

**Кравченко Сергій Олександрович** – кандидат наук з державного управління, докторант кафедри управління суспільним розвитком Національної академії державного управління при Президентові України

## **ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Розглянуто модель процесу планування реформи державного управління. Виділено комплекс принципів, підходів і методів, які доцільно використовувати у цьому процесі планування, та запропоновано їх класифікаційну схему.*

*In this article the model of planning process of public administration reform is constructed. It is picked out a set of principles, approaches and methods, which are expedient to use in this planning process. The classification scheme of these methodological means is proposed.*

Зверненні Президента України з нагоди 16-ї річниці Всеукраїнського референдуму 1 грудня 1991 року серед невідкладних завдань державного розвитку визначено створення сучасної ефективної системи державної влади [1]. Для розв'язання цього завдання необхідним є всебічне реформування державного управління, що виступає матеріалізованим виявленням державної влади. У цьому контексті, як свідчить вітчизняний досвід, важливе значення має вирішення *проблеми* планування реформ із застосуванням науково обгрунтованої методології. За висновками дослідників, труднощі реалізації адміністративної реформи в Україні протягом 1998–2001 рр. були багато в чому обумовлені відсутністю середньострокової стратегії [2, с. 8, 43]. Подальші спроби реформування у 2005 р. також виявилися малорезультативними, насамперед, через відсутність чіткого програмно-стратегічного бачення її напрямів [3, с. 11].

Основою вирішення зазначеної проблеми є структурно-логічні моделі функції планування, що докладно розроблені в управлінській теорії та узагальнені, зокрема, В. Бакуменком [4], Н. Нижник і О. Машковим [5], Г. Райтом [6], Т. Сааті та К. Кернсом [7]. Існує також великий арсенал засобів планування, які систематизовано, наприклад, у роботі [8]. З іншого боку, напрацьовано певні принципи, підходи, методи стосовно саме планування реформи державного управління, що наведені у працях Г. Боукаерта і К. Поллітта [9],

К. Векотта [10], Я. Гонцяжа і Н. Гнидюк [2], Г. Драпера [11] та ін. Проте науковці не приділяли увагу питанням адаптації загальних теоретичних моделей планування, комплексного застосування і розвитку напрацьованої методології з урахуванням специфіки реформаторської діяльності.

*Метою* статті є вдосконалення методологічного забезпечення планування реформи державного управління шляхом розробки моделі відповідного процесу планування, виділення та розвитку комплексу методологічних засобів, які доцільно використовувати в цьому процесі.

Відповідно до моделей процесу планування, що розроблені в управлінській теорії, його першим етапом є визначення місії – головної загальної мети діяльності будь-якої організації, що розкриває призначення цієї діяльності, причину існування організації [4, с. 29, 126; 12, с. 262].

Державне управління виступає забезпечувальною діяльністю щодо суспільних процесів (відносин), тому потреби його реформування зумовлені суспільними змінами. Зокрема, у країнах Центральної і Східної Європи (далі – країни ЦСЄ) такі реформи в 1990-х рр. спочатку були викликані переходом до демократичних та ринково орієнтованих суспільств, а в подальшому – європейською інтеграцією [13, с. 3, 14]. Адміністративні перетворення 1980–1990-х рр. у країнах ЦСЄ були започатковані як відповідь на наростання соціально-економічних проблем, кризи довіри до влади, вимог громадян щодо участі в управлінні та глобальних суспільних змін [14, с. 2–4]. Зазначене дозволяє сформулювати *принцип суспільної підпорядкованості*, згідно з яким зміст реформ державного управління має підпорядковуватися змісту, потребам та динаміці суспільного розвитку.

Отже, необхідність державно-управлінських змін виникає, якщо управлінська система перестає відповідати стану і потребам розвитку суспільства, а виявлення таких невідповідностей має передувати визначенню місії. При цьому аналіз формулювань місій, що наведені в різних концепціях або стратегіях адміністративної реформи, дозволяє виділити три типи невідповідностей. Перший тип – невідповідність новим суспільним умовам (демократизація, ринкові відносини, громадянське суспільство тощо) [2, с. 96, 118, 130]. Другий тип – неспроможність державного управління ефективно забезпечувати досягнення стратегічних суспільних цілей, таких як високий рівень життя громадян, демократія, чільне місце держави у світі, стійкий соціально-економічний розвиток країни або вступ до ЄС [2, с. 96; 15, с. 3; 16, с. 11; 17, с. 26; 18, с. 16]. Третій тип – нездатність ефективно служити громадянам, зокрема, задовольняти їх потреби і запити, забезпечувати їх права, надавати якісні публічні послуги, співпрацювати з громадськістю [2, с. 118, 130; 3, с. 12; 16, с. 11]. Саме вимоги усунення таких взаємопов'язаних невідповідностей доцільно конкретизувати у місії державно-управлінської реформи.

У практиці стратегічного планування нерідко також виокремлюють етап розробки бачення, під яким розуміють опис ідеального майбутнього стану організації чи програми. Цей опис слугує основою формулювання місії. Згідно з цією практикою, дослідники ззначають про потребу загального (стратегічного) бачення результатів реформи у сфері державного управління [10, с. 81; 11, с. 22]. За висновком Г. Драпера, багато реформ зосереджувалося на розробленні стратегічних планів, але ці плани загалом не ґрунтувалися на стратегічному баченні, а тому не були, насправді, стратегічними [11, с. 22, 26]. Наведені положення доцільно відобразити у вигляді *принципу стратегічного бачення*, що обумовлює потребу визначення місії реформи державного управління відповідно до бачення стану системи державного управління, що має бути досягнутий внаслідок реформи. Ураховуючи цей принцип, можна навести таке узагальнене формулювання *місії реформи державного управління* – реалізація бачення стану системи державного управління, в якому вона відповідає новим суспільним умовам, спроможна ефективно служити громадянам та забезпечувати реалізацію цілей розвитку країни.

Крім вироблення місії, важливе значення на початку планування будь-якої діяльності має визначення цінностей, згідно з якими має здійснюватися ця діяльність. На практиці цінності, як правило, відображаються у вигляді загальних принципів діяльності організації або здійснення програми. Саме тому в стратегічних документах щодо адміністративної реформи нерідко наводяться переліки принципів, за якими має працювати реформована система державного управління [2, с. 119, 130; 3, с. 13–14; 16, с. 8–9; 17, с. 26–28; 19, с. 15]. При формуванні такого переліку принципів слід враховувати систему базових принципів правильного управління, що детально висвітлена в роботі [20, с. 68–69]. Вона набула загальносвітового визнання як універсальна основа побудови та функціонування державного управління. Тому визначення загальних принципів реформи останнього в конкретній країні доцільно здійснювати шляхом критичного аналізу й адаптації базових принципів правильного управління до місцевих умов та особливостей державно-управлінської діяльності.

За логікою планування місія має розкладатися на сукупність цілей, досягнення яких забезпечує виконання місії [4, с. 30, 126; 12, с. 266]. Процес такого структурування починається з оцінювання стану та прогнозування змін як організації, так і її зовнішнього середовища. При цьому особливе значення має саме прогностична діяльність, тому в моделях функції планування вона виділяється в окремий етап. Це відображає *принцип випереджаючого стану управління*, який передбачає перехід від орієнтації на минуле (планування від досягнутого) до орієнтації на майбутнє [8, с. 20]. Дотримання цього принципу означає, що підготовка державно-управлінської реформи повинна здійснюватися з орієнтацією на потреби й перспективи розвитку суспільства та самого державного управління.

На основі принципу об'єктивності державного управління, що викладений у роботі [8, с. 20], можна виділити три доцільні напрями оцінювання та прогнозування:

1) внутрішнє оцінювання поточного стану системи державного управління, можливостей його розвитку, наявних засобів і ресурсів;

2) прогнозування розвитку державного управління у світі, оскільки в сучасних умовах він так чи інакше впливає на управлінські системи всіх країн. На практиці основою прогнозування є виявлення тенденцій. У зв'язку з цим, пропонується використати результати проведеного автором цієї статті аналізу глобальних тенденцій сучасних державно-управлінських реформ [20];

3) оцінювання поточного стану та прогнозування розвитку суспільства з метою визначення сукупності наявних та можливих майбутніх суспільних впливів, що обумовлюють зміст реформ державного управління. Цей напрям роботи передбачає виділення сукупності суспільних факторів впливу на систему державного управління, оцінку їх поточної та передбачуваної майбутньої дії. При цьому можна виокремити два піднапрями аналізу, що стосуються визначення стану і тенденцій суспільного розвитку, відповідно, у розглядуваній країні та загалом у світі.

Проведене оцінювання і прогнозування дає можливість з'ясувати будову і функціонування діючої системи державного управління, перспективи її розвитку, а також виявити *проблеми реформи* – недоліки цієї системи, що перешкоджають досягненню місії та утвердженню загальних принципів реформи. Відповідно до цього *цілі реформи державного управління* полягають у вирішенні проблем реформи та в сукупності задають модель бажаної системи державного управління.

Грунтуючись на наведеному визначенні, при постановці цілей видається доцільним спочатку чітко вибрати дві характеристики бажаної управлінської моделі. Перша з них пов'язана з тим, що система державного управління в загальному вигляді є сукупністю елементів, що поєднані у підсистеми, а також співвідношень, зв'язків та способів взаємодії між елементами. Отже, потрібно вибрати *масштаб реформи* – сукупність елементів, співвідношень, зв'язків та способів взаємодії в управлінській системі, що підлягають зміні. Про важливість такого вибору свідчить вітчизняний досвід проведення адміністративної реформи, предмет якої було обмежено переважно сферою виконавчої влади. Унаслідок цього при плануванні змін увага зосередилася на проблемах центрального рівня виконавчої влади, не охопивши багато необхідних елементів адміністративно-територіального устрою і місцевого управління [2, с. 41].

Другою ключовою характеристикою є *базовий підхід* або *підходи реформи*, що відображають загальну спрямованість змін системи державного управління. Зокрема, у дослідженні [9, с. 126–128, 176–179] показано, що адміністративні реформи в десяти розвинутих країнах світу протягом 1980–1990-х рр. проводилися з використанням

чотирьох базових підходів: зміцнення; маркетизація; модернізація у варіантах дерегуляції та участі; покращення гнучкості. У частині випадків домінував один із зазначених підходів, а переважно відбувалося поєднання двох підходів.

Отже, масштаб та базові підходи реформи визначають загальні риси моделі бажаної системи державного управління, а цілі мають конкретизувати цю модель.

Важливе значення при постановці цілей реформи державного управління має врахування того, що кожна країна характеризується неповторною сукупністю умов реформування. Будь-які державно-управлінські перетворення мають здійснюватися відповідно до цього місцевого контексту, що включає в себе історію країни, її культуру, традиції, ментальність людей, поточний стан, потреби й можливості розвитку суспільства та самої управлінської системи [10, с. 82; 21, с. 2]. Дослідники наголошують на тому, що не можна механічно переносити управлінські моделі з одних країн в інші. Для кожної країни необхідно розробляти власну модель системи державного управління з використанням доречних управлінських принципів, інститутів та практик з інших країн [11, с. 23; 22, с. 28–29; 23, с. 22–23]. Викладене зумовлює *принцип створення власної моделі*, що полягає у необхідності при плануванні реформи державного управління розробляти унікальну модель бажаної управлінської системи відповідно до умов країни, в якій має здійснюватися реформа.

Здійснення розглянутих етапів цілепокладання потребує відповідних методів. Поширеними є методи експертних оцінок, статистичні методи та пов'язані з ними методи прогнозу екстраполяції, методи "дерева цілей" і "сценаріїв" [8, с. 58–60, 63–64, 71–74]. На основі зазначених загальних методів створено спеціальні методи, з яких при плануванні адміністративних реформ набули поширення SWOT-аналіз і функціональні обстеження [16, с. 9; 19, с. 8, 17; 23, с. 109–110, 151, 180; 24, с. 197].

Цю сукупність інструментів планування видається доцільним доповнити в частині засобів виявлення проблем реформи державного управління. Загалом відповідні завдання виконують експерти, ґрунтуючись на власному розумінні структури реформаторської проблематики. Проте внаслідок дії суб'єктивних чинників значна частина проблем може залишитися поза розглядом. Для зменшення зазначеного суб'єктивізму пропонується підхід на основі моделювання проблемного поля державно-управлінських реформ, сутність якого показана на рис. 1. Цей підхід використовує ідею морфологічного методу систематичного покриття поля, що полягає у виявленні в досліджуваній предметній галузі так званих "опорних пунктів знання" (закономірностей, підходів, моделей тощо) та послідовній побудові на їх основі повної структури (поля) цієї предметної галузі [25, с. 14–16, 40, 45]. Згідно з такою ідеєю, підхід передбачає побудову моделі проблемного поля, що відображає множину можливих проблем реформування державно-

го управління. При цьому "опорними пунктами знання" є напрацювання управлінської теорії. Далі експерти, відповідно до місії і принципів запланованої реформи, за допомогою оцінювання стану та прогнозування розвитку суспільства й самої управлінської системи конкретизують модель проблемного поля, виділяючи з можливих проблем такі, що реально існують. У результаті цього утворюється сукупність проблем запланованої реформи (рис. 1).

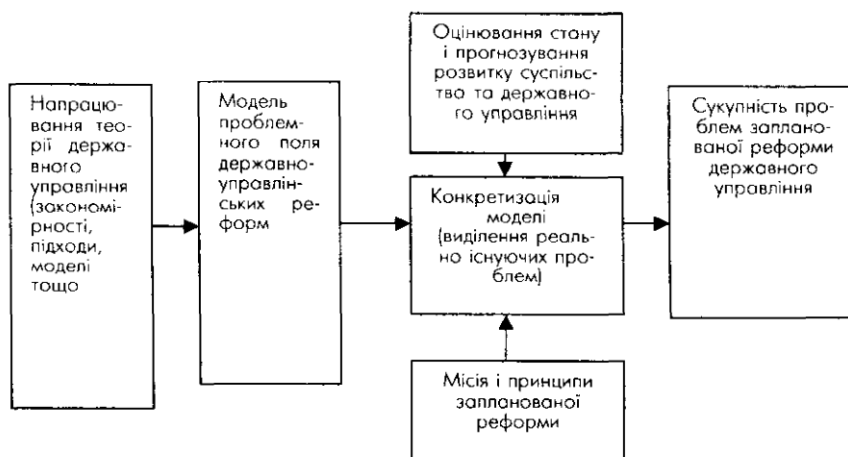


Рис. 1. Сутність підходу на основі моделювання проблемного поля державно-управлінських реформ

Згідно з теоретичними моделями, наступним етапом планування реформи державного управління має бути програмування способів досягнення її цілей [4, с. 126]. Основою програмування є вибір напрямів дій або *політик* у вузькому значенні. Саме сукупність таких політик визначає зміст плану дій, що обумовлює важливість їх вдалого вибору [7, с. 98–102]. Відомий постулат вибору стверджує, що неможливо отримати оптимальну альтернативу і запобігти перебору деякої їх множини [26, с. 13, 68]. В ідеалі при прийнятті рішення бажано виявити всі можливі альтернативи, щоб вибрати з них найкращу [12, с. 205]. Зазначене дозволяє викласти *принцип альтернативності*, що передбачає потребу розглядати максимально широкий перелік альтернатив при прийнятті рішень у процесі планування реформи державно-

го управління. Дотримання цього принципу на етапі програмування означає формулювання якомога більшої кількості варіантів політик. Тому потрібно приділяти спеціальну увагу відбору множини політичних альтернатив, передусім, на основі аналізу зарубіжного досвіду.

Вибрані політики є основою програмування завдань реформи державного управління у вигляді планів (програм). Досвід адміністративних перетворень у різних країнах світу дозволяє виділити два підходи до програмування. Перший з них можна назвати уніфікуючим. Він передбачає розробку та затвердження урядом єдиного загальнодержавного плану. На його виконання працюють усі органи влади, втілюючи стандартизовані структури, процеси, методи тощо. Описаний підхід спостерігався, наприклад, у Болгарії, Латвії, Словаччині, Угорщині при проведенні комплексної перебудови системи державного управління [23, с. 151, 219, 225; 24, с. 209–232; 27].

Другий підхід доцільно іменувати варіаційним. Згідно з ним, уряд визначає лише сукупність єдиних політик реформування, у межах яких кожен орган влади розробляє та реалізує власні плани перетворень. Результатом є впровадження єдиних управлінських принципів і підходів при широкому розмаїтті конкретних моделей та практик роботи владних установ. Такий підхід застосовувався, наприклад, у Німеччині й Фінляндії при здійсненні реформ, що охоплювали тільки певні складові системи державного управління і передбачали, зокрема, впровадження управлінських інновацій [28, с. 4–5, 11, 14; 29, с. 21].

Таким чином, на стадії всеохопних перетворень, пов'язаних з утвердженням принципово нової державно-управлінської системи, доцільним є застосування уніфікуючого підходу до програмування відповідної реформи. Натомість варіаційний підхід є кращим при подальшому "точному налагодженні" державного механізму, введенні у його роботу інноваційних елементів.

До основних груп методів, що відповідають етапу програмування, належать методи експертних оцінок, "дерева цілей", матричного аналізу, "результати – витрати" та багатокритеріального вибору [8, с. 60, 68–73, 78, 81].

Для реалізації планових завдань реформи державного управління органи влади виконують конкретні проекти. Розробка та затвердження їх сукупності становить зміст останнього етапу планування – проектування. У практиці управлінських перетворень трапляються три підходи до здійснення цього етапу залежно від змісту завдань реформування. Перший типізаційний підхід передбачає розроблення проектів із впровадження в органах влади перевірених типових моделей, механізмів, технологій та ін., що довели свою ефективність. Цей підхід застосовували країни ЦСЄ для досягнення відповідності стандартам "Європейського адміністративного простору" [13, с. 8–10].

Другий конкурентний підхід використовується, якщо існують різні способи вирішення завдань. Розробляються альтернативні проекти з подальшим вибором найкращих на конкурсній основі. Прикладом

може бути механізм конкурсного відбору проектів у межах Болгарської програми адміністративної модернізації [30, с. 163, 187–188].

Третій випробувальний підхід означає розроблення пілотних проектів у разі відсутності усталених способів вирішення завдань, насамперед, пов'язаних із впровадженням управлінських інновацій. За результатами пілотного проектування відбираються кращі рішення, що згодом поширюються серед органів влади. Зокрема, у Німеччині важливою складовою впровадження реформи де бюрократизації 1990-х рр. стало проведення серії пілотних проектів, спрямованих на удосконалення структур і перегляд функцій федеральних установ [28, с. 2–3].

Ефективними методами, що спеціально призначені для етапу проектування, є методи управління проектами [8, с. 83–84].

Таким чином, проведення дослідження дозволяє побудувати модель, згідно з якою пропонується здійснювати процес планування реформи державного управління (рис. 2). Ця модель акцентує увагу на суспільній підпорядкованості такої реформи, необхідності стратегічного бачення, урахуванні базових принципів правильного управління та світових тенденцій його розвитку, а також виборі масштабу і базових підходів реформи.

Іншим результатом дослідження є виділення та розвиток комплексу методологічних засобів, які доцільно використовувати у процесі планування. Для його системного подання і поєднання з розробленою моделлю процесу планування пропонується класифікаційна схема, що ґрунтується на двох ознаках класифікації (таблиця). По-перше, виділено три основні форми методологічних засобів – принципи, підходи і методи. По-друге, згідно з моделлю, що наведена на рис. 2, виокремлено методологічні засоби для основних етапів планування реформи державного управління.

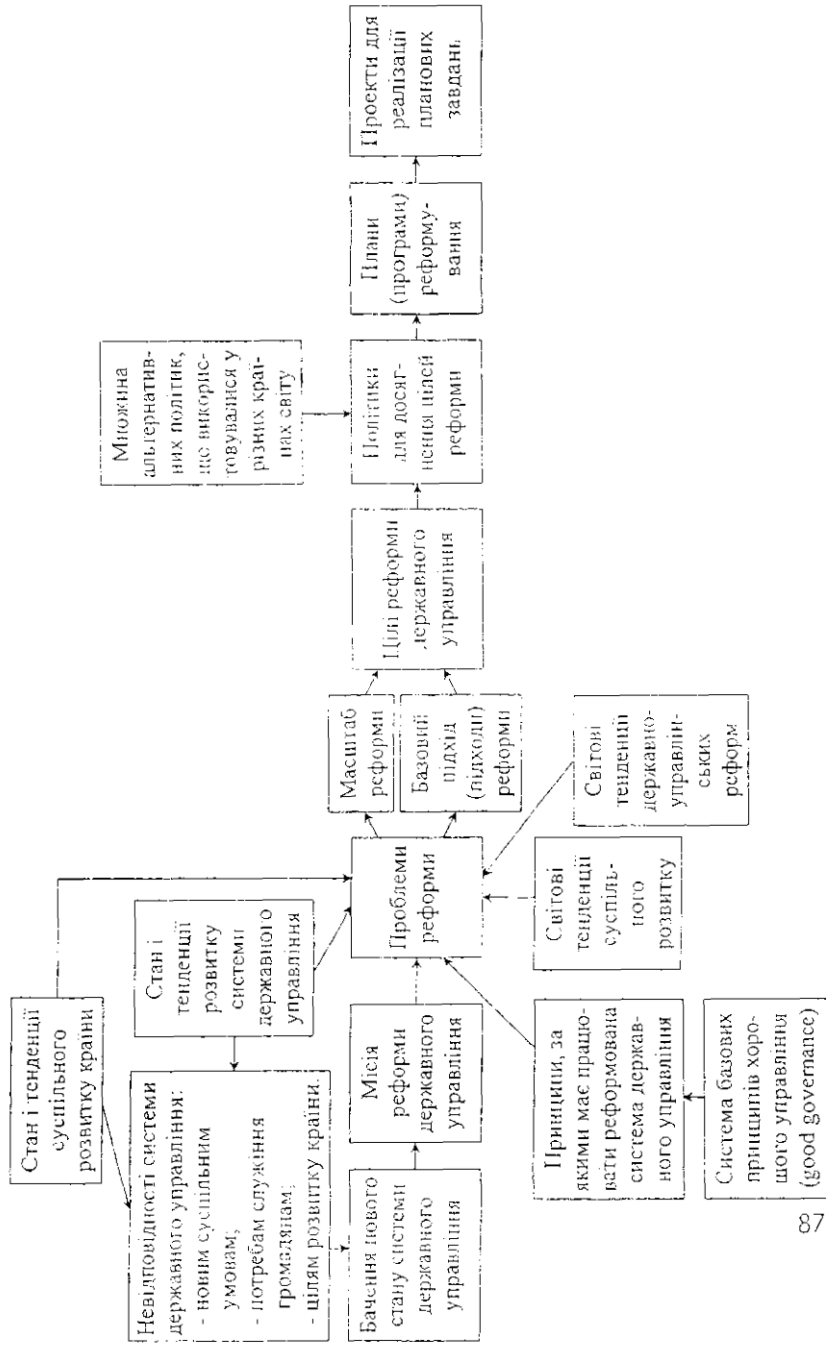


Рис. 2. Модель планування реформи державного управління

Таблиця

Класифікаційна схема методологічних засобів,  
які доцільно використовувати у процесі планування  
реформи державного управління

Основні етапи процесу планування	Основні форми методологічних засобів		
	Принципи	Підходи	Методи
Визначення місії реформи державного управління	Принципи суспільної підпорядкованості, стратегічного бачення	Виявлення невідповідностей системи державного управління стану і потребам розвитку суспільства	Методи експертних оцінок, "дерева цілей", "сценарії", статистичні та прогнозної екстраполяції
Виявлення проблем реформи державного управління	Принципи суспільної підпорядкованості, випереджаючого стану управління, система базових принципів правильного управління	Аналіз стану і тенденцій розвитку суспільства та державного управління, аналіз світових тенденцій суспільного розвитку і державно-управлінських реформ, підхід на основі моделювання проблемного поля державно-управлінських реформ	Спеціальні методи SWOT-аналізу та функціональних обстежень
Постановка цілей реформи державного управління	Принципи створення власної моделі, альтернативності	Вибір масштабу та базових підходів реформи	
Вибір політик та програмування завдань реформи державного управління	Принцип альтернативності	Формування множини альтернативних політик, насамперед, на основі аналізу зарубіжного досвіду, уніфікуючий і варіаційний підходи до програмування	Методи експертних оцінок, "дерева цілей", матричного аналізу, "результати – витрати", багатокритеріального вибору
Розробка проектів для реалізації планових завдань реформи державного управління		Типізаційний, конкурентний і випробувальний підходи до проектування	Методи управління проектами

*Перспективи подальших досліджень* полягають у розробленні методики планування реформи державного управління на основі методологічних результатів, що викладені в цій статті.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Звернення Президента України з нагоди 16-ї річниці Всеукраїнського референдуму 1 грудня 1991 р. від 1 груд. 2007 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
[http://www.president.gov.ua/news/data/11\\_21064.html](http://www.president.gov.ua/news/data/11_21064.html)
2. Гонцяж Я. Адміністративна реформа: нездійснені мрії та втрачені можливості / Я. Гонцяж, Н. Гнидюк. – К.: Міленіум, 2002. – 136 с.
3. Реформа публічної адміністрації в Україні: Проекти концепції та законів [упоряд.: І. Коліушко, В. Тимошук]. – К.: Центр політико-правових реформ, 2005. – 192 с.
4. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики / Бакуменко В. Д. – К.: Вид-во Укр. акад. держ. управління, 2000. – 320 с.
5. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління / Н. Р. Нижник, О. А. Машков. – К.: Вид-во Укр. акад. держ. управління, 1998. – 160 с.
6. Райт Г. Державне управління; пер. з англ. / Райт Г. – К.: Основи, 1994. – 191 с.
7. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем; пер. с англ. / Т. Саати, К. Кернс. – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.
8. Методологія державного управління: словник-довідник / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. – К.: Вид-во Нац. акад. держ. управління, 2004. – 196 с.
9. Bouckaert G. Public management reform: A comparative analysis. / G. Bouckaert, C. Pollitt. – Oxford; New York: Oxford University Press, 2000. – 314 p.
10. Wescott C. Improving public administration in the Asia-Pacific region: some lessons from experience / Wescott C. // International Public Management Review. – 2004. – Vol. 5. – No 2. – P. 78–102 [Електронний ресурс]. – Режим доступу журн.:  
<http://verdi.unisg.ch/org/idi/ipmr.nsf/>.
11. Draper G. The civil service in Latin America and the Caribbean. Situation and future challenges: the Caribbean perspective / G. Draper. / Draft working paper, 2001. – 32 p. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://www.iadb.org/publications/index.cfm?language=English>
12. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.: [пер. с англ.] – М.: Дело ЛТД, 1994. – 702 с.
13. Гонцяж Я. Стандарти Європи щодо організації системи державного управління / Я. Гонцяж, Н. Гнидюк // Аналітична доповідь на конф. "Адміністративна реформа в Україні: шлях до європейської інтеграції" 14–15 лют. 2003 р. – К., 2003. – 31 с.
14. Synthesis of reform experiences in nine OECD countries: Government roles and functions, and public management. – Paris: OECD, 1999. – 34 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
[http://www.oalis.oecd.org/olis/1999doc.nsf/engrefcorplook/nt00000b32/\\$file/08e98064.pdf](http://www.oalis.oecd.org/olis/1999doc.nsf/engrefcorplook/nt00000b32/$file/08e98064.pdf)

15. Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006 – 2008 гг. : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 окт. 2005 г. № 1789-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ar.economy.gov.ru/ru/about/documents/searching\\_document/index.php?id4=22](http://ar.economy.gov.ru/ru/about/documents/searching_document/index.php?id4=22)
16. Стратегия реформы центрального публичного управления в Республике Молдова : Постановление Правительства Республики Молдова от 30 дек. 2005 г. № 1402 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gov.md/content/ru/0000120.pdf>
17. Strategy of public administration reform in the Slovak Republic. – Bratislava, 1999. – 69 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.government.gov.sk/infoservis/dokumenty/reforma/reforma\\_en.doc](http://www.government.gov.sk/infoservis/dokumenty/reforma/reforma_en.doc)
18. Public administration reform strategy in Montenegro. – Podgorica: Montenegrin Ministry of justice, 2003. – 72 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vlada.cg.yu/biblioteka/1082636602.pdf>
19. Public administration reform strategy in Bosnia and Herzegovina. – Sarajevo: Office of the Coordinator for public administration reform, 2006. – 66 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://parco.gov.ba/?id=68>
20. Кравченко С. О. Аналіз глобальних тенденцій сучасних державно-управлінських реформ / С. О. Кравченко // Вісн. Нац. акад. держ. управління. – 2007. – № 3. – С. 66–76.
21. Regulski J. Building democracy in Poland. The state reform of 1998. – Budapest: OSI/LGI, 1999. – 56 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://lgi.osi.hu/publications\\_datasheet.php?id=41](http://lgi.osi.hu/publications_datasheet.php?id=41)
22. Bresser-Pereira L. C. The structural public governance model / L. C. Bresser-Pereira // International Public Management Review. – 2007. – Vol. 8. – № 1. – P. 16–31 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://verdi.unisg.ch/org/idx/ipmr.nsf/>
23. Mastering decentralization and public administration reforms in Central and Eastern Europe / Ed. by Gábor Páteri. – Budapest: OSI/LGI, 2002. – 234 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lgi.osi.hu/publications/default.asp?id=98>
24. Запровадження стратегічного планування в Україні : зб. док. і матеріалів / Уклад. : В. В. Тертичка. – К. : НАДУ ; ЦДАР, 2004. – 401 с.
25. Картавов С. С. Некоторые итоги и перспективы развития морфологического анализа систем / Картавов С. С., Одрин В. М. – К., 1973. – 83 с. (Препринт / АН УССР. Ин-т кибернетики, 73–62).
26. Тронь В. П. Стратегія прориву : [монографія] / Тронь В. П. – К. : Вид-во Укр. акад. держ. управління, 1995. – 344 с.
27. Plan for implementing the Strategy for modernization of the state administration – from accession to integration: Decision of the Council of Ministers of the Republic of Bulgaria of 3.01.2003 № 3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ccit.government.bg/common/documents/retrivedocument.aspx?docid=46&languageid=2>
28. Strategic review and reform – Germany. – Paris: OECD, 1999. – 15 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oecd.org/dataoecd/48/36/1910881.pdf>

29. Tiihonen S. From uniform administration to governance and management of diversity. Reforming state functions and public administration in Finland. – Paris: OECD, 1999. – 32 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oecd.org/dataoecd/48/59/1910873.pdf>
30. Operational programme "Administrative capacity" 2007-2013. – Sofia: Bulgarian Ministry of state administration and administrative reform, 2007. – 209 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://opac.government.bg/images/stories/opak/docs/opac\\_en.doc](http://opac.government.bg/images/stories/opak/docs/opac_en.doc)