

О. Ю. Оржель, кандидат філологічних наук,
доцент, докторант кафедри європейської інтеграції
Національної академії державного управління
при Президентові України

ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ

ЄВРОПЕЙСЬКОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО ПРОСТОРУ

У статті розкрито зміст поняття “європейський адміністративний простір”, визначене джерела його формування.

Ключові слова. Європейський адміністративний простір, європейське врядування, європейські принципи адміністративного права, інституційний розвиток.

The article explores the concept of “European Administrative Space”, factors that contributed to its formation are identified.

Key words. European Administrative Space, European governance, EU administrative law principles, institution building.

Постановка проблеми (постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок з важливими науковими чи практичними завданнями). Європейський адміністративний простір – це середовище для інтенсивного співробітництва між державами-членами та наднаціональними органами ЄС у ході вироблення, реалізації та координації спільних політик ЄС, ухвалення й упровадження управлінських рішень. Воно утворено цінностями й принципами, правилами й нормами поведінки, регламентами й процедурами – стандартами, спільними й прийнятними для всіх учасників європейського врядування.

Європейський адміністративний простір (далі – ЄАП) поки що не входить до переліку офіційних термінів ЄС, але є постійною темою науково-експертного дискурсу. Натомість більшість українських фахових кіл мало знайомі з концепцією ЄАП, що обмежує можливості українських фахівців – науковців, посадовців, державних службовців – долучитися до дискусій європейських колег, застосувати їхній досвід проведення державно-управлінських реформ у власній країні.

© О. Ю. Оржель, 2011

Аналіз останніх досліджень і публікацій (аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв’язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття). ЄАП – активно обговорюване поняття в ЄС. Наразі не вироблено його усталеної концепції; різні дослідники привертають увагу до різних властивостей ЄАП, по-різному тлумачать його: як поле для творення й упровадження права ЄС; як узагальнення принципів адміністративного права, що регулювали процеси правотворення і правозастосування в ЄС; як конвергенцію у системах управління держав-членів, що відбувається під впливом європеїзації. Найбільший внесок у розвиток поняття ЄАП зробили: К. Гьотц, Ж. Зіллер, К. Радаеллі, К. Деммке, Д. Боссарт, Ф. Кардона, К. Ніццо, Й. Олсен, К. Д’Орта, Ч. Сейбл, А. Хоффманн, Г. Хоффманн, Дж. Цейтлин, інші дослідники й експерти. Важливо згадати програму SIGMA, у піблікаціях якої термін “Європейсько-адміністративний простір” уперше з’являється в 1998 р. [1]. Разом з тим слід зазначити, що жоден західноєвропейський дослідник поки що не запропонував комплексної, інтегрованої моделі або концепції ЄАП, яка б розкривала джерела і чинники формування ЄАП, його структурні та функціональні компоненти, вказувала на зв’язки між ними.

Серед вітчизняних науковців ЄАП досліджували В. Аверьянов, І. Грицяк, В. Дерець, А. Пухтецька, К. Рудой, Н. Гнидюк, І. Жданова, які розглядають його переважно з адміністративно-правового погляду та тлумачать як набір принципів європейського адміністративного права, вироблених у ході творення права ЄС.

Як вітчизняні, так і зарубіжні вчені наголошують на складній, гетерогенній структурі ЄАП, множинності і різноманітності його складових, що потребує комплексного дослідження. Вважаємо, що аналіз джерел формування ЄАП дозволить пояснити його складну природу, допоможе виявленню його комплексного, гетерогенного характеру.

Мета статті (формулювання цілей статті (постановка завдання) – визначення джерел формування Європейського адміністративного простору в контексті загальної теорії європейського врядування.

Виклад основного матеріалу (виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів). Рушійною силою створення ЄАП стали кілька чинників, серед них: нормотворча діяльність Європейського Союзу; діяльність Суду ЄС і формулювання ним принципів права ЄС та європейського адміністративного права; свідомий пошук новітніх, ефективніших форм управління та врядування у ході поглиблення європейської інтеграції та розширення ЄС. Співвідносними із чинниками є джерела формування ЄАП: *acquis communautaire*, інструменти міжнародного права, рішення Суду ЄС, колективний досвід управління і врядування, накопичений ЄС та світовою спільнотою; а також дискурс (фаховий, науковий, публічний), що постійно супроводжує становлення й розвиток європейського врядування та ЄАП як його важливого компонента.

1) *Acquis communautaire* утворює фундамент для функціонування ЄС, закладає правові підвалини діяльності його наднаціональних інституцій та регулює стосунки між ними й державами-членами. Окрімі статті засновницьких договорів, хоч і не торкаються суверених прав держав-членів на організацію національних систем державного управління, закладають певні зasadничі принципи, обов'язкові для дотримання всіма державами-членами, включно з політиками, урядовцями, пересічними громадянами тощо; або потребують від держав-членів певної поведінки, певного ставлення до ЄС, інших держав-членів, громадян власної країни або інших громадян ЄС.

Наприклад, ст. 2 Договору про Європейський Союз (далі – Договір) проголошує людську гідність, свободу, демократію, рівність, верховенство права та шанування прав людини спільними цінностями ЄС, додаючи до них плюралізм, недискримінацію, толерантність, справедливість, солідарність, рівність жінок і чоловіків [2, 35]. Ст. 8 Договору закликає “усунути нерівність і сприяти рівності жінок і чоловіків” [2, 79]; а ст. 18 Договору про функціонування ЄС забороняє “буль-яку дискримінацію на підставі державної належності” і, відповідно, вимагає від держав-членів у сфері застосування договорів однаково ставитися до власних громадян та громадян інших держав-членів [2, 82].

Ст. 4 цього Договору зобов'язує держави-члени вживати “усіх заходів, загальних чи спеціальних, щоб забезпечити виконання зобов'язань, які випливають з договорів чи актів інституцій Союзу” [2, 37]. Ст. 120 вимагає від держав-членів “проводити свої економічні політики таким чином, щоб сприяти досягненню цілей Союзу” [2, 133]. Кілька статей Договору про функціонування ЄС (наприклад, 149, 195) посилаються на заходи, спрямовані на заоочення чи сприяння співпраці держав-членів.

Таким чином, первинне законодавство ЄС утворює платформу для здійснення державно-управлінської діяльності; окреслює спільні для всіх громадян ЄС цінності; формулює зasadничі (конституційні) принципи, що визначають стосунки між державою та громадянином, між державами-членами та ЄС.

Значно впливає на національні системи державного управління держав-членів вторинне законодавство ЄС: певні аспекти регулювання з боку ЄС накладають конкретні зобов'язання на держави-члени, позначаються на виборі інституційних моделей, організаційних підходів і структур, формуванні механізмів, процедур, запровадженні певних стандартів тощо. Наприклад, реалізація Європейської політики згуртування державами-членами (інакше кажучи, отримання фінансування від Структурних фондів ЄС) пов'язана з виконанням цілої низки вимог, визначених Постановою № 1083/2006 [3].

У кожній державі Європейська політика згуртування реалізується на базі Національної стратегічної рамкової програми, на підставі якої створюються операційні програми, що можуть бути регіональними (спрямованими на розвиток конкретного регіону) або галузевими (спрямованими на розвиток певної галузі, сектора: ринку праці, комунальних послуг, транспорту тощо).

Серед іншого, держави-члени мусять створити належне інституційне забезпечення для реалізації Європейської політики згуртування, тобто визначити низку органів, уповноважених державою на здійснення Європейської політики згуртування, а саме: 1) керівний орган (*Managing Authority*); 2) орган – розпорядник коштів (*Certifying Authority*, раніше *Paying Authority* – платіжний орган); 3) орган з проведення аудиту (*Audit Authority*); 4) органи-посередники (*Intermediate bodies*); 5) моніторинговий комітет для кожної операційної програми. Відсутність одного з елементів інституційної інфраструктури може стати відмовою в отриманні коштів ЄС.

Моніторинговий комітет зі спостережно-консультивним статусом – обов'язковий елемент у системі інституційного забезпечення даної спільної політики ЄС; він виробляє та ухвалює критерії, за якими здійснюватиметься відбір проектів; має право переглянути та змінити критерії в разі зміни потреб чи пріоритетів; може запропонувати керівному органу внести зміни до операційної програми; має ухвалювати всі звіти про виконання проектів і програм; визначати частку фінансування різних напрямів у рамках операційної програми тощо. До складу Моніторингового комітету мають входити політики (національного, регіонального та місцевого рівнів), представники бізнесу та громадянського суспільства, освітяни та науковці, захисники довкілля, експерти з питань рівних можливостей та інші категорії стейкхолдерів.

Звітування, моніторинг, оцінювання результатів – це обов'язкова складова операційних програм держав-членів та Європейської політики згуртування в цілому. Держави-члени зобов'язані регулярно звітувати про використання коштів та досягнуті результати; несвоєчасно надісланий, неякісно підготовлений звіт або його відсутність можуть стати причиною відмови Комісії продовжити фінансування програми надалі.

Очевидно, це вторинне законодавство ЄС значно впливає на організацію процесів державного управління на національному рівні: визначає інституційні механізми, спонукає до запровадження певних інструментів (програмний підхід, проектний менеджмент), зобов'язує до використання окремих процедур (звітування, моніторинг) тощо.

Крім правових актів ЄС, надбання ЄС (*aquis communautaire*) також включає акти, що не мають зобов'язальної сили, наприклад, “білі книги” (white papers), “зелені книги” (green papers), настанови (guidelines) тощо, які теж можуть виступати джерелами формування ЄАП. Скажімо, у Білій книзі з європейського врядування [4] сформульовано принципи європейського врядування, що заклали фундамент для побудови ЄАП. Ідея першої Білої книги пізніше було розвинуто й доповнено цілою низкою Білих книг Європейської комісії під загальною назвою “Європейське врядування”:

- Біла книга з європейського врядування: краще регулювання
- Біла книга з європейського врядування: консультації та участь громадянського суспільства
- Біла книга з європейського врядування: алгоритм для прийняття рішень регуляторними органами
- Біла книга з європейського врядування: оцінювання і прозорість
- Біла книга з європейського врядування: краще законотворення.

Разом ці документи викладають концепцію європейського врядування, сформульовану Європейською комісією на початку ХХІ ст., розкривають його сутність та складові; роз'яснюють, як подолати дефіцит демократії в ЄС і збільшити прихильність громадян до Європейського Союзу через більшу відкритість, прозорість, залучення громадськості до прийняття рішень; пропонують шляхи ефективнішого регулювання та досконалішого законотворення.

Зелена книга “Європейська ініціатива з прозорості” (European Transparency Initiative) висловлює позицію Європейської комісії щодо відносин із професійними лобістами [5].

Досить часто Європейська комісія викладає своє бачення ідеальних відносин з громадянами, окремими фаховими групами (журналістами, лобістами і т. д.), державами-членами, їхніми органами державної влади у повідомленнях (Communications) – актах, що не мають зобов'язальної сили, проте не можуть бути проигноровані чи відхилені тими, кому вони адресовані. Як приклад можна навести повідомлення Європейської комісії “Загальні принципи та мінімальні стандарти проведення консультацій Комісії із зацікавленими сторонами” [6] – від моменту його прийняття даний документ впливає на організацію процесу консультацій, регулює стосунки між Європейською Комісією та зацікавленими сторонами, що мають намір узяти участь у консультаціях.

Хартія засадничих прав Європейського Союзу (далі – Хартія) в цілому, зокрема ст. 41, що гарантує право на належне управління, є важливим джерелом формування ЄАП. Вищезазначене право, крім цього, передбачає “обов'язок адміністрації обґрунтовувати свої рішення”, “право кожної особи на те, що її заслухають, перш ніж уживати до неї будь-якого індивідуального заходу, що міг би негативно вплинути на неї”, право на відшкодування шкоди, “що її завдали інституції чи службовці Союзу в перебігу виконання їхніх обов'язків”. З одного боку, Хартія та її ст. 41 регулює стосунки між громадянами ЄС та інституціями ЄС, тобто не поширюється на національні адміністрації держав-членів, з іншого – рішення Суду ЄС зобов'язують держави-члени в застосуванні права ЄС спиратися на загальні принципи права ЄС та принципи адміністративного права, вироблені Судом ЄС у ході судової практики, а також ураховувати права і свободи, гарантовані договорами (свобода пересування, рівність, недискримінація тощо) [7]. У такий спосіб загальні принципи права ЄС та принципи адміністративного права проникають у національні правові системи.

Європейський кодекс належної адміністративної поведінки ([The European Code of Good Administrative Behaviour](#)), ухвалений за ініціативи європейського омбудсмена у вересні 2001 р., є ще одним джерелом *aquis communautaire*, що зробило свій внесок у формування ЄАП. Цей документ безпосередньо адресований усім наднаціональним органам ЄС та їх службовцям та опосередковано – усім службовцям національних органів державного управління: він містить зразки адміністративної поведінки, варти наслідування, рекомендацій та інструкцій з організації адміністративної діяльності та обслуговування громадян [8].

Таким чином, джерелами формування ЄАП виступає первинне і вторинне законодавство, інші різновиди *aquis*. Крім правових принципів, даними джерелами може бути запроваджено певні процедури, інструменти, інституційно-організаційні механізми, методологічні підходи.

2) Важливим джерелом формування ЄАП стали, на додаток до *aquis communautaire*, *інструменти міжнародного права*, у першу чергу, Європейська конвенція про захист прав людини та засадничих свобод, потім *aquis* Ради Європи. Проголошенні Радою Європи принципи – повага до прав людини, демократія та верховенство права – обов'язкові для дотримання всіма державами – учасницями Ради Європи; вони є фундаментом для державного устрою в усіх державах – членах ЄС. Європейський Союз, приєднавшись до Європейської Конвенції, визначив її положення “загальними принципами права Союзу” [2, 38].

Європейський Союз, чи то в особі наднаціональних органів, чи то в особі держав-членів, є активним учасником процесу творення інструментів міжнародного права, які потім стають джерелами ЄАП. Наприклад, Римський статут (Міжнародні принципи кримінальної юстиції); Кодекс з належної організації референдумів Венеціанської комісії; Гаазька конвенція з захисту прав дитини; Арушська декларація (Стандарти етики для митної служби); Стандарти FATF (40 рекомендацій з питань відмивання грошей і 9 спеціальних рекомендацій з питань фінансування тероризму) та багато інших інструментів міжнародного права, до вироблення яких

долучився ЄС чи його держави-члени, що закладають загальносвітові стандарти та регламентують поведінку держави в конкретних ситуаціях чи сферах. Ці стандарти, вироблені за участі світової спільноти, включно із ЄС, є важливим джерелом ЄАП.

3) Судова практика та рішення Суду ЄС, формулювання ним принципів права ЄС та європейського адміністративного права є ще одним джерелом, що сприяє творенню ЄАП. Суду ЄС належить вирішальна роль у визначені принципів права ЄС, зокрема, принципу верховенства права ЄС над національним правом, прямої дії та прямого застосування, принципів європейського адміністративного права, а саме: правової передбачуваності, захисту легітимних очікувань, права на дійову систему державного управління, здатну ефективно реалізувати законодавство ЄС; обґрунтованості і доцільності адміністративних рішень, відповідальності держави за неправомірні адміністративні дії тощо.

Хоча спростили, що потрапляли на розгляд Суду ЄС, стосувалися переважно матеріального галузевого права, тобто неправильного застосування, небажання або неспроможності держави-члена забезпечити застосування положень договорів, постанов або директив, рішення Суду ЄС зобов'язували державу діяти в той чи інший спосіб, результатом чого стало визначення правил і принципів адміністративного провадження й становлення принципів європейського адміністративного права [9,19].

Нині, коли наявний список загальних принципів права ЄС та принципів адміністративного права, держави-члени, як було зазначено раніше, у застосуванні права ЄС мають ураховувати вищезазначені принципи, права і свободи, гарантовані договорами.

Отже, судова практика Суду ЄС стала джерелом формування ЄАП, зокрема вироблення загальних принципів права ЄС та принципів адміністративного права.

4) Важливими джерелами формування ЄАП стали: а) колективний досвід управління і врядування, накопичений ЄС та світовою спільнотою, його узагальнення у вигляді кращої управлінської практики (*best practice*); б) наукові розвідки для вдосконалення теорії управління, врядування та менеджменту, проведення опитувань, збирання та аналіз статистичних даних, необхідних для забезпечення надійного супроводу інституційних реформ; в) фаховий, науковий та публічний (громадський) дискурс, що постійно супроводжує свідомий пошук новітніх, ефективніших форм управління та врядування в ЄС. Ці три джерела формувалися паралельно, у ході активізації співробітництва, поглиблення європейської інтеграції та розширення ЄС, під тиском глобалізаційних викликів та поточних проблем, які постійно виникають в ЄС; ці три напрями діяльності ЄС підсилюють один одного та за рахунок синергії створюють потужне джерело формування ЄАП.

Починаючи з 1980 рр., у ході інтенсифікації євроінтеграційних процесів і збільшення навантаження на уряди держав-членів, виникає потреба у посиленні співробітництва в адміністративній сфері: держави-члени, Європейська комісія починають шукати ефективніші механізми ухвалення й провадження управлінських рішень, реалізації та координації спільних європейських політик; виробляти новітні інструменти управління та врядування, звертатися до досвіду й практики інших, успішніших держав. Адміністративне співробітництво має двосторонній чи багатосторонній характер, відбувається на наднаціональному, міжурядовому/міждержавному, міжрегіональному, міжвідомчому рівнях.

ЄС здійснює низку ініціатив, спрямованих на вдосконалення управління та інституційний розвиток: заснування у 1981 р. Європейського інституту державного управління (EIPA); з 1986 р. проведення регулярних зустрічей міністрів або посадовців держав-членів, відповідальних за державну службу й організацію державного управління; започаткування Європейської мережі державного управління (EPAN) з метою створення можливостей для фахівців-управлінців регулярного обміну досвідом і знаннями; запуск у 2003 р. веб-сайту EUPAN [10] для активізації співробітництва Європейської мережі державного управління та налагодження її внутрішніх і зовнішніх комунікацій; інституалізація зустрічей міністрів, відповідальних за питання державного управління та/чи голів департаментів державних служб. При Міжнародному інституті адміністративних наук у Брюсселі [11] утворено Європейську групу з державного управління (EGPA); щороку ЄС фінансує десятки аналітичних центрів, науково-дослідних інститутів, дослідних проектів, спрямованих на підвищення професіоналізму та якості державного управління.

ЄС у цілому або окремі суб'єкти процесу європейського врядування докладають великих зусиль для дослідження самого поняття “Європейський адміністративний простір”. Певні узагальнення напрацювань навколо ЄАП мали місце під час конференцій, що пройшли у перше десетиліття 2000-х рр. [12–15]; а також у спеціальних дослідженнях та публікаціях, друкованих та інтернет-джерелах.

ЄС тісно співпрацює з ОЄСР, спільно з ОЄСР запровадив програму SIGMA (надання підтримки для поліпшення управління та менеджменту в країнах Центральної та Східної Європи). У рамках програми SIGMA проведено численні дослідження у сфері державного управління і менеджменту, підготовлено більше 40 публікацій, які мають характер рекомендацій, адресованих державам-кандидатам, іншим державам, котрі обрали шлях євроінтеграції, щодо реформування систем органів державної влади, налагодження механізмів державного управління, запровадження ефективних процедур на базі кращого світового досвіду та напрацювань ЄС.

Розширення ЄС на Схід супроводжувалось інтенсивним пошуком нової парадигми для європейського врядування, здатної забезпечити ефективність процесу прийняття і впровадження управлінських рішень

упродовж ЄС, що мав розширитися до 27 держав-членів та більше. Результатом пошуку стали, зокрема, вищезгадані Білі книги з європейського врядування, підготовлені протягом 2001–2002 рр.

У 2000 р. Європейською радою було офіційно визнано новий інструмент вироблення і координації європейської політики – Відкритий метод координації (Open method of coordination), який одночасно є інструментом оцінювання (benchmarking tool): за допомогою певних індикаторів (benchmarks) оцінюється й порівнюється прогрес та досягнення держав-членів у реалізації спільних політик ЄС. Відкритий метод координації нині широко застосовується для вироблення спільних політик ЄС: “втручання” ЄС у сфері зайнятості, освіти, інноваційної діяльності, соціального включення, пенсійна реформа відбувається за допомогою цього методу.

Пильна увага до питань інституційного розвитку та нарощування адміністративної спроможності країн-кандидатів у ході підготовки до членства сприяли розробленню й офіційному визнанню Європейською Комісією та державами-членами низки інструментів оцінювання і самооцінювання рівня організаційного розвитку та інституційно-адміністративної спроможності (наприклад, CAF – “єдині рамки оцінювання для організацій державного сектора”, “бенчмаркінг”, шкала координації Меткафа), привернули увагу до інструментів та методик управління якістю моделі EFQM, TQM тощо. Ці інструменти і методики теж є надбанням ЄАП.

Узагальнення кращого досвіду управління і врядування, науковий пошук найефективніших інструментів врядування, управлінських інновацій і технологій супроводжувалися інтенсивним дискурсом, стимульованим ЄС: фінансування досліджень, мереж, інтернет-порталів, електронних бібліотек і баз даних залучили до діалогу про підвищення ефективності управління, інституційного розвитку та нарощування адміністративної спроможності теоретиків, практиків і громадянське суспільство: науковців, експертів, державних службовців, студентів, неурядові організації, громадянські платформи тощо.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

1. *Acquis communautaire*; інструменти міжнародного права; судова практика та рішення Суду ЄС; колективний досвід управління і врядування, накопиченої ЄС та світовою спільнотою, його узагальнення у вигляді кращої управлінської практики; наукові розвідки для вдосконалення теорії управління, врядування та менеджменту; збирання та аналіз даних, необхідних для супроводу процесу інституційних реформ і прийняття управлінських рішень; фаховий, науковий та публічний дискурс з проблем і викликів європейського врядування стали джерелами формування ЄАП.

2. З вищезазначених джерел було запозичено стандарти європейського врядування: норми та правила поведінки учасників європейського врядування, процедури ухвалення управлінських рішень, інструменти досягнення цілей ЄС тощо.

3. Формування ЄАП відбувалося за потужної фінансової, інформаційної, інтелектуальної, інституційної, технічної підтримки ЄС.

4. Адаптація національних інституцій та державно-управлінської діяльності до принципів, норм, правил ЄАП сприятиме європейській інтеграції нашої держави; і навпаки, низька європеїзація системи державного управління та державно-управлінської діяльності уповільнюватиме співробітництво ЄС з Україною, блокуватиме процеси європейської інтеграції в Україні. Необхідність входження до ЄАП, запровадження стандартів європейського врядування в Україні зростатиме у міру поступу єврointеграційних процесів, інтенсифікації співробітництва з державами-членами та наднаціональними органами ЄС.

Список використаних джерел

1. Preparing Public Administration for the European Administrative Space. SIGMA Papers № 23 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.sigmapaper.org/pdf/SIGMA_SP23_98E.pdf.
2. Конституційні акти Європейського Союзу (в редакції Лісабонського договору). – К. : K.I.C., 2010. – 536 с.
3. Council Regulation EC № 1083/2006 of 11 July 2006 laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund, and the Cohesion Fund and repealing Regulation (EC) № 1260 / 1999. – In: ^{Cohesion policy 2007–2013} : Commentaries and official texts. – Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2007.
4. European Governance. White paper // Commission of the European Communities, Brussels, 25.7.2001 // COM (2001) 428 final.
5. European Transparency Initiative. Green Paper [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ec.europa.eu/comm/eti/docs/gp_en.pdf.
6. General principles and minimum standards for consultation of interested parties by the Commission [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ec.europa.eu/governance/docs/comm_standards_en.pdf.
7. European Principles of Public Administration // SIGMA PAPERS №27 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.oecd-ilibrary.org/governance/european-principles-for-public-administration_5kml60zwdr7h-en.
8. The European Code of Good Administrative Behaviour [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ombudsman.europa.eu/resources/code.faces>.

9. The European Administrative Space: Governance in Diversity // Annual Conference of the European Group of Public Administration (EGPA), September 2002, the University of Potsdam [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uni-potsdam.de/egpa2002>.
10. EUPAN [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eupan.eu>.
11. Міжнародний інститут адміністративних наук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iias-iisa.org>.
12. The European Administrative Space: Governance in Diversity // Annual Conference of the European Group of Public Administration (EGPA), September 2002, the University of Potsdam [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uni-potsdam.de/egpa2002>.
13. Towards a European administrative space / The 1st Connex Thematic Conference, London, 16–18 November 2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.connex-network.org.
14. Веб-сайт Європейської групи з державного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iias-iisa.org/egpa/e/service/about/Pages/default.aspx>.
15. Public Administration Reform and European Integration // SIGMA Conference, Budva, Montenegro, 26–27 March 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oecd.org/dataoecd/28/16/42750597.pdf>.