

УДК 351.82

## Теоретико-методологічні засади імплементації зарубіжного досвіду реформування державного управління

І.О. ЛОЗИЦЬКА, В.В.БАШТАННИК

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
м. Дніпропетровськ, Україна, E-mail: ddeparment.law@gmail.com

### Авторське резюме

Стаття присвячена теоретичним та методологічним засадам імплементації зарубіжного досвіду реформування державного управління. У роботі використано усталене ототожнення термінів «державне» та «публічне управління» у сучасній управлінській науці. У процесі аналізу полем дослідження імплементації виступає євроінтеграційний процес як чинник впливу на державно-управлінські реформи. Встановлено, що теоретична основа впровадження зарубіжного досвіду у науці державного управління системно не розроблена. Запропоновані напрями комплексного порівняльно-адаптаційного аналізу алгоритму впровадження зарубіжного досвіду реформування державного управління.

У статті досліджено різні підходи щодо засад реформування державного управління на основі впровадження зарубіжного досвіду раціонального врядування. Дослідження базуються на основі використання комплексу загальнонаукових і спеціальних наукових методів дослідження. У статті вдосконалено концептуальні підходи щодо організаційних засад впровадження зарубіжного досвіду в практику державного управління в Україні. Доведено доцільність застосування методології системного підходу до процесу реформування системи державного управління за окремим науковим напрямом. Запропоновано підходи напрацювання методології структурно-функціонального аналізу трансформаційного процесу в системі державного управління. Методологія аналізу імплементації зарубіжного досвід детермінована шляхом дослідження інституціональних форм, систематизації принципів і соціально-історичних джерел виникнення та тенденцій розвитку державного управління. Запропоновані напрями подальших досліджень реформування державного управління відповідно до концепту сталого розвитку «Україна - 2020».

У статті акцентовано увагу на доцільності розробки сучасної парадигми реформування державного управління. Така парадигма базується на детермінації закономірностей розвитку національної держави в умовах євроінтеграційних процесів, і формується у багатокомпонентному вигляді. Наведені у статті характеристики процесу імплементації дозволили напрацювати для подальших досліджень теоретичну основу адаптації досвіду адміністративного реформування.

**Ключові слова:** адаптація, адміністративна реформа, гармонізація, державне управління, зарубіжний досвід, імплементація, методологія, система державного управління, трансформація.

## Theoretical and methodological bases using foreign experience in public administration reform

I.O.LOZYTS'KA, V.V. BASHTANNYK

Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National  
academy of public administration, office of the President of Ukraine,  
Dnipropetrovsk, Ukraine, E-mail: ddeparment.law@gmail.com

### Abstract

The article is devoted to theoretical and methodological basics of implementation of foreign experience of public administration reform. The well-established identification

© I.O. Лозицька, В.В.Баштанник, 2016

of the terms «public administration» and «state administration» in modern management and science are used. The field study of the implementation performs the process of European integration as a factor of influence on public management reforms. In the process of analyzing, it is established, that a theoretical basis of introduction of foreign experience in the science of public administration is not systemically developed. Comprehensive comparative analysis of the adaptation of the algorithm of introduction of foreign experience in public administration reform are proposed.

The article examines various approaches regarding the principles of reforming public administration on the basis of introducing foreign experience of good governance. Studies are based on the use of the complex of General scientific and special scientific methods of research. The article improved conceptual approaches regarding organizational principles of implementation of foreign experience in the practice of public administration in Ukraine. The feasibility of the methodology of the system approach to the process of reforming the system of public administration on individual scientific direction are proved. Approaches are developments of the methodology of the structurally functional analysis of the transformation process in public administration are proposed. The methodology of the analysis the introduction of foreign codetermination by examining institutional forms, organizing principles and socio-historical origins and trends of public administration development. Areas for further research of reforming the state in line with the concept of sustainable development «Ukraine – 2020» are suggested.

In the article the attention is focused on the feasibility of developing the modern paradigm of public administration reform. This paradigm is based on the determination of regularities of development of the national state in the conditions of European integration processes, and formed in a multicomponent form. In article features of the implementation process resulted in further research the theoretical basis of adaptation of experience of administrative reform.

**Key words:** adaptation, administrative reform, harmonisation, public administration, international experience, implementation, methodology, system of public administration, transformation.

Regularities of external influence on state control of economies by the countries-leaders who have the ability to regulate access to resources - energy, matter and information.

**Keywords:** public administration, public system, cyclic mechanisms of socio-economic development of society, the evolutionary revolution an evolutionary disaster.

**Постановка проблеми.** На нинішньому етапі розвитку Української держави особливої актуальності набувають питання, пов'язані з модернізацією державного управління, проведенням системних трансформацій в усіх сферах суспільного життя та гуманізацією владних відносин. Реформування державного управління спрямоване на досягнення цілей і реалізацію функцій держави шляхом удосконалення організаційно-розпорядчої діяльності органів влади у межах, визначених нормативно-правовими актами. Розвиток громадянського суспільства і його демократичних інститутів в Україні об'єктивно вимагає розробки теоретико-методологічних засад і практичного обґрунтування концепції реформування державного управління в Україні.

Водночас реформування державного управління потребує поєднання загальних процесів оптимізації діяльності органів влади, удосконалення інституту державної служби, служби в органах місцевого самоврядування та спеціалізованої службової діяльності працівників органів влади (відповідно до поняття «публічна служба»), формування нової інтегративної регіональної політики країни через децентралізацію управлінських відносин, розвиток політичної системи України. Відповідно передбачається поглиблення досліджень реформування системи державного управління в контексті інтеграційних процесів за такими напрямками: державне управління як система суспільних відносин; забезпечення прав і свобод людини як вимір гуманізації управління;

політичний і адміністративний аспекти державного управління; конституційно-правові засади державного управління у контексті наднаціональних інтеграційних процесів; аналіз та адаптація зарубіжного досвіду трансформації державного управління; розвиток регіонального та галузевого управління відповідно до вимог права ЄС. На нашу думку, реформування державного управління – це процес якісного вдосконалення системи органів влади, їх раціональна побудова та взаємодія, ефективний взаємозв'язок із зовнішнім середовищем через законодавчо встановлені процедури та повноваження. У процесі трансформації державного управління є можливість виокремлювати деякі етапи та складові. Втім, досить часто в Україні раніше спостерігався процес квазітрансформації через формальні зміни структури, підпорядкування, сфери повноважень, надання особливих статусів тощо, й при цьому не відбувалося якісних перетворень та вдосконалення управлінських процедур відповідно до усталених світових та європейських стандартів. Саме тому визначення основ імплементації зарубіжного досвіду адміністративного реформування є надзвичайно актуальним.

**Аналіз досліджень і публікацій.** З вітчизняних дослідників проблеми становлення системи державного управління в умовах європейських інтеграційних процесів вважаємо за необхідне відзначити праці О. Андрійчука, В. Бакуменка, В. Бодрова, І. Бураковського, В. Воротіна, І. Грицяка, В. Копійки, В. Мартиненка, І. Розпутенка, С. Серьогіна, Г. Ситника, Н. Ткачової та інших. Зокрема, В. Мартиненком на основі емпіричних та теоретико-методологічних підходів до дослідження сутності суспільних трансформацій в умовах глобалізації проаналізовано концептуальні методологічні засади теорії державного управління, розкрито діяльність державної влади [1]. Слід зазначити, що сучасні дослідження проблематики державного управління присвячені широкому спектру інтеграційної тематики. Низка дисертаційних досліджень присвячена проблемам управління в межах ЄС, частина – проблемам адаптаційно-гармонізаційного аспекту сучасного державного управління. Значна кількість

наукових розробок започатковує напрям європейського управління (або «європейського врядування»), при цьому основними напрямками аналізу виступає діяльність європейських інституцій: взаємодія, порядок формування, принципи функціонування. Проте загальний стан наукової розробки проблеми наднаціональних інтеграційних механізмів управління характеризується наявністю нечисленних фундаментальних робіт з питань інтеграційних процесів, багатьох статей, що розкривають окремі напрями двостороннього співробітництва України та Європейського Союзу, досвід набуття членства в ЄС країнами ЦСЄ, присвячені структурно-функціональному аналізу економічної інтеграції в межах ЄС, реалізації принципу «чотирьох свобод» у спільних політиках ЄС, визначенні теоретичних засад управління в ЄС тощо. Переважна більшість дослідників – західноєвропейських, російських і вітчизняних учених – наукові дослідження інституціоналізації управління в межах ЄС провадять саме в контексті поєднання вищевказаних факторів за концептуальною схемою, що спирається на наукові методи історизму, компаративізму та системного аналізу.

Загалом, такі праці є можливістю розділити на дві групи. До першої групи слід віднести праці науковців, в яких наддержавна інтеграційна тематика розглядається як складова зовнішньої політики національної держави. До другої групи належать теоретичні розробки, що досліджують інтеграційну політику у вимірі регіональних міжнародних процесів, порівняльних досліджень особливостей інтеграційних процесів або ж з позицій оптимізації механізмів галузевого управління. При цьому серед напрямів дослідження наддержавного інтеграційного процесу останнім часом напрацьовано достатньо сталий комплекс підходів наукового аналізу інтеграції.

При цьому недостатньо розкритими напрямками наукових досліджень виявились зовнішня обумовленість процесів реформування державного управління в Україні, політико-правова сфера реалізації європейського інтеграційного процесу в межах національної держави, гуманізаційні аспекти реформування, феномен

публічного управління. Проблематика сучасного реформування державного управління в Україні, що потребує розробки нової ідеології адміністративної реформи в Україні, та актуалізації визначення зовнішніх чинників проведення системних реформ кардинально змінили політичну систему України. Залишаються актуальними завдання раціоналізації адміністративно-правового регулювання діяльності органів влади шляхом удосконалення форм і методів управлінської діяльності, взаємовідносин влади і громадян, за умов інтегративного поєднання яких реалізується ідеологема гуманізації владних відносин, а правова складова діяльності влади формалізується через правозабезпечувальну функцію державного управління

**Метою дослідження** у статті виступає розробка теоретико-методологічних засад і практичне обґрунтування реформування державного управління в Україні на основі зарубіжного досвіду публічно-управлінської діяльності. Важливо: здійснити системне дослідження базових засад реформування державного управління в Україні в умовах розвитку інтеграційних процесів в Європі; визначити та обґрунтувати об'єкт, предмет, принципи і методологічну базу такого дослідження, розробити сучасну методологію аналізу організаційної складової державного управління, в основу якої покладено компаративно-адаптаційну модель реформування.

Методологічною базою дослідження є сучасні теоретичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених з проблем державного управління, загальнонаукові принципи пізнання суспільних явищ, системний, міждисциплінарний, інституційний, конкретно-історичний підходи. Основу методології становлять системний підхід, методи аналізу і синтезу, узагальнення, компаративно-історичний метод відповідно до предмета дослідження. Системний підхід дав змогу дослідити базові елементи державного управління у взаємодії з іншими елементами політичної системи через їх внутрішню інтеграцію. Застосування системного підходу не лише дало змогу проаналізувати організаційно-правові засади діяльності в державному управлінні, їх функціональні ознаки й

характеристики, але й визначити загальні тенденції реформування управління. Використання компаративно-історичного методу та системного підходу базувалося на інформації, систематизованій за критеріями аналізу відповідно до характеру дослідження. У статті використано класичні наукові принципи об'єктивності та історизму, дослідницькі методи, що ґрунтуються на них: інструментальний, інституційний, соціологічний, аксіологічний, діяльнісний, статистичної обробки емпіричного матеріалу, особистого спостереження та низка інших. Важливим методом дослідження є аналіз фактологічної та емпіричної інформації органів державного управління, результатів соціологічних досліджень для визначення актуальних напрямів підвищення ефективності державного управління в процесі реформування з метою врахування тенденцій до змін суспільних відносин. Кожен із методів у конкретному випадку внаслідок інтегративного підходу до вивчення проблеми використовувався не окремо, а в поєднанні з іншими.

**Виклад основного матеріалу.** Широкий спектр наукових праць з теми дав можливість всебічно проаналізувати етапи розвитку владного механізму, простежити загальні тенденції формування владних відносин на загальнодержавному та регіональному рівнях, розглянути базові засади становлення системи державного управління в Україні. Л. Кіцила пропонує методологічну схему дослідження впливу інтеграційного процесу на політико-правові відносини, що складаються на рівні національної держави. Зокрема, автор вважає основним принципом чеської зовнішньої політики відтворення європейської ідентичності держави, при цьому виділяє три головні моделі ідентичності: модель громадянського форуму; громадянсько-демократична модель; соціал-демократична модель. Л. Кіцила наголосила, що кожна з них певною мірою розмежовує поняття європейського вибору та можливої загрози на шляху його реалізації, крім цього, моделі відрізняються і тим, що кожна побудована на критичному переосмисленні попередньої [2]. Отже, дослідник вважає, що європейський вибір залишається головним векто-

ром зовнішньої політики, що конструює ідентичність.

В. Тимцуником доведено, що в основу раціональної логічної моделі дослідження державного управління мають бути покладені такі вихідні положення: управління об'єктивно має стратегічний характер; у процесі управління необхідно поєднувати системний та ситуаційний підходи; соціальні системи в процесі врегулювання суспільних відносин мають розглядатися як сукупність суб'єктів та об'єктів управління, які володіють певними цінностями; концепція взаємозв'язку національної і міжнародної безпеки в контексті врахування глобальних проблем безпеки є ключовою; глибина й детальність аналізу загроз національним інтересам має бути достатньою для прийняття державно-управлінських рішень, адекватних рівню згаданих загроз, особливо з огляду на характерні риси можливих воєн майбутнього; необхідне всебічне врахування глобальних процесів і тенденцій світового розвитку; управлінський процес повинен розглядатися як динамічна система, що має властивість гомеостазу, і як така, що складається з набору взаємопов'язаних функцій (планування, регулювання, контроль та інші) [3].

На нашу думку, методологія дослідження проблемних питань становлення та розвитку системи державного управління в незалежній Україні відповідно до стратегічного напрямку Української держави – набуття відповідності критеріям на вступ до Європейського Союзу має здійснюватися через адаптацію правових засад функціонування органів влади, формалізацію публічно-адміністративних структур демократичного врядування [4]. У концептуальному розумінні структура дослідження процесу реформування державного управління потребує вирішення таких завдань:

- аналіз історико-теоретичних засад розвитку управління на різних рівнях в межах національної держави, визначення історичних тенденцій формування правової основи публічного адміністрування в Україні як самостійного напрямку науки державного управління;

- систематизація європейського досвіду раціоналізації відносин у системі

державного управління з використанням сучасної методології наукового дослідження, що спрямована на узагальнення правил і процедур формування структур управління на всіх рівнях в країнах-членах Європейського Союзу;

- визначення дефініцій суб'єктів публічно-владних відносин через завдання, цілі, принципи, компетенції інститутів політичної влади, а також з'ясування місця принципів державно-управлінської діяльності у системі повноважень органів публічного адміністрування в Україні;

- проведення порівняльного аналізу принципів діяльності суб'єктів державної політики із принципами організації діяльності владних структур зарубіжних країн;

- дослідження впливу суспільних інститутів на розвиток України як демократичної правової держави.

Сталість будь-якої системи управління – як у приватній сфері, так і локальної, національної і глобальної систем публічного управління – є базовою, фундаментальною характеристикою для її стабільного функціонування. Адже у випадку трансформації змінюються саме якісні параметри системи, деформуються міжелементні зв'язки та локалізуються проблеми у самостійних підсистемах. Саме тому процес реформування державного управління має бути детермінований через дослідження: по-перше, як прогнозованих, так і стихійних факторів (регуляторів) внутрішнього та зовнішнього впливу на суспільні відносини, що стабілізують політичну систему країни; по-друге, організаційних засобів удосконалення системи управління на рівні національної держави, якщо окремі критерії суспільних реформ наперед невідомі, формуються під впливом зміни політичного курсу і виступають елементом раціоналізації публічної влади. Отже, формально мова йде про пошук такого суспільно-значимого регулятора, який буде здатний чітко детермінувати необхідний напрямок розвитку системи державного управління в нових політичних умовах, й при цьому зберегти певну наступність політичного курсу країни. У такому контексті постає питання про сутність сучасного реформування державного управління як певний імператив державної політики в інтегровано-

му вигляді, що визначає, власне, вектор реформ. Визначальну роль також відіграє здатність країни у період реформ впроваджувати передовий зарубіжний досвід адміністративного реформування.

Вітчизняні науковці у детермінації впровадження в систему публічно-правових норм базових засад європейського права дуже часто використовують наближені, проте різні за змістом поняття – «гармонізація», «уніфікація», «імплементация», «кодіфікація», навіть власне інтеграція правової системи України у європейський простір. Особливої ваги адаптаційна технологія набуває у процесі реалізації положень Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС [5]. Зрозуміло, що правова адаптація у випадку конституційно-правових змін у вітчизняному законодавстві потребуватиме концептуальних змін, що визначають організацію державної влади загалом, сприйняття таких змін усім суспільством. Адже сучасне правове забезпечення в державному управлінні – це не лише надзвичайно об'ємна галузь публічного права, а й дуже мобільна і мінлива складова публічного управління, в межах якої норми права повинні забезпечити правову базу реформування системи публічного управління в рамках реалізації адміністративної реформи в Україні, створити умови для побудови демократичної, соціальної, правової держави. Безпосередньо нормами права встановлюються управлінські правовідносини та закріплюються права й обов'язки громадянина, а також інших суб'єктів, які не мають владних повноважень, у відносинах з представниками держави; встановлюються організаційні та правові засади функціонування всієї системи публічної адміністрації; здійснюється розподіл повноважень між органами державного управління та їх структурними одиницями; визначаються принципи, методи, форми публічно-управлінської діяльності

Саме тому доцільно з позицій аналізу конституційно-правових засад реформування державного управління в умовах впровадження зарубіжного досвіду визначити етапи становлення, проблеми, структурні характеристики та тенденції організаційного розвитку національних систем управління в умовах сучасних євроінте-

граційних процесів, встановити сталі динамічні тенденції розвитку національної держави та трансформації державного управління у такому процесі. При цьому слід врахувати напрацювання науки державного управління, юридичної, економічної та політичної наук задля системного оновлення демократичної концепції державного управління, адаптацію такої концепції до умов перехідного суспільства. За таких умов сучасна концепція модернізації може бути презентована суспільству як програма з довгостроковими пріоритетами та може бути використана в якості теоретичної моделі при розробці нового та уточненні положень чинного національного законодавства у сфері державного управління та державної служби.

На таких засадах розкриваються у новому аспекті особливості становлення та організаційно-правові засади управлінської діяльності в складних адміністративних системах, отримує самостійну наукову концепцію методологія адміністративно-правових засобів забезпечення прав і свобод громадян в умовах наддержавних інтеграційних процесів, оптимізується система класифікаційних ознак гармонізації міжнародного та національного законодавства щодо здійснення управлінської діяльності; обґрунтовується доцільність застосування методології системного аналізу до трансформаційних процесів в державно-управлінській діяльності за окремим науковим напрямом.

Отже, нагальність системного дослідження організаційно-правових засад трансформації державного управління в контексті євроінтеграційних процесів [6] визначається важливістю вирішення проблеми раціоналізації державно-управлінських відносин у сучасних умовах розвитку міждержавних зв'язків, міжнародної економічної інтеграції, глобалізації процесів суспільного управління. У таких умовах набуває важливого значення розробка сучасної парадигми реформування державного управління, що базується на детермінації закономірностей розвитку національної держави в умовах євроінтеграційних процесів. Це, по-перше, закономірності розвитку національних систем публічного управління країн Європи. По-друге, закономірності розвитку

національних систем публічного управління країн пострадянського простору. По-третє, закономірності розвитку національної системи публічного управління в Україні.

Системний аналіз напрямів трансформації державного управління на рівні національної держави у сучасному демократичному контексті розвитку національної держави, змін ролі національної держави у міжнародних відносинах дозволяє визначити сучасне державне управління як вплив держави на стан і розвиток суспільних відносин, поведінку та діяльність особи з метою досягнення цілей і реалізацію функцій держави через діяльність органів влади з урахуванням впливу наднаціональних чинників. Важливим завданням реформування організаційно-правових засад державного управління є приведення системи влади в Україні у відповідність до світових (європейських) стандартів суспільного управління, з урахуванням національних інтересів і процесів структурування наднаціональних систем управління.

Саме тому характерною ознакою реформування державного управління на сучасному етапі державотворення в межах складних адміністративних систем є вплив зовнішньополітичних факторів, наднаціональне спрямування трансформації державного управління, розвиток принципово нового типу управління – делегованого управління. Водночас напрацювання концептуальної основи раціоналізації суспільних відносин, що складаються у сферах державного управління, впливають на процеси суспільного та державного життя, а також безпосередньо пов'язані зі здійсненням органами виконавчої влади та їх посадовими особами адміністративно-правової діяльності із застосуванням інноваційних форм і методів, потребує самостійного дослідження феномена складних адміністративних систем в умовах інтеграційних процесів.

**Висновки.** Побудова демократичної, правової держави потребує чіткого наукового уявлення про ознаки, особливості, властивості, характерні риси управління, що притаманні всім суспільствам на різних стадіях розвитку. Поряд з цим надзвичайно важливе розуміння харак-

теру державного (у широкому розумінні – публічного) управління, здійснюваного у конкретних просторових рамках. На нашу думку, базова теоретико-методологічна проблема управління зводиться до того, що процеси управління властиві лише складним, динамічним системам, іманентним атрибутом яких є самоуправління, тобто здатність до впорядкування системи, приведення її у відповідність до об'єктивної закономірності даного середовища, до оптимізації її функціонування.

Визначальною закономірністю сучасного процесу політичного реформування в Україні є реалізація європейських демократичних принципів соціального управління з метою забезпечення політичної стабільності, вдосконалення системи державного управління, оптимального поєднання процесів побудови правової держави та становлення інститутів громадянського суспільства. Саме тому важливим завданням формування організаційно-правових засад державного управління в Україні є приведення системи влади у відповідність до світових (європейських) стандартів суспільного управління, з урахуванням національних інтересів і процесів структурування наднаціональних систем. На нашу думку, загальною метою сучасних досліджень науки державного управління має виступати напрацювання методології аналізу конституційно-правових засад державного управління в межах загальноєвропейського демократичного процесу. Адже реалізація мети можлива внаслідок поєднання дослідження концептуальних засад формування зовнішньої політики держави одночасно із встановленням владноформуючих тенденцій в Україні під впливом політичних перетворень. Отже, важливо напрацювати методологію аналізу зарубіжного досвіду реформування системи публічного управління та алгоритм її впровадження в Україні.

Так само у подальших дослідженнях важливо виокремити етапи формування системи державного управління в Україні та довести той факт, що фундаментальним принципом національного інтеграційного процесу виступає становлення європейської ідентичності Української держави (при усталеній національній ідентичності

України як незалежної держави); обґрунтувати актуалізацію європейського вибору як основного фактора трансформації політичної системи України, що має визначальний вплив на розробку і реалізацію зовнішньополітичної стратегії країни.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Мартиненко В. М. Державне управління: шлях до нової парадигми (теорія та методологія) : монографія / В. М. Мартиненко. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2003. – 218 с.
2. Кіцила Л. Ю. Зовнішньополітичні аспекти реалізації курсу Чеської Республіки на інтеграцію до Європейського Союзу: дис. ... канд. політ. наук: 23.00.04 / Кіцила Л. Ю. ; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. – Л., 2004. – 190 с..
3. Тимцуник В. І. Реформування системи влади та державного управління в Україні (1953-1964 рр.): Монографія. – К. : НАДУ, 2003. – 400 с.
4. Баштанник В. В. Концептуальні засади реформування державного управління в умовах сучасного етапу розширення ЄС / В. В. Баштанник // Науковий вісник Академії муніципального управління : зб. наук. пр. Серія: Управління / Акад. муніцип. упр. – 2011. – № 3. – с. 78 – 86.
5. Виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України // Режим доступу: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article%3fart\\_id=247749544&cat\\_id=247749488](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article%3fart_id=247749544&cat_id=247749488) – Назва з екрана.
6. Європейський досвід державного управління : [курс лекцій] / укл. : О. Ю. Оржель, О. М. Палій, Ю. Д. Полянський та ін. ; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса та ін. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 76 с.

REFERENCES:

1. Martynenko, V. M., 2003. Derzhavne upravlinnya: shlyakh do novoyi paradyhmy (teoriya ta metodolohiya) : monohrafiya (). Vyd-vo KharPI NADU «Mahistr», Kharkov (in Ukrainian).
2. Kitsyla, L. Yu., 2004. Zovnishn'opolitychni aspekty realizatsiyi kursu Ches'koyi Respubliki na intehratsiyu do Yevropeys'koho Soyuzu: dys. ... kand. polit. nauk: 23.00.04 (). L'viv. nats. un-t im. I. Franka. L'viv (in Ukrainian).
3. Tymtsunyk, V. I., 2003. Reformuvannya systemy vlady ta derzhavnoho upravlinnya v Ukrayini (1953-1964 rr.): Monohrafiya (). NADU, Kiev (in Ukrainian).
4. Bashtannyk, V. V., 2011. Kontseptual'ni zasady reformuvannya derzhavnoho upravlinnya v umovakh suchasnoho etapu rozshyrennya YeS (). Naukovyy visnyk Akademiyyi munitsypal'noho upravlinnya : zb. nauk. pr. Seriya: Upravlinnya 3, 78 – 86 (in Ukrainian).
5. Vykonnannya Uhody pro asotsiatsiyu mizh Ukrayinoyu ta YeS (). Kabinet Ministriv Ukrayiny. Access: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article%3fart\\_id=247749544&cat\\_id=247749488](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article%3fart_id=247749544&cat_id=247749488) (in Ukrainian).
6. Yevropeys'kyu dosvid derzhavnoho upravlinnya (). 2007. Vyd-vo NADU, 76 s. Kiev (in Ukrainian).

**Лозицька Ірина Олександрівна** – аспірант  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України  
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29

**Баштанник Віталій Володимирович** – доктор наук з державного управління, професор  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України  
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29  
E-mail: [ddepartment-law@gmail.com](mailto:ddepartment-law@gmail.com)

**Lozitska Irina Oleksandrivna** – postgraduate  
Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine  
Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044, Ukraine

**Bashtannyk, Vitalii Volodymirovych** – doctor of public administration, Full Prof.  
Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine  
Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044, Ukraine  
E-mail: [ddepartment-law@gmail.com](mailto:ddepartment-law@gmail.com)