № 3(18). – С. 180 – 183. – Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/3/87.pdf> [Kondakov K. H. Rozvytok elektronnoho uriaduvannia u Frantsii i mozhlyvist vykorystannia tsoho dosvidu v Ukraini / Kondakov K. H., Nadiuk Z. O. // Molody vchenyi. – 2015. – № 3(18). – S. 180 – 183. – Rezhym dostupu : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/3/87.pdf>].

6. **Науменко Р. А.** Перспективи використання європейського досвіду при впровадженні сучасної моделі децентралізації влади в Україні / Р. А. Науменко, В. В. Рильська // Державне управління: удосконалення та розвиток : електрон. наук. фак. вид. – 2015. – № 9. – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=902> [Naumenko R. A. Perspektyvy vykorystannia yevropeiskoho dosvidu pry vprovadzhenni suchasnoi modeli detsentralizatsii vlady v Ukraini / R. A. Naumenko, V. V. Rylska // Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok : elektron. nauk. fakh. vyd. – 2015. – № 9. – Rezhym dostupu : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=902>].

7. **Пірен М. І.** Нові підходи до державного управління в Україні на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду / М. І. Пірен // Вісн. Нац. акад. держ. упр. – 2016. – № 2. – С. 13 – 20 [Piren M. I. Novi pidkhody do derzhavnoho upravlinnia v Ukraini na osnovi vitchyznianoho ta zarubizhnoho dosvidu / M. I. Piren // Visn. Nats. akad. derzh. upr. – 2016. – № 2. – S. 13 – 20].

8. **Попок А.** Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління: досвід зарубіжних країн / А. Попок // Вісн. Нац. акад. держ. упр. – 2012. – № 2. – С. 13 – 20 [Popok A. Suchasni pidkhody do zdiisnennia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia: dosvid zarubizhnykh krain / A. Popok // Visn. Nats. akad. derzh. upr. – 2012. – № 2. – S. 13 – 20].

9. **Прокопенко Л. Л.** Досвід реформування місцевого управління в країнах Європейського Союзу / Л. Л. Прокопенко // Аспекти публічного управління. – 2015. – № 4(18). – С. 93 – 101 [Prokopenko L. L. Dosvid reformuvannia mistsevoho upravlinnia v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu / L. L. Prokopenko // Aspekty publichnoho upravlinnia. – 2015. – № 4(18). – S. 93 – 101].

10. **Світові** моделі державного управління: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. І. Крайніка, Х. М. Дейнеги. – Київ : НАДУ, 2012. – 612 с. [Svitovi modeli derzhavnoho upravlinnia: dosvid dlia Ukrainy / za zah. red. Yu. V. Kovbasiuka, S. V. Zahorodniuka, P. I. Krainika, Kh. M. Deinehy. – Kyiv : NADU, 2012. – 612 s.].

11. **Тютюнник І. В.** Європейські моделі модернізації публічного управління на регіональному рівні / Тютюнник Іван Васильович // Публічне адміністрування: теорія та практика : електрон. зб. наук. пр. – 2016. – № 2(16). – Режим доступу : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02\(16\)/9.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02(16)/9.pdf) [Tiutiunnyk I. V. Yevropeiski modeli modernizatsii publichnoho upravlinnia na rehionalnomu rivni / Tiutiunnyk Ivan Vasylovych // Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka : elektron. zb. nauk. pr. – 2016. – № 2(16). – Rezhym dostupu : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02\(16\)/9.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02(16)/9.pdf)].

Надійшла до редколегії 26.10.17