

УДК 336.1:352

JEL: O52

DOI: 10.31471/2409-0948-2019-2(20)-86-92

**Гальцова Ольга Леонідівна**  
доктор економічних наук, професор  
завідувач кафедри національної економіки  
маркетингу та міжнародних економічних відносин  
Класичний приватний університет,  
69061, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 70-б  
e-mail: [olgagaltsova67@gmail.com](mailto:olgagaltsova67@gmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0012-0371>

## **ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ УКРАЇНИ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН**

**Анотація.** Метою статті є узагальнення досвіду зарубіжних країн у проведенні реформи децентралізації та визначення основних проблем, які постають в Україні.

У статті наведено досвід Європейських країн з питань децентралізації управління. Встановлено, що в останні роки децентралізація стала глобальним явищем.

Проаналізовано процес децентралізації у різних країнах, зокрема Франції, Польщі, Німеччині, Іспанії, Швеції та Великій Британії та визначено переваги та недоліки від її імплементації.

Встановлено, що основною перевагою є процес перерозподілу повноважень між регіональним, центральним, місцевим рівнями управління. Місцеві органи можуть вирішувати будь-які питання, що пов'язані із забезпеченням життєдіяльності населення, на їх території.

Визначено, що сучасна практика країн-членів ЄС передбачає можливість впровадження й інших моделей децентралізації без посилення локального рівня. Зокрема Іспанія є прикладом так званої регіональної децентралізації, коли основні результати децентралізації сконцентровано в напрямі передачі повноважень від центрального уряду до урядів автономій (регіонів). Досвід Британії, Німеччини, а також Франції та скандинавських країн дозволяє побачити, наскільки різні передумови, зміст і результати децентралізації. Для шведської моделі місцевого самоврядування, на відміну від британської і французької, значущі аспекти функціональності і участі. Політичний простір детерміновано не тільки державою, а й низовими рівнями прийняття рішень, такими, як провінції і муніципалітети.

Досвід реформ державного управління в європейських країнах показав, що межі децентралізації зумовлені специфікою центр-локальних відносин і потенціалом місцевого самоврядування. Політична децентралізація і комерціалізація публічних послуг в Англії, підвищення ролі комун і поступовий перехід до ринкових відносин в управлінні Німеччини, адміністративні реформи і активізація місцевих громад у Франції – всі ці процеси відображають ту чи іншу модель децентралізації, на які орієнтуються інші європейські країни, зокрема і в Україні.

**Ключові слова:** децентралізація, управління, самоврядування, європейський досвід, регіон, реформи.

**Galtsova Olga Leonidovna**  
**Doctor of economics, professor**  
**Head of the Department of National Economy**  
**and marketing and international economic relations**  
**Private Private University, Zaporozhye**  
**e-mail: olgagaltsova67@gmail.com**

**DECENTRALIZATION OF NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT: THE  
EXPERIENCE OF EUROPEAN COUNTRIES**

**Abstract.** The purpose of the article is to summarize the experience of foreign countries in the implementation of the decentralization reform and identify the main problems that arise in Ukraine.

The experience of the European countries on decentralization of management was shown in the article. It has been established that in recent years decentralization has become a global phenomenon.

The process of decentralization in different countries, namely in France, Poland, Germany, Spain, Sweden and the United Kingdom, was analyzed, and the advantages and disadvantages of its implementation were indentified.

The process of powers redistribution between regional, central, local levels of government was established as the main advantage. Local authorities can resolve any issues related to the life provision of the population in their territory.

The possibility of introducing other decentralization models without increasing the local level by the current practice of the EU member was determined. In particular, Spain is an example of so-called regional decentralization, when the main results of decentralization are concentrated in the direction of transferring powers from the central government to the governments of the autonomies (regions). The experience of Britain, Germany, as well as France and the Scandinavian countries allows us to see how different the background, content and results of decentralization are. For the Swedish model of local self-government, unlike the British and French, significant aspects of functionality and participation. Political space is determined not only by the state, but also by the low level of decision-making, such as provinces and municipalities.

The experience of public administration reform in European countries has shown that the limits of decentralization are due to the specifics of the center-local relations and the potential of local self-government. Political decentralization and commercialization of public services in England, increasing the role of the communes and the gradual transition to market relations in Germany, administrative reforms and the activation of local communities in France - all these processes reflect one or another model of decentralization, which are guided by other European countries, particular in Ukraine.

**Keywords:** decentralization, management, self-governance, European experience, region, reforms.

**Вступ.** За останні кілька десятиліть у багатьох країнах світу проведено великомасштабні реформи, які були спрямовані на підвищення ефективності державного управління. Не випадково усі перетворення отримали визначення «управлінської революції».

Одним з ключових моментів сучасних концепцій управління є децентралізація, що передбачає передачу повноважень і відповідальності від центральної державної влади на нижні рівні управління – недержавному сектору. Тобто процес прийняття соціально значущих рішень і контроль над їх виконанням стають ближчими населенню. В останні роки децентралізація стала глобальним явищем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління процесами децентралізації більш детально досліджено у працях перш за все зарубіжних авторів, оскільки реформи у різних країнах мають тривалу історію. Важливими є праці Р. Масгрейва [1], У. Оутса [2], Ч. Тібу [3] та ін. Так, Р. Масгрейв наголосив, що основні економічні функції уряду повинні бути спрямовані на забезпечення макроекономічної стабільності, ефективності державних фінансів, гарантованого рівного розподілу доходів. Висновки У. Оутса щодо доцільності децентралізації базуються на обґрунтуванні наслідків асиметричної інформації: центральна влада не може мати вичерпну інформацію щодо вподобань жителів у тих чи інших регіонах щодо бюджетних послуг, а також про рівень витрат їх надання.

**Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Українські вчені в останні роки активно долучилися до вивчення процесів децентралізації та їх організаційного забезпечення в Україні [4–6]. Проте, незважаючи на наявність сформованої законодавчої бази, фахових розробок із питань децентралізації, велика кількість питань залишається недостатньо дослідженою.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є узагальнення досвіду зарубіжних країн у проведенні реформи децентралізації та визначення основних проблем, які постають в Україні.

**Висвітлення основного матеріалу.** Децентралізація впливає на відносини між центральною владою і місцевим самоврядуванням, проте це не означає довільного характеру змін, що відбулися. Межі децентралізації залежать від політичної ваги, людських і фінансових ресурсів, що є в розпорядженні місцевої влади. Крім того, децентралізація управління не існує поза державою, її проводять з ініціативи та під контролем центральної влади. Але децентралізація неможлива, якщо місцева влада є не більше, ніж виконавцем політики центральної влади. Ці екстремальні позиції обмежують простір місцевого самоврядування, визначають його «діапазон можливостей». Політичні системи прагнуть до необхідного балансу відповідно до умов в кожній країні.

В строгому розумінні децентралізація – це існування в місцевому масштабі виборної влади, відмінної від адміністративної влади держави, здійснення в рамках закону її власних повноважень та обов'язків, для чого вона має статус самоврядування під контролем держави. І в цьому сенсі децентралізація невіддільна від ідеї місцевого самоврядування та демократичних принципів. Але обсяг наданих повноважень недостатній, щоб визначати рівень децентралізації в окремій країні, для цього необхідно враховувати і режим, в якому ці повноваження здійснює і контролює держава. У широкому сенсі децентралізація існує майже у всіх країнах, але у вузькому сенсі – в небагатьох.

Децентралізація – це процес передачі повноважень та бюджетів від державних органів влади органам місцевого самоврядування, щоб забезпечити ефективність функціонування всіх владних структур, підвищення якості надання суспільних послуг та активізації розвитку регіонів [6].

Метою децентралізації є «відхід від централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні, реалізація повною мірою положень Європейської хартії місцевого самоврядування, принципів субсидіарності, повсюдності й фінансової самодостатності місцевого самоврядування» [7].

Питання децентралізації найчастіше вчені досліджують через призму порівняння із централізованою системою. Тому доцільно розглянути це питання, яке логічно і потенційно виникає в Україні: конфлікт інтересів між рівнями управління, між регіонами [8].

Проаналізуємо процес децентралізації у різних країнах та визначимо переваги від її імплементації.

Реформи децентралізації у Швеції відбувалися у декілька етапів. На кожному

проводили певні реформи адміністративно-територіального устрою, й місцева влада ставала все ближчою до людей. Тут реформи орієнтувалися на досвід Великобританії, згодом країна знайшла оптимальну модель розвитку, в якій забезпечували місцеві та загальнодержавні інтереси, не обмежували місцеві ініціативи. Питання місцевого самоврядування вирішують парламент, уряд, спеціалізовані державні агентства. А шведські комуни мають два види повноважень: загальної компетенції в межах повноважень (культурний розвиток, громадський транспорт, дозволя громадян, благоустрій територій) та ті, що надає спеціальне законодавство (аварійні служби, соціальне забезпечення, охорона навколишнього середовища). Вважаємо, що основною перевагою є те, що відбувся процес перерозподілу повноважень між регіональним, центральним, місцевим рівнями управління. Місцеві органи можуть вирішувати будь-які питання, що пов'язані із забезпеченням життєдіяльності населення, на їх території.

Щодо Польщі, то вона є однією із найбільш результативних прикладів децентралізації. У них відбувся, по-перше, процес демократизації (політичні зміни були спрямовані на формування демократичної системи, яка б характеризувалася захистом індивідуальних прав, громадянської свободи, політичної свободи); по-друге, формування вільного ринку (реформи економічної системи передбачали формування ринкової економіки, яка базується на приватній власності); по-третє, децентралізація (реформування системи державного управління фінансами). Децентралізація дала можливість сформувати цілісну систему публічної адміністрації, засновану на широкій децентралізації. Всі три рівні адміністративно-територіального устрою держави представлені органами територіального самоврядування: повіти та гміни – органами місцевого самоврядування, воєводства – органами регіонального самоврядування.

Загалом у більшості країн-членів ЄС в останні десятиліття відбулися процеси посилення субнаціональних рівнів управління, проте за різними схемами. Розглядаючи започатковану ініціативу укрупнення територіальних громад в Україні, доцільно звернути увагу на подібні заходи, які були проведені в багатьох країнах-членах ЄС [1; 2]. Наприклад, у Данії з 2007 р. ще більше посилено систему місцевого самоврядування шляхом укрупнення територіальних громад і закріплення за ними надійних джерел надходжень. Зокрема кількість комун зменшилася з 271 до 98, а їх розмір суттєво збільшився – майже 75% громад з чисельністю населення понад 30 тис., а середня чисельність перевищує 50 тис. осіб. Крім того, укрупнення стосувалось і регіонів – з 14 до 5 із населенням 0,6-1,6 млн осіб, що дозволило їм увійти до групи регіонів рівня NUTS-2 і стати об'єктами регіональної політики ЄС (політики згуртування ЄС).

Усього з місцевих бюджетів фінансується 65% усіх бюджетних видатків, з бюджетів місцевого самоврядування – 53%, а з регіональних – лише 12%. Фактично основним рівнем управління є локальний, який забезпечує широкий спектр функцій – від місцевих господарських до соціальних: початкова освіта, спеціальна освіта для дорослих, догляд за літніми людьми, охорона здоров'я, місцеве дорожнє господарство тощо.

Слід зазначити, що сучасна практика країн-членів ЄС передбачає можливість впровадження й інших моделей децентралізації без посилення локального рівня. Зокрема Іспанія є прикладом так званої регіональної децентралізації, коли основні результати децентралізації сконцентровано в напрямі передачі повноважень від центрального уряду до урядів автономій (регіонів).

Досвід Британії, Німеччини, а також Франції та скандинавських країн дозволяє побачити, наскільки різні передумови, зміст і результати децентралізації.

Довгий час Британія була зразком децентралізованого політичного управління, заснованого на культурі громадянського суспільства і представництв місцевих інтересів у національному уряді, хоча становище місцевого управління в британській Конституції визначено двозначно і амбівалентно (Х. Елкок, М. Вітон). Щодо адміністративного управління, то історично склалися дві його моделі: «партнерська» і «агентська» [9, с. 2]. У моделі «партнерства» органи місцевої влади, маючи значну самостійність у визначенні і

реалізації своєї політики, є рівними з центральними установами під контролем парламенту. У моделі «агентства» місцева влада здійснює національну політику під контролем центральних департаментів, не маючи або маючи мало самостійності. Передача владних повноважень з центрального на нижній рівень (деволюція) стала найважливішою суспільно-політичною подією останніх років.

На початку XXI ст. місцеве управління набуло нових рис, з чим пов'язаний високий до нього інтерес. Сучасне значення місцевого управління Дж. Чандлер визначає двома важливими моментами: здатністю місцевої влади координувати багато окремих повноважень і вибирати стратегію розвитку в цілому; тим, що місцева влада є єдиним агентом, що представляє інтереси місцевих громад на національному рівні [10, с. 1-2]. Узагальнюючи, можна сказати, що децентралізація державного управління «по-англійськи» означає деволюцію центральної влади і підвищення відповідальності місцевого управління під час розширення та розвитку різних форм взаємодії держави та суспільства. Утвердився принцип «позитивного» регулювання діяльності органів місцевої влади, за якого вони повинні здійснювати лише ті повноваження, які прямо передбачені в статуті. Органи місцевого самоврядування мають право вчиняти лише ті дії, котрі передбачені законом, інша діяльність може бути визнана незаконною. Законність актів органів місцевої влади контролює суд.

Історія комунального самоврядування в Німеччині, як прийнято там позначати місцеве управління, відображає історію становлення базових німецьких цінностей: корпоративізму суспільно-економічного життя. Велике значення мало й те, що відносини між центром і комунами історично склалися під впливом традицій вільних міст. Перевагами від впровадження децентралізації є те, що відбулася яскрава співпраця бізнесу та місцевої влади. Малий та середній бізнес є головними факторами у питанні муніципального розвитку. Відбувся чіткий розподіл обов'язків та повноважень між федеральними, муніципальними й районними структурами. Громади чітко діють у вирішенні проблем, фінансують проекти та формують власні комунальні підприємства (туризм, сміттєзвалища).

В рамках сформованої культури державності сформувалися два основних напрямки – неполітичний (або юридичний) і політичний, які пов'язують з іменами їх засновників – Ф. фон Штайна і Р. фон Гнейста відповідно [11].

Політична традиція втілює ліберальну ідею комунальної автономії і дозволяє розглядати місцеве самоврядування як саморегульоване. В основі неполітичної концепції самоврядування лежить ідея сильної державної інтеграції комун. З цієї позиції держава за допомогою встановлення ієрархічних відносин управляє суспільством і контролює комунальне самоврядування. Держава має завдання інтегрувати індивідуальні інтереси і волевиявлення місцевих громад. У концепції саморегулювання більшу увагу приділяють цивільній участі і комунальній автономії, а в неполітичній концепції самоврядування – ефективному вирішенню завдань і подальшій інтеграції комунального самоврядування з державою. Суспільна участь і ефективність управління стали своєрідними полюсами всіх реформ місцевого самоврядування [12, 13, 14].

Від реформ місцевого управління в Британії німецькі реформи відрізняються поступовістю і більшою орієнтацією на громадську участь, ніж на впровадження ринкових принципів в процес надання публічних послуг. Проте і в Німеччині, і в Британії держава звільняється від зайвої соціальної відповідальності, передаючи більшість соціальних функцій на рівень місцевих громад.

Децентралізація державного управління у Франції має специфіку. І, хоча Франція є унітарною державою, її політико-адміністративна система залишається однією з найскладніших в Європі – складається з чотирьох рівнів: комуна, департамент, регіон і держава. На відміну від англосаксонських країн, Франція проводила адміністративні реформи не з метою впровадження ринково орієнтованих механізмів, здешевлення держави і підвищення ефективності діяльності бюрократії. Пріоритетами реформування

стали посилення демократичних засад в державному управлінні та активізація місцевого самоврядування і тільки потім – впровадження принципів менеджменту. У цьому і є базові цінності французького суспільства – соціальна справедливість, рівність громадян перед законом, пріоритет громадського інтересу над приватним, які специфічно відображаються в сильних настроях громадян [13, с. 38-58].

Проте є і недоліки від процесу децентралізації у перелічених вище країнах, зокрема: зростання кількості структур прийняття рішень; невизначеність у сфері розподілукомпетенцій; неефективність застосування єдиних правил у всіх комунах без урахування економічної ситуації кожної з них; збільшення витрат; неефективність утручання держави й віддалення держави від громадян; виникають ризики втрати керованості; можлива наявність зайвої уваги та часу на поточну діяльність на шкоду стратегічній; через відсутність належного зовнішнього впливу можлива загроза порушення принципу системного підходу до розроблення рішень; послаблюються процеси інтеграції дій підрозділів, необхідні для єдності дій.

**Висновки.** Проаналізувавши децентралізацію управління таких країн, як Франція, Польща, Німеччина, Іспанія, Швеція та Британія, бачимо, що вони демонструють різні підходи до реформи державного управління. Досвід реформ державного управління в європейських країнах показав, що межі децентралізації зумовлені специфікою центр-локальних відносин і потенціалом місцевого самоврядування. Політична децентралізація і комерціалізація публічних послуг в Англії, підвищення ролі комун і поступовий перехід до ринкових відносин в управлінні Німеччини, адміністративні реформи і активізація місцевих громад у Франції – всі ці процеси відображають ту чи іншу модель децентралізації, на які орієнтуються інші європейські країни, зокрема і Україна.

Для шведської моделі місцевого самоврядування, на відміну від британської і французької, значущі аспекти функціональності і участі. Політичний простір детерміновано не тільки державою, а й низовими рівнями прийняття рішень, такими, як провінції і муніципалітети.

### Література

1. Musgrave R.A. The theory of public finance. NY, McGraw-HillHardcover, 1959. 628 p.
2. Oates W.E. On the Theory and Practice of Fiscal Decentralization, IFIR Working Paper Series, 2006. № 5. Режим доступу : [http://www.ifigr.org/publication/ifir\\_working\\_papers/IFIR-WP-2006-05.pdf](http://www.ifigr.org/publication/ifir_working_papers/IFIR-WP-2006-05.pdf).
3. Charles M. Tiebout, 1956. "A Pure Theory of Local Expenditures," *Journal of Political Economy*, University of Chicago Press, vol. 64, pages 416-416. DOI: 10.1086/257839
4. Касич А.О., Петрушко А.С. Управління процесами децентралізації: зарубіжний досвід та стратегічні завдання для України. *Економіка і суспільство*. Випуск 13. 2017. С. 71-77.
5. Касич А.О. Теоретичні аспекти впливу процесів децентралізації на економічний розвиток країни. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 8. С. 16–21.
6. Гладка Т. І. Децентралізація влади в Україні як засіб посилення демократії та підвищення її стабільності. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 12. Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=937>.
7. Єрмолаєв А. Децентралізація влади та реформа місцевого самоврядування в Україні. *Нова Україна інститут стратегічних досліджень*. 2015. Режим доступу: <http://newukraineinstitute.org/media/news/528/file/DDecentral-15-1.pdf>.
8. Павлюк А.П. Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реформування. 2018. Режим доступу : [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/AD-Teritor\\_alna-gromada-103fe.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/AD-Teritor_alna-gromada-103fe.pdf).
9. Bellamy C. Administering central-local relations, 1871–1919: the local government board in its fiscal and cultural context. *Manchester: Manchester University Press ND*, 1988. P. 2.
10. Chandler J. (ed.). Local government in liberal democracies: an introductory survey.

NY, L.: Routledge, 1993. P. 122.

11. Германия. Вызовы XXI в. / под ред. В.Б. Белова. М.: Весь мир, 2009. 186 с.

12. Bogumil J., Holtkamp L. Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung: eine policyorientierte Einführung. Wiesbaden: VS Verlag, 2006. S.14–15.

13. Лагодієнко, В. В., Андрусів У. Я. Регіональна економічна політика в умовах диспропорційності: шляхи мінімізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 2. С. 81–89.

14. Довгаль О.В., Андрусів У.Я., Ткаліч О.В., Павленко О.С. Глобальна економіка: навч. посіб. Івано - Франківськ: ФОП Супрун В.П., 2019. 262 с.

15. Thoening J. C. Modernizing Sub-National Government in France: Institutional Creativity and Systemic Stability. *State and local government reforms in France and Germany: divergence and convergence*. Wiesbaden: Springer, 2006. P. 38–58.

### References

1. Musgrave R. A. ( 1959). The theory of public finance, NY, McGraw-HillHardcover, 628 p. (in USA)

2. Oates W.E. (2006). On the Theory and Practice of Fiscal Decentralization. IFIR Working Paper Series, № 5. Rezhym dostupu : [http://www.ifigr.org/publication/ifir\\_working\\_papers/IFIR-WP-2006-05.pdf](http://www.ifigr.org/publication/ifir_working_papers/IFIR-WP-2006-05.pdf).

3. Charles M. Tiebout (1956). "A Pure Theory of Local Expenditures," *Journal of Political Economy*, University of Chicago Press, vol. 64, pages 416-416. DOI: 10.1086/257839 (in USA)

4. Kasych A.O., Petrushko A.S. (2017). Upravlinnia protsesamy detsentralizatsii: zarubizhnyi dosvid ta stratehichni zavdannia dlia Ukrainy. *Ekonomika i suspilstvo*. Vypusk 13. S. 71-77. (in Ukraine).

5. Kasych A.O. (2016). Teoretychni aspekty vplyvu protsesiv detsentralizatsii na ekonomichniy rozvytok krainy. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 8. С. 16–21.

6. Hladka T.I. (2015). Detsentralizatsiia vlady v Ukraini yak zasib posylennia demokratii ta pidvyschennia yii stabilnosti. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. – 2015. – № 12. Rezhym dostupu: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=937>. (in Ukraine).

7. Detsentralizatsiia vlady ta reforma mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini. (2015). *Nova Ukrayina instytut stratehichnykh doslidzhen*. Rezhym dostupu: <http://newukraineinstitute.org/media/news/528/file/DDecentral-15-1.pdf>. (in Ukraine).

8. Pavliuk A.P. (2018). Terytorialna hromada yak bazova lanka administratyvno-terytorialnoho ustroiu Ukrainy: problemy ta perspektyvy. Rezhym dostupu : [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/AD-Teritor\\_alna-gromada-103fe.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/AD-Teritor_alna-gromada-103fe.pdf). (in Ukraine).

9. Bellamy C. (1988). Administering central-local relations, 1871–1919: the local government board in its fiscal and cultural context. *Manchester: Manchester University Press ND*, P. 2.

10. Chandler J. (1993). Local government in liberal democracies: an introductory survey. NY, L.: Routledge. P. 122.

11. Hermanyia. Вызовы XXI ( 2009). pod red. V.B. Belova. М.: Ves myr. 186 с.

12. Bogumil J., Holtkamp L. (2006). Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung: eine policyorientierte Einführung. Wiesbaden: VS Verlag, S.14–15.

13. Lahodiienko, V. V., Andrusiv U. Ya.(2018). Rehionalna ekonomichna polityka v umovakh dysproportsiy nosti: shliakhy minimizatsii. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. Tom 3. № 2. S. 81–89.

14. Dovhal O.V., Andrusiv U.Ia., Tkalich O.V., Pavlenko O.S. (2019). Hlobalna ekonomika: navch. posib. Ivano - Frankivsk: FOP Cuprun V.P., 2019. 262 s

15. Thoening J. C. (2006). Modernizing Sub-National Government in France: Institutional Creativity and Systemic Stability. *State and local government reforms in France and Germany: divergence and convergence*. Wiesbaden: Springer. P. 38–58.