

УДК 35.075

ЛАХИЖА Микола Іванович,

д-р наук держ. упр., доц.,

заст. нач. Упр. держ. служби

Голов. упр. держ. служби України в Полтавській обл.

ЄВРОПЕЇЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ: ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ БОЛГАРІЯ

Розглядається європеїзація публічної адміністрації Республіки Болгарія як процес створення, поширення та інституціалізації офіційних і неофіційних правил, процедур, парадигм суспільної політики, стилів діяльності, які були визначені й консолідовані в європейському просторі, а потім включені в національну логіку.

Ключові слова: європеїзація, публічна адміністрація, стратегія, адміністративне обслуговування.

Лахижа Н. І. Европеизация публичной администрации: опыт Республики Болгария

Рассматривается европеизация публичной администрации Республики Болгария как процесс создания, распространения и институциализации официальных и неофициальных правил, процедур, парадигм общественной политики, стилей деятельности, которые были определены и консолидированы в европейском пространстве, а потом включены в национальную логику.

Ключевые слова: европеизация, публичная администрация, стратегия, административное обслуживание.

Lakhyzha M. I. Public administration europeanization: republic of Bulgaria practices

The europeanization of the Republic of Bulgaria public administration as the process of creation, dissemination and institutionalization of formal and informal rules, procedures,

public policy paradigms, activity styles that have been identified and consolidated in the European space, and then included in the national logic is considered.

Key words: europeanization, public administration, strategy, administrative service.

Постановка проблеми. Особливістю європейської інтеграції у сфері державного управління є проникнення права Європейського Союзу і насамперед адміністративного права як основного регулятора відносин у державному управлінні в систему національного права [1, с. 7]. Європеїзація національних правових систем та адміністрацій відбувається різними способами, з яких лише деякі передбачають вплив регулювань [6, с. 13 – 20]. Рецепція правил стосується не лише впровадження формальних інституцій та процедур, а й зміни поведінки внутрішніх гравців. Саме цей вплив Європейського Союзу здебільшого називають «європеїзацією» [5, с. 5].

Влада та публічна адміністрація є особливою частиною процесу інтеграції посткомуністичних країн до Європейського Союзу, оскільки не існує однозначних та жорстких норм, які визначають модель адміністрації. Як наголошує М. Рудік, європеїзацію публічного управління можна розуміти як процес створення, поширення та інституціалізації офіційних і неофіційних правил, процедур, парадигм суспільної політики, стилів діяльності, які були визначені і консолідовані в європейському просторі, а потім включалися в національну логіку [10]. Аналіз свідчить про схожість досвіду колишніх соціалістичних країн щодо підготовки до вступу до ЄС: удосконалення нормативно-правової бази, проведення адміністративно-територіальних реформ, запровадження сучасної регіональної політики тощо, що обумовлено їх прагненням до інтеграції. Але кожна з цих держав мала свою історичну, політичну, соціально-економічну, культурну та іншу специфіку, що спричинило особливості форм, типів реформування та стану реформ у різних сферах суспільного життя [8, с. 7].

На думку О. Дзяд та О. Рудіка, на початку 90-х рр. XX ст. поняття європеїзації розумілося значно ширше, ніж сьогодні, й включало щонайменше чотири аспекти: відновлення європейських інституцій і традицій після десятиліть деєвропеїзації; конкретний процес вступу в ЄС та поява структурної сумісності з його інституціями і правовою системою; розвиток регіонального співробітництва та інтеграції в межах загального процесу європейської інтеграції; фундаментальна трансформація

громадянського суспільства, політичної культури й моделей поведінки, тобто запровадження демократичних традицій та цінностей [3, с. 118 – 119].

Прагнення Болгарії, як і більшості посткомуністичних держав, до вступу в ЄС дали підстави здійснювати безпрецедентний вплив на реструктуризацію інституцій та публічної політики, що охарактеризовано українськими вченими як політика обумовленості, яка включає комплекс реформ, ключовими з яких є реформи публічного управління [10, с. 10]. Особливість Болгарії полягає, насамперед, у досить низькому рівні економічного розвитку, сильному впливі тіньових сил, політичній нестабільності, що й вплинуло на тривалість та суперечливість процесу демократичного транзиту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що питання європеїзації публічної адміністрації вивчають такі українські автори, як В. Баштанник, І. Грицяк, Н. Гнидюк, Я. Малик, О. Рудік, М. Рудік, Р. Петров, Л. Прокопенко, В. Стрельцов, а процес посткомуністичної трансформації в Болгарії плідно досліджують В. Бурдяк та М. Мілова. Цим проблемам присвячений і ряд наших публікацій.

Метою статті є аналіз та узагальнення досвіду європеїзації публічної адміністрації Республіки Болгарія на основі вивчення документальних матеріалів, зокрема звітів міністерства державної адміністрації та адміністративної реформи, а також публікацій болгарських учених і політиків.

Виклад основного матеріалу. Рішення про євроінтеграційний вибір було прийнято Народними зборами Болгарії наприкінці 1990 р., 8 березня 1993 р. була підписана угода про асоціацію, а в грудні 1995 р. Болгарія подала заяву про повноправне членство в ЄС. У грудні 1996 р. Болгарія стала членом СОТ. Проте, зважаючи на соціально-економічні та політичні проблеми, реальні зрушення в переговорах Болгарії з ЄС відбулися лише в 1999 р. при урядах І. Костова та С. Сакскобургготського. На думку соціологів, ключовим стало досягнення консенсусу політичних сил щодо необхідності євроінтеграції. Як зазначає М. Мілова, основна ставка напередодні приєднання була зроблена на забезпечення політичної стабільності та мобілізацію економічного потенціалу; серйозні вимоги були поставлені до судової системи, реформи держапарату, проблем інтегрування національних меншин, боротьби з організованою злочинністю тощо [7]. Для Болгарії

проблема регіонального управління виявилася особливо актуальною, зважаючи на особливості її територіально-адміністративного устрою.

Європейськими інституціями періодично проводився моніторинг стану публічного управління в країнах Центральної та Східної Європи. Так, створена в 1992 р. інституція Організації економічного співробітництва і розвитку SIGMA здійснювала експертизу стану публічного управління з метою його вдосконалення в п'яти напрямках: адміністративна реформа і національні стратегії; управління політичною діяльністю, управління витратами, управління громадськими службами та адміністративний нагляд. У 1997 р. Єврокомісія проаналізувала готовність потенційних членів до вступу в ЄС. Естонія, Польща, Словенія, Угорщина та Чехія (Люксембурзька група) були визнані підготовленими до початку переговорів, а Болгарія, як і Латвія, Литва, Румунія та Словаччина (Хельсінська група) – віднесені до неготових.

У більшості державах-кандидатах були створені міністерські комітети з питання євроінтеграції. У Болгарії ж щомісячно проводилися спеціальні засідання Ради Міністрів, на яких розглядалися політичні та стратегічні питання євроінтеграції. Конкретними питаннями євроінтеграції займалися комітет на рівні заступників міністрів – Рада європейської інтеграції та комітет вищих державних службовців, який складався з керівників структурних підрозділів з євроінтеграції міністерств. Значною була роль Міністерства зовнішніх справ, яке контролювало роботу Європейського секретаріату. Як і в інших державах-кандидатах, у Болгарії значну увагу звертали на забезпечення відповідності нового законодавства стандартам ЄС, що здійснювалося, передусім, міністерством правосуддя та зближення законодавства. Спеціальний орган з організації взаємодії з цих питань між урядом та парламентом в Болгарії не був створений. Гарантією реформ була парламентська більшість.

Болгарія мала також найбільш децентралізовану систему управління фінансовою допомогою ЄС: кожне міністерство займалося цим питанням у своїй сфері відповідальності. Суто координаційні функції виконував відділ європейської інтеграції міністерства зовнішніх справ. Не було в Болгарії на той час і спеціального органу, відповідального за проведення адміністративної реформи. Відтак автори дослідження SIGMA відзначали, що головним недоліком у Болгарії була слабкість інституційних та адміністративних структур. На початку 1998 р. в країні лише

починалася робота з підготовки стратегії адміністративної реформи. Ця робота набувала дуже великого значення з огляду на відсутність рецептів змін та необхідність враховувати як стандарти ЄС, так і національну специфіку.

ЄС намагався створити умови для входження до його складу ідеальних членів, дотримуючись асиметричності процесу розширення та введення обумовленості для країн кандидатів. Протягом 1997 – 2002 рр. обумовленість посилювалась та ставала все більш контрольованою (щорічні регулярні звіти). Посилення уваги ЄС до реформування систем публічного управління в країнах-кандидатах спричинило суттєві зміни в 1998 – 2002 рр. Так, у Болгарії у 1998 р. прийнято закон про державні адміністрації, до якого у 2001 та 2003 рр. внесено поправки. У 2000 р. набрав чинності прийнятий у 1999 р. закон про державну службу. Проте залишалася проблема оптимізації регіонального управління. Характерно, що проведений Радою Європи у 1998 – 1999 рр. моніторинг у Болгарії завершився висловленням побажання щодо розвитку в існуючих 28 областях самоврядування [2].

Аналіз парламентських документів свідчить, що на початку 2000 рр. зусилля спрямовувалися на «стимулювання створення професійної, ефективної і відповідальної публічної адміністрації, яка б дозволила Болгарії брати ефективну участь в європейській інтеграції і відповідала б стандартам ЄС» [4]. Відповідно ставилися завдання: підготовки центральної та місцевої адміністрації для необхідної європеїзації їх роботи і створення Інституту публічної адміністрації та європейської інтеграції, який би став каталізатором розвитку високоякісної програми навчання кадрів.

Рада міністрів 9 липня 2002 р. прийняла Стратегію модернізації державної адміністрації, спрямовану на поліпшення обслуговування населення та зростання престижності державної служби. Політика модернізації державного управління була одним із шести пріоритетів державної програми «Люди – багатство Болгарії». Перша частина програми – «Зміцнення спроможності державної служби» спрямовувалася на створення сучасної державної адміністрації, професійної та незалежної, зорієнтованої на використання технологій управління бізнесом і на вирішення питань міжнародного характеру, яка спирається на партнерство і децентралізацію та інформаційні технології. Виділялися такі завдання: нормативно-правового, інституційного забезпечення та управління зайнятістю і мотивацією державних службовців;

зміцнення спроможності до стратегічного планування та розробки національної політики; удосконалення механізмів консультацій із соціальними та економічними партнерами, з громадянським суспільством; створення адекватного адміністративного середовища для запобігання і протидії корупції; розробки адміністративних заходів і процедур інтегрування меншин і груп з нерівним соціальним станом; подолання адміністративних бар'єрів для поліпшення інвестиційного клімату та умов для бізнесу в державі; забезпечення адекватної участі державної адміністрації у процесах глобального управління.

Другим напрямом програми визначено зміцнення адміністративної спроможності для здійснення пов'язаних із членством в ЄС зобов'язань. Третім напрямом визначено зміцнення адміністративної спроможності участі Болгарії у Структурних фондах (макроекономічний, фінансовий та адміністративний аспекти). Зусилля передбачалося сконцентрувати в таких сферах: створення та зміцнення діючих структур управління Структурними фондами; управління людськими ресурсами; розробка систем, процедур та інших інструментів; оптимізація вивчення кращого досвіду; аналіз адміністративної спроможності на всіх етапах програмного циклу. Моніторинг, координація виконання Стратегії, а також контроль за нею поклалися на міністра державної адміністрації (з питань модернізації державної адміністрації), міністра з європейських питань (щодо зміцнення спроможності у сфері європейської інтеграції), міністра фінансів (з питань участі Болгарії в європейських фондах).

Рішенням Ради міністрів створена допоміжна робоча група «Питання адміністративної спроможності», основним завданням якої було системне спостереження за виконанням другого розділу Стратегії, визначення проблемних місць та внесення пропозицій щодо їх подолання. У структурі Ради міністрів створена дирекція «Державна адміністрація», основним завданням якої було сприяння виробленню політики щодо державних службовців, структурування адміністрації та надання адміністративних послуг. При Раді міністрів також створена дирекція «Європейська інтеграція й відносини з міжнародними фінансовими інституціями», яка здійснювала координуючі функції.

Доповідь про виконання стратегії заслухана у квітні 2003 р. на засіданні Ради міністрів. Уряд також урахував результати доповіді Європейської комісії за 2002 р. та

документи «Партнерство заради приєднання» і «Основні адміністративні структури згідно з використанням asguis». Було прийнято рішення актуалізувати програму перетворень.

Рада міністрів розпорядженням від 24 вересня 2003 р. затвердила «Стратегію модернізації державної адміністрації від приєднання до інтегрування на 2003 – 2006 роки» (далі – Стратегія), яка складалася з трьох частин: зміцнення спроможності державної адміністрації; посилення адміністративної спроможності виконання зобов'язань, пов'язаних із членством в ЄС та міжнародних фондах; контроль та координація виконання стратегії [11]. Наголошувалося, що, проводячи динамічну політику модернізації державного управління в умовах євроінтеграції, уряд Болгарії усвідомлює необхідність значних інвестицій фінансових та людських ресурсів для досягнення загальних принципів та практики гарного управління, надійності, прозорості та відкритості адміністрації, характерних для європейського адміністративного простору.

Стратегія ґрунтувалася на зафіксованих у ній принципах гарного управління: законність (управління та дії адміністрації згідно із законодавством), надійність та передбачуваність (дії та рішення з уникненням свавілля), відкритість та прозорість (управління та адміністрація доступні зовнішньому спостереженню та контролю), звітність (чітко окреслені права та обов'язки інституцій та звітність перед суспільством), ефективність (досягнення стратегічних цілей та вирішення проблем суспільства за умови якісного співвідношення ресурсів та результатів), узгодженість (дотримання логіки розробки програм, зрозумілої громадянам).

У Стратегії передбачалося проведення функціонального обстеження органів влади; внесення змін та уточнень до закону про адміністрації, спрямованих на зміцнення інспекторатів для забезпечення контролю за ефективністю дій адміністрації, посилення прозорості, координування планування з розмежуванням у політичній та адміністративній сферах, уніфікацію правового статусу окремих інституцій державного управління, створення єдиного Адміністративного реєстру, впровадження сучасних технологій планування та управління, зокрема з використанням управління проектами.

З метою децентралізації управління стратегія передбачала встановлення чіткого поділу функцій та відповідальності між центральною та місцевою владою.

Відзначено необхідність посилення ролі і потенціалу обласних управителів і посилення координації дій територіальних органів міністерств з метою підвищення якості адміністративних послуг та наближення їх до громадян. Цьому мали сприяти затверджені у 2002 р. рішенням Ради міністрів концепція та програма фінансової децентралізації.

Стратегічна мета управління людськими ресурсами передбачала створення професійної, політично нейтральної та відповідальної державної адміністрації. Основою для впровадження сучасних практик управління та розвитку людських ресурсів стали затверджені рішенням Ради Міністрів у 2002 р. стратегія навчання службовців в адміністраціях та порядок проведення атестації службовців у державних адміністраціях (Постанова Ради міністрів від 2002 р.).

Першочерговими заходами у сфері вдосконалення управління людськими ресурсами визначено такі: удосконалення процедури вступу на державну службу та професійного розвитку; регламентування механізму забезпечення мобільності державних службовців; посилення зв'язку зростання оплати праці службовців з оцінкою результатів роботи та введенням для цього додаткового матеріального стимулювання; забезпечення зв'язку службового підвищення з підвищенням кваліфікації; розробка системи кар'єрного зростання з урахуванням в основному результатів роботи, а не віку та стажу; виділення необхідних коштів для навчання службовців.

Особлива увага зверталася на поліпшення адміністративного обслуговування. Ґрунтуючись на затверджених рішеннях Ради міністрів у 2002 р. концепції поліпшення адміністративного обслуговування в контексті принципу «Єдине вікно» та Базовій моделі обслуговування «Єдине вікно» та інших документах, передбачалося внести зміни до закону про адміністративне обслуговування фізичних та юридичних осіб; регламентувати функції ланок адміністративного обслуговування в адміністраціях; посилити механізм зворотного зв'язку для врахування рівня задоволеності громадян отриманими послугами; ввести базову модель обслуговування «Єдине вікно» в усіх адміністраціях; провести роботу зі зниження адміністративних бар'єрів для поліпшення бізнесового клімату в державі; посилити роботу з передачі державних функцій до приватного сектору; створити умови для електронного уряду тощо.

Наголошувалося також на поширенні кращої практики. Передбачалося, зокрема, введення урядом нагород кращим адміністраціям у номінаціях: ефективний інституційний розвиток, ефективне управління людськими ресурсами, якісне і доступне адміністративне обслуговування, гарна взаємодія між обласним управителем і кметом. Суттєва увага звернена в стратегії на забезпечення спроможності публічної адміністрації до використання та контролю виконання політики Співтовариства: забезпечення роботи в нових ринкових умовах; забезпечення соціального зближення та робочих місць; спроможність використання сільськогосподарської політики ЄС; енергетика, охорона навколишнього середовища, транспорт та комунікації, правосуддя тощо.

Доцільно наголосити на увазі авторів стратегії до підготовки людських ресурсів з точки зору забезпечення їх готовності використовувати asguis, працювати з фондами ЄС та до роботи в інституціях ЄС. Рішенням Народних зборів Республіки Болгарія від 16 серпня 2005 р. створено міністерство державної адміністрації та адміністративної реформи (МДААР). Положення про нього затверджено рішенням Ради міністрів і увійшло в дію з 18 жовтня 2005 р. Перед міністерством було поставлено амбітне завдання досягнення необхідної спроможності та цілісності модернізації болгарської державної адміністрації шляхом зниження недовіри громадян до державних інституцій, посилення комунікацій з громадськістю та прозорості дій органів влади.

У грудні 2005 р. стартував проект програми PHARE «Зміцнення спроможності болгарської публічної адміністрації з огляду на виконання Стратегії модернізації державної адміністрації в поліпшенні надання послуг суспільству». Передбачалося проведення експерименту в 10 адміністраціях на центральному, регіональному та місцевому рівнях. Під час оптимізації адміністративних структур першочергова увага зверталася на запобігання дублюванню структур та функцій.

З метою збільшення престижності державної служби 27 січня 2006 р. Рада міністрів прийняла рішення про оголошення 23 червня Днем службовця державної адміністрації. Під час відзначення цього дня нагороджено 18 кращих адміністрацій у номінаціях «Доступне і якісне адміністративне обслуговування», «Найкращі он-лайн послуги», «Ефективне управління людськими ресурсами», «Найкраща ПР практика в державній адміністрації».

У травні шляхом конкурсного відбору було прийнято гасло державної адміністрації «Обличчям до людей». Того ж місяця були затверджені правила транслітерації болгарських власних імен латиницею та проведена робота з приведення документації органів влади у відповідність до нових вимог.

У 2006 р. Народні збори прийняли розроблений МДААР закон про адміністрації, який вступив в дію 27 березня 2006 р. Основними новелами закону були: чітке розмежування політичних та адміністративних питань у державних адміністраціях; посилення компетенцій головних секретарів, пов'язаних з плануванням та звітністю; зміцнення ролі інспекторатів, посилення антикорупційних обмежень; посилення ролі електронних ресурсів у забезпеченні обліку кадрів та інформуванні громадян; удосконалення механізми звітності. Міністр МДААР затвердив порядок ведення адміністративного реєстру 14 липня 2006 р. Проект «Створення та підтримка адміністративного реєстру» підтримала Рада з європейської інтеграції.

Народні збори прийняли розроблений МДААР новий закон про державного службовця, який увійшов в дію з 27 березня 2006 р. Основні зміни та доповнення до закону охоплювали такі аспекти, як чітке розмежування політичних та адміністративних посад; удосконалення порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад; впровадження принципу мобільності в державній адміністрації; зростання значення навчання державних службовців тощо. Спільно з міжнародними інституціями проводилася робота з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Пріоритетними курсами стали: адміністративна діяльність, етика та попередження корупції; інформаційні технології, англійська та французька мови. На основі нового закону, згідно з пропозиціями Єврокомісії та висновками Білої книги, Рада Міністрів внесла зміни та доповнення до підзаконних нормативно-правових актів, що регламентували державну службу. Ці зміни стосувалися атестації, проведення конкурсу, проходження служби, оплати праці тощо.

Стратегія навчання службовців в державній адміністрації та План її реалізації на 2006 – 2007 рр. були актуалізовані 16 березня 2006 р.

Рада міністрів 20 липня 2006 р. схвалила підготовлену МДААР за широкої участі представників усіх рівнів державної адміністрації, профспілок, громадських організацій стратегію управління людськими ресурсами в державній адміністрації на

період 2006 – 2013 рр. та план її реалізації на 2006 – 2009 рр. Значна увага зверталася на поліпшення адміністративного регулювання та адміністративного обслуговування. Національні збори 29 березня 2006 р. прийняли адміністративно-процесуальний кодекс, участь у підготовці якого брало й МДААР. Міністерство також розробило та передало на обговорення й погодження положення про загальні правила організації адміністративного обслуговування. Основним критерієм успішної роботи визначено рівень задоволеності клієнтів.

Міністерство взяло активну участь у розробці та організації виконання Стратегії прозорого управління та протидії корупції на період 2006 – 2008 рр. та програми прозорості в діяльності державної адміністрації й осіб, що займають вищі державні посади. У червні 2006 р. МДААР підготувало стандарти адміністративної етики, які були надруковані та поширені у формі плакатів (для адміністрацій) та листівок (100 тис. шт.) для службовців.

Аналіз та оцінка ефективності центральної адміністрації здійснив у 2007 р. Інститут ринкової економіки. Метою проекту було ініціювання громадських дебатів з питань адміністративного обслуговування в Болгарії та досягнення зростання прозорості, доступності й звітності у видатках, пов'язаних з державною адміністрацією.

Висновки. Модернізація національної публічної адміністрації у Болгарії, як і в кожній із посткомуністичних держав відбувалася з урахуванням значної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів, серед яких доцільно виділити: по-перше, процес глобалізації; по-друге, європеїзацію; по-третє, революцію у сфері публічного управління, яка веде до застосування новітніх форм та методів роботи. Наголошуючи на важливості модернізації державної служби в цьому процесі, західні автори стверджують, що вирішальне значення як фактори впливу на цей процес мали глобалізація, неоліберальні теорії та бюджетні обмеження [9, с. 36]. Помітним був вплив ЄС. Підготовка до вступу та вступ Болгарії до ЄС позитивно вплинули на її розвиток, проте три соціальних сектори відчували шок від приєднання: публічна адміністрація на всіх рівнях, оскільки старі методики і способи адміністрування уже не підходили до нових умов; економічні суб'єкти, зайняті в тіньовій економіці; рядові болгари, змушені змінювати ментальність, трудові навички та засвоювати нову

трудоу етику. Аналіз свідчить, що й після приєднання Болгарії до Європейського Союзу завдання модернізації публічної адміністрації залишилося актуальним.

Список використаних джерел

1. **Грицяк І. А.** Реформа державного управління через реформу державної служби / І. А. Грицяк // Акт. теорет.-методол. та організац.-практ. пробл. держ. упр. : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 28 трав. 2004 р. – 2004. – Т. 1. – С. 337 – 338.
2. **Джилджов А.** Тенденции в развитието на регионалното и местно самоуправление в Европа / А. Джилджов. – Режим доступу : www.mrrb.government.bg/index.php?lang=bg&do=atums&type=69&id=6.
3. **Дзяд О. В.** Спільні політики Європейського Союзу та їх значення для України / Common EU Policies and Their Significance for Ukraine : навч. посіб. / О. В. Дзяд, О. М. Рудік ; за заг. ред. М. Бойцуна [та ін.]. – К. : Міленіум, 2009. – 668 с.
4. **Доклад** от Катина Кръстева – член на Сметната палата и ръководител на Отделение VIII «Специфични одити» за резултатите от одита на Проект BG 9909 – 01 «Обучение на публичната администрация» на Програма ФАР за България. – Режим доступу : www.bulnao.government.bg/files/_bg/Dokl9909-01.doc.
5. **Європеїзація** Центральної та Східної Європи / Л. Андонова, А. Дімітрова, С. Енгерт [та ін.] ; упоряд. : Ф. Шіммельфенніг, У. Зедельмаєр ; пер. з англ. : О. Сидорчук, М. Смуток, Ю. Романишин ; [ред. О. Гончарук ; наук. ред. : О. Палій, А. Савчук]. – К. : Юніверс, 2010. – 282 с.
6. **Механізми** координації європейської політики: практика країн-членів та країн-кандидатів / Н. Гнидюк (ред.), А. Новак-Фар, Я. Гонцяж, І. Родюк. – К. : Міленіум, 2003. – 384 с.
7. **Милова М. И.** Болгария – ЕС: ожидания и результаты присоединения / М. И. Милова. – Режим доступа : www.nbuu.gov.ua/portal/soc_Gum/drzb/2011_4/Milova_M.pdf.
8. **Ніжнянські В.** Формування політики регіонального розвитку: досвід країн Центральної та Східної Європи в контексті вступу до ЄС : пер. з пол. / В. Ніжнянські, Т. Потканські, П. Сегварі. – Братіслава-Будапешт ; Варшава ; К. : К.І.С., 2007. – 166 с.

9. **Публична** администрация и услуги от общ интерес: каква европеизация? / под руководством на Мишел Манжно ; перевод Елена Тарашева. – София : Нов български университет, 2006. – 168 с.

10. **Рудік Н. М.** Європейське врядування як чинник європеїзації державного управління в Україні : автореф. дис. ... канд. наук держ. упр. : 25.00.01 / Рудік Надія Михайлівна. – Л. – 2012. – 20 с.

11. **Стратегия** за модернизирание на държавната администрация от присоединяване към интегриране. 2003 – 2006. Приета с Решение № 671 на Министерския съвет от 24.09.2003 г. – София, 2003. – 19 с.