

Володимир ПОПОВИЧ

## СТАНДАРТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТИ МЕТОДОЛОГІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ МУНІЦИПАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

**Постановка проблеми.** Важливу роль у формуванні ефективного місцевого самоврядування має відігравати державна муніципальна політика, яка реалізується через комплекс дій і заходів держави в межах наданих законодавством її функцій та повноважень щодо регулювання сфери місцевого самоврядування. Саме органи місцевого самоврядування, максимально наближені до населення, найбільше впливають на організацію життя людей. І саме ці органи є найменш ресурсно забезпечені для своєї роботи, що особливо ускладнює їхню діяльність. Тому саме система органів місцевого самоврядування найбільше потребує оптимізації своєї структури, пошуку нових форм і методів роботи, запровадження європейських норм і стандартів діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика європейського виміру державної муніципальної політики тісно пов'язана з темою європейських стандартів місцевого самоврядування. Вона стала предметом пильної уваги багатьох дослідників, зокрема, М. Баймуратова, О. Батанова, В. Борденюка, В. Григор'єва, І. Демченка, О. Копиленка, В. Погорілко та ін. Це звільняє нас від необхідності постатейно аналізувати Європейську хартію місцевого самоврядування (ЄХМС). У працях цих дослідників розкрито сутність європейського виміру державної муніципальної політики, вираженої передусім у принципах та положеннях, сформульованих у цьому міжнародно-правовому документі. З цих та інших праць, слідує цілком логічний висновок щодо наявності певної ієрархії європейських стандартів публічного управління, які виконують роль елементів методології європейської державної муніципальної політики.

**Мета статті.** У даній статті поставлено завдання – проаналізувати стандарти публічного управління як елементи методології європейської державної муніципальної політики.

**Виклад основного матеріалу.** Принципам та положенням завжди надають важливе методологічне значення. Принцип – це певна об'єктивна закономірність, притаманна будь-якому соціально-політичному явищу, сформульована у вигляді певної ідеї, правила (норми) чи основи. В юридичних документах більшість принципів виконують роль правових норм (норм-принципів). Вони не породжують конкретних правових відносин, проте опосередковано визначають зміст інших явищ правового характеру – окремих норм, інститутів і правовідносин. У такому розумінні принципи місцевого самоврядування, сформульовані в ЄХМС, це вихідні начала, відповідно до яких здійснюється його організація і функціонування [10, с. 377]. Під положенням розуміють нормативно-правовий чи локально-правовий акт, що визначає основні правила організації та діяльності державних органів, структурних підрозділів органу. Саме положення породжують конкретні правовідносини. Але реально працюючими вони стають в тому випадку, якщо вони узгоджені з принципами, дотримання яких засвідчує дійсні переконання суб'єкта влади.

Головним принципом європейського підходу до здійснення державної муніципальної політики є принцип верховенства права, який



**ПОПОВИЧ  
Володимир  
Васильович,**

старший викладач кафедри державного управління та місцевого самоврядування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, м. Івано-Франківськ.

**Анотація:** статтю присвячено аналізу сутності та змісту європейських стандартів публічного управління. Принципи, положення та стандарти місцевого самоврядування розглядаються в контексті концепції так званого "добро-го самоврядування", яка співвідноситься з європейським виміром державної муніципальної політики. Досліджуються можливості їх застосування в Україні.

**Ключові слова:** європейські стандарти, принципи публічного управління, місцеве самоврядування, муніципальна політика.

УДК 353.1:327:061.1ЄС

конкретизується через такі (під)принципи як відкритість, участь, відповідальність, ефективність та узгодженість. Оскільки на сьогодні вже достатньо джерел, де розкриваються зазначені принципи в контексті характеристики доброго врядування [5], ми зупинимось лише на основних моментах, важливих для розуміння європейського виміру державної муніципальної політики. У цьому контексті слід підкреслити наступне. Реалізація принципу відкритості вимагає від органів державної влади системного (відкритого) діалогу як з місцевим самоврядуванням, так й з громадянським суспільством. Принцип участі як елемент розроблення та реалізації державної політики потребує ефективних стандартів публічних консультацій, делегування певних публічних функцій недержавним організаціям та об'єднанням, наприклад, асоціаціям органів місцевого самоврядування. Принцип відповідальності базується на чіткому розподілі функцій держави та місцевого самоврядування, наявності механізму політичної та юридичної відповідальності їх органів та посадових осіб за дії чи бездіяльність. Принцип ефективності характеризує державну політику з погляду своєчасності інституціональних змін, задоволення потреб суспільства чи конкретних територіальних громад. Насамкінець, принцип узгодженості вимагає чіткої координації заходів у різних сферах суспільного життя. Узгодженість базується передусім на комплексному підході до вирішення проблем місцевого самоврядування, чіткому визначенні цілей та завдань органів державної муніципальної політики у коротко-строковій та стратегічній перспективі.

Принципи та норми в своїй сукупності складають основу, на якій формуються європейські стандарти місцевого самоврядування. Вони не піддаються якійсь одній переважаючій класифікації. Ми схиляємось до думки, що найбільш універсальною класифікацією є та, що поділяє стандарти на три групи: а) міжнародні стандарти у сфері прав людини та їх захисту б) в сфері локальної та регіональної демократії; в) стандарти Міжнародної організації з питань стандартизації (ISO). У загальному плані вони закладаються у міжнародному праві як правила організації і діяльності інститутів місцевого самоврядування, що мають своїм першоджерелом Загальну декларацію прав людини (1948 р.), яка закріплює право кожної людини брати участь в управлінні своєю країною безпосередньо або через вільно обраних представників [11, с. 21]. Більш конкретні принципи закладені в ЄХМС. У ній містяться вимоги, комплекс яких виконує роль стандартів, що слугують орієнтирами побудови та функціонування місцевого самоврядування у країнах ЄС. Тобто під європейськими стандартами місцевого самоврядування завжди розуміють комплекс правил і норм формування й впровадження політик, вимог до системи управління, які у сукупності створюють засади добровільного їх застосування в діяльності з метою наближення до певної еталонної моделі побудови й реалізації сучасної публічної влади, орієнтованої на людину [14, с. 10]. Стандарти слугують певними методологічними інструментами для створення дієздатних органів місцевої влади та демократичної системи самоврядування, яка б безпосередньо представляла як інтереси місцевих громад, так і кожного члена цієї громади [9, с. 143].

На сьогодні ЄХМС підписана більшістю європейських держав, в тому числі – Україною [6]. З 1988 р. підписання Хартії є обов'язковою умовою вступу до Ради Європи. Тим не менш до цього часу деякі країни Європи не підписали Хартію, або підписали лише частково. Це, наприклад, такі держави як Франція, Бельгія, Нідерланди, Австрія, Данія [7, с. 16]. Проте це не звільняє ці держави від морального обов'язку дотримуватись принципів та норм цього міжнародно-правового документу, що гарантують політичну, адміністративну та фінансову незалежність територіальних громад. Сформульовані в ЄХМС цілі та завдання держав-членів ЄС, можуть бути трактовані як елементи методології державної муніципальної політики. Ми зупинимось на найбільш важливих її нормах, які, фактично, виконують роль елементів методології європейської державної муніципальної політики. В узагальненому вигляді вони пов'язані з такими напрямками діяльності держави:

- забезпечення політичної, адміністративної та фінансової незалежності муніципальних органів управління;
- підтримка ефективного виконання політичної функції місцевого самоврядування, яка полягає в реалізації демократії на місцевому рівні;
- забезпечення ефективного публічного (муніципального) управління на місцях на засадах децентралізованої влади;
- надання державою права на нормотворчість органів місцевого самоврядування, обмежуючи власний адміністративний контроль;
- надання самостійності у визначенні органами місцевого самоврядування своєї структури, право наймати муніципальних службовців для забезпечення діяльності виборних посадових осіб місцевого самоврядування;
- зміцнення державних гарантій місцевого самоврядування, визначення чітких механізмів і прозорих процедур захисту інтересів територіальних громад та органів місцевого самоврядування.

Поряд із зазначеними вище, до методологічних елементів державної муніципальної політики слід також віднести принципи: паритету інтересів центру, регіону та територіальних громад; принципи регіоналізації, за результатами впровадження яких створювались європейські регіони з розгалуженими горизонтальними зв'язками між ними; принципи субсидіарності та консолідованої відповідальності місцевих громад за вирішення питань місцевого значення. Дотримуючись цих принципів європейські країни здійснювали реформування місцевої влади.

Окрім загальних концептуально-правових стандартів місцевого самоврядування, існують інші стандарти, що виконують роль методологічних орієнтирів побудови та функціонування регіонального рівня публічної влади. Найдетальніше ці стандарти описані у проекті Європейської хартії регіональної демократії (ЄХРД) у вигляді вимог щодо організації діяльності органів влади на регіональному рівні (ч. I, ст. 3-21). У зв'язку із спільністю багатьох принципів регіонального та місцевого самоврядування у якості джерел Європейської Хартії регіонального самоврядування були використані ЄХМС та декларація щодо регіоналізму в Європі, яка передбачає такі вимоги до регіону [3]:

- територіальне утворення має бути сформоване у законодавчому порядку і наділене політичним самоврядуванням;
- регіон має бути визнаний Конституцією держави та її законами, мати політико-правову автономію, відповідні владні повноваження та організаційний устрій, повноцінний юридичний статус;
- регіон повинен мати свою систему органів влади, представницькі і виконавчі органи, що не підконтрольні органам центральної влади. Система органів влади має реалізовуватись за принципом політичної децентралізації та субсидіарності;
- регіон повинен мати свою фінансову автономію, достатні ресурси для повного здійснення своїх повноважень.

У Декларації наголошується, що регіон є оптимальною територіальною одиницею, спроможною самостійно вирішувати регіональні проблеми. Європейські держави мають сприяти тому, щоб регіонам було передано повноваження та фінансові ресурси, необхідні для їх існування, вносячи у разі потреби поправки до міжнародного законодавства. У 13 статтях Декларації передбачено політичні, просторові, економічні та соціальні умови діяльності регіону як територіального утворення. Проект Європейської Хартії регіонального самоврядування, увібравши до себе ці ідеї, передбачив такі норми: концептуальне визначення місця та ролі регіональної влади у Конституції та законах держави (ст. 11); налагодження партнерських взаємовідносин регіональних влад з органами місцевого самоврядування (ст. 8); належний контроль та нагляд за актами регіонального самоврядування з боку держави (ст. 20); належне фінансово-ресурсне забезпечення (ст. 16); правові гарантії та захист вільного здійснення своїх функцій відповідно до Конституції та законів держави (ст. 21).

Поряд з цим важливе значення відводиться впровадженню принципів: демократичного врядування (ст. 3); громадської участі (ст. 4); субсидіарності (ст. 5); належного врядування та адміністрування (ст. 6); різноманітності форм при збереженні базових підходів) (ст. 7) [14, с. 11].

Незважаючи на те, що проект Європейської Хартії регіонального самоврядування так і не набув чинності, він ефективно відіграє роль політико-ідеологічного орієнтиру щодо розбудови регіональної демократії в країнах Європи. Орієнтуючись на її вимоги у 1998 р., Польща здійснила реформу публічної адміністрації, що призвело до створення інституту регіонального самоврядування. Зазначений досвід був високо оцінений Конгресом місцевих та регіональних влад Ради Європи, який Резолюцією 102 (2000) про оцінку регіоналізації у Центральній Європі, зокрема у Польщі, рекомендував його до використання в інших країнах [1].

Поряд з цим у регіональному вимірі потрібна збалансована внутрішня територіально-просторова організація влади. Збалансованість структурних частин території держави має вирішальне значення для здійснення ефективної публічно-управлінської діяльності. В усіх країнах влада організується шляхом поділу території держави на територіальні одиниці, які є територіально-просторовою основою для утворення та діяльності відповідних органів державної влади і органів місцевого самоврядування. Від раціональності поділу території держави поділена на територіальні одиниці залежить ефективність діяльності останніх. Зрозуміло, що будь-яка країна у вирішенні цього питання буде виходити зі своїх соціальних, економічних, національно-етнічних, історичних, географічних особливостей, встановлюючи свій регіональний поділ і свою систему органів державної влади та місцевого самоврядування з певною однотипною нормативно-правовою базою.

Різноманітність особливостей регіонів значно ускладнює процес управління ними. Виникає необхідність у формуванні єдиних критеріїв збирання статистичної інформації в державах з різними моделями адміністративно-територіального устрою. Єдина статистична система дає змогу забезпечити чіткий статистичний (науковий) моніторинг економічних, соціальних характеристик окремого рівня регіону та визначити обсяги необхідної державної підтримки.

З цією метою в Європі у 1988 році було запроваджено систему класифікації NUTS (фр.: Nomenclature d'Unites Territoriales Statistiques) номенклатурно-територіальних одиниць. Класифікація NUTS сьогодні виступає європейським стандартом територіальної організації влади (адміністративно-територіального устрою). Вони налаштовані передусім на повноцінне урахування актуальних потреб регіону чи окремої територіальної громади.

NUTS – це п'ятирівнева ієрархічна система класифікації, що включає три регіональні рівні (NUTS 1-3) і два місцеві (NUTS 4-5). Загалом в ЄС, рівні NUTS відповідають чисельності населення в адміністративно-територіальних одиницях: NUTS I — від 3 000 000 до 7 000 000; NUTS II — від 800 000 до 3 000 000; NUTS III — від 150 000 до 800 000. Нижче NUTS III, на більш деталізованому рівні, розташовані "місцеві адміністративні одиниці" (Local Administrative Units — LAU), які не підпадають під конкретне регулювання системи NUTS. NUTS є основою для ведення підрахунків регіональних економічних показників та регіональної статистики щодо економічних і соціальних питань. У кожній країні мають бути створені територіальні одиниці для потреб планування і статистики, які відповідають системі NUTS.

Вищеописані вимоги, принципи та стандарти у своїй сукупності надають методологічно-діяльнісну основу для формування державної муніципальної політики у вимірі європейського врядування. Однак, слід враховувати, що загально-концептуальні стандарти місцевого самоврядування мають бути доповнені вимогами, так би мовити нижчого рівня організації влади. Вони стосуються сфери публічного управління в частині формування тривимірного простору за координатами "врядування – адміністрування – менеджмент".

Для цього, як справедливо стверджують автори [14, с. 15], слід комплексно застосовувати такі підходи: концептуальні (менеджерські) (управління змінами; програмно-цільовий; корпоративний; реінжиніринговий; управління за результатами та вимірювання успішності діяльності; управління якістю; управління ризиками; аналіз вигод-витрат); інструментальні (стратегічний; проектний; маркетинговий; бенчмаркінговий; логістичний; збалансована система показників; е-урядування та геоінформаційні технології); та моделі-підходи, серед яких найбільш важливе значення для розкриття нашої теми є система управління якістю (СУЯ), що здійснюються в європейських країнах за стандартами ISO-9001: 2000 (далі – ISO).

Стандарти ISO серії 9000 були розроблені технічним комітетом ISO/TK 176 за результатами узагальнення накопиченого національного досвіду різних країн щодо розроблення, впровадження та функціонування систем якості. Вони не стосуються конкретного сектору промисловості чи економіки і являють собою настанови з управління якістю та загальні вимоги щодо забезпечення якості, вибору і побудови елементів систем якості. Вони містять опис елементів, що їх мають включати системи якості, а не порядок запровадження цих елементів тією чи іншою організацією [12]. Ці стандарти стосуються, в тому числі структур публічного управління, як державного управління, так й та місцевого самоврядування. Вони суттєво вплинули на процес розроблення державної політики в Європейському Союзі і США в останні два десятиліття минулого століття. Найважливіші ідеї впровадження стандартів якості управління охоплювали такі аспекти:

- забезпечення надання якісних публічних послуг;
- застосування систем управління, що використовувались у приватному секторі і довели свою ефективність;
- використання управління фінансовою та основною діяльністю на основі технологій визначення цілей і показників їх досягнення;
- застосування моніторингу кінцевих результатів діяльності.

В ході адаптації діяльності органу місцевої самоврядування до стандартів ISO здійснюється конкретизація функціональних обов'язків та посадових інструкцій працівників, вдосконалюються механізми взаємодії між структурними підрозділами міськвиконкому, встановлюються чіткі та прозорі норми надання послуг, запроваджується постійний контроль діяльності відділів та управлінь через систематичні внутрішні та зовнішні аудити, вводиться соціальний моніторинг якості надання муніципальних послуг. Стандарти ISO 9000 вимагають зміни ментальності, стереотипів і установок посадових осіб місцевого самоврядування, зростання довіри до органів місцевої влади з боку населення, систематизації і документування всіх дій публічної організації, забезпечення регулярного і цілеспрямованого навчання службовців з врахуванням набутого досвіду. Високий рівень компетентності кадрів є однією з головних вимог щодо побудови системи управління якістю відповідно до стандартів ISO.

У зв'язку з цим актуалізується також питання європейських стандартів державної (публічної) служби, під якими розуміються вимоги до організації, функціонування, структури та управління системою державної служби країн – членів ЄС [8, с. 127]. Ці стандарти закладені в основні принципи адміністративного права та конкретні національні законодавчі акти європейських країн, які гарантують надійність, прогнозованість, відкритість, прозорість, відповідальність та результативність адміністративних процедур на всіх рівнях влади. Таким чином, стандарти ISO мають бути поєднані зі стандартами публічної служби. Завдяки такому поєднанню, як повідомляє автор статті [16], система управління якістю ефективно функціонує в органах державного управління ЄС. В Японії зазначена система запроваджена майже у 90 % муніципальних органів.

Європейський досвід переходу до нової управлінської парадигми надання муніципальних послуг веде до виникнення більшої довіри до виконавчих органів влади

з боку жителів територіальних громад, сприяє залученню населення до впровадження інноваційних змін, поглиблює розуміння та ефективно виконання вимог жителів територіальних громад виконавчими органами місцевого самоврядування. У свою чергу, такі зрушення позитивно впливають на інвестиційний клімат, сприяють залученню інвесторів для фінансування економічних, соціальних, екологічних та інших проектів та програм, що розробляються органами місцевого самоврядування, сертифікованих за стандартами ISO.

Таким чином, ми маємо ієрархію європейських стандартів, від загальних концептуально-правових, територіально-владних до організаційно-управлінських. Проте, цей перелік не може вважатись повним без етичних правил (стандартів) поведінки, від дотримання яких загалом й залежить успішність реалізації описаних вище принципів та вимог. Етичні правила слугують засобом зміцнення сучасної європейської системи демократичних відносин у публічній службі. Про це свідчить світовий досвід етизації публічної служби як процесу, спрямованого на гуманізацію суспільних відносин та підвищення якості діяльності органів публічного управління. Ця установка стала ідейною основою етичної підготовки державних службовців та важливим напрямом адміністративних реформ країн ЄС. З метою гармонізації службової етики з суспільними цінностями і боротьби з корупцією, в Європі сформована етична інфраструктура, елементи якої виконують такі основні функції – визначають стандарти службової поведінки, заохочують і підтримують етичну поведінку, попереджують порушення її норм [15].

Основним елементом етичної інфраструктури є Страсбурзька рекомендація (2000 р.), яку прийняв Комітет Міністрів Ради Європи для унормування поведінки публічних службовців країн-членів Ради Європи. Згідно з цим документом унормування етичної поведінки повинно здійснюватися на основі національних кодексів поведінки державних службовців, розроблених відповідно до модельного Кодексу, у якому відображено досвід регулювання поведінки державних службовців країн розвинутої демократії. Він призначений для таких цілей: визначення стандартів чесності та поведінки, яких мають дотримуватися публічні службовці; виконання ролі методичного інструменту для публічних службовців як відповідати цим стандартам; інформування суспільства про етичні стандарти публічних службовців.

Модельний кодекс виконує роль базового документу, у якому викладені глобальні цілі та задачі, сформульовані загальні норми публічних службовців. Поряд з цим кожна країна, орієнтуючись на модельний кодекс, може приймати, свій національний кодекс етичної поведінки, де останні можуть бути конкретизовані відповідно до національних умов [2, с. 14]. Результатом конкретизації має стати сукупність етичних приписів, що встановлюють чіткі орієнтири службової поведінки та створюють певні шаблони, які уніфікують й в такий спосіб раціоналізують її. Це дає можливість службовцям вільно орієнтуватися в стандартних, повсякденних ситуаціях, звільняючи їх від необхідності здійснювати моральний вибір у кожній конкретній ситуації.

Резюмуючи викладений вище матеріал, підкреслимо такі важливі для нашого дослідження положення. Перше, на сучасному етапі принципи, положення та стандарти місцевого самоврядування розглядаються в контексті концепції так званого "доброго самоврядування", яка співвідноситься з європейським виміром державної муніципальної політики. Європейський підхід у даній сфері пов'язаний з чотирма групами міжнародних стандартів: у сфері прав людини; в сфері локальної та регіональної демократії; у сфері стандартизації номенклатурно-територіальних одиниць (NUTS); в сфері організації публічної служби.

Вимоги описаних вище стандартів місцевого самоврядування стосуються трьох рівнів формування європейської державної муніципальної політики. Перший рівень є концептуальним і методологічним. Другий (ідейний) рівень стосується дотримання етичних правил (стандартів) поведінки, від яких загалом і залежить успішність реалізації описаних вище принципів та вимог. Етичні правила служать засобом зміц-

нення сучасної європейської системи демократичних відносин у публічній службі. Тому етизація публічної служби є процесом гуманізації суспільних відносин та підвищення якості діяльності органів публічного управління. Ідейний рівень є основою етичної підготовки публічних службовців і важливим напрямком адміністративних реформ країн ЄС.

Третій (управлінський) рівень характеризується такими підходами: менеджерський (управління змінами; програмно-цільовий, корпоративний, управління ризиками тощо); інструментальний (стратегічний, проектний, маркетинговий, бенчмаркетинговий, логістичний, геоінформаційні технології тощо); моделі-підходи, серед яких найбільш важливим є система управління якістю (СУЯ), яка реалізується в європейських країнах за стандартами ISO-9001:2000. У ході адаптації діяльності органу місцевого самоврядування до стандартів ISO здійснюється конкретизація функціональних обов'язків і посадових інструкцій працівників, удосконалюються механізми взаємодії між структурними підрозділами виконавчих органів самоврядування, встановлюються чіткі і прозорі норми надання послуг, вводиться постійний контроль діяльності відділів та управлінь через систематичні внутрішні і зовнішні аудити, вводиться соціальний моніторинг якості надання муніципальних послуг.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Вироблені у країнах ЄС принципи та стандарти місцевого самоврядування виконують методологічну роль щодо визначення головних завдань європейської муніципальної політики. До них слід віднести всебічний розвиток місцевої демократії, удосконалення адміністративно-територіального устрою, регіоналізація публічного управління, модернізація управлінської системи на місцевому рівні та її гуманізація. Ці завдання реалізуються на основі проведення системно-структурних, функціональних, процедурно-організаційних, фінансових реформ. Реалізація Україною стандартів, закріплених у основних джерелах європейського права у сфері місцевого самоврядування, дасть змогу створити демократичну систему місцевого самоврядування та дієздатні органи, спроможні адекватно представляти інтереси територіальних громад.

За підсумками цієї частини дослідження ми можемо також зробити загальний висновок про те, що європейські стандарти місцевого самоврядування, за ступенем важливості і значення для України, мають таку ієрархію: стандарти дотримання прав людини; стандарти локальної та регіональної демократії; стандарти територіальної організації влади; організація публічної служби на основах моральності; стандарти ISO серії 9000.

#### **Література:**

1. Безверхнюк Т. Регіональна демократія : шлях до визнання / Т. Безверхнюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-2/doc/3/01.pdf>.
2. Впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях : українська практика та європейський досвід / За ред. В.В. Толкованова, Н.В. Щербак. – К. : Центр досліджень питань місцевого і регіонального розвитку та сприяння адміністративній реформі, 2008. – 212 с.
3. Декларація щодо регіоналізму в Європі : затверджена на засіданні Асамблеї європейських регіонів (АЕР) 4 грудня 1996 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.aer.eu/fileadmin/user\\_upload/PressComm/Publications/DeclarationRegionalism/.dam/110n/ua/DR\\_UKRAINE\[1\].pdf](http://www.aer.eu/fileadmin/user_upload/PressComm/Publications/DeclarationRegionalism/.dam/110n/ua/DR_UKRAINE[1].pdf).
4. Європейська хартія місцевого самоврядування та розвиток місцевої та регіональної демократії в Україні / [упоряд. О. В. Бейко та ін.]. – К., 2003. – 396 с.
5. Європейські принципи державного управління / Пер. з англ. О. Ю. Куленкової; Центр дослідж. адм. реформи. – К. : УАДУ, 2000. – 52 с.
6. Закон України "Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452/97-вр>.

7. Зарубіжний досвід організації роботи місцевої влади : [монографія] / М.О. Пухтинський, П.В. Ворона, О.В. Власенко та ін. / За заг. ред. П.В. Ворони. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2009. – 280 с.

8. Зварич М. М. Оцінювання державних службовців в Україні : адаптація до європейських стандартів та усталених практик / М. М. Зварич // Координати управління. – 2013. – Вип. 4. – С. 126–133.

9. Копиленко О. Система джерел європейських правових стандартів місцевого самоврядування / О. Копиленко, І. Демченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vlnu\\_yu/2011\\_54/139con54.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vlnu_yu/2011_54/139con54.pdf).

10. Кравченко В. В. Конституційне право України. Навчальний посібник / В. В. Кравченко. – Друге вид., доповнене. – К. : Атіка, 2002. – 542 с.

11. Лазор О. Д. Місцеве управління : поняття, терміни, визначення / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор. – Львів, 2003. – 366 с.

12. Ляхівненко С. М. Міжнародні правові стандарти : до визначення поняття та видової характеристики / С. М. Ляхівненко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/dip/2011\\_51/09\\_09.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/dip/2011_51/09_09.pdf).

13. Муніципальне право України : підручник / За ред. В. Ф. Погорілка, О.Ф. Фрицького. – К. : Юрінком Інтер, 2001. – 352 с.

14. Розроблення підходів та моделей адаптації системи управління місцевим розвитком до стандартів Європейського Союзу : наук. розробка / [Ю. А. Шаров та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундам. та приклад. дослідж., Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. – К. : [НАДУ], 2010. – 35 с.

15. Рудакевич М. І. Ідейні основи та нормативні стандарти етики державних службовців країн Європейського Союзу / М. І. Рудакевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej3/txts/DERJAVNA%20SLUJBA/01-RUDAKEVICH.pdf>.

16. Сагайдак М. В. Стандарт ISO 9001:2001 як механізм забезпечення якості надання управлінських послуг / М. В. Сагайдак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej10/>.