

УДК 351/354

Інституційна підтримка модернізації державного управління в умовах реалізації політики європейської інтеграції

Н.В. ЩЕРБАК

doi:10.15421/151603

Класичний приватний університет, Запоріжжя, Україна

Авторське резюме

У статті розглядаються актуальні питання модернізації державного управління в контексті реалізації політики європейської інтеграції. На засадах аналізу українських та європейських нормативно-правових актів та інших документів, кращих національних та зарубіжних практик досліджуються питання впровадження європейських інструментів інституційної розбудови (TWINNING, TAIEХ, SIGMA та інших). Наведені статистичні та інші дані свідчать, що Україна є одним з лідерів серед країн, що беруть участь в ініціативі ЄС «Східне Партнерство», стосовно впровадження європейських інструментів інституційної розбудови. Визначено також основні переваги згаданих європейських інструментів інституційної розбудови, а також основні результати їх реалізації протягом останніх десяти років в Україні. Накопичений позитивний досвід з питань упровадження згаданих інструментів інституційної розбудови, що розглядається в статті, безперечно корисний для забезпечення реформування системи державного управління в Україні із урахуванням європейських стандартів доброго врядування. Беручи до уваги пріоритети нової Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, підготовлено пропозиції та рекомендації з питань подальшого впровадження європейських інструментів інституційної розбудови, зокрема в умовах модернізації системи державного управління в Україні та забезпечення стандартів доброго врядування.

Ключові слова: реформа державного управління; державна служба; інструменти інституційної розбудови; добре врядування; Україна; європейська інтеграція.

Институциональная поддержка модернизации государственного управления в условиях реализации политики европейской интеграции

Н.В. ЩЕРБАК

Классический приватный университет, Запорожье, Украина

Авторское резюме

В статье рассматриваются актуальные вопросы модернизации государственного управления в контексте реализации политики европейской интеграции. На основе анализа украинских и европейских нормативно-правовых актов и других документов, лучших национальных и зарубежных практик изучаются вопросы внедрения европейских инструментов институционального развития (TWINNING, TAIEХ, SIGMA и др.) в Украине и других европейских странах подготовлено предложения касательно дальнейшей модернизации системы государственного управления. Приведенные статистические и другие данные свидетельствуют, что Украина является одним из лидеров среди стран, которые берут участие в инициативе ЕС «Восточное Партнерство», касательно внедрения европейских инструментов институционального развития. Определено также основные преимущества упомянутых инструментов институционального развития, а также основные результаты их реализации на протяжении последних десяти лет в Украине. Приобретенный позитивный опыт по реализации упомянутых инструментов институционального развития, который рассматривается в статье, является, несомненно, полезным для обеспечения реформирования системы государственного управления в Украине с учетом европейских стандартов хорошего управления. Принимая во внимание приоритеты нового соглашения про ассоциацию между Украиной и ЕС, подготовлено предложения и рекомендации по вопросам дальнейшего внедрения европейских инструментов институционального развития, в первую очередь в условиях модернизации системы государственного управления в Украине и обеспечения стандартов хорошего управления.

© Н.В. Щербак, 2016

Ключевые слова: реформа государственного управления; государственная служба; инструменты институционального развития; хорошее управление; Украина; европейская интеграция.

Institutional support modernization of public administration in terms of implementation of European integration

N.V. SHCHERBAK

Classic private university, Zaporizhzhya, Ukraine

Abstract

This article highlights main issues of the public administration modernization in the framework of the European integration policy implementation. By analysis of the Ukrainian and European normative acts and other documents, the best national and international practices, the issues on the implementation of the European institution building tools (TWINNING, TAIEEX, SIGMA and others) are studied. The statistical and other information shows that Ukraine is a leader between EU Initiative «Eastern Partnership» concerning realization of the European institution building tools. It is also defined the main advantages of the mentioned European institution building tools as well as the main results of their realization during 10 last years in Ukraine. The acquired positive experience which is analyzed in the article is undoubtedly useful for ensuring the reform of public administration in Ukraine in accordance to European standards of good governance. Taking into account the priorities of the new Association Agreement between Ukraine and EU, the proposals and the recommendations concerning further implementation of the European institution building tools are prepared (in particular, in the framework of the modernization of the public administration system and ensuring the good governance standards).

Key words: administrative reform; civil service; institutional building tools; Ukraine; European integration.

Постановка проблеми. Модернізація державної служби визначена одним із пріоритетних напрямів адміністративної реформи. Утворення належної інституційної підтримки цьому процесові відповідає не тільки практикам інших європейських країн, але й пріоритетам політики європейської інтеграції України.

Разом з тим, впровадження європейських інструментів інституційної розбудови (TWINNING, TAIEEX, SIGMA та інших) в Україні має відбуватись як з урахуванням вже існуючих європейських програм технічної допомоги та програм бюджетної підтримки, які впроваджуються у відповідних секторах економіки, так і з урахуванням досвіду інших зарубіжних країн.

Аналіз досліджень і публікацій. В останні роки питанням модернізації державної служби та впровадження європейських інструментів інституційної розбудови як з боку представників наукової громадськості, так і практиків. Так, се-

ред дослідників, які вивчали різні аспекти згаданого питання, слід виділити Баймуратова М., Батанова О., Бейка О., Гука А., Канавець М., Ліхач Ю., Пітцика М., Прошка В., Пухтинського М., Руденко О., Тихонова В., Толкованова В., Удовиченка В. та ін. Разом з тим, враховуючи розпочату Президентом України реформу публічного управління та пріоритетність курсу інтеграції України до європейського співтовариства, питання ефективного впровадження європейських інструментів інституційної розбудови набуває особливого значення для модернізації державної служби, що обумовлює необхідність подальших досліджень у цій галузі.

Метою дослідження є комплексний аналіз питань, пов'язаних із розробкою європейських інструментів інституційної розбудови та їх впровадженням в Україні, зокрема в контексті модернізації державної служби та реалізації адміністративної реформи.

Виклад основного матеріалу. Од-

ним із необхідних елементів забезпечення модернізації державної служби є інституційна підтримка цього процесу. У цьому зв'язку слід зазначити, що в Україні розпочато впровадження таких європейських інструментів інституційної розбудови, як Twinning (Указ Президента України від 6 жовтня 2005 року № 1424/2005 «Питання забезпечення впровадження програми Twinning в Україні»), TAIEH (постанова Кабінету Міністрів України від 9 квітня 2008 року № 316 «Про затвердження Порядку підготовки та виконання плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках TAIEH») та програми Всеохоплюючої інституційної розбудови (CIB) (розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 листопада 2010 р. № 2078-р «Деякі питання підготовки та виконання програми Всеохоплюючої інституційної розбудови у рамках ініціативи Європейського Союзу «Східне партнерство»).

Протягом останніх років Україна є одним з лідерів за кількістю проектів Twinning, що завершилися та які перебувають на стадіях підготовки і реалізації серед країн Європейського інструменту сусідства та партнерства (ЄІСП) і наразі продовжує зберігати позитивну динаміку впровадження зазначених проектів, а обсяги самих проектів збільшуються. Одночасно із урахуванням підписання нової Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС і реалізації комплексної модернізації системи державного управління в Україні питання впровадження інструментів інституційної розбудови набувають особливого значення.

У цьому зв'язку слід зазначити, що Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту) була започаткована в 1992 році за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу. Метою започаткування даної програми стала потреба надання допомоги країнам Центральної та Східної Європи в модернізації їх систем державного управління. Вказана програма відіграє ключову роль у підготовці країн-кандидатів до вступу до Європейського Союзу.

Штаб-квартира програми SIGMA

знаходиться у м. Париж (Французька Республіка). Штат програми складає 20 постійних працівників та створена розгалужена мережа спеціалістів і експертів з великим досвідом роботи в державному секторі з країн – членів та країн – кандидатів ЄС. Допомога програми SIGMA у сфері модернізації системи державної адміністрації може надаватися шляхом: здійснення аналізу адміністративних структур; у розробці та впровадженні реформ адміністративної системи; здійснення аналізу запропонованих законопроектів та програм; організація навчання та обміну інформацією; підготовка планів технічної допомоги.

Програма SIGMA відіграє ключову роль у підготовці країн-кандидатів до вступу до ЄС та підтримці реформи державного управління. Законодавча складова співпраці з програмою SIGMA:

- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 квітня 2006 р. № 186-р «Про утворення Координаційної ради з організації проведення оцінки державного управління за базовими показниками SIGMA». До складу Координаційної ради ввійшли Секретаріат Президента України, Кабінет Міністрів України, Міністерство закордонних справ, Міністерство юстиції, Міністерство економіки, Міністерство фінансів, Головне контрольно-ревізійне управління, Рахункова палата. Засідання Координаційної ради відбувалися за співголовуванням Начальника Головдержслужби та керівника програми SIGMA.

- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 квітня 2006 р. № 196-р «Про підписання Меморандуму про взаєморозуміння між Кабінетом Міністрів України, Міністерством Великої Британії у справах міжнародного розвитку, Шведською агенцією міжнародного розвитку та Представництвом Європейської Комісії в Україні, Молдові та Білорусі стосовно проведення оцінки державного управління за базовими показниками SIGMA».

- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2008 р. № 1072-р «Про затвердження заходів щодо виконання у 2008 році Плану дій Україна – ЄС», де було визначено одним з пріоритетів співпрацю у сфері до-

сконалення адміністративної системи управління з використанням інструменту SIGMA, а Головне управління державної служби України (сьогодні це Національне агентство України з питань державної служби) було визначено безпосереднім виконавцем.

У 2008 році було прийняте рішення Європейської Комісії про можливість використання у 2008-2011 роках інструменту SIGMA країнами — сусідами ЄС. У зв'язку з цим Україна має можливість можливість безкоштовно використовувати експертну допомогу програми SIGMA у реформуванні системи державного управління [2].

Одночасно слід зазначити, що Twinning є інструментом інституціональної розбудови, в рамках якого відбувається співпраця між державними службовцями аналогічних органів влади країн — членів ЄС та країн — партнерів щодо впровадження елементів державного управління, необхідних для адаптації національного законодавства до законодавства ЄС.

Термін «Твінінг» походить від латинського слова «Twinning» - наслідування, він означає вид процесів передання знань та навичок щодо функціонування політико-правового надбання Європейського Союзу (*acquis communautaire*) у сфері державної (публічної) служби, що полягає у взаємодії між системою цієї служби держави-кандидата на вступ до ЄС (чи держави-партнера ЄС) та системою державної (публічної) служби однієї чи кількох держав-членів ЄС [10].

Основним завданням програми Twinning є професійний розвиток державних службовців, який передбачає не лише їх практичне навчання на робочому місці, а й проведення різних активних форм їх підготовки з метою подальшого практичного застосування ними законодавства ЄС та європейської методики аналізу політики і стратегічного планування [4].

У 1998 році інструмент Twinning було запропоновано Європейською Комісією для країн — кандидатів на вступ до ЄС для підтримки їх інтеграції. За час впровадження інструменту Twinning в країнах-кандидатах було реалізовано близько

2 тисяч проектів Twinning. На сьогодні Twinning залишається ключовим інструментом інституційного розвитку в країнах-кандидатах (колишня Югославська Республіка Македонія, Чорногорія та Туреччина), у потенційних країнах-кандидатах (Албанія, Боснія, Герцеговина, Косово та Сербія тощо).

Рішення про розповсюдження Twinning на Україну було прийнято Європейською Комісією в 2005 р. Зокрема, в Плані дій Україна - ЄС, який схвалено на засіданні Ради з питань співробітництва між Україною та ЄС 21 лютого 2005 р., визначено, що Європейський Союз надаватиме Україні допомогу в обміні досвідом державних службовців, у тому числі через механізм Twinning. Одним з важливих заходів, спрямованих на гармонізацію, наближення й адаптацію державної служби до європейських стандартів і вимог, є запровадження в Україні Указом Президента України від 6 жовтня 2005 року № 1424/2005 програми Twinning. Ця програма згідно з Указом є особливим видом технічної допомоги ЄС та програми обміну досвідом між державними службовцями України і держав-членів ЄС.

Основними принципами функціонування проектів Twinning в Україні є наступні вимоги: відповідати загальнонаціональним пріоритетам розвитку держави; відповідати сферам співробітництва, передбачених Угодою про партнерство та співробітництво між Україною та ЄС та пріоритетам Порядку денного асоціації Україна — ЄС; відповідати середньостроковим пріоритетам державної адміністрації, де впроваджуватиметься проект Twinning; передбачати елементи наближення до *acquis communautaire* (законодавства ЄС); передбачати елементи інституційної та структурної реформи. Тобто, наприкінці проекту нова або модифікована система має бути самодостатньою, вона має функціонувати незалежно й самостійно та фінансуватися коштом країни-бенефіціара [3].

Правову базу впровадження інструменту Twinning в Україні складають наступні нормативні акти: Указ Президента України «Питання забезпечення впровадження програми Twinning в Україні» від 06.10.05 № 1424; Постанова Кабінету

Міністрів України від 07.02.2007 № 154 «Про затвердження Порядку організації роботи з підготовки та реалізації проєктів Twinning в Україні», із змінами внесеними постановами Кабінету Міністрів України від 04.06.2008 № 528 та від 01.10.2008 № 868; Спільний наказ Головного управління державної служби України та Міністерства економіки України від 24.07.2006 № 265/249 «Про утворення Робочої групи з питань координації впровадження інструменту Twinning»; Наказ Головного управління державної служби України від 11.07.2008 № 191 «Про затвердження Положення про здійснення моніторингу підготовки проєктів Twinning в Україні», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 29.09.08 за № 907/15598; Наказ Головного управління Державної служби України від 15.10.2005 № 246 «Питання Адміністративного офісу програм Twinning».

У рамках імплементації проєктів Twinning можна виділити наступні механізми співпраці: надання експертної оцінки та консультування у відповідній сфері державного управління; допомога органу-бенефіціару в розробленні, перегляді, вдосконаленні існуючого законодавства (перегляд існуючого законодавства та розроблення пропозицій щодо внесення змін відповідно до європейських стандартів і практик; допомога в розробленні законодавства, порівняльний аналіз національного та європейського законодавства); допомога органу-бенефіціару в розробці документів (внутрішніх програм, регламентів, процедур тощо); допомога органу-бенефіціару в зміцненні його інституційної структури (здійснення функціонального обстеження та порівняльного аналізу, надання рекомендацій щодо покращення існуючої структури); здійснення навчання працівників органу-бенефіціара, а також інших реципієнтів проєкту відповідно до укладеного контракту (проведення семінарів, тренінгів іноземними експертами, навчальні візити); проведення конференцій, круглих столів, обговорень тощо.

Слід підкреслити, що проєкти Twinning мають характер гранту Європейської Комісії та реалізуються за встановленими нею процедурами і пра-

вилами. На сьогодні в Україні впроваджуються 53 проєкти Twinning на різних стадіях підготовки, враховуючи й завершені проєкти (у січні 2009 року – 33 проєкти Twinning). Із них 12 проєктів у сферах фінансів, охорони довкілля, авіації, юстиції, муніципальній, газовій, статистики, акредитації, внутрішніх справ, державної служби, енергетики та регулювання зв'язку знаходяться на стадії імплементації. 6 проєктів у сферах соціальних послуг, інтелектуальної власності, освіти, фітосанітарних заходів, транспорту та фінансів знаходяться на стадії підготовки Twinning-контрактів, оцінці та відбору. Здійснюється розроблення проєктів детальних технічних завдань (Twinning Fiche) для 4 проєктів Twinning у сферах міграції, космосу, земельній та транспортній. На етапі підготовки технічних завдань для рамкових експертів перебувають 8 проєктів Twinning у сферах професійної реабілітації, трудової міграції, внутрішнього аудиту, юстиції, кримінального аналізу, енергетики та телекомунікацій. 6 проєктів Twinning перебувають на стадії ідентифікації. 17 проєктів Twinning у сферах державного внутрішнього фінансового контролю, конкурентної політики, регулювання ринку електроенергетики, цивільної авіації, норм і стандартів, космічних технологій, безпеці дорожніх перевезень, транспортній політиці, внутрішніх справ, акредитації, статистиці ветеринарії, юстиції, монетарної політики, регулювання ринку газу, державної служби та інвестицій завершилися.

Найбільш активними секторами в Україні, що залучені до інструменту Twinning, є фінансовий, транспортний, енергетичний та юстиція. На сьогодні 30 державних органів влади працюють у рамках інструменту Twinning, причому деякі органи впроваджують одразу декілька проєктів. Орієнтовний бюджет проєкту Twinning складає 1 – 1,5 мільйона євро на 1,5 – 2 роки реалізації проєкту. Варто відмітити, що лідерами щодо кількості проєктів Twinning є Міністерство інфраструктури України (6), Міністерство внутрішніх справ України (3), Національна комісія регулювання електроенергетики України (3).

Окремо варто відзначити початок реалізації у січні 2012 року проекту Twinning «Підтримка розвитку державної служби в Україні», бенефіціаром якого виступає безпосередньо Нацдержслужба України. Даний проект спрямований на посилення інституційної спроможності органу-бенефіціара, покращення якості управління людськими ресурсами на державній службі. Водночас, проект передбачає надання європейської експертної допомоги у підготовці нормативно-правових актів, необхідних для впровадження Закону «Про державну службу», що допоможе Нацдержслужбі України розробити їх якісно та відповідно до кращих європейських практик.

Варто відмітити, що Twinning не є класичним проектом технічної допомоги, оскільки передбачає співпрацю між державними службовцями аналогічних органів влади та спрямований на досягнення обов'язкових результатів спільними зусиллями партнерів з країн – членів ЄС та українського органу-бенефіціара. Реалізація проекту Twinning здійснюється за допомогою постійного радника, який є державним службовцем країни-члена ЄС або прирівняний до нього та відряджений на час реалізації проекту до країни-бенефіціара. Важливий факт, що Twinning не копіює систему країн – членів ЄС, а здійснює її адаптацію до наявних умов таким чином, щоб вони ефективно функціонували в Україні та сприяє наближенню до стандартів ЄС.

Іншим європейським інструментом інституційної розбудови, який ефективно впроваджується в Україні, є ТАІЕХ. Слід зазначити, що впродовж 2006 – 2011 року 6839 українських державних службовців взяли участь у 292 заходах, організованих у рамках інструменту ТАІЕХ, серед яких 82 заходи – за ініціативи Європейської Комісії, 210 – за ініціативи України. Заходи ТАІЕХ проводились у наступних сферах: - свобода, безпека та юстиція (61), внутрішній ринок (127), транспорт, навколишнє середовище та енергетика (62), сільське господарство та безпека харчових продуктів (42).

Найбільше зростання темпу використання інструменту ТАІЕХ було досягнуто у 2010 та 2011 роках. Впродовж 2010

року 2737 українських державних службовців взяли участь у 89 заходах, організованих у рамках ТАІЕХ, серед яких 13 заходів – за ініціативи Європейської Комісії, 76 – за ініціативи України. У 2011 році кількість проведених заходів складає 83 (10 заходів проведено за ініціативи Європейської Комісії, 73 – за ініціативи України) із залученням 1929 представників органів державної влади України [1].

Збільшення як показника кількості проведених заходів ТАІЕХ, так і показника кількості залучених до них учасників свідчить про зростання обізнаності державних органів влади України щодо можливостей та переваг використання інструменту ТАІЕХ. У першу чергу це стосується вироблення, надання пропозицій та якості підготовки апікаційних форм ТАІЕХ. Так, протягом 2006 – 2011 рр. на розгляд Європейській Комісії було надіслано 406 заявок ТАІЕХ.

Ще одним інструментом співпраці з Європейським Союзом є програма Всеохоплюючої інституційної розбудови (СІВ), яка є складовою частиною ініціативи Європейського Союзу «Східне партнерство», що була започаткована 7 травня 2009 року під час спеціального саміту ЄС у Празі. Учасниками Східного Партнерства є 27 країн – членів ЄС, а також Вірменія, Азербайджан, Білорусь, Грузія, Республіка Молдова і Україна.

Східне партнерство передбачає додаткове до Європейської політики сусідства фінансування у розмірі 350 млн. євро на 2010 – 2013 рр. для 6 країн цієї ініціативи, у т.ч. 175 млн. євро передбачено на реалізацію програми СІВ (для України – 43,37 млн. євро на програму СІВ).

Додатковими перевагами програми СІВ є наступні: висока політична вага, адже Європейський Союз велику увагу приділяє реалізації ініціативи «Східне Партнерство» та програмі СІВ, оскільки це перша програма, спрямована лише на східні країни-сусіди. Для України належне впровадження програми СІВ матиме наслідком, по-перше, суттєву підтримку проведення реформи державного управління в Україні європейською стороною; по-друге, збільшення фінансування секторних програм Європейським Союзом; отримання безповоротного фінансування,

адже крім виділених коштів з боку Європейського Союзу на реалізацію програми СІВ, існує можливість залучення до її виконання інших донорів, зокрема країн-членів ЄС. Для отримання фінансування в рамках СІВ має бути розроблено, схвалено та запроваджено плани інституційних реформ (ПІР) у кожній зі згаданих чотирьох сфер, що є надзвичайно важливим для подальшого здійснення реформи державного управління.

Висновки. Впровадження інструментів інституційної розбудови в Україні з 2005 року має позитивну динаміку реалізації, завойовує довіру серед органів державної влади, що підтверджується постійним збільшенням реалізації проектів Twinning в Україні, залученням кількості представників органів-бенефіціарів до реалізації заходів.

Сьогодні в Україні вже завершено реалізацію 18 проектів Twinning протягом семи років – це колосальний досвід співпраці з європейськими експертами українських органів-бенефіціарів, отримання знань про кращі європейські практики та їх адаптація до українських реалій. Більш того, майже всі органи, які вже завершили реалізацію проектів, – ініціювали нові з метою продовження співпраці з європейськими партнерами та вдосконалення власної спроможності. Такі дані свідчать про довіру, якою сьогодні користується цей інструмент.

Водночас упродовж 2006-2011 років було впроваджено та ефективно реалізовано системний підхід щодо використання інструменту ТАІЕХ в Україні шляхом запровадження піврічних планів залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках ТАІЕХ. Так, у рамках такого плану на II півріччя 2011 року органами державної влади було заплановано проведення 215 заходів ТАІЕХ, що є найбільшим досягненням за пері-

од впровадження інструменту ТАІЕХ в Україні та свідчить про підвищення обізнаності державних органів влади України щодо можливостей та переваг використання інструменту ТАІЕХ. Відносно новим інструментом співпраці в Україні є програма Всеохоплюючої інституційної розбудови, яка вже на сьогодні об'єднала навколо реалізації широке коло органів-бенефіціарів у чотирьох сферах. В свою чергу дана програма спрямована на розвиток спроможності не окремо взятого органу, а цілого сектора, що, в свою чергу, сприяє налагодженню спільного діалогу між залученими органами та пошуку спільного вирішення проблем окремих секторів. Отже, Україна продовжує успішно втілювати інструменти інституційного розвитку як в окремих органах-бенефіціарах, так і в окремих секторах. При цьому залишається лідером серед країн Європейського інструменту суспільства та партнерства щодо їх використання. Разом з тим, має бути продовжена робота щодо покращення процедур та вдосконалення підходів використання інструментів з метою забезпечення їх подальшого використання в умовах реалізації реформи публічного управління в Україні. Наведені статистичні та інші дані свідчать, що Україна є одним з лідерів серед країн, що беруть участь в ініціативі ЄС «Східне Партнерство», стосовно впровадження європейських інструментів інституційної розбудови. Так, накопичений позитивний досвід з питань впровадження згаданих інструментів інституційної розбудови, що розглядається у статті, є безперечно корисним для реалізації заходів щодо впровадження нової Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, забезпечення реформування системи державного управління в Україні із урахуванням європейських стандартів доброго врядування.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Офіційний сайт Представництва Європейської Комісії в Україні http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index_uk.htm
2. Офіційний сайт Національного Агентства України з питань державної служби www.nads.gov.ua
3. Указ Президента України від 6 жовт. 2005 р. № 1424/2005 «Питання забезпечення впровадження програми Twinning в Україні» // Уряд. кур'єр. - 11 жовтня 2005 р. - № 192 (3105).
4. Грицяк І.А. Twinning як механізм співробітництва між державними службовцями України та Європейського Союзу / І. А. Грицяк // Стратегічна панорама. - 2007. - № 1. - С. 114-120; Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах.

Під редакцією В.С. Куйбіди, А.Ф. Ткачука, В.В. Толкованова. – Київ, 2010, 317 с.

5. Пухтинський М.О. Проблеми децентралізації: національний та міжнародний досвід. Збірник матеріалів та документів. – К.: Атіка - Н, 2006. – 744 с.

6. Правові інструменти Ради Європи з питань місцевого і регіонального розвитку та проблеми їх імплементації в Україні / Під ред. В.В.Толкованова, - Київ: Центр досліджень питань місцевого і регіонального розвитку та сприяння адміністративній реформі, 2007. – 349 с.

7. Куйбіда В.С., Ткачук А.Ф., Толкованов В.В., Транскордонне співробітництво та розвиток транскордонних кластерів. Київ, «Крамар», 2009, 242 с.

8. Мікула Н.А., Толкованов В.В., Транскордонне співробітництво. Посібник. Київ, 2011, 259 с.

9. Толкованов В.В., Гук А.К., Олуйко В.М., Прошко В.Я. Посібник з питань партисипативної демократії (демократії участі) на місцевому рівні. Київ, Крамар, 2011, 199 с.

10. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Під редакцією Ю.В. Ковбасюка. Київ, НАДУ при Президентові України, Київ, 2011. Том 7 «Державне управління в умовах глобальної та європейської інтеграції» під редакцією Грицяка І.А., Сурміна Ю.П., 2011, 764 с.

REFERENCES:

1. Ofitsiyyuy sayt Predstavnytstva Yevropeys'koyi Komisiyi v Ukrayini [The official website of the EC Delegation in Ukraine]. Access mode: http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index_uk.htm (in Ukrainian).

2. Ofitsiynyy sayt Natsional'noho Ahentstva Ukrayiny z pytan' derzhavnoyi sluzhby [Official website of National Agency of Ukraine on Civil Service]. Access mode: www.nads.gov.ua (in Ukrainian).

3. Ukaz Prezidenta Ukrayiny vid 6 zhovt. 2005 r. № 1424/2005 «Pytannya zabezpechennya vprovadzhennya prohramy Twinning v Ukrayini» [Decree of the President of Ukraine on Oct 6. 2005 r. № 1424/2005 «The issue of implementation of Twinning in Ukraine»]. Uryad, kur'yer. 11.10.2005, 192 (3105). (in Ukrainian).

4. Hrytsyakh, I.A., 2007. Twinning yak mekhanizm spivrobitnytstva mizh derzhavnymy sluzhbovtsyamy Ukrayiny ta Yevropeys'koho Soyuzu [Twinning as a mechanism of cooperation between public servants Ukraine and the European Union]. Stratehichna panorama 1, 11 4-120; Dosvid vprovadzhennya standartiv dobroho vryaduvannya na mistsevomu rivni v Ukrayini ta inshykh yevropeys'kykh krayinakh [Experience in implementing standards of good governance at the local level in Ukraine and other European countries]. Pid redaktsiyeyu V.S., Kuybidy, A.F., Tkachuka, V.V., Tolkovanova. 2010. Kyiv, 2010 (in Ukrainian).

5. Pukhtyns'kyy, M.O., 2006. Problemy detsentralizatsiyi: natsional'nyy ta mizhnarodnyy dosvid. Zbirnyk materialiv ta dokumentiv [The problems of decentralization: national and international experience. Collection of materials and documents]. Atika -N, Kyiv (in Ukrainian).

6. Pravovi instrumenty Rady Yevropy z pytan' mistsevoho i rehional'noho rozvytku ta problemy yikh implementatsiyi v Ukrayini. V.V., Tolkovanov [Legal instruments of the Council of Europe on regional development issues and their implementation in Ukraine]. 2007. Tsentr doslidzhen' pytan' mistsevoho i rehional'noho rozvytku ta spryannya administrativnyy reformi, Kyiv (in Ukrainian).

7. Kuybida, V.S., Tkachuk, A.F., Tolkovanov, V.V., 2009. Transkordonne spivrobitnytstvo ta rozvytok transkordonnykh klasteriv [Cross-border cooperation and the development of cross-border clusters]. «Kramar», Kyiv (in Ukrainian).

8. Mikula, N.A., Tolkovanov, V.V., 2011. Transkordonne spivrobitnytstvo. Posibnyk [Cross-border cooperation. Manual]. Kyiv (in Ukrainian).

9. Tolkovanov, V.V., Huk, A.K., Oluyko, V.M., Proshko, V.Ya., 2011. Posibnyk z pytan' partysypativnoyi demokratiyi (demokratiyi uchasti) na mistsevomu rivni [Handbook on participatory democracy (participatory democracy) locally]. Kramar, Kyiv (in Ukrainian).

10. Entsyklopediya derzhavnoho upravlinnya: u 8 t. [Encyclopedia of Public Administration: 8 volumes]. Yu.V., Kovbasyuk. 2011. NADU pry Prezidentovi Ukrayiny. Kyiv. 2011. Vol. 7 «Derzhavne upravlinnya v umovakh hlobal'noyi ta yevropeys'koyi intehratsiyi» [«Governance in the global and European integration»]. Hrytsyak, I.A., Surmin, Yu.P. (in Ukrainian).

*Щербак Наталія Василівна – аспірант
Класичний приватний університет
Адреса: 69002, Запоріжжя, вул. Жуковського, 70-Б*

*Щербак Наталия Васильевна – аспирант
Классический приватный университет
Адрес: 69002, Запорожье, ул. Жуковського, 70-Б*

*Shcherbak Nataliya V. – postgraduate
Classic private university
Address: 70-B, Zhukovskiy Str., Zaporizhya, 69002, Ukraine
E-mail: tolkovanov@hotmail.com*