

УДК 352: 94(477)

ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В КРАЇНАХ «ВИШЕГРАДСЬКОЇ ЧЕТВІРКИ»



Семенов Володимир Миколайович,
*к. держ. упр., доцент,
доцент кафедри конституційного права, теорії
та історії держави і права ННІ права,
Сумський державний університет*



Зайка Наталія Юріївна,
*студентка VI курсу ННІ права,
Сумський державний університет*

У статті проаналізовано сучасні підходи науковців до визначення поняття децентралізація. Визначено спільні риси систем місцевого самоврядування в Угорщині, Польщі, Чехії та Словаччині. Проаналізовано причини завдяки яким досвід проведення децентралізації, та реформування місцевих органів влади у країнах Вишеградської четвірки становить інтерес для врахування його в процесі проведення децентралізації в сучасній Україні.

Визначено, що в Угорщині органи місцевої влади для реалізації свої повноважень можуть приймати місцеві закони та відповідні рішення, здійснювати окремі адміністративні повноваження, визначати свої власні організаційні рамки та правила процедури, здійснювати майнові права щодо місцевої державної власності, формувати та затверджувати бюджет і використовувати його самостійно.

З'ясовано, що в Польщі одним з головних є принцип субсидіарності за яким «повноваження передаються гмінам, а делегування завдань на вищий рівень здійснюється тоді, коли його продуктивність перевищує можливості нижчого рівня. Місцеве самоврядування в містах республіки Польща здійснюється через тріступеневу управлінську систему – воєводство, повіт, гміна.

Децентралізація в Чехії здійснювалася шляхом проведення адміністративно-територіальної реформи в результаті якої вона відмовилась від трирівневої структури адміністративно-територіального устрою і повернулася до дворівневої структури. Громади отримали право обирати муніципальні уряди й проводити місцеві референдуми; формувати й розпоряджатися бюджетом; забезпечувати соціально-економічні, культурні та комунальні потреби громадян. У результаті децентралізації змінився розподіл повноважень між центральними та місцевими органами влади.

У Словацькій Республіці реформа децентралізації була закріплена конституційно та схвалена деякими законами. У цій країні діє система територіального державного устрою, яка передбачає існування низової ланки самоврядування – муніципалітетів і другої ланки – адміністративних областей. Обидва рівні є самостійними само управлінськими і адміністративними одиницями, юридичними особами з власним майном і фінансовими коштами.

Ключові слова : Вишеградська четвірка, гміна, децентралізація, місцеве самоврядування, муніципалітет, повіт, субсидіарність.

Semenov V. M., Zaika N. Yu. Practices of Decentralization of Power in the «Visegrad Four» Countries. The article analyzes modern scientific approaches to the definition of decentralization. It determines common features of local governments in Hungary, Poland, the Czech Republic and Slovakia.

The authors analyze the reasons why the experience of decentralization and local government reform in the “Visegrad Four” countries is interesting for its consideration within the decentralization in modern Ukraine.

In Hungary, the local government can adopt local laws and appropriate decisions, can exercise administrative powers to determine its own organizational framework and rules of procedure, can have property rights on the local state property, as well as form and approve the budget and use it independently.

In Poland, one of the main principles is subsidiarity, in which “the powers are transferred to the gmina, and delegation of tasks at a higher level is carried out when its performance capabilities exceeds the lower level. Local government in the cities of Poland has a three-stage management system – voivodeship, powiat, gmina.

Decentralization in the Czech Republic was carried out by means of administrative-territorial reform that refused the three-tier structure of the administrative-territorial system and returned to the two-tier structure. Communities obtained the right to elect municipal governments and to hold local referendums; to form and manage the budget; to ensure socio-economic, cultural and communal needs of citizens. Thus, the decentralization changed the distribution of powers between central and local authorities.

In the Slovak Republic, the decentralization reform was enshrined constitutionally and approved by some laws. This country has the territorial state system, which provides for two levels of governments – municipalities and administrative regions. Both levels are independent local governments and administrative units, legal entities with their own property and financial resources.

Keywords : Visegrad Four, gmina, decentralization, local government, municipality, powiat, subsidiarity.

Вступ. Початок 90-тих років ХХ ст. ознаменувався активним пошуком у пострадянському просторі нових моделей організації політичних та соціальних відносин у суспільстві, які б дозволили докорінно змінити політичні системи посткомуністичних країн. Одним із напрямків у цьому пошуку є модернізація системи місцевого самоврядування.

Актуальність. Удосконалення та зміна органів публічної влади шляхом децентралізації – це складові процесу створення демократичної, правової, соціальної держави в Україні та реалізації її курсу на євроінтеграцію. У той же час реформування системи місцевого самоврядування в транзитивному суспільстві у тому числі й в українському є досить складним й суперечливим завданням.

Виклад основного матеріалу. Організація публічної влади в зарубіжних країнах була предметом досліджень багатьох українських вчених. Зокрема вивченням досвіду муніципальних реформ зарубіжних країн у

структурно-функціональному аспекті займались: Р. Агранофф, М. Багмет, Т. Браун, А. Головач, М. Дабровські, В. Лісничій, Т. Личко, В. Малиновський, С. Серьогіна, А. Ткачук та ін.

Щоб оптимізувати цей процес потрібно уважно досліджувати й активно використовувати досвід зарубіжних країн з удосконалення системи публічної влади на місцях перш за все європейських які мають багато спільного з Україною.

Найефективнішим і найкориснішим для України, на нашу думку, є досвід країн Вишеградської четвірки (Чехія, Словаччина, Угорщина і Польща).

Перш ніж розглядати зарубіжний досвід звернемо увагу на те, що розуміють під децентралізацією сучасні науковці.

Децентралізація існує як комплексне, багатоаспектне поняття, яке не має в науковій та законодавчій літературі єдиного, загального визначення. К. Линьов у своїй роботі визначає, що загалом під децентралізацію розуміють як

необхідний компонент процесу демократизації країн [1, с. 7].

М. Багмет і Т. Личко вважають, що децентралізація – це розширення повноважень органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади за рахунок повноважень центральних органів виконавчої влади з метою оптимізації і підвищення ефективності управління суспільно важливими справами, найповнішої реалізації регіональних і місцевих інтересів [2, с. 34].

В. Малиновський визначає децентралізацію, як процес передачі частини функцій та повноважень вищими рівнями управління нижчим (від центральних органів виконавчої влади до місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування); у широкому розумінні – ослаблення або скасування централізації [3, с. 58].

Враховуючи вище наведені визначення можна виділити такі характеристики децентралізації:

1. це процес передачі частини функцій та владних повноважень органам місцевого самоврядування;

2. це процес ослаблення чи скасування існуючої форми управління, зокрема централізації;

3. це засіб зміцнення процесу демократизації країни та забезпечення врахування інтересів населення в сфері народовладдя.

Сутнісні ознаки категорії «децентралізація», що одночасно є її основоположними принципами В. Гройсман визначає наступним чином: «незалежність від форми державного устрою; чітке законодавче розмежування функцій та повноважень між різними рівнями управління; цілеспрямований розвиток розгалуженої системи місцевого самоврядування; невтручання держави у сферу суверенітету прав земель, областей, регіонів («суверенітет народу»); подолання патерналізму через запровадження принципів діалогу і співпраці на різних рівнях соціального управління; самостійність місцевих органів влади у фінансовій сфері, фінансова підтримка органів місцевого і регіонального самоврядування з боку держави; законодавче закріплення горизонтальних і вертикальних взаємовідносин у сфері соціального управління [4, с. 27]».

З крахом комунізму багато східноєвропейських країн повернулися до традицій місцевого самоврядування, які переважали в Західній Європі, таким чином замінюючи централізовану, підпорядковану ієрархічну систему управління, самоврядними територіальними одиницями. Упродовж 1990 року в Угорщині, Польщі, Чеській республіці й

Словаччині були ухвалені нові закони про місцеве самоврядування, проведені вільні вибори по новому законодавству. Крім того, у всіх цих чотирьох країнах вже у 1993 році існували нові місцеві фінансові системи, що спиралися на місцевий контроль та формувалися з місцевих надходжень.

Системи місцевого самоврядування в цих країнах мають ряд спільних рис, а саме:

- громади, які мають історичні особливості можуть утворювати власні самостійні органи (муніципалітети);

- муніципалітетам надано низку повноважень та обов'язків, які вони можуть здійснювати самостійно, на противагу завданням, які вони виконували як представники центрального уряду;

- муніципалітети мають право самостійно володіти й розпоряджатися місцевим майном і право мати певні незалежні джерела надходжень коштів;

- центральні уряди надають муніципалітетам субсидії та субвенції, щоб допомогти у виконанні наданих ними повноважень.

На нашу думку найбільший для України практичний інтерес становить досвід регіоналізації та проведення децентралізації саме в вищезазначених країнах. Даний вибір може бути пояснено низкою обставин.

В.Битяк пояснює їх так: по-перше, усі згадані країни, як і Україна, є унітарними державами. По-друге, дані країни мають схоже минуле: усі вони до початку процесу демократичних перетворень, здійснюваних наприкінці ХХ ст., мали тривалий досвід панування адміністративно-командної системи, одержавлення системи органів місцевого самоврядування (у Чехії і Словаччині місцевого самоврядування взагалі практично не існувало). По-третє, процес децентралізації влади, формування регіональної політики і удосконалення організації та функціонування системи органів місцевого самоврядування відбувався не лише і не стільки під впливом внутрішніх чинників (процесу демократизації і розбудови громадянського суспільства), скільки під «тиском» таких європейських міждержавних об'єднань як ОБСЄ, Рада Європи і особливо – Європейського Союзу, умовою членства в якому є приведення національного законодавства країн-кандидатів у відповідність до правових стандартів законодавства ЄС в тому числі і у частині проведення регіональної політики [5, с. 3]. До цього слід додати, що на початку ХХ ст. ці країни, як і Україна, входили до складу двох імперій Австро-Угорської та Російської і не мали державної незалежності. Розглянемо процес

реформування та децентралізації державної влади на прикладі кожної з зазначених країн окремо.

Двадцятирічний досвід реформування місцевих органів влади в Угорській Республіці свідчить, що цей процес торкається практично всіх сторін життя суспільства й відбувається досить складно, адже повної перебудови потребували й політичні механізми, й економічна система, й інститути та практика управління органів місцевого самоврядування. Потрібно було створити цілісну систему інститутів і процесів, принципів і механізмів їх функціонування, покликаних бути засобами цілеспрямовано-еволюційного розширення демократичного простору, ліквідації історично зумовленої суперечності між державою та суспільством, подолання політичного відчуження населення від влади.

Конституція Угорщини у ст. 31 передбачає що «в Угорщині місцеве самоврядування встановлюється для управління громадськими справами і здійснення публічної влади на місцевому рівні [6]».

Головним принципом реформи місцевого самоврядування в Угорщині було те, що органи місцевого управління повинні вирішувати лише місцеві питання та надавати послуги місцевого значення а все інше повинно відбуватися лише під наглядом центрального уряду.

С.Чиркін зазначає, що в Угорщині також запроваджувалася нова адміністративна структура mezzo-рівня а саме інституцію районів (járás). В цій країні існує 175 районів в округах та 23 в столиці [7, с. 351].

У новій Конституції Угорщини належне місце відведено органам місцевого самоврядування. Вони можуть приймати місцеві закони та відповідні рішення, здійснювати окремі адміністративні повноваження, визначати свої власні організаційні рамки та правила процедури, здійснювати майнові права щодо місцевої державної власності, формувати та затверджувати бюджет і використовувати його самостійно, керувати місцевою державною власністю і отримувати доходи, у тому числі від підприємницької діяльності, визначати види і ставки місцевих податків, створювати символи та емблеми місцевого самоврядування, а також запроваджувати місцеві нагороди та звання, вільно об'єднуватися з іншими місцевими представницькими органами, можуть створити асоціації місцевих органів влади для представлення своїх інтересів, можуть співпрацювати з місцевими органами влади інших країн і можуть бути членом міжнародних організацій, місцевих органів влади, а також

здійснюють інші завдання та повноваження, викладені в законі про самоврядування.

Угорська держава в умовах ринкової економіки левову частку вирішення всіх проблем життєзабезпечення передає до компетенції місцевих органів влади. При цьому останні за допомогою важелів ринку зменшують фінансове навантаження на бюджет щодо надання певних комунальних послуг. Реформування органів місцевої влади в Угорщині здійснилося в контексті загальних політичних та економічних трансформацій, які відбувалися в країні. Це дало змогу значно посилити зміст і характер самоврядування як процесу динамічної взаємодії державних і громадянських структур. На особливу увагу заслуговує створення на основі принципу поділу влади дворівневої системи управління: центр – орган місцевого самоврядування, відносини між державними адміністраціями округів і столиці та місцевою владою, делегування багатьох функцій державою в управління громадою, створення умов для залучення національних та етнічних меншин до вирішення місцевих проблем, що на практиці означає розмежування владних повноважень, монополізацію і досягнення громадянської злагоди на основі демократичних принципів плюралізму та верховенства закону.

Тобто, угорський досвід свідчить, що чим далі йде шляхом демократії місцеве самоврядування, тим вагомішою стає в його діяльності роль політичних партій, громадських організацій та об'єднань.

Інститут місцевого самоврядування в Польщі, на відміну від Угорщини, існує уже декілька століть. Після повалення радянської системи адміністрування статус польського місцевого самоврядування було закріплено конституційно. Відповідно до польської Конституції Республіка Польща гарантує місцевому самоврядуванню участь у здійсненні державної влади, а також свободу дій іншим формам місцевого самоврядування [8].

Також Конституція декларує основні принципи функціонування системи місцевого самоврядування в Польщі. За Г. Дудкевичем одним з них є принцип субсидіарності за яким «повноваження передаються гмінам, а делегування завдань на вищий рівень здійснюється тоді, коли його продуктивність перевищує можливості нижчого рівня [9, с. 200]. Цей принцип дозволяє ефективніше здійснювати свої повноваження.

Інший принцип стосується самостійної діяльності місцевого самоврядування і його права на захист у суді. Реалізація цього принципу також

передбачає передачу фінансових повноважень на місця. При цьому дуже важливим є визначена кількість фінансових джерел. Є. Стемпень стверджує, що це дало можливість контролювати видатки місцевих бюджетів та прогнозувати доходи в наступному році [10, с. 45].

Процес децентралізації в Польщі можна розділити на два періоди:

1. 1990–1998 рр.; протягом якого відбулося становлення нормативної бази, удосконалено територіальні структури, сформовано організаційні моделі, вироблено й законодавчо закріплені основні принципи взаємодії органів державної влади з органами місцевого самоврядування, а також запроваджено поділ влади на три гілки (гміна, повіт, воєводство);

2. з 1999 р. і до сьогодні – за цей період відбулася уніфікація організаційної структури країни, була забезпечено її трансформацію з відомчо-територіальної на територіальну. Це наблизило Польщу до європейських стандартів територіального устрою і структури органів місцевого самоврядування, які базуються на принципах побудови громадянського суспільства, субсидіарності, ефективності, прозорості, відкритості, підзвітності і гнучкості.

Міське самоврядування в містах республіки Польща досить багатовекторне через наявність триступеневої управлінської системи – воєводство, повіт, гміна. Органом місцевого самоврядування на рівні воєводства є сеймик. Він формується шляхом прямих виборів. Виконавчим органом сеймику є управління на чолі з маршалком. Представницькі органи на рівні повіту – це ради повітів, з їх виконавчими органами – правліннями рад, які очолюють старости. Гміна має раду, що обирається на загальних виборах. Члени ради також обирають правління. У різних за величиною містах члени ради гміни обирають різних за своїми повноваженнями посадових осіб, які є одноосібними представниками гміни: у великих містах обирається президент, у малих – бурмістр.

Крім того, за наявності можливості вирішення питання на рівні повіту, йому можуть делегуватися права воєводств. О. Скороход зазначає: «Повіт має самостійний бюджет і його доходи не залежать від доходів гмін. Тож слід зазначити, що повіт не здійснює нагляду за діяльністю гмін і не може втручатися в їх компетенції [11, с. 160]».

А. Артеменко зазначає, що Конституція нової Чеської Республіки, що утворилася після розпаду Чехословаччини в 1992 р., підтвердила, що самоврядування територіальних самоврядних громад повинно бути гарантованим. Це і стало

відправним пунктом для активної діяльності у створення оптимальної муніципальної організації в країні. На основі принципу неспроможності виконання функцій місцевого самоврядування силами наявних малих рад, було здійснено кроки до об'єднання муніципалітетів, у яких проживає менше ніж три тисячі людей, в асоціації, щоб вони змогли ефективно управляти та надавати послуги громадянам. Нині в Чехії більше ніж 6 200 муніципалітетів, 80% яких обслуговують населення до однієї тисячі осіб [12, с. 279].

Чехія належить до держав постсоціалістичного простору, якій вдалося досягти основної мети політичної трансформації – консолідувати демократію, як політичний режим, із наявністю всіх її основних конституційних атрибутів.

Децентралізація в Чехії здійснювалася шляхом проведення адміністративно-територіальної реформи. Вона була реалізована у два етапи і тривала близько 10 років. Перший етап реформування розпочався зміною структури адміністративно-територіального поділу й розширенням повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня. У 1990 р. Чехія відмовилась від трирівневої структури адміністративно-територіального устрою – муніципалітет, район, область, запровадженого в 1960 р., і повернулася до дворівневої структури. Область була скасована як утворення, що не відповідає традиціям самоврядування в Чехії, а її обов'язки передані районам та громадам. Відповідно змінився порядок формування й обсяг повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня. Передусім, громади отримали право обирати муніципальні уряди й проводити місцеві референдуми; формувати й розпоряджатися бюджетом; забезпечувати соціально-економічні, культурні та комунальні потреби громадян.

У результаті децентралізації змінився розподіл повноважень між центральними та місцевими органами влади. До компетенції центральних урядів було віднесено визначення стратегій розвитку держави й суспільства, зовнішня та оборонна політика, проблеми національної безпеки. Самоврядні органи забезпечують наближення системи надання послуг до населення, сприяють економічному розвитку регіонів, зокрема шляхом забезпечення транскордонної співпраці.

Розвиток Словаччини йшов дещо іншим шляхом. Словацька Республіка це єдина країна з «Вишеградської четвірки», яка майже протягом всього ХХ століття не мала уявлення про міське самоврядування. У 1923 році міське

самоуправління було ліквідовано і відновлено лише після демократичних перетворень в 1990 році. Головним завданням, яке повинна була вирішити словацька влада в напрямку децентралізації була необхідність звільнити органи державної влади від тих функцій, які більш ефективно могли б реалізовувати органи місцевого самоврядування. За державою повинні були залишитися повноваження, які стосуються стратегічного розвитку країни.

Реформа децентралізації була закріплена конституційно в ст. 64-71 головного закону та схвалена деякими законами («Про вибори до самоврядування вищих територіальних одиниць», «Територіальний і адміністративний поділ Словацької Республіки», «Про організацію місцевого державного управління»).

З 1 січня 2002 р. в цій країні діє система територіального державного устрою, яка передбачає існування низової ланки самоврядування – муніципалітетів і другої ланки – адміністративних областей. Обидва рівні є самостійними само управлінськими і адміністративними одиницями, юридичними особами з власним майном і фінансовими коштами.

У процесі децентралізації в Словаччині було використано чотири основні методи:

- децентралізація / деконцентрація: передача влади та відповідальності від органів центральної виконавчої влади місцевим виконавчим органам;
- делегування: передача влади та відповідальності за послуги громадянам від центральних органів виконавчої влади спеціалізованим державним установам, які мають певну ступінь автономії на окремих територіях;
- перенесення: передача влади та відповідальності від центральних органів виконавчої влади до обраних органів самоврядування (місцевих/муніципальних та регіональних);
- роздержавлення: передача відповідальності за обрані послуги від державної влади приватному або неурядовому неприбутковому сектору.

Децентралізація у Словаччині дала змогу приймати диференційовані, специфічні рішення на користь окремих місцевих громад, що сприяє більшій мобілізації місцевих ресурсів; підвищує

бажання та готовність громадян сплачувати податки за місцеві послуги, які вони можуть контролювати. З допомогою децентралізації влади стало можливим підвищити рівень обізнаності населення регіонів, міст та муніципалітетів про рівень громадянської участі у керуванні державними справами.

У 2002–2004 роках процес масової передачі повноважень від центральної виконавчої влади до місцевих урядів у Словаччині був завершений (загалом було передано близько 400 повноважень). Фінансова децентралізація впродовж 2003 – 2005 років призвела до створення нової моделі фінансування державного управління. Було впроваджено вісім нових типів місцевих податків, що дало змогу надати муніципальним органам самоврядування більшої фінансової стабільності та самодостатності. У рамках фінансової децентралізації був застосований новий метод розподілу податкових надходжень від фізичних осіб: 6,2% – до державного бюджету, 70,3% – до бюджетів місцевих (муніципальних) урядів та 23,5% – до бюджетів регіонів із самоуправлінням.

Висновки. Результатом системних змін у державному управлінні в напрямку децентралізації у країнах «Вишеградської четвірки» стало існування так званої роздільної моделі. В цій моделі виконавча влада із сильними компетенціями на центральному рівні співіснує з такими самими сильними обраними місцевими органами самоврядування на місцевому та регіональному рівнях. На регіональному рівні існує симетрична модель органів виконавчої влади та місцевих урядів, яка поєднує чіткий розподіл повноважень, систему контролю, вищий ступінь стабільності територіального та адміністративного поділу, ефективне виконання обов'язків, можливості співпраці між двома окремими компонентами державного управління та умови для кращого розуміння громадянами існуючої системи. Застосована система також дає змогу використовувати кошти ЄС для регіонального розвитку.

Отже, розгляд можливостей адаптації децентралізації у країнах «Вишеградської четвірки» до системи вітчизняного місцевого самоврядування має велике значення для реформування національного урядування.

Використана література :

1. Линьов К. О. Централізація, децентралізація та нелінійність у державному управлінні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Линьов Костянтин Олександрович; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2004. – 20 с.
2. Багмет М. О. Цінність місцевого самоврядування як демократичної форми децентралізації державно-владних повноважень / М. О. Багмет, Т. М. Личко // Наук. пр. ЧДУ. Сер. : «Держ. упр.». – 2009. – № 112. – С. 33-37.

3. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. – К. : Центр сприяння інстит. розв. держ. служби, 2005. – 254 с.
4. Гройсман В. Б. Процеси централізації та децентралізації в сучасному державному управлінні / В. Б. Гройсман // Держ. упр. та місц. самовряд. – 2015. – № 2 (25). – С. 26-37
5. Битяк Ю. П. Регіональна політика країн Центральної і Східної Європи: аналіз досвіду проведення / відп. за вип. І. В. Яковюк. – Х. : НДІ держ. буд-ва та місц. самоврядування. – 2009. – 223 с.
6. Основний Закон Угорщини : від 25.04.2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://presidentialactivism.wordpress.com/2011/03/28/full-english-text-of-the-new-hungarian-constitution>.
7. Чиркін А. С. Аналіз системи місцевого самоврядування Угорщини в світлі положень Європейської Хартії місцевого самоврядування / А. С. Чиркін // Форум права. – 2015. – № 1. – С. 350–355.
8. Конституція Республіки Польща (от 2 апреля 1997 года) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/rosyjski/kon1.htm>.
9. Dutkiewicz G. Dzieje samorządterytorialnego w Polscepo II wojne swiatowej streszczenie / G. Dutkiewicz // Colloquium wydział u nauk humanistycznych i społecznychrocznik. – 2010. – № 2. – S. 193-205.
10. Стемпень Є. Розподіл функцій між органами державної влади та органами місцевого самоврядування в Республіці Польща / Є. Стемпень // Реформування місц. самоврядування : нац. та міжнар. Досвід : тези доп. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 20 трав. 2011 р. – Вінниця, 2011. – С. 44-46
11. Скороход О. П. Досвід місцевого самоврядування Франції та Польщі : здобутки та застереження для України / О. П. Скороход // Стратег. пріоритети. – 2008. – № 4. – С. 159-164.
12. Артеменко А. Г. Визначення напрямів розвитку місцевого самоврядування в малих містах України: європейський досвід / А. Г. Артеменко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2010. – Вип.4 (7). – С. 278-286.