

ПРЕДПОСЫЛКИ И КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕФОРМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

Е.А. КАПОГУЗОВ,

*кандидат экономических наук, доцент,
Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Разворачивающаяся согласно постановлению правительства Российской Федерации № 1789-Р от 25.10.2005 административная реформа является на наш взгляд, наиболее радикальной попыткой провести модернизацию российского государства, используя международный опыт. Основанием для такого тезиса может служить то, что философия административной реформы, являющейся наряду с реформой госслужбы и бюджетной реформой ключевой составляющей модернизации государства, основывается на мировой практике движения за реформирование управления в сфере публичного, государственного управления, получившего название New Public Management (Новый государственный менеджмент – НГМ). В связи с этим возникает закономерный вопрос, в чем сущность тех перемен, которые происходили и происходят в сфере государственного управления в тех странах, которые раньше России встали на путь «Открытия государства заново» (Reinventing government)¹. Каковы глубинные причины и подоплека этих перемен и что полезного может вынести для себя Россия, вставая очередной раз на «тропу войны» с бюрократизмом?

Обозначение реформирования государственного управления как Новый государственный менеджмент сразу ставит вопрос, что же собственно «нового» в НГМ? Не является ли это простой сменой вывески? Целый ряд мероприятий, которые причисляются к НГМ, как отдельные элементы уже достаточно давно известны и применялись в практике реформ государственного управления и ранее. К этому относится в частности критический анализ задач, создание центров прибыли и ответственности, подходы к децентрализации решений, глобальное бюджетирование, расчет издержек и результатов, а также контроллинг.

Вместе с тем, в «новом» является именно системность, комплексность применения инструментария НГМ, в результате чего возникают шумпетерианские комбинации уже существующих и новых ключевых элементов системы менеджмента, которые по отдельности были известны и до этого, ведущие к инновациям в сфере государственного управления. Отдельные составные части приспособляются друг к другу и за счет синергетического эффекта дают новое качество.

Наиболее часто встречающиеся в странах – пионерах реформы государственного управления (Великобритания, Новая Зеландия, США) элементы НГМ следующие:

- 1) делегирование ответственности за принятие оперативных решений на уровень непосредственных исполнителей (frontline Bureaucrasy);
- 2) ориентация в оценке эффективности деятельности госучреждений на непосредственные результаты (Output), конечные результаты и социальный эффект (Outcome, Impact) от их деятельности, а не на затраты ресурсов (Input), необходимых для их достижения. Громоздкий бюрократический аппарат должен стать легче и выиграть от использования достижений предпринимательского менеджмента. Это предполагается осуществить путем как децентрализации принятия решений, так и предоставления свободы распоряжения финансовыми и иными ресурсами руководителям высшего и среднего звена. С последних спрашивают не за полноту использования статей бюджета, а за степень достижения социально-значимых це-

¹ Во многом понятие НГМ ассоциируется именно с лозунгом Reinventing Government, и принципами модернизации правительства, изложенными Дэвидом Осборном и Тедом Гейблером в одноименном издании 1992 года.

лей и воздействий. Это требует наличия прозрачной и непротиворечивой системы оценки деятельности чиновников в виде верифицируемых и количественно и качественно однозначных показателей, свидетельствующих о достижении социально-значимых результатов деятельности. При этом должна быть выстроена система контроля, позволяющей уйти от проблемы «работы на показатель»;

- 3) развитие конкуренции в общественном секторе и преобразование иерархичных государственных органов исполнительной власти в общественные предприятия сферы услуг. Качество работы государственных органов определяется тем, насколько довольны потребители (граждане). При этом в случае, если конкуренция в чистом виде невозможна, предполагается активное внедрение элементов ее симулирующих, в частности бенч-маркинга (сравнения результатов деятельности подразделений внутри организации или схожих организаций, являющихся монополистами), конкурсов профессионального мастерства чиновников и т.д.

Очевидно, что эти элементы НГМ базируются на контрактной парадигме государства, в котором государственное управление является агентом конечного принципала – граждан страны и чиновникам передаются те функции и те ресурсы, которые невозможно произвести путем рыночных трансакций. Такой подход, при котором государство служит народу и госслужащие фактически являются служащими сферы услуг под названием «государственные услуги» является во многом революционным с точки зрения культуры взаимоотношений в обществе, что позволяет многим исследователям говорить о смене парадигмы в государственном управлении. Ведь ранее государственное управление было отчуждено от экономической системы и подчинялось политической, которая сделала ее задачей корректировку ошибочного развития экономической системы (функция ликвидации провалов рынка). НГМ не отказывается от правовой стороны деятельности в сфере государственного управления, но добавляет критерии оценки деятельности государственного аппарата формально-правового характера предпринимательскими критериями эффективности.

Систематизируя те цели и задачи, которые ставились в ходе реформ в духе НГМ в целом ряде стран, а также оценивая необходимые для их реализации мероприятия, его можно рассматривать как:

1. Философию, которая должна изменить менталитет государственного управления. Она предполагает внедрение экономического образа мышления и экономической логики в работу исполнительных органов власти. Другим ключевым элементом, лозунгом ориентации государственного управления на интересы граждан является тезис «Государство для граждан, а не граждане для государства»
2. Инструментарий, который должен перепроверять процессы управления. Инструментарий должен изменить системную ориентацию работы государственных органов таким образом, чтобы в рамках государственного управления можно было действовать с помощью методов управления частного сектора.

Предпосылки для переориентации работы государства на принципы НГМ вызревали на волне критики кейнсианства со стороны неоконсервативных течений еще с 70-х годов XX века. При этом, на наш взгляд, в рамках традиционно относимых к неоконсерваторам течений экономической теории (монетаризм, неолиберализм, теория предложения и рациональных ожиданий) делался акцент в первую очередь на корректировку макроэкономической политики (ликвидация некейнсианских перекосов в макрорегулировании, в особенности в фискальной и монетарной сфере, сокращение предельных ставок подоходных налогов и демотивирующее предложение труда социальных расходов). Однако все эти сокращающие государственный экономический активизм мероприятия не меняли внутреннюю систему работы государственного аппарата, основывающегося, в лучшем случае, на традиционных веберовских принципах, методах, а главное стиле работы.

Вместе с тем, в ряде стран в 80-е, а в других в 90-е годы XX века проявились ряд факторов, сделавших реформу государственного управления в какой-то степени неизбежной. Выделим данные факторы и обстоятельства:

1. Ухудшение финансовой конъюнктуры работы правительства. В связи с сокращением темпов экономического роста, опережающим ростом государственных расходов по сравнению с ростом ВВП возникает разрыв между финансовым дефицитом и растущими ожиданиями от деятельности госсектора у населения. При этом традиционное бюрократическое решение проблемы – рост финансирования, увеличение

персонала и, в конечном счете, расходов общества на содержание чиновников более невозможно. Если ранее, в условиях благоприятной финансовой конъюнктуры можно было увеличивать расходы государства, в том числе за счет роста государственного долга, поскольку и население, и политики с удовольствием игнорировали опасность «фискальной иллюзии», то далее такую роскошь государства и общества не могли уже себе позволить. Этому в немалой степени способствовали и наднациональные соглашения, к примеру, Маастрихтские в Евросоюзе.

2. Давление процессов глобализации и конкуренции на рынке капиталов. В условиях либерализации финансовых, товарных рынков и борьбы за инвестиционные ресурсы фактор эффективности работы государственного аппарата, уровня бюрократизации и регламентированности работы частных предприятий со стороны государства становится серьезным внешним фактором, влияющим на состояние работы государственных органов. В этом плане многие транснациональные корпорации, сталкивающиеся со стилем работы чиновников, к примеру, в более передовых Великобритании и Новой Зеландии очевидно будут требовать у государства совершенствования его работы.
3. Изменение системы ценностей в обществе в сочетании с уже вышеупомянутым ростом ожиданий от более совершенной работы органов государственного управления у населения. Рост индивидуального самосознания, расширение социальной базы среднего класса, развитие институтов гражданского общества привели к подталкиванию реформ государственного аппарата, работающего зачастую также и по тем же принципам, как и полвека и более назад, и резко диссонирующим в связи с этим с другими секторами экономики. Особенно это стало заметно в условиях постиндустриального общества, когда резкий рост сферы услуг, открытости и прозрачности работы предприятий обслуживания невольно вернул в область общественных дискуссий контрактную парадигму государства. Согласно философии «value for money» у граждан есть право также на получение соответствующей отдачи от госорганов в связи с тем, что они платят налоги и взносы. В связи с этим и в экономической науке, и в политике возродились к жизни неоллиберальные идеи «минималистского государства», берущего на себя лишь те функции, которые рынок не может выполнить. При этом ключевым становятся не традиционные неоклассические функции ликвидации «провалов рынка», а в первую очередь необходимость спецификации прав собственности экономических агентов, непосредственно вытекающих из подхода Р. Коуза. С другой стороны, возрастание технологической сложности в экономике, рост опасности техногенных катастроф, а также экологических проблем способствовал осознанию в обществе необходимости расширения функций государства с точки зрения профилактики и быстрого реагирования на локальные и глобальные опасности такого рода. Тем самым наблюдались разнонаправленные тенденции, как к росту присутствия государства в экономике и тем самым к расширению рамок работы государственного аппарата, так и его сокращения, в частности, через рост его эффективности, возможностей использования новейших достижений науки и техники в его работе. В особенности это нашло свое проявление в создании системы работы «электронных правительств» (e-government), создаваемых с целью прежде всего роста прозрачности и эффективности работы чиновников и сокращения издержек взаимодействия с ними граждан-потребителей.

В этих условиях не удивительно, что растущая необходимость реформ уже с некоторого времени привела к развитию процесса, из которого вытекает смена парадигмы в культуре государственного управления, берущей свое начало в XIX веке и реализованной прежде всего в континентальных европейских странах, в частности Германии.

Для НГМ возникло и теоретический базис, в основе которого лежат достижения современной институциональной экономической теории с одной стороны и управленческой науки с другой. Движение за реформирование нашло приверженцев из различных политических лагерей, как консерваторов в Великобритании, так и лейбористов – партии левого толка, в Новой Зеландии и Австралии, что позволяет говорить о смене традиционного подхода к профилированию партий левого толка на усиление экономической доли государства.

Вместе с тем, НГМ в меньшей степени теоретическая конструкция и в большей движение, принесшее свой опыт из практики. Уже 20 лет принципы НГМ определяют направ-

ление реформ государства в целом ряде индустриальных стран. Практики и политики, проводящие реформы в различных странах, при этом ни следуют эксплицитно закрытым теоретическим моделям, ни имеют между собой какую либо заметную координацию. При этом есть различия в значении отдельных мероприятий в различных странах, однако существует и целый ряд близких характеристик.

Серьезной работой для региональной бюрократии в Германии стало внедрении принципов НГМ на местном уровне. Ключевыми составляющими этого процесса стала замена традиционной системы камералистского счетоводства на схожую с системой двойной бухгалтерии в частном секторе систему учета (Doppik), внедрение стандартов международной системы отчетности в госсекторе (IPSAS), Bench-marking при оценке результатов, ориентации на запросы и интересы граждан. Идеологически предполагался отход от классической немецкой бюрократии, основанной на веберовских принципах и организация госуправления как компактного, гибкого предприятия, оказывающего публичные услуги населению в конкурентной или квази-конкурентной среде. Этот процесс в Германии затянулся на 10-15 лет, и далеко не все элементы НГМ были успешно внедрены.

В Скандинавских странах, в особенности Швеции и Норвегии, интересным представлялся так называемый «Эксперимент свободных коммун». В 1984-88 г.г. все скандинавские страны, прежде всего классическое государство благосостояния Швеция, предприняли усилия в направлении реформирования государственного управления в духе НГМ. Стоит отметить, что доля местных администраций в структуре госсектора традиционно высока. Чрезмерный объем задач, которые местные чиновники осуществляют для выполнения государственных социальных программ, все больше сближается с конституционно закрепленной самостоятельностью местных органов власти. Поэтому ключевым моментом так называемого Эксперимента свободных коммун (frikommuneforsok) является расширение компетенции местных органов власти. Считается, что благодаря гибкой, приспособленной к ситуации местной (коммунальной) структуре можно более эффективно и быстро решить специфические местные проблемы исходя из состояния местных условий. С этой целью в скандинавских парламентах был принят закон, согласно которому правительству дано право предоставлять по запросу коммун время для модельных попыток не исполнять отдельные нормативные акты и предписания (так называемые свободные коммуны). Коммуны используют экспериментальную свободу и вводят следующие альтернативные формы политико-административных организаций, а также оперативное производство общественных благ и управление персоналом и финансами снизу. Среди наиболее заметных мероприятий «свободных коммун» в Скандинавии можно отметить следующие:

1. Сокращение промежуточных уровней иерархии.
2. Сокращение фрагментации и специализации местных администраций.
3. Создание в администрациях центров ответственности и результатов.
4. Создание местных гражданских служб, которые берут на себя 80-90% всех контактов администрации.
5. Ориентированное на потребителей производство продукции (более частый анализ потребностей, участие в принятии решений).
6. Усиление рыночной, конкурентной ориентации при высоком исходном уровне социализации государства.
7. Внешняя контрактация с частными фирмами.
8. Финансовое реформирование (бюджетирование, ориентированное на результат, глобальное бюджетирование для децентрализованных единиц).
9. Реформа персонала (внедрение системы оплаты труда, ориентированное на качество работы, совершенствование процессов развития персонала, ограничение работы руководителей сроками (на 5 лет и т.п.).

Хотя число свободных коммун во всей Скандинавии было незначительно, было зарегистрировано большое число заявок на освобождение от предписаний и регулирующих указаний. Почти все центральные министерства конфронтировали с коммунальными инициативами реформ и противодействовали коммунальным заявкам на дерегулирование. Стало ясно, что ситуация сложнее, чем предполагалось изначально. Причинами этого являлось желание коммун взять на себя компетенции центральных органов, что ставило по сомнению министерский контроль программ в области ГУ.

Рассматривая другие Скандинавские страны отметим, что Норвегия особое значение придало дерегулированию и децентрализации. Дания – реформе финансов и персонала

(программные бюджеты, расчет издержек и результатов, ориентированный на качество оплата труда, развитие персонала и т.д.). Финляндия сконцентрировалась прежде всего на реформе политического управления (сокращение консультационных комиссий и т.д.), а также построении системы, ориентированной на потребителей. [3.s.10].

В Великобритании несмотря на схожесть с другими странами причин возникновения движение в духе НГМ развивалось по иному сценарию. В англосаксонском мире коммунальное государственное управление может осуществлять лишь те задачи, которые закреплены парламентом через закон. Консервативное правительство М. Тэтчер реформировало систему государственного управления на коммунальном уровне под лозунгом «Эффективность и менеджериализм» с использованием концепции агентств [8, s.108].

В начале 80-х XX в. английский парламент принятием ряда законов существенно ограничил автономию коммунальных расходов, при этом устанавливалась каждой коммуне верхняя граница совокупных расходов. Так как неэффективно действовавшие коммуны получили одновременно большую свободу при распределении выделяемых финансовых ресурсов, это способствовало становлению стратегического менеджмента на коммунальном уровне, поскольку в рамках средне и долгосрочного планирования задач и ресурсов они были вынуждены устанавливать приоритеты. Настоящим вызовом для избираемых коммунальных политиков стала необходимость стратегически мыслить и планировать. Если на первых порах прогресс был медленным и незначительным, то в дальнейшем в целом нахождение решений и будущих ключевых задачах и об использовании ресурсов был заметно улучшен [3, s.115].

Помимо формирования частично автономных агентств усилия были сосредоточены на создании рыночных условий функционирования местных органов исполнительной власти. Предполагалось, что коммуны вовсе не обязательно должны сами все производить, а могут и заниматься аутсорсингом. Такое новое понимание задач (разделение задач гарантирования и исполнения) вело к радикально новым структурам, а именно к разделению принципала и агента. Важнейший элемент концепции Enabling Authority – обязательный конкурсный характер коммунальных услуг (Compulsory Competitive Tendering), согласно которому коммуны были обязаны проводить госзакупки на конкурсной основе. Необходимо отметить, что близкие к администрации частники конкурса выиграли около 80% всех конкурсов. [3, s. 109].

Наряду с обширной приватизацией реформаторским шагом британского варианта НГМ являлся и аутсорсинг в производстве публичных услуг. Особо массовый характер процессы приватизации приняли в эпоху тэтчеризма, от автопромышленности до авиации, телекоммуникации и энерго- и водоснабжение, почтовый банк и сталелитейная промышленность. С 1979 г. по 1995г. в целом 51 госпредприятие частично или полностью было продано. Доходы от приватизации, составлявшие 2–4% от величины госрасходов, послужили для выравнивания госбюджета [8, s.109].

В Новой Зеландии развитие протекало по многим параметрам схоже с Великобританией, однако быстрее и эффективнее. Целый ряд экспертов называют Новую Зеландию как страну, где реформы в духе НГМ осуществлялись наиболее активно и бескомпромиссно. С 1985 г. основные элементы реформы распространялись в равной степени на местный и центральный уровень и выражались высокой степенью ориентации на эффективность и коммерциализацию (оценку эффективности коммерческих операций государственных банковских и почтовых структур) и приватизацию (были приватизированы нефтяные, угольные месторождения, авиакомпания). И здесь агентства играли значительную роль: правительственные агентства работали на основе договора между министерством и главой учреждения в значительной мере самостоятельно. При этом вознаграждение руководителя учреждения в значительной степени зависело от конечного результата. Эта концепция поддерживалась гибким и ориентированным на результат финансовым менеджментом (глобальный бюджет, расчет издержек и расходов, детальная отчетности). В равной степени в агентствах персонал-менеджмент был организован таким образом, что решения в области персонала были децентрализованы и связаны с системой мотивационных мер. Руководители избирались на определенный срок (к примеру, директор учреждения по договору максимум на 5 лет). Эти структуры действовали преимущественно на коммунальном уровне.

На местном уровне в Новой Зеландии британская идея Enabling Authority была воспринята и расширена. Более того, новозеландские коммуны, такие как Христчёрч и Веллингтон стали известны благодаря своим мероприятиям в духе НГМ. Они ввели децентрализованные

структурные единицы и центры ответственности и результатов, принцип ориентации на потребителей и конкуренцию между частными и общественными поставщиками. Во многом благодаря реформированию государственного управления Новая Зеландия, в начале 80-х годов находившаяся на уровне стран третьего мира, уже через 15 лет стала демонстрировать самые высокие темпы роста стран членов ОЭСР. В World Competitiveness Report 1994, представленном на форуме в Давосе, качество работы новозеландского правительства с точки зрения обеспечения национальной конкурентоспособности обозначалось как наилучшее из всех стран ОЭСР. С 1993 г. по 1994 г. (финансовый год в Новой Зеландии с апреля по март) зафиксирован профицит бюджета, который использовался для погашения госдолга. Доля госрасходов в ВВП снизилась с 41% в 1992–1993 гг. до 35% в 1995–1996 гг. Норма безработицы с 1991 г. до 1996 г. снизилась с 10,9% до 6%. Среднегодовые темпы роста с 1991 г. по 1996 г. составляли 4%, а уровень инфляции ниже 2% [8, s. 55].

В США движение в области реформирования правительства также прошло несколько этапов. С одной стороны, почву для внедрения НГМ подготовила неоконсервативная революция, в особенности подходы представителе теории предложения и общественного выбора, что проявилось в реализации в рамках экономической политики администрации Р. Рейгана стремлению к росту эффективности и сокращению расходов на содержание государства. На федеральном уровне в центре внимания находились улучшения в сфере персонал – менеджмента. В частности, это находило свое отражение во введении вознаграждений в зависимости от результата для чиновников высшего ранга. Параллельно осуществлялась реформа в области финансового менеджмента, истоки которой возникли еще в 60-х годах при внедрении в Пентагоне принципов и механизмов программно-целевого бюджетирования и бюджетирования «на базе нулевого уровня» (Program Project Budgeting System и Zero Base Budgeting System).

С началом правления администрации Клинтона возобновились темы сокращения, дерегулирования, но также и улучшения качества работы государственного аппарата. Ключевым элементом американского подхода стал девиз *Reinventing Government*, принципы которого стали столь популярными, что даже в виде предмета в сфере госуправленческой науки была включена в школьную программу.

По оценкам ряда авторов, американские города, в частности Финикс, Балтимор, Сан-Диего и Сиэтл относятся к наиболее успешным субъектам местного самоуправления в мире. Они отличаются прежде всего ярко выраженной ориентацией на граждан благодаря сбору информации о потребностях и введением системы всеобщего менеджмента качества (TQM). Структура исполнительных органов в них в значительной степени основывается на предпринимательской концепции (центры ответственности и результатов) и внедрена концепция управления по результатам [3, s. 12].

Опыт внедрения принципов НГМ в Нидерландах известен благодаря городу Тилбургу, который считается практически единственным примером последовательной и успешной реализации НГМ в средней и южной Европе. Вследствие ухудшения финансовой ситуации и роста политической активности граждан как органы центральной, так и местной власти в Нидерландах столкнулись с необходимостью модернизации управленческих структур. Как и в Скандинавии, импульс реформ шел главным образом снизу.

В смысле инструментария голландская модель НГМ понимает муниципальное управление как холдинг. Совет и коллегия (бургомистр и депутаты) как представительная власть, а также внутренние управленческие структуры образуют холдинг. Исполнительная власть, рассматриваемая как аналог коммерческих или производственных структур холдинга, несет ответственность за все организационные, финансовые, кадровые и производственные вопросы, связанные с выполнением соответствующих функций. Каждая профессиональная структура делегирует полномочия наверх в вопросах организации, финансов, контроля и компьютерного обеспечения. Служба управления как высшая единица управления координирует отделы и обеспечивает их необходимыми ресурсами. Холдинг использует в усиленном масштабе внешних поставщиков для оперативного производства услуг.

Ключевым элементом голландского опыта стал контрактный менеджмент как новый инструмент управления, контроля и планирования. Ядром этой новой управленческой философии является ясное и четкое разграничение между политикой с ее стратегической компетенцией и администрацией, которая ответственна за выполнение оперативных задач. Представительные органы Тилбурга (Совет и коллегия) как заказчики и служба уп-

равления как исполнители понимаются как равноправные стороны контракта. Составляемый на год план включает обязательное обсуждение осуществленных администрацией задач, отчетность от необходимых для этого средств и результатах и причины отклонения от результата. Хотя исполнительные органы ориентируются на согласованный бюджет, однако если отдельные службы его перерасходуют, это можно компенсировать за счет внутреннего перераспределения статей. Также и отношения отделов друг с другом регулируются на основе контрактов. Отчетность три раза в год об исполнении задач и об изменившихся условиях деятельности является частью обширного контроллинга, важнейшей функцией, т.к. служит для регулярного приспособления и корректировки стратегических планов и целей.

Реформы, начавшиеся в развитых странах, нашли своих приверженцев и в целом ряде развивающихся стран, в особенности в странах Латинской Америки (Аргентина, Бразилия, Чили, Мексика), а также в Венгрии и Таиланде. В 90-е годы XX века они прошли с разной степенью успеха, при этом выделялись три направления реформирования: в сфере гражданской службы, подотчетности (accountability) и управленческих аспектах [7, p.7]. Подробный анализ целей и результатов реформы в вышеупомянутых странах не является предметом данной статьи, вместе с тем стоит отметить, что в ряде стран, в частности Бразилии, отмечалась большое значение неформальных институтов и опасность ориентации реформ на интересы чиновников, а не большинства граждан. На наш взгляд, реформа бюрократии в РФ пойдет по этой колее, что соответствует стратегии догоняющего развития. Альтернативой может стать инновативная, ориентированная на будущее, учитывающая все подводные камни, с которыми столкнулись страны со схожей структурой институциональной среды, траектория развития.

Подводя итоги, стоит еще раз акцентировать внимание на отказ от стратегии слепого копирования успешных институтов реформирования англосаксонского типа, возможность трансплантации которых на почву российской бюрократии в условиях существующей институциональной среды вызывает сомнения. Необходим эволюционный путь развития элементов гражданского общества, способных контролировать бюрократию и стимулирующую ее к более эффективной работе для реализации социальной функции – служить интересам граждан, финансирующих услуги бюрократов в рамках социального контракта. В этом плане изучение передового опыта реформ государственного управления, сближение интересов граждан и государства, развитие местного самоуправления и участия граждан в делах государства, подотчетность и прозрачность работы чиновников дает шансы на достижение социально-значимых конечных результатов реформ.

ЛИТЕРАТУРА

1. Тамбовцев В.Л. Государственное регулирование государства: вопросы теории, международный опыт, российские реформы // <http://www.recep.ru>
2. Arndt J.H. Neuseeland – Reform einer Volkswirtschaft: Kehrtwende von der Krise zum vorbildlichen Reformstaat. In VOP 12/1996.
3. Banner G., Reichard Ch. (Hrsg.) Kommunale Managementkonzepte in Europa – Anregungen für die deutsche Reformdiskussion. Köln, 1993
4. König K./Beck J. Modernisierung von Stadt und Verwaltung: Zum Neuen Öffentlichen Management. 1 Auflage. Baden-Baden, 1997
5. Reichard Ch. Von Max Weber zum “New Public Management” – Verwaltungsmanagement im 20. Jahrhundert // in: Halblutzel P., Haldemann T., Schedler K., Schwaar K. (Hrsg.): Umbruch in Politik und Verwaltung: Ansichten und Erfahrungen zum New Public Management in der Schweiz. Bern 1995.
6. Reinermann H., Ridley F.F., Thoenig J-C. Neues Politik- und Verwaltungsmanagement in der kommunalen Praxis – ein internationalen Vergleich. Sankt Augustin, 1998
7. Reinventing Leviathan: The Politics of Administrative Reform in Developing Countries. Ed. by Ben Ross Schneider and Blanca Heredia, 2005.
8. Reznicek L. Lean Management für die öffentliche Verwaltung? Eine Analyse anhand der aktuellen Berliner Verwaltungsreform. Berlin, 1996