

Мухамеджанова А.Г., д.э.н., профессор,  
Асылбаева А.С., докторант 3 курса кафедры  
«Государственное управление и государственная служба»  
Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ЗАДАЧ И ФУНКЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА И ЕГО СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

**Резюме.** Обоснован выбор методологии исследования. Проведён анализ результатов формирования задач и функций в центральных и местных государственных органах РК. Показано, что в современных условиях дальнейшее совершенствования процедур нормативного определения в РК задач и функций государственных органов и их структурных подразделений в принципе невозможно без внедрения информационных технологий поддержки принятия решений. Обоснованы а) целесообразность перехода к качественно иному научному подходу к управлению организациями - теории синергетики и концепции интерсубъективного управления, б) возможность применения для этого концепции и методов мультиагентного моделирования. Разработана модель информационной системы поддержки принятия решений по нормативному определению задач и функций государственных органов и их декомпозиции для структурных подразделений

**Түйін.** Зерттеу әдістемесін таңдау негізделген. Қазақстан Республикасының орталықжәнежергілікті мемлекеттік органдарындаміндеттер мен функцияларды және қалыптастыру нәтижелеріне талдау жүргізілді. Қазіргі жағдайларда Қазақстан Республикасында мемлекеттік органдардың және олардың құрылымдық бөлімшелерінің міндеттері мен функцияларын нормативтік айқындау рәсімдерін одан әрі жетілдіру шешімдер қабылдауды қолдаудың ақпараттық технологияларын енгізбей мүмкін еместігі көрсетілген. Мыналар: а) ұйымдарды басқаруға өзге де сапалы ғылыми тәсіліге ауысудың орындылығы - синергетикалық теориялар мен интерсубъективтік басқарудың тұжырымдамалары, б) бұл үшін мультиагенттік модельдеудің тұжырымдамалары мен әдістерін қолдану мүмкіндігі негізделген. Мемлекеттік органдардың міндеттері мен функцияларын нормативтік айқындау бойынша шешімдер қабылдауды қолдаудың ақпараттық жүйесінің үлгісі және құрылымдық бөлімшелер үшін олардың декомпозициялары әзірленген.

**Summary.** The choice of research methodology substantiated. The analysis of the results of the tasks and functions of central and local state bodies formation conducted. It is shown that in the current circumstances, further improving the procedures for regulatory definition in Kazakhstan tasks and functions of state bodies and their structural units is impossible without the implementation of information technology to support decision-making. The feasibility of the transition to a qualitatively different scientific approach to the management of organizations - synergetic theory / the concept of inter-subjective control, and the possibility of applying this concept and methods for multi-agent simulation justified. A model of the information system to support decision-making on the regulatory definition of the tasks and functions of state bodies and their decomposition for the structural units developed

### Введение

За прошедшие годы в Республике Казахстан была проведена огромная работа по правовой регламентации процедур нормативного определения задач и функций государственных органов и их структурных подразделений. Тем не менее, до настоящего времени на этом направлении административной реформы остаются неиспользованными ещё многие возможности повышения эффективности деятельности государственных органов.

Проблема совершенствования методологии формирования задач и функций государственных органов и их структурных подразделений в настоящее время в Казахстане стоит особенно остро, поскольку

- темпы изменений в функциональной структуре государственного управления, в ходе которых необходимо перераспределение задач и функций между государственными органами и их структурными подразделениями, качественно возросли;

- процесс нормативного определения и декомпозиции функций государственных органов существенно усложнился: многие функции в перспективе должны быть переданы от центральных органов местным на в рамках реформы местного управления;

- действующие в настоящее время Положения о государственных органах не содержат все функции, предусмотренные действующим законодательством; в то же время установлено наличие избыточных, дублирующих функций

Совершенствование методологии нормативного определения задач и функций государственных органов и их декомпозиции для структурных подразделений остаются для Республики Казахстан одной из актуальных проблем, не решённых до настоящего времени.

**Гипотеза исследования:** дальнейшее совершенствование процедур нормативного определения задач и функций государственных органов и их декомпозиции для структурных подразделений в условиях Казахста-

на невозможна без перехода к качественно иному, отличному от концепции «New Public Management», научному подходу – такому, который позволит избежать привлечения многочисленных групп экспертов для проведения функционального анализа.

#### Результаты исследования

1. В данном исследовании мы решаем задачу совершенствования не «учения об организации деятельности государственных органов» [1], а «алгоритма действий и набора приёмов и способов для достижения практической цели» [2] – декомпозиции задач, поставленных перед государственным органом на функции, описанные таким образом, что, в свою очередь, могут быть декомпозированы на административные процедуры и административные действия, которые, в рамках своей компетенции, совершают отдельные сотрудники (т.е. мы трактуем методологию «в узком смысле»).

При организации исследования мы следуем рекомендациям ряда западных авторов, которые утверждают, что при разработке методологии должны использоваться, главным образом, методы качественного анализа (количественный анализ используется на другом этапе исследования – при оценке эффективности применения методологии). [3-6].

2. Процесс формирования задач и функций государственного органа и его подразделений предполагает рассмотрение государственного управления в целом и его отдельных сфер как взаимосвязанных элементов, существование каждого из которых обусловлено наличием уникального набора специфических функций. Каждая из задач, поставленных перед государственным органом (или его структурным подразделением), декомпозируется на функции, которые, в свою очередь, состоят из административных процедур и административных действий.

В деятельности государственных органов выделяют два аспекта:

- организационно-управленческий: деятельность государственных органов рассматривается с точки зрения его организационной структуры – иерархии полномочий, которые определяют задачи и функции государственного органа и его структурных подразделений.

- нормативно-технологический: деятельности государственных органов рассматривается с точки зрения правил и регламентов

приема, обработки, создания и отправки документов.

Поэтому методология формирования задач и функций государственного органа и его подразделений имеет междисциплинарный характер в рамках двух моделей государственного управления – нормативной и управленческой (программно-целевой).

3. В настоящее время государственная служба является «реципиентом современных технологий управления бизнес - организациями» [7] - основы этого подхода в 70-х - 80-х годах прошлого века были заложены в концепции «New Public Management». [8]

Практика применения этого подхода для формирования задач и функций государственных органов и их структурных подразделений весьма обширна (см., например, [9-12]). Однако международный опыт его применения также показал и его системный недостаток: невозможность проведения функционального анализа без участия нескольких групп экспертов, что является системным ограничением процедур нормативного определения задач и функций государственных органов и их декомпозиции для структурных подразделений.

Помимо этого, в последние годы в специальной литературе всё чаще встречаются аргументы, заставляющие нас усомниться в том, что методологию нормативного определения и декомпозиции функций государственных органов в современных условиях можно усовершенствовать, не выходя за рамки концепции «New Public Management».

Основных направлений критики было два:

а) «Теоретическое» - концептуальное несовершенство.

«Бюрократические структуры менеджмента проектируются для того, чтобы выполнять действия, которые поддаются программированию в стабильных, предсказуемых окружающих условиях. Однако окружающие условия становятся все более неустойчивыми и быстроизменяющимися. В настоящее время возникла потребность в организациях такого типа, которые позволили бы быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям; необходимо искать такие структуры, с помощью которых люди могут организовываться для новаторской непрограммируемой деятельности» - эти строки были написаны 50 лет назад. [13]

«Механистичность» и «обезличенность» являются едва ли не самыми характерными чертами большинства существующих систем менеджмента, которые по этой причине в современном открытом и динамичном мире не удовлетворяют всё возрастающим потребностям практики управления, отмечает Дж. Ритцер. [14]

б) «Практическое» - низкая эффективность.

«Опыт последних десятилетий показывает, что до трех четвертей усилий, направлявшихся на реинжиниринг, менеджмент всеобщего качества, стратегическое планирование и сокращение размеров организаций, оказывались полностью безуспешными». [15,с.58] Т.е., по мнению К. Кэмерон с соавт., менеджмент можно было сравнить с такой кухонной плитой, на которой пригорают или недожариваются три гамбургера из четырёх.

В основе концепции менеджмента – процессный и проектный подходы. Однако «в последние годы практика управления крупным бизнесом убедительно показывает, что выполнение формальных требований проектного и процессного подходов не гарантирует успешность бизнес-проекта». [16,с.33] Проблема стоит настолько остро, что «гуру менеджмента» П.Ф. Друкер признал бесполезности дальнейшей разработки новых концепций и методов менеджмента и острую необходимость смены парадигмы управления организациями [17]; в последние годы целый ряд авторов представил своё видение этой новой парадигмы (см., например, [18]).

В настоящее время стремительно развивается процесс генерирования всё новых «неклассических» подходов к управлению бизнес-организациями. Основными тенденциями формирования новых концептуальных подходов к управлению в бизнес-организациях являются:

-ориентация на национальные особенности организационной культуры,

-переход к описанию процедур и проблем управления бизнес-организациями на языке информационных технологий,

-рост недоверия менеджеров-практиков к рекомендациям учёных, обусловленных включением научного сообщества в индустрию консалтинговых услуг,

-отказ от управляемых из единого центра иерархических структур в пользу самооргани-

зующихся сетевых, что обуславливает отказ от использования процессного подхода

- отказ от ретроспективного линейного анализа экономических в качестве информационной базы аналитического обеспечения системы управления

-полный пересмотр концепции и процедур стратегического управления

В таких условиях государственная служба больше не может быть реципиентом технологий управления бизнес-организациями в соответствии с концепцией «New Public Management». В качестве альтернативы нами предлагается использовать теорию синергетики и концепцию интерсубъективного управления

4. Нормативный подход к определению задач и функций государственных органов РК состоит в следующем:

Под «основами организации и деятельности государственных органов», установленными в подпункте 3) пункта 3 статьи 61 Конституции Республики Казахстан, следует понимать основополагающие принципы и нормы, определяющие основные подходы к содержанию правового статуса (сферы руководства, миссии, основные задачи, функции и полномочия), порядку образования, упразднения, реорганизации и организации деятельности государственных органов.

В законах устанавливаются функции государственных органов, составляющие основу их организации и деятельности, а также функции, реализация которых затрагивает важнейшие общественные отношения, указанные в пункте 3 статьи 61 Конституции. Это касается, в том числе, вопросов правосубъектности физических и юридических лиц, меры правоограничительного характера, а также взаимоотношений государственных органов с негосударственными организациями и физическими лицами, включая установление правоохранительных, контрольно-надзорных функций и разрешительного порядка осуществления отдельных видов деятельности.

На подзаконном уровне устанавливаются функции, осуществление которых не затрагивает общественные отношения, перечисленные в пункте 3 статьи 61 Конституции. Это может касаться определения механизма реализации закрепленных в законе функций, внутренней организации и деятельности государственных органов, принятия (издания)

технических и технологических норм. На подзаконном уровне функции государственных органов устанавливаются только в пределах полномочий субъекта, издающего соответствующий подзаконный акт. [19]

Постановление Правительства Республики Казахстан от 30 сентября 2011 года «Об утверждении Правил по разработке и утверждению положения о структурном подразделении государственного органа» требует от государственного органа сформулировать свои основные задачи, функции, права и обязанности структурного подразделения [20].

Утвержденное Указом Президента Республики Казахстан от 29 октября 2012 года Типовое положение государственного органа Республики Казахстан содержит требование в п.2 четко сформулировать миссию, основные задачи, функции, права и обязанности государственного органа. [21]

В настоящее время существенными проблемами нормативной модели государственного управления являются:

- правовая регламентация процедур декомпозиции задач и функций государственного органа, установления задач и функций их структурных подразделений;
- правовая регламентация порядка изменения функциональной структуры государственного управления, методологии и процедур оптимизации задач и функций государственных органов и их структурных подразделений.

Именно поэтому, как отметила А. Кенжебаева, «существует реальная потребность в соответствующих законодательных инициативах, вплоть до принятия специального Закона «О государственных функциях». Его принятие даст возможность четко разграничить функции между министерствами, агентствами, ведомствами, закрепить их статус и полномочия, определить их роль в системе государственного управления, установить порядок их формирования, реорганизации и упразднения». [22]

5. В настоящее время на официальных сайтах большинства казахстанских государственных органов представлены нормативные документы, определяющие их задачи и функции. Однако наша попытка получить в ряде государственных органов информацию о задачах и функциях их структурных подразделений окончилась неудачей. Выяснилось, что в тех министерствах, где эта информация не является закрытой (секретной), описание за-

дач и функций структурных подразделений не завершено («мы как раз сейчас разработали новый документ, но он пока не утверждён руководством»). Иными словами, сотрудники центральных государственных органов просто не успели завершить полное описание задач и функций структурных подразделений. Вероятно, не по злому умыслу, а потому что предложенный в 2012 г. специалистами Института управления и Академии государственного управления при Президенте РК порядок их определения [23] требует проведения весьма значительного объема работ.

6. Проведенный в 2012 г преподавательским составом Академии государственного управления при Президенте под научным руководством А. Мухамеджановой анализ актуальных проблем развития функциональной структуры государственного управления показал наличие избыточных, неисполняемых, дублирующих функций. Многие Положения об государственных органах не содержат полный перечень функций; формулировка некоторых функций не позволяет определить их целевое значение и конкретную сферу применения. Даже в центральных государственных органах отсутствует единая трактовка и существуют существенные разночтения при определении задач и функций. [23]

К настоящему времени ситуация практически не изменилась. Многие действующие в настоящее время «Положения о государственных органах»

-«не содержат все функции, соотнесённые с действующим законодательством»;

-в то же время «установлено наличие избыточных, дублирующих функций, необходимо проведение работ по их оптимизации»

-«в системе государственного управления отсутствуют четкие методологические подходы к проведению функционального анализа государственного органа». [22]

Результаты проведенного нами весной 2015 г анализа размещённых в сети Интернет Положений государственных органов разного уровня, показали, что перечням задач и функций государственных органов и их структурных подразделений на всех уровнях государственного управления в РК присущи одни и те же недостатки:

-во всех рассмотренных Положениях не наблюдается декомпозиции как иерархии «задач →» функций →» административных проце-

дур → административных действий»;

-во многих Положениях перечень «функций» - хаотическая несистематизированная смесь функций, административных процедур и административных действий;

-многие формулировки вызывают недоумение свои косноязычием и безграмотностью;

-при составлении перечня задач и функций, очевидно, не были соблюдены рекомендации, разработанные в 2012 г. профессорско-преподавательским составом Академии государственного управления при Президенте под научным руководством А. Мухамеджановой [23]

Научно обоснованные и тщательно выверенные рекомендации по совершенствованию функционального разделения (декомпозиции) задач и функций государственных органов и по процедурам определения оптимального набора задач и функций их структурных подразделений в практической деятельности государственных органов не применяются по двум причинам: очень долго и очень дорого.

7.Помимо этого,

-темпы изменений в функциональной структуре государственного управления, в ходе которых необходимо перераспределение задач и функций между государственными органами (и их структурными подразделениями) только возрастают, человеческих и материальных ресурсов для нормативного определения задач и функций даже только центральных государственных органов и их структурных подразделений не хватает.

-процесс оптимизации задач и функций государственных органов и их структурных подразделений существенно усложнился.

Как отмечает А. Кенжебаева, «в перспективе за госорганами должны оставаться только те функции, выполнение которых гарантируется государством в соответствии с Конституцией страны, а также функции, которые государство может исполнять более качественно, чем другие структуры. Все остальные функции должны быть либо децентрализованы, т.е. переданы на местный уровень управления, либо делегированы подведомственным органам или переданы гражданскому обществу и частному сектору, в рамках аутсорсинга». [22]

Во-первых, значительно увеличился ассортимент и количество функций государственных органов, отнесённых к категории государственных услуг, переданных на аутсор-

синг некоммерческим организациям (НКО) по Закону «О государственном социальном заказе». [24] Их ассортимент постоянно расширялся; росли и объёмы финансирования - за восемь лет они увеличились почти в 10 раз. [25]

Во-вторых, в 2011 г был утверждён порядок привлечения НКО к оценке эффективности деятельности государственных органов [26]; в 2014 г Агентством РК по делам государственной службы и противодействию коррупции начато финансирование проектов по проведению общественного контроля качества государственных услуг силами НКО. [27] В «Антикоррупционной стратегии РК на 2015-2025 годы» подчёркивается необходимость развития в Казахстане общественного контроля. [28] При этом отмечается, что его внедрение требует не только активизации институтов гражданского общества, но и соответствующего законодательного регулирования - обосновывается необходимость принятия Закона «Об общественном контроле», проект которого обсуждается уже несколько лет.[28]

В-третьих, в связи с переходом республики к новой модели местного самоуправления проблема оптимизации задач и функций государственных органов и их структурных подразделений существенно усложнилась.

Реформа местного самоуправления основана на делегировании функций и полномочий центральных органов государственного управления органам местного самоуправления. Которое просто невозможно без проведения сквозной многоуровневой декомпозиции задач и функций государственного управления - начиная с центральных государственных органов (и их структурных подразделений) и заканчивая органами местного самоуправления (и их структурными подразделениями).

Новая модель основана на масштабной передаче функций и полномочий центральных органов на региональный уровень: каждое министерство и ведомство должно освободиться от несвойственных ему функций, максимально передавая их от центра к регионам и от государства в частный сектор. Но при этом возникает необходимость проведения сквозной многоуровневой декомпозиции задач и функций государственного управления - начиная с центральных государственных органов (и их структурных подразделений) и за-

қанчивая органами местного само-управления (и их структурными подразделениями) и НКО, оказывающими услуги в рамках государственного социального заказа и общественного контроля за качеством государственных услуг.

Возникающий при этом объём работ по нормативному закреплению результатов масштабного перераспределения (сквозной многоуровневой декомпозиции) более чем пяти тысяч функций (из которых 647 вошли в реестр государственных услуг [29]) между государственными органами разных уровней (и их структурными подразделениями) и некоммерческими организациями увеличился качественно. [23]

Очевидно, что трудоёмкость этой работы на несколько порядков превышает все возможности мобилизации ресурсов для «классических» процедур описания задач и функций казахстанских центральных государственных органов и их структурных подразделений «в ручном режиме».

Как нам представляется, во многом именно поэтому попытки сотрудников центральных органов разработать «вручную», да ещё и в сжатые сроки, все эти документы в полном объёме для всех структурных подразделений, никак не могли увенчаться успехом.

8. Многие зарубежные специалисты считают, что для решения проблемы следует более активно применять возможности информационно-компьютерных технологий, разработать специальную информационную систему [30;31].

Однако первые же опыты применения таких систем на практике продемонстрировали их неустранимый недостаток – принципиальную невозможность полной автоматизации, обусловленную необходимостью привлечения нескольких групп экспертов. Выяснилось, что это обстоятельство фактического сводит на нет все преимущества информационно-компьютерных технологий.

Поэтому мы считаем вполне оправданным отказ от линейной парадигмы менеджмента и переход к синергетике как парадигмальным основаниям методологии формирования задач и функций государственных органов и их структурных подразделений; для разработки информационной системы – использование математических моделей [32;33].

Новый подход к решению задачи обработки информации в процессах принятия

решений связывается многими авторами с применением т.н. мультиагентной симуляции – информационной технологии, в основе которой лежит понятие «агента» как программного объекта, способного воспринимать ситуацию, принимать решения и коммуницировать с себе подобными. [34;35]

В последнее время этот подход широко используется в качестве методологии математического моделирования социально-экономических систем разной сложности (см. например [36-40]).

### **Заключение**

1. Совершенствование процедур нормативного определения задач и функций государственных органов и их декомпозиции для структурных подразделений невозможно

- без перехода к иной методологии, не требующей привлечения многочисленных групп экспертов для проведения функционального анализа;

- без создания специальной информационной системы;

- без нормативного закрепления правил пользования этой системой, которая могла бы быть использована как в центральных, так и в местных государственных органах и НКО.

2. При этом предлагается обеспечить соблюдение следующих принципов

- экономии ресурсов

Процедуры, предусмотренные ранее разработанными рекомендациями по проведению функционального анализа, проводятся только однажды - для вновь создаваемых функций. Во всех случаях, когда необходимо решить задачи перераспределения /декомпозиции /делегирувания функций, ранее уже внесённых в реестр, они должны выполняться автоматически, без привлечения экспертов.

- разделения функций по степени важности

Можно выделить, по крайней мере, три группы функций:

а) государственные (реализация властных полномочий органа власти или лица, замещающего государственную должность),

б) управления (вид деятельности по реализации или обеспечению реализации властных полномочий, закреплённых законодательно, выраженной в решениях (действиях) и направленных на формирование поведения неопределённого круга лиц в сферах деятельности, определённых функцией),

в) исполнения (целенаправленная, обособившаяся, периодически повторяемая, технологически определённая совокупность действий (решений) в рамках административных регламентов, обеспечивающая регулирующее воздействие на объект управления, достижение конкретного результата, имеющего внешнего по отношению к данному органу исполнительной власти потребителя во исполнение функции)

-разделения государственных органов

Следует различать а) государственные органы, которые создают и реализуют управленческие решения, и б) государственные органы, предприятия и НКО создающие материальные, социальные и духовные продукты и услуги.

Принципы функционирования информационной системы, как и правила пользования ею, должны быть чётко определены в специальном Законе «О государственных функциях»

3. В разработанной нами концептуальной модели МАС ЗФГО реализуется концепция интеллектуальной СППР в «цикле постоянного улучшения».

Основные задачи, которые может решать интеллектуальная СППР, действующая на основе представленной нами концептуальной модели – автоматизация процессов:

- сквозной многоуровневой декомпозиции задач и функций государственного управления - начиная с центральных государственных органов (и их структурных подразделений) и заканчивая органами местного самоуправления (и их структурными подразделениями) и НКО, оказывающими услуги в рамках государственного социального заказа и общественного контроля за качеством государственных услуг;

- разработки, согласования и утверждения стандартов исполнения государственными органами и некоммерческими организациями задач, вытекающих из возложенных на них функций;

- ведения реестра функций государственных органов и государственных услуг;

- учёта рекламаций по качеству государственных услуг, а также услуг некоммерческих организаций в рамках государственного социального заказа и общественного контроля за качеством государственных услуг.

## Список литературы

1. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология: словарь системы основных понятий -М.: Либроком, 2013. - 208 с.
2. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология.- М.:Синтег, 2007.- 668с.
3. Blumberg, B., et.al. Business Research Methods McGraw Hill, 2007.
4. Bryman A.,Bell E. Business Research Methods Oxford University Press, 2007.
5. Robson C. Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner Researchers. 2nd ed. Oxford: Blackwell, 2002.
6. Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. Research Methods for Business Students. 5th ed. Harlow: FT/Prentice Hall, 2009.
7. Есимова Ш.А. Государственная служба - реципиент современных технологий управления // Общемировые тенденции эффективного государственного управления: Материалы Международной научно-практической конференции, (Астана, 10 февраля 2006 г.). – Астана: Академия государственной службы при Президенте Республики Казахстан, 2006. – с. 17-32.
8. Оболонский А.В. Кризис бюрократического государства: реформа государственной службы: международный опыт и российские реалии. - М.: Фонд Либеральная миссия, 2011.-448с.
9. Матрица государственных функций органов исполнительной власти Республики Таджикистан [Электрон. ресурс] //«Про-Граμμα». – 2007. – URL: <http://www.pro-gramma.ru/ProFiles/ProGamma%20FO-Tadjikistan%28matrix%29.pdf>
10. Медведев А.М. Функциональный анализ деятельности исполнительных органов государственной власти. Методика проведения, 2013. [Электрон. ресурс] – URL: <http://www.myshared.ru/slide/605980>
11. Койчуманов Т. Функциональный анализ государственных структур: методы и подходы. Руководство по функциональному анализу. Программа ПРООН по политическому и административному управлению на центральном уровне -Бишкек, 2002. – 44 с. [Электрон. версия] - URL: <http://www.logincee.org/file/12647/library>
12. Резюме проведения горизонтального функционального обзора центральных органов исполнительной власти Украины - Київ, Грудень 2008.- 49 с. [Электрон. версия] // «Про-Граμμα», 2008. – URL:<http://www.pro-gramma.ru/ProFiles/ProGamma%20FO-Ukraine%28summary%29.pdf>
13. Shepard H.A. Changing Relationships in Organizations. // In James G. March (ed), Handbook of Organizations, Rand McNally and Company. - Chicago, III, 1965.
14. Ritzer G. The McDonaldization of Society 6 SAGE Publications, 2011. – 307 p.

15. Cameron K. S., Freeman S. J., Mishura A. K. Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions // *Academy of Management Executive*. 1991.- №5. - p. 57–73.
16. Пустовойт К.С., Бухвалов Н.Ю., Гитман М.Б., Столбов В.Ю. Энтропийный подход к управлению производством с учетом стратегических целей предприятия // *Проблемы управления*. - 2012. - №6. - с. 32-39.
17. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.– 272 с.
18. Cooper G. Money, Blood and Revolution: How Darwin and the doctor of King Charles I could turn economics into a science. Harriman House, 2014.- 192 p.
19. Дополнительное постановление Конституционного совета Республики Казахстан от 16 мая 2013 года № 2 «Об истолковании Нормативного постановления Конституционного совета Республики Казахстан от 15 октября 2008 года № 8 «Об официальном толковании статьи 54, подпунктов 1) и 3) пункта 3 статьи 61, а также ряда других норм Конституции Республики Казахстан по вопросам организации государственного управления» [Электрон. ресурс] // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Адилет» URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/S1300000002>
20. Постановление Правительства Республики Казахстан от 30 сентября 2011 года № 1125 «Об утверждении Правил по разработке и утверждению положения о структурном подразделении государственного органа» [Электрон. ресурс] // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Адилет» URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1100001125>
21. Указ Президента Республики Казахстан от 29 октября 2012 года № 410 «Об утверждении Типового положения государственного органа Республики Казахстан» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан Адилет [Электрон. ресурс] // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Адилет» URL: <http://adilet.zan.kz/>
22. Кенжебаева А. Четкая организация как фундамент качества [Электрон. ресурс] // *Юридическая газета*. - 2014. – 6 февраля. – URL: <http://urgazeta.kz/print2.php?module=1&id=228&lang=rus>
23. Мухамеджанова А. Г. Методологические аспекты проведения функционального анализа в государственных органах / А. Г. Мухамеджанова, А. А. Кенжебаева, Р. А. Турчкенова, М. Б. Кадырова, Г. А. Джунусбекова [Электрон. ресурс] // *G-Global*. – 2012.- 21 ноября. URL: [http://www.group-global.org/storage\\_manage/download\\_file/18791f](http://www.group-global.org/storage_manage/download_file/18791f)
24. Закон РК от 12 апреля 2005 года № 36-III «О государственном социальном заказе» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 18.02.2014 г.) [Электрон. ресурс] // ИС Параграф URL: <http://online.zakon.kz/>
25. Национальный план действий по развитию неправительственных организаций в РК на 2014-2020 годы [Электрон. ресурс] URL: <http://sayramnpo.kz/ru/about/news-ru/191-natsionalnyj-plan-dejstvij-po-razvitiyu-nepravitelstvennykh-organizatsij-v-respublike-kazakhstan-na-2014-2020-gody>
26. Приказ Министра экономического развития и торговли РК от 4 марта 2011 года № 50 «Об утверждении Порядка привлечения неправительственных организаций (общественных объединений), независимых экспертов при формировании общей оценки эффективности деятельности государственных органов и Формата экспертного заключения неправительственной организации/независимого эксперта об эффективности деятельности государственного органа» [Электрон. ресурс] // ИС Параграф URL: <http://online.zakon.kz/>
27. Привлечение экспертного сообщества к участию в оценке государственных органов [Электрон. ресурс] // Центр оценки эффективности деятельности государственных органов РК. - 2014. - 10 января. – URL: <http://www.bagalau.kz/ru/med/pub/i156>
28. Указ Президента РК от 26 декабря 2014 года № 986 Антикоррупционная стратегия РК на 2015-2025 годы [Электрон. ресурс] // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Адилет» URL: <http://adilet.zan.kz>
29. Реестр государственных услуг. Утверждён постановлением Правительства РК от 18 сентября 2013 года № 983 (с изменениями, внесёнными постановлением Правительства РК от 27.05.2014 № 553) [Электрон. ресурс] // Информационно-правовая система нормативных правовых актов РК «Адилет» - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1300000983>
30. Концепция создания аналитической системы оптимизации государственных (муниципальных) функций и услуг как инструмента совершенствования государственного управления и местного самоуправления. / Руководитель проекта А.Ю. Чудинов –М.: АКГ РБС, 2010. – 191 с.
31. Создание аналитической системы оптимизации государственных (муниципальных) функций и услуг как инструмента совершенствования государственного управления и местного самоуправления. Отчет по первому этапу работ / Руководитель проекта В.А. Витушкин - М.: ЗАО «Астерос», 2010. - 22 с.
32. Колесин И.Д. Математические модели социальной самоорганизации. Автореф.... д.физ.-мат.н. – СПб, 2012 – 32 с.

33. Миронова Н.И. Социальная динамика: метаморфозы самоорганизации и управления – Челябинск: Челябинский Дом печати, 2005.- 174 с.
34. Hadzibeganovic T., Stauffer D., Schulze C. Agent-based computer simulations of language choice dynamics. *Annals of the New York Academy of Sciences*. - 2009. – Vol.1167 - p. 221–229.
35. Tutorial on agent-based modeling and simulation part 2: how to model with agents. Association for Computing Machinery Winter Simulation Conference. 2006.
36. Гимаров В.В., Карпова Т.П., Петрушко И.М. Использование концепции мультиагентных систем для моделирования экономических процессов // Журнал правовых и экономических исследований. – 2012. -№ 2 – с. 86-87.
37. Сушко Е.Д. Мультиагентная модель региона: концепция, конструкция и реализация / Препринт # WP/2012/292. - М.: ЦЭМИ РАН, 2012. - 54 с.
38. Скобелев П.О. Открытые мультиагентные системы для оперативной обработки информации в процессах принятия решений : Дис. ... д-ра техн. наук : 05.13.01 Самара, 2003.- 418 с.
39. Романов В. П., Яковлев Д. Н., Бадрина М. В., Чиркова Е. А. Мультиагентное моделирование экономики в среде AnyLogic // Ситуационные центры и перспективные информационно-аналитические технологии поддержки принятия решений: материалы научно-практической конференции / РАГС. 7-9 апреля 2008 года / под общ. ред. А. Н. Данчула. - М.: Изд-во РАГС, 2009. - с. 282-290.
40. Handbook of Research on Agent-Based Societies: Social and Cultural Interactions / Goran Trajkovski and Samuel G. Collins, editors. - New York: Information Science Reference Hershey, 2009. - 412 p.