

Рибак, А.І. Стан та перспективи реформування публічної адміністрації в Україні [Текст] / А.І. Рибак // Гілея: науковий вісник. Збірник наукових праць / Головний редактор В.М. Вашкевич. – К.: ВІР УАН, 2011. – Випуск 47. – С. 594-602.

УДК 321.015

Рибак Андрій Ігорович

Стан та напрямки реформування публічної адміністрації в Україні

З'ясовано природу походження та сутність поняття «публічна адміністрація». На основі аналізу проектів концепцій реформ системи влади, охарактеризовано стан, принципи і напрямки реформування публічної адміністрації в Україні. Визначено реальні та потенційні труднощі й перешкоди на цьому шляху.

Ключові слова: публічна адміністрація, державне управління, самоврядування, децентралізація, субсидіарність, реформування.

Рыбак Андрей Игорьевич. Состояние и направления реформирования публичной администрации в Украине

Вьяснена природа происхождения и сущности концепта «публичная администрация». На основе анализа ряда проектов концепций и стратегий реформ системы власти, охарактеризованы состояние и принципы и направления реформирования публичной администрации в Украине. Определены реальные и потенциальные трудности и препятствия на пути.

Ключевые слова: публичная администрация, государственное управление, самоуправление, децентрализация, субсидиарность, реформирования.

Rybak Andrii Igorovych. Consisting and directions of public administration reform in Ukraine

It has been found origin and essence of the concept of «public administration». On the basis of a number of projects concepts and strategies of reform of government, state and described the principles and directions of public

administration reform in Ukraine. Determined real and potential difficulties and obstacles.

Keywords: public administration, state administration, self-government, decentralization, subsidiarity, reformation.

Однією з проблем функціонування держави в Україні є ефективність діяльності адміністративного апарату і, як наслідок, забезпечення якісної реалізації функцій по відношенню до суспільства. Мова йде про роботу систему органів, яка складається з безпосередньо обраних громадянами одиниць (місцеве самоврядування) та виконавчих структур державного апарату, визначених Конституцією. Проблема організації та діяльності влади та самоврядних органів є предметом наукових зацікавлень багатьох учених.

Так, принципи та різноманітні аспекти організації державного управління на місцевому рівні досліджувалися Г. Атаманчуком, О. Бабичем, М. Багметом, Я. Калиновським, В. Копейчиковим, М. Лахижею, А. Пухтецькою, В. Сіренком, О. Фрицьким, В. Цветковим, М. Цвіком, О. Євтушенком та ін. Взаємовідносини двох центрів публічної влади на місцях (органів місцевої виконавчої влади та органів місцевого самоврядування) вивчали М. Баймуратов, Р. Безсмертний, П. Білик, І. Грицяк, В. Кампо, А. Коваленко, І. Коліушко, М. Корнієнко, В. Кравченко, Н. Нижник, О. Ярмиша та ін. Функціонування системи місцевого самоврядування є також предметом наукових студій В. Авер'янова, Р. Агроноффа, Г. Атаманчук, В. Вакуленко, Т. Вюртенбергера, О. Їжака, В. Куйбіди, Ж. Литвака, В. Лугового, В. Шаповала, О. Яцунської та ін.

Це далеко не повний перелік дослідників, які внесли значний вклад у вивчення теорії і практики функціонування системи публічної адміністрації. У той же час, питання продовжує залишатись актуальним з наукової точки зору та суспільно значимим. Особливо у контексті тривалого обговорення проєктів реформування системи державного врядування та самоврядування.

Мета нашої статті – з'ясувати стан напрацьованих концептуальних положень, пов'язаних з функціонуванням публічної адміністрації в Україні та визначити перспективи їх втілення у життя. Звісно, що перед тим як перейти

безпосередньо до опису ситуації в Україні, ми зупинимось на теоретичних засадах розуміння поняття «публічна адміністрація».

Конфігурація повноважень між органами управління суспільними справами у правових державах є предметом активних наукових дискусій, починаючи з кінця XIX ст. Дотичні до цього питання, що стосуються суверенітету влади, її функцій та потребу їх інституційного розмежування, ролі громадян в управлінні державою тощо активно обговорювались представниками філософсько-політичної думки щонайменше з XVI ст.

Чітких обрисів ідеї територіального самоврядування, як форми реалізації народного суверенітету та одна з головних умов «публічності» адміністрації, почали набирати у другій половині XIX ст. А особливо – після Першої світової війни, коли у багатьох народів, які перебували у складі Австро-Угорської та Російської імперій, з'явилися перспективи створення власних держав із самоврядними інститутами. Значення останніх посилювалось із запровадженням у багатьох країнах на початку XX ст. загального виборчого права.

Так, поступово були закладені теоретичні засади діяльності адміністративно-владного апарату, який на сьогоднішній день означають поняттям «публічна адміністрація» (англ. «public administration»). Її природа носить значно ширший характер від більш звичного «державне управління». Тому що в сучасній організації суспільного життя, управлінські дії здійснюють окрім спеціальних інститутів держави також численні громадські та приватні організації, органи місцевого самоврядування тощо. Саме тому доцільно використовувати поняття «публічне адміністрування» [10].

Саме «адміністрування» (а не управління) вживається для того, щоб підкреслити особливий вид розпоряджень, що видаються повноважними органами в умовах демократії, коли існує багатосторонність взаємозв'язків між політичними й суспільними інститутами.

Саме ж поняття «адміністрація» в сучасному розумінні цього слова, бере свій початок з кінця XVIII – початку XIX ст. і пов'язане з поступовим

переходом до конституційних монархій та початками окремого функціонування «державної адміністрації» та «територіальної адміністрації». З цього ж часу постає адміністративне право, але з визначенням прав та обов'язків як владної адміністрації, так і суспільства.

Практичне втілення у життя принципів функціонування владного апарату (публічної адміністрації) – субсидіарності, децентралізації, регіоналізації, розпочалося у Європі після Другої світової війни і набуло завершення у вигляді звичної практики організації врядування у кінці ХХ ст. Коли так звана концепція «Європи регіонів» стала одним з провідних принципів функціонування Європейського Союзу. Нормативного закріплення вони набули у законодавстві багатьох країн (Франція, Іспанія, Італія) та загальносоюзних документах, у першу чергу, в «Європейській хартії місцевого самоврядування».

Відтак, децентралізована держава з місцевою та регіональною автономією на сьогодні стала панівною формою західноєвропейської державної організації [Див. 2; 4]. Управління суспільними справами в такій державі здійснює «публічна адміністрація», яка охоплює всю структуру владних органів, включаючи органи законодавчої, виконавчої, судової влади, місцеве самоврядування, органи нагляду та контролю тощо [14].

Які ж функції, або як їх ще називають площини функціонування публічної адміністрації як цілісного механізму? Це наступні: 1) регламентаційна (регулювання життя громадян встановленням правил у формі законодавства); 2) забезпечення соціальних потреб громадян; 3) регулювання господарчого життя; 4) організаційно-ініціативна функція; 5) виконання норм права; 6) контроль-наглядова; 7) прогностично-планувальна.

Двома головними принципами функціонування публічної адміністрації (про які ми вже згадували) є децентралізація та субсидіарність. Децентралізація означає, що в рамках унітарної держави утворюються самостійні організаційні одиниці як носії місцевого самоврядування громади. В межах місцевих та регіональних рівнів їм передаються функції нормотворчості та управління. Демократичні вибори до місцевих та регіональних представницьких органів

забезпечують необхідну легітимацію їх юридичних та адміністративних функцій [12].

Досвід розвинутих демократичних країн світу свідчить про те, що саме децентралізована виконавча влада з сильними інститутами місцевого самоврядування є найбільш ефективною формою організації державної влади [1, с. 111]. Така модель підтвердила у тому числі й свою економічну перевагу над централізованою формою державної організації [3, с. 223].

Принцип субсидіарності передбачає, що державі дозволяється застосовувати економічні та інші важелі впливу лише у тих випадках, коли йдеться про вирішення загальнодержавних завдань, або коли ситуація виходить за межі окремо взятої адміністративної одиниці [6].

З одного боку, реалізація цього принципу частково обмежує суверенітет державної влади, але з іншого – без нього неможливе реальне врядування громад та забезпечення «публічності» адміністрування.

Важливим з практичної точки зору питанням є чітке розмежування двох видів територіального самоврядування – регіонального та місцевого. Місцеве самоврядування – це право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання і управління суттєвою часткою суспільних (публічних) справ в інтересах місцевого населення. Тобто, місцеве самоврядування ґрунтується на спільних інтересах мешканців певної громади, його завдання – організація простору проживання та якісного надання більшості публічних послуг.

Натомість регіональне самоврядування має на меті сприяння розвитку регіону, в тому числі розвитку транспортної інфраструктури, покращення інвестиційного клімату та привабливості регіону. Воно зумовлене як спільними інтересами мешканців, так і інтересами держави щодо розвитку регіонів [14].

Втілення зазначених принципів публічної адміністрації, повинно опиратись на ряд вимог: 1) розвинуте громадянське суспільство або принаймні максимальне сприяння держави у розбудові такого суспільства. Право місцевого або регіонального самоврядування може не дати очікуваних

результатів, якщо громадяни не готові перейняти на себе частини повноважень та відповідальності політичної влади; 2) прозора діяльність самоврядних органів та можливість реального контролю та впливу з боку громадян; 3) належна фахова підготовка чиновників, а також особлива етика місцевого чи регіонального управління; 4) достатній обсяг фінансування, який дозволяє вирішувати відповідні державні завдання на місцевому і/або регіональному рівнях [5].

На превеликий жаль, фактично до сьогоднішнього дня «державне управління» та «місьцеве самоврядування» в українському законодавстві та теорії розглядають як дві відокремлені сфери. Структура публічної влади, яка здійснює адміністративно-управлінські функції, не розглядається поки-що цілісно [14]. Адміністративна система ще не стала, власне, «публічною» за своїм змістом.

Уже впродовж багатьох років йде мова про реформування виконавчої влади та місцевого самоврядування, тобто про проведення широкомасштабної адміністративної реформи. Мова йде ні про що інше, як про реформу публічної адміністрації, яка повинна включати в себе: а) інституційну реформу (зміни в системі та структурах органів виконавчої влади); б) реформу публічної служби; в) муніципальну реформу (включно з реформою адміністративно-територіального устрою); г) запровадження регіонального самоврядування; д) реформу відносин органів виконавчої влади з громадянами тощо [13]. Стратегічна мета реформ – забезпечити реальну публічність адміністрації за формою та ефективність по відношенню до виконання суспільних функцій за змістом.

Реальний стан публічної адміністрації в Україні на сьогоднішній день досить-таки чітко та деталізовано окреслений не лише у працях науковців та аналітичних записках дослідницьких організацій, а й у різноманітних урядових проектах концепцій реформ тих інституцій, що входять в обсяг поняття «публічна адміністрація».

Слід зазначити, що проведення адміністративної реформи в Україні було започатковане ще з прийняттям Указу Президента від 2 жовтня 1997 р., №1089 «Про державну комісію з проведення в Україні адміністративної реформи», сама ж «Концепція адміністративної реформи» була схвалена Указом Президента України від 22 липня 1998 р., №822 [Див. 7]. Однак, у наступні роки жоден із напрямків реформ фактично не втілювався у життя.

Певні сподівання на зміну державної політики у напрямку до глибинної трансформації публічної адміністрації з'явилась з початками президентства В. Ющенка. Саме його «п'ятирічний термін» ознаменувався розробкою численних документів (концепцій, стратегій), в яких визначалися напрямки та механізми реформ інститутів, що входять до публічної адміністрації [15]. Причому активну роль тут зіграли організації третього сектора, проекти яких, на нашу думку, були напрацьовані на достатньо високому рівні.

Так, автори «Національної стратегії реформування виконавчої влади та системи місцевого самоврядування» («Фонд сприяння місцевому самоврядуванню», 2005 р.) влучно зазначають, що певна законодавча база організації управління місцевим і регіональним розвитком в Україні закладена. Однак, вона не забезпечила належної ефективності системи управління місцевими та регіональними справами.

Соціально-економічним розвитком, наданням соціальних (громадських) послуг населенню на місцевому рівні (села, селища та міста районного значення) фактично опікуються районні державні адміністрації. Це відбувається як у відповідності до встановлених Законом України «Про місцеві державні адміністрації» повноважень так і шляхом делегування сільськими, селищними та міськими радами своїх власних повноважень. Таке «добровільне» делегування своїх власних повноважень роблять органи місцевого самоврядування базового рівня повністю підконтрольними районним державним адміністраціям та залежними від особистих стосунків з їх головами. (А рівень адміністрацій дуже заполітизований, відтак, місцеве самоврядування часто є заручником політичної складової державного апарату).

Надзвичайно гострою проблемою є відсутність чіткого розподілу повноважень, їх дублювання як між різними рівнями місцевих органів виконавчої влади, так і місцевого самоврядування. Ця ситуація наочно простежується у визначенні законодавцем повноважень районних держадміністрацій. Порівняння змісту статей (щодо предметної і галузевої компетенції РДА) Закону України «Про місцеві державні адміністрації» із положеннями ст. 44 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» виявляє, що останні практично поглинаються. Загалом, із 79 повноважень місцевих державних адміністрацій 23 повноваження співпадають повністю і 12 – частково з повноваженнями виконавчих органів сільських, селищних, міських рад.

Одним із суттєвих проявів суперечливості та недосконалості існуючої територіальної організації влади в Україні є надмірна централізація державної влади, яка негативно позначається на розвитку регіонів, де пряме державне управління превалює над місцевим самоврядуванням [9].

Часто причиною цього є політизація органів місцевого самоврядування. За чим ми можемо спостерігати сьогодні. Відповідно, потрібно так змінювати систему, щоб мінімізувати можливість політизації публічної адміністрації на регіональному та місцевому рівні. Причому, мова йде насамперед про місцеве самоврядування.

Відтак, органи місцевого самоврядування не набули статусу органів публічного управління, спроможних здійснювати управління суттєвою часткою державних справ на місцях (так звані питання місцевого значення) [9].

В ще одному документі – «Проект концепції децентралізації державного управління та розвитку місцевого самоврядування» («Асоціація міст України та громад») зазначається, що в Україні витворена така архаїчна модель влади, яка практично не застосовується в сучасних демократичних суспільствах. Її основними недоліками є: неповноцінне місцеве самоврядування на регіональному (область) та субрегіональному (район) рівнях управління; концентрація переважної більшості владних повноважень в руках органів

виконавчої влади; наявність правових підстав для втручання органів виконавчої влади у сферу компетенції місцевого самоврядування; декоративний характер обласних (районних) рад, які формально надають видимість легітимності діяльності обласних (районних) місцевих державних адміністрацій; відсутність фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів, необхідних для виконання завдань та повноважень місцевого самоврядування; низький рівень участі населення в процесі прийняття управлінських рішень в системі місцевого самоврядування; відсутність організаційно-правових механізмів, які б стимулювали формування дієздатних територіальних громад; нерациональна побудова системи адміністративно-територіального устрою України; низька ефективність функціонування інститутів державної та муніципальної служби та ін. [11].

Відтак, переконані фахівці «Центру політико-правових реформ», все це переконливо свідчить про необхідність реформування публічної адміністрації в Україні та вказує напрямки реформи на створення ефективної системи публічної адміністрації, що надаватиме якісні публічні послуги. Мають бути вирішені завдання щодо: 1) формування стабільної та ефективної організації і діяльності виконавчої влади; 2) організації професійної, політично нейтральної та відкритої публічної цивільної служби (служби в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування); 3) створення системи спроможного місцевого самоврядування; 4) зміцнення статусу громадянина у відносинах з органами публічної адміністрації; 5) гарантування підконтрольності публічної адміністрації політичній владі та суспільству.

Зазначені завдання повинні вирішуватися шляхом: розмежування політичних та адміністративних функцій в системі виконавчої влади; відмежування політичних посад від сфери публічної цивільної служби та встановлення правових механізмів захисту цивільних службовців від незаконних політичних впливів; децентралізації публічних функцій та ресурсів; запровадження повноцінного місцевого самоврядування на рівні району; спрямування діяльності публічних інституцій, насамперед, на надання

публічних послуг; впровадження нових організаційних форм та стандартів якості послуг; удосконалення механізмів правового захисту громадян у відносинах з органами публічної адміністрації; посилення контрольних функцій парламенту, місцевих рад, а також державного фінансового контролю; розвитку системи адміністративного судочинства; залучення громадськості до участі в управлінні публічними справами та контролю за функціонуванням публічної адміністрації [8].

У 2008 р. міністерствами економіки та регіонального будівництва були підготовлені також: «Концепція державної регіональної політики», «Концепція реформи адміністративно-територіального устрою в Україні», «Концепція реформування публічної адміністрації». У 2009 р. побачила світ також урядова «Концепція реформи місцевого самоврядування» та план заходів з її реалізації. (Нещодавно – початок 2011 р., «Українська асоціація районних та обласних рад» презентувала проект «Концепції реформування територіальної організації влад в Україні». Останній документ перебуває на етапі широкого обговорення в обласних радах. Його початкова редакція може зазнати суттєвих змін, а тому ми не будемо зупинятись на ньому).

Як цитовані нами документи так зазначені концепції, загалом, доповнюють одна одну і майже не містять якихось принципових надто дискусійних для науковців моментів або суперечностей. (Хоча розбіжності між ними, звісно, існують). У них досить таки влучно викладене бачення сучасного стану публічної адміністрації та напрямки реформування усіх її складових. Реалізація документів (напрацювання на їх основі пакету законів та поетапне впровадження їх у життя), на нашу думку, значно б наблизила формальну сторону систем врядування України до європейських стандартів та принципів адміністрування суспільними справами.

Однак, незважаючи на концептуалізацію та широке анонсування (ще у 2005 р.) адміністративно-територіальної реформи (як найважливішої складової реформування публічної адміністрації) до реальних кроків так і не дійшло. Основна причина цього, на нашу думку, – відсутність політичної волі

найвищого керівництва держави. Адже зміни структури та функцій публічної адміністрації відповідно до принципів субсидіарності, регіоналізації, децентралізації суттєво звужують повноваження центральних органів влади по відношенню до регіонів та локальних територій.

Ще одна проблема, яка суттєво впливає на сучасний стан публічної адміністрації – це виборче законодавство щодо виборів депутатів представницьких органів місцевого самоврядування. Адже партійно-кланова політизованість місцевих рад, яка на сьогоднішній день доведена до абсурду, є неприпустимою для ефективного місцевого і регіонального врядування.

Виборча система повинна сприяти максимальній деполітизації цих органів та відбору громадян, функціонально готових до роботи у представницьких структурах. Разом з тим, слід запровадити механізми політичної та адміністративної відповідальності депутатів. За умов збереження нинішньої системи виборів, яка ґрунтується на партійно-політичних принципах формування рад, багато концептуально важливих засад так і залишаються нереалізованими. Система вибори є одним з надзвичайно важливих допоміжних чинників збільшення ефективності функціонування системи влади на усіх рівнях.

Не менш важливе значення у процесі реформ слід відводити судовій системі. Особливо – адміністративному судочинству. Потенційні суперечності між місцевими та регіональними, регіональними та центральними органами публічної адміністрації, самоврядними і урядовими структурами та громадянами повинні вирішуватися справді незалежними судами, які ґрунтуватимуть свою діяльність виключно відповідно до законодавства та процесуальних норм. Мова йде про потребу унезалежнення судів від будь-якого з органів чи гілок влади. В іншому випадку, суди теж можуть бути серйозною перепорою розвитку самоврядування або зводити нанівець можливості контролю громадян за публічною адміністрацією навіть якщо остання буде суттєво реформована.

До чинників, які забезпечують успіх реформи публічної адміністрації належить також громадянське суспільство або його активна розбудова. Іншими словами, у першу чергу повинне бути соціальне замовлення на низку змін, які стосуються обсягу повноважень органів публічної адміністрації та способу їх реалізації. На сьогоднішній день в Україні такого замовлення немає. Перехідний тип політичної культури від авторитарно-підданського до демократичного робить неможливим широку ініціативу реформ знизу з серйозною соціальною підтримкою та готовністю громадянами перебрати частину державних повноважень та відповідальності.

На жаль, в нашій державі так і не напрацьована особлива етика місцевого управління. Як серед широкої громадськості, так і у середовищі чиновників структур виконавчої влади чи місцевого самоврядування відсутнє розуміння головної стратегічної мети їхньої діяльності – надання соціальних послуг громадянам. Доктрина адміністративних послуг ще взагалі не знайшла належного опрацювання навіть на рівні вітчизняної науки. А це – одна з головних засад діяльності ефективної публічної адміністрації.

Відтак, наш висновок невтішний: реформи публічної адміністрації в Україні «знизу» не мають поки-що достатнього підґрунтя та суспільного запиту; реформи ж «зверху» є фактично неможливими, в силу специфіки сучасної політичної кон'юнктури. Якщо такий стан справ збережеться і на далі, то про реальне наближення адміністративної системи до демократичних стандартів годі й мріяти.

У той же час, наш політикум повинен чітко усвідомити, що реформа публічної адміністрації є базою подальших реформ в країні. Це дуже важлива компонента демократичних перетворень. І, навпаки, відсутність реформування цього сектору гальмує, робить неможливими або неефективними інші починання.

Подальші дослідження проблеми реформування публічної адміністрації в Україні доцільно проводити у контексті запозичення іноземного досвіду проведення подібних змін. У першу чергу – країн Центрально-Східної Європи

та Балтії, які досить таки успішно провели реформи, що забезпечило міцну базу для подальших змін в рамках демократичних трансформацій.

Список використаних джерел

1. Бабич, О. Реформування системи місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування: сьогодення та перспективи [Текст] / О. Бабич // Часопис Київського університету права – 2009 – № 2 – С. 110-116.

2. Багмет М. Базові принципи діяльності територіальних інститутів управління в контексті Європейської хартії місцевого самоврядування [Текст] / М. Багмет, О. Євтушенко // Наукові праці: Науково-методичний журнал. – Т. 69. – Вип. 56. – Політичні науки. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. – С. 56-60.

3. Безсмертний, Р. Основні засади адміністративно-територіальної реформи в Україні [Текст] / О. Безсмертний // Проблеми трансформації територіальної організації влади. Зб. матер. та докум. /Наук. редактор: М. Пухтинський. – К.: Атіка, 2005. – С. 222-237.

4. Бусигіна, І. Сучасне й майбутнє “Європи регіонів” (проблеми європейського регіоналізму) [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалів : <http://www.ji.lviv.ua/n23texts/busygina.htm>. - Заголовок з екрану;

5. Вюртенбергер, Т. Історія та легітимація децентралізованої держави [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалів : www.municipal.gov.ua/.../2005_zbirnik_problemtrans_statta_vurtenberger.doc. - Заголовок з екрану

6. Калиновський, Б. Значення принципу субсидіарності для демократизації інституційної системи поділу влади в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалів : http://www.democracy.kiev.ua/publications/collections/conference_2005/section_9/Kalynovsky. - Заголовок з екрану

7. Концепція адміністративної реформи. – К., 1998. – 62 с.

8. Концепція реформування публічної адміністрації в Україні (2005 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалів : www.cld.org.ua/lib/94_Publadm_refconcept_13.doc. - Назва з екрану

9. Національна стратегія реформування місцевих органів виконавчої влади та системи місцевого самоврядування (Проект. Квітень 2005 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалів : www.cld.org.ua/lib/93_Nationalstrategy_reform_12.doc. - Назва з екрану

10. Парсонс, В. Публічна політика : Вступ до теорії і практики аналізу політики [Текст] / Вейн Парсонс : [пер. з англ. О. Дем'янчука]. – К. : Видавничий дім «Києво-Могилянська Академія», 2006. – Розділ 1.2.

11. Проект Концепції децентралізації державного управління та розвитку місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалів : www.municipal.gov.ua/data/loads/konzep_dezentraliz_2005.doc. - Назва з екрану

12. Пухтецька, А. Сучасне розуміння змісту принципів децентралізації та централізації в адміністративно-правовій науці: порівняльно-правовий аспект [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалів : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_pr/2010_1/13.pdf. - Заголовок з екрану

13. Реалізація стратегії реформування інститутів державної влади в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалів : www.adm-pl.gov.ua/politics/data/upload/.../main/ua/.../dinf_6.doc. - Назва з екрану

14. Розвиток публічної адміністрації в Україні на основі європейського адміністративного простору [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалів : www.adm-pl.gov.ua/politics/data/upload/.../d_inf_01_2007.doc. - Назва з екрану

15. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про утворення міжвідомчої робочої групи з питань реформування адміністративно-територіального устрою та місцевого самоврядування» від 14 травня 2008 р. № 714-р. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про утворення робочої

групи з підготовки проекту Концепції реформування публічної адміністрації»
від 26 березня 2008 р. № 531-р.