

СТАНОВЛЕННЯ ТА ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ



СОЛОВИХ

Віталій Павлович,

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри політології та філософії Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, м. Харків.

Анотація: у статті розглянуто моделі державного управління. Виділено чотири можливі моделі державного управління: патронатно-патриархальну, класичну (бюрократичну) модель, модель нового публічного менеджменту та модель урядування. Визначено основні принципи організації та функціонування, переваги та недоліки цих моделей.

Ключові слова:

державне управління, модель державного управління, бюрократія, адміністрація, урядування.

УДК 35.01 (477) : 32.001

Постановка проблеми. Сьогодні Україна знаходиться на переломному етапі свого розвитку, коли від ефективного функціонування системи державного управління залежить її подальший розвиток, швидкість подолання кризи тощо. Формування дієздатної системи державного управління в Україні неможливе без усвідомлення теоретичних аспектів їхнього функціонування. Кожна історична епоха надала своє уявлення про зміст, напрямки та структуру системи державного управління. Цілком логічно, що ці елементи пов'язані з культурологічними особливостями кожної держави та історичної епохи, проте не зважаючи на відмінності у підходах до державного управління у різних країнах, були сформовані загальні принципи та відповідні моделі державного управління. Тому, огляд моделей державного управління та принципів їхньої організації та функціонування є актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні аспекти організації держави та державного управління знайшли відображення у роботах таких мислителів Платона, Арістотеля, Т. Гоббса, Дж. Локка та ін. Сучасним дослідженням проблем державного управління присвячено роботи багатьох як українських, так закордонних науковців. Так проблемам розробки методології державного управління присвячені роботи: Корженка В.В., Мартиненка В.В., Князева В.В., Одінцової Г.С., Нижник Н.Р., Надолішний П.І. та ін., прийняттям державно-управлінських рішень та формування державної політики Бакуменка В.Д., Дегтяра А.О., Ребкала В.А., Тертички В.В. та ін. Проте, майже поза увагою дослідників залишається проблеми визначення загальних принципів організації та функціонування певних моделей державного управління.

Метою статті є узагальнення основних моделей організації та функціонування системи державного управління в контексті демократичного державотворення.

Виклад основного матеріалу. Формування моделей державного управління має стародавню історію. Адміністрація, як зазначає Гледден (Gladden), виникає тоді, коли виникає уряд [7, с. 1]. Спочатку, за думкою того ж Гледдена, з'являється лідер (ініціатор), який об'єднує людей і створює певні правила суспільного буття, а потім з'являється адміністратор, який надає суспільним відносинам стабільності та упорядкованості через управлінську діяльність [там же].

В основі формування ранніх адміністративних систем мало місце два підходи. Перший – формування адміністративного офісу на засадах відношення до володаря. Ці адміністративні системи були «особистісні», тобто заснованими на лояльності до специфічного індивіда (королю або міністру). Це було пов'язано з тим фактом, що при створенні адміністративного офісу владні особи у першу чергу зверталися до своїх друзів або родичів з пропозицією зайняття місце в офісі. Тому що владарі шукали не професіоналів, які здатні виконувати певні функції, а людей які віддано будуть їм служити. Як приклад, слово «міністр», яке у сучасності трактується як «керівник певного підрозділу державної адміністрації та член уряду» виникло від латинського «Minister» – слуга [4].

Другий підхід пов'язаний з так званими посадами, що отримувалися завдяки певній платі за право її займати. Так у середні віки в Англії існувала традиція надання монархом місця на митниці особам, які могли сплатити за це запропоноване місце. Цілком логічно було те, що особи, які посідали ці посади прагнули повернути сплачені гроші і звичайно ж, отримати прибуток. Наприклад, у ранньому колоніальному Сіднеї, митний чиновник особисто отримував п'ять процентів від усього зібраного ним мита [10, с. 25]. Державна служба розглядалася як нормальний спосіб молодим особам знайти роботу, яка надавала певний прибуток. Проте, мова не йшла про фахову компетентність і високу обізнаність претендента.

До чого призводили ці два традиційні підходи до формування адміністративних систем?

По-перше, сформована система адміністрування базувалася на залежності від волі володаря – особи яка мала владу. По-друге, система адміністрування не передбачала фахової підготовки або компетентності для особи, яка обіймала певну посаду. Від цієї особи вимагалось лише або відданість володарю, або ж наявність капіталу, завдяки якому вона могла «придбати посаду». По-третє, не стабільність системи управління – зі зміною володаря разом з ним мали піти у відставку усі віддані йому особи. По-четверте, система адміністрування була спрямована не на задоволення потреб населення (осіб, що споживали його послуги), а була спрямована на реалізацію потреб та інтересів володаря, або тих хто викупував посаду. Особи, які здійснювали державне управління були тимчасово зайняті, тому за період свого управління намагалися отримати найбільшу вигоду для себе. До чого це призводило у реальній практиці демократичного державного управління?

Формування системи державного управління відбувалося за принципом «переможець отримує усе». Після виборів та політична сила, яка приходила до влади отримувала можливість формування адміністративної складової на всіх рівнях її структурної ієрархії. Це призводило до хаосу в адміністративній системі, постійного протистояння між законодавчою та виконавчою владою.

Так, у Сполучених Штатах Америки у продовж більшої половини XIX ст. така діюча система призводила до постійних конфліктів та протистоянь між законодавчою та виконавчою гілками влади з приводу призначення на адміністративні посади. Як зазначав Хьюдж (Hughes), це призвело до імпічменту та суду над президентом у 1868 р. [10, с. 26].

Така ситуація була притаманна для більшості ранніх адміністративних систем. Для них було характерним персоналізм, розпорошеність, патроналізм, традиціоналізм, що призводило до хаосу, корупції та непрофесіоналізму у здійсненні управлінської діяльності. Така система не була ефективною, адже вона не була зорієнтована на суспільний інтерес. Вона мала елітарний характер і тому викликала багато нарікань як у населення, так і у політиків, а також у самих державних службовців.

Першим кроком у подоланні негараздів такої системи адміністрування було запровадження нових принципів організації державної служби. Її теоретичні основи пов'язують з В. Вілсоном (США), який першим визначив державне управління як окремий вид діяльності [22] та теорією бюрократії М. Вебера (Німеччина). Ця модель вважається традиційною і була домінуючою у більшості демократичних країн світу аж до 70-х років XX ст., а в деяких країнах залишається актуальною і до сьогодні.

Самий важливий теоретичний принцип традиційної моделі державного управління є ідея раціональної бюрократії М. Вебера. Він запропонував шість принципів сучасної системи бюрократії, що базуються саме на ідеї легального способу панування, а саме:

1. Чітко визначена сфера юрисдикції певної посади, яка визначається (фіксується) у правилах або наказах, що встановлюють закони.
2. Принцип ієрархичності, який встановлює підлеглисть в організації та здійснення адміністративного контролю згори до низу.

3. Діяльність управлінця регламентуються чітко визначеними правилами та документами (посадовими інструкціями).

4. Працівники установи мають постійно підвищувати свій професійний рівень через спеціальні навчання.

5. Працівники офісу мають займатися лише справами організації, не допускається будь-яка додаткова професійна діяльність.

6. Управління організацією здійснюється на засадах чітко визначених правилах та нормах, з якими ознайомлені усі члени організації [20, с. 51-52].

Отже, бюрократична модель організації державного управління передбачає такі принципи організації державної установи. По-перше, уряд має бути організований ієрархічно. По-друге, уряд надає послуги та здійснює свою діяльність виключно через бюрократію. По-третє, мають бути чітко відмежовані адміністративні та політичні питання. Всі принципи складають основу традиційної моделі державного управління і мають свою історію виникнення та вплив на сучасні форми та методи державного управління.

Класичну (бюрократичну) модель державного управління, яка домінувала в теорії та практиці діяльності системи державного управління починаючи з 30-х років ХХ ст., було піддано жорсткій критиці наприкінці 70-х рр. ХХ ст. Основою для такої критики виступили закритість адміністративно-бюрократичної системи, низький рівень реагування на швидкі зміни в довкіллі, незначний вплив громадськості на діяльність державних установ. Зусилля «просунути постбюрократичні» форми зосередилися на відкритті можливостей керівництва з боку громадськості державними адміністраціями, поза традиційними контрольними установами, і зміні відносин між соціальними установами. Переорієнтація від бюрократичного адміністрування та керування до конкурентних ринків і мережі політики участі була діагностована дослідниками, або передбачена [6], і перетворення інтерпретувалися як «неминуча зміна» до більш розвинutoї адміністрації з конвергенцією адміністративних форм, якщо не глобально, то, принаймні, серед розвинених країн [13]. Модель публічного менеджменту або за Т. Пітерсом [16] «ринкова модель» зіграла певну роль у розвитку державного управління і в деяких розвинених демократичних країнах є домінуючою й досі.

Основна проблема, що постала у науковій та практичній царині державного управління, стало знаходження балансу між централізованим управлінням і свободою дій на місцях. Загальні принципи організації державного управління в рамках моделі «нового публічного менеджменту» були сформульовані відомими ідеологами і практиками цих реформ Д. Осборном і Т. Геблером, які вони назвали принципами оновлення сучасних систем державного управління, а саме:

- розвивати конкуренцію між провайдерами (виробниками, постачальниками) управлінських послуг;

- розширювати права громадян, передаючи контроль над діяльністю урядових установ із рук чиновників-бюрократів безпосередньо громадам;

- оцінювати роботу установ не за витратами, а за результатами;

- керуватися цілями (місією), а не законами і правилами;

- перетворювати клієнтів на вільних споживачів, надаючи їм вибір – між школами, навчальними програмами, варіантами надання житла тощо. Переосмислити саме поняття «клієнт державної організації»;

- запобігати виникненню проблем;

- заробляти більше, ніж витрачати;

- децентралізувати управління, вносити в роботу дух співпраці та взаємодопомоги;

- надавати перевагу ринковим механізмам перед бюрократичними;

- зосередитися не стільки на наданні послуг, скільки на стимулюванні (каталізі) вирішення проблем, що виникають у суспільстві, всіма секторами – державним, приватним і некомерційним [14].

Вищевикладені принципи і характерні риси дозволяють дійти висновку про те, що в реформах нового державного менеджменту домінували дві тенденції: економічна – маркетизація й організаційна – дебіюрократизація.

Змістом маркетизації є введення в практику діяльності державного апарату ринкових механізмів в найширшому сенсі. Як правило, обов'язковим елементом маркетизації називають приватизацію. Суть останньої, коли обговорюється реформа державного управління, полягає не в продажі державної (муниципальної) власності, а в скороченні складу і обсягу державних функцій, зокрема функцій оперативного управління, зменшення навантаження на державні бюджети всіх рівнів. Приватизація тут – спосіб «скорочення» складу й обсягу функцій під тиском нестачі ресурсів для забезпечення їхнього виконання. Другий широко вживаний ринковий механізм – контракція. Ті функції з виробництва і надання суспільних благ, які за допомогою приватизації передано на реалізацію в недержавний сектор, але є значущими для суспільства, держава продовжує ретельніше контролювати, щоб забезпечити їхнє виконання за обсягом і якістю. Тоді держава може залишити їх на бюджетному фінансуванні на умовах контрактного виконання. У цьому разі здійснюється ретельна підготовка контрактних умов, контроль цільового витрачання бюджетних коштів підрядними організаціями, асортименту, обсягу та якості виробництва публічних послуг у рамках контракту. Маркетизація припускає також розмежування в структурі державного управління функцій визначення політики і регулювання, нагляду і виробництва послуг. Поширеним засобом у цій частині є виведення за межі адміністративної ієрархії державних організацій, безпосередньо зайнятих виробництвом і наданням послуг населенню.

Дебіюрократизація є організаційним забезпеченням економічних імперативів, що орієнтують на ефективність держсектора в цілому. Основний зміст дебіюрократизації включає такі елементи:

- зміна принципів формування організаційної структури державного управління (децентралізація й деконцентрація замість централізації та концентрації, домінування функціонального начала проти галузевого, інтеграція замість спеціалізації та диференціації та ін.);

- зміна складу і змісту функцій державного управління, їхньої структури; поява додаткових функцій прогнозування, стратегічного аналізу, оцінка і планування, маркетингу ресурсів, продуктів, споживачів, управління людськими ресурсами адміністрації, фінансового менеджменту та ін.; посилення й організаційне відособлення функцій аналізу, оцінки та координації, зосередження їх на вищих рівнях управління;

- зміна принципів комплектування підрозділів (команди, комітети і робочі групи) на основі змістовних кваліфікаційних, а не формальних критеріїв;

- зміна систем планування, звітності й контролю;

- зміна системи оцінки роботи, стимулювання й контролю персоналу;

- зміна системи винагороди, встановлення залежності її від результатів роботи;

- встановлення домінування кваліфікаційних критеріїв просування й наймання персоналу;

- підвищення мобільності персоналу;

- скасування інструкцій і правил, що ускладнюють досягнення цілей і показників проміжної ефективності;

- перегляд і скасування видів робіт і операцій, не орієнтованих на кінцевий результат;

- тотальна орієнтація на продуктивність і якість робіт і послуг;

- скорочення чисельності адміністративного персоналу [14].

Упровадження менеджеризму в діяльність державних організацій включає встановлення п'яти типів індивідуальної підконтрольності, як необхідного мінімуму для відповідального чиновника:

- правовий контроль (законодавче регулювання);

- фінансовий контроль (як витрачаються державні кошти);
- з позицій здійснення політики (досягнення цілей; виконання обіцянок і очікувань);
- демократичний контроль (інформація й консультування з виборними органами, зв'язки з громадянами);
- етичний контроль (дії відповідно до етичних норм) [Там же].

Концепції Т. Пітерса і Р. Уотермена, Д. Осборна та Г. Геблера були сформульовані в дусі впливової в сучасній (перш за все, «англосаксонській») адміністративній науці теорії «нового публічного менеджменту». Частіше за інших можна почути визначення «новий менеджеризм», що означає – ідеї менеджменту, які здебільшого виникли у приватному секторі та витіснили концепції традиційного адміністративно-державного управління. «Подібні зміни отримали назву трьох «е» («економія», «енергійність» та «ефективність») і суттєво вплинули на розуміння як ролі управління при визначенні державної політики, так і статусу державного службовця» [14].

Цей підхід не лише набув широкого розповсюдження в урядових органах, але і знайшов академічних захисників. Наприклад, професор політології Сентджонського коледжу м. Манітоба (Канада) П. Томас пише: «... книги, присвячені «новому державному менеджменту», вводять в обіг такі поняття, як перебудова уряду, пошкваллення державної служби, перетворення організації, націлене на всебічне підвищення якості управління, зміна парадигм, заповзятливість і перерозподіл повноважень. Нова фразеологія покликана пропагувати нові ідеї й боротися з невірою, породженою невдачами в ході колишніх спроб реформування управління. Мабуть, нова фразеологія – це складова частина реформ; а який конкретний зміст в неї вкласти – це вже справа практиків» [Цит. за: 9].

В кінці 90-х років ХХ ст. серед науковців посилюється інтерес до державного управління і політики. Цьому сприяє критика бюрократичних і ринкових (менеджерських) концепцій державного управління. Критика бюрократичної (адміністративної) моделі відбиває пошуки демократичної законності, відхід далеко від централізованого, ієрархічного уряду в бік управління мережами, що характеризується довгостроковими зобов'язаннями, довірою і взаємністю між громадянським суспільством та державою [11; 15; 18].

Звернення до демократичної ідеології та проблем влади вимагає коректив звичних уявлень щодо політики і уряду, які були сформовані раніше в межах формально-юридичних установ [12, с. 598-599] і «демократичної відповідальності, що реалізується через виборчу систему» [3, с. 116]. Критика менеджерської моделі державного управління пов'язана з:

- 1) запереченням розгляду громадян як клієнтів;
- 2) неможливістю заміни норми закону ринковою поведінкою;
- 3) невірним акцентом менеджералістів щодо пріоритетів діяльності держави;
- 4) хибним визначенням джерел проблем в державному управлінні.

Саме для подолання означених вад бюрократичної та ринкової (менеджерської) моделей у науковій та практичній діяльності були зроблені спроби сформувати нові підходи щодо державного управління, однією з яких є концепція «Governance».

Концепція урядування («governance») не є новою. Що ми маємо на увазі під урядуванням? З цього приводу існує декілька точок зору. Так, Ш. Тарбул, зазначає, що урядування – це процес контролю та регулювання, який пов'язаний з призначенням контролюючих та визначенням процедур регулювання [19, с. 181]. У цьому визначенні акцент робиться на процедурах контролю.

В короткому огляді ООН урядування розуміється як «процес прийняття і реалізації рішень» [21]. В цьому підході до урядування акцент робиться на акторах, які залучені до процесу прийняття та реалізації рішень. При цьому, тип актора, їхня конкретизація залежить від типу суспільства, форми правління, державного устрою тощо. Проте головний акцент робиться на тому, що до процесу прийняття та реалізації рі-

шень мають бути залучені не тільки державноуправлінські актори, а і представники громадянського суспільства.

В енциклопедичному словнику з державного управління надається таке визначення: «вироблення і реалізація публічної політики на засадах партнерської взаємодії державної влади, місцевого самоврядування, які створюють сприятливі політико-правові і фінансові передумови з приватним сектором, що генерує робочі місця і забезпечує доходи, та громадянським суспільством, яке мобілізує внутрішні ресурси для досягнення пріоритетних цілей суспільного розвитку» [2, с. 103]. У цьому підході робиться акцент на діяльності державних органів влади та органів місцевого самоврядування. Саме вони виступають головним суб'єктом вироблення політики, а приватний сектор та інститути громадянського суспільства виступають об'єктом публічної політики. Тобто, залучені лише до процесу її реалізації.

Таким чином, другий підхід до визначення поняття урядування є найбільш доцільним, бо він відображає сучасні тенденції суспільного розвитку у демократичному напрямку, що передбачає залучення приватного сектору та інститутів громадянського суспільства не тільки до реалізації публічної політики, а і до прийняття рішень.

У науковій практиці на сьогодні сформувалося декілька принципових концепцій «урядування, а саме: корпоративне урядування, належне урядування та публічне урядування. Спробуємо їх розглянути.

Корпоративне урядування пов'язано з внутрішніми системами і процесами, які забезпечують направленість діяльності та звітність для будь-якої організації. У державному управлінні це найчастіше пов'язується з відносинами між політиками та/або лідерами громадських організацій і керівниками державних установ, завданням яких є реалізація політики. Корпоративне урядування описує всі впливи на інституційні процеси, в тому числі на призначення контролерів і/або регулюючих органів, причетних до організації виробництва і продажу товарів і послуг. Корпоративне управління звертається до питань, що стоять перед радами директорів, такі як взаємодія з топ-менеджментом, і відносини з власниками та іншими особами, зацікавленими у справах компанії, в тому числі кредиторами, фінансистами, аналітиками, аудиторами, що регулюють діяльність корпорацій.

Наступна концепція – належне урядування (Good Governance). Більшість сучасних західних учених складовими називає такі [17]: конституційний лад; демократичні вибори; повага до прав людини; влада закону (правопорядок); політична відкритість; стабільність і зрозумілість законів; терпимість, справедливість; громадська участь; суспільні видатки, спрямовані на досягнення суспільних (публічних) цілей; незалежність судів; прозорість діяльності влади; відсутність корупції; активні та незалежні засоби масової інформації; свобода інформації; компетентність органів влади; політична нейтральність органів влади (державна служба, основана на заслугах); підзвітність влади суспільству із загальнонагомих питань.

Ж. Бурго (Jacques Bourgault, Франція) виділяє такі базові аспекти Good Governance:

- сприйняття суспільством влади як легітимної;
- громадяни перебувають у центрі уваги тих, хто приймає рішення;
- управлінські програми, орієнтовані на суспільство й основані на громадській згоді (based on listening to citizens);
- швидка пристосовність публічної адміністрації до потреб громадян при розподілі суспільних фондів [8, с. 173].

У концептуальному документі «Програма розвитку ООН (UNDP, ПРООН)», прийнятому в січні 1997 р., названо основні характерні риси Good Governance:

1. Участь (Participation) – усі чоловіки та жінки мають право голосу при прийнятті рішень (прямо або через інститути, що репрезентують їхні інтереси). Така широка участь ґрунтується на свободі асоціацій і слова.
2. Влада закону (Rule of law) – правова система повинна бути справедливою та діяти однаково для всіх, особливо відносно прав людини.

3. Прозорість (Transparency) – полягає у вільному потоці інформації. Процеси, установи та інформація є однаково доступними кожному.

4. Відповідальність (Responsiveness) – інститути та процеси слугують усім членам суспільства.

5. Орієнтація на консенсус (Consensus orientation) – справедливе управління виступає посередником між різними інтересами задля досягнення широкого суспільного консенсусу з локальних і загальнонагомих питань та процедур (policies and procedures).

6. Справедливість (Equity) – усі чоловіки та жінки мають однакові можливості в поліпшенні умов їхнього життя.

7. Ефективність і результативність (Effectiveness and efficiency) – процеси та інститути забезпечують найкращі результати у використанні ресурсів.

8. Підзвітність (Accountability) – процеси прийняття рішень в уряді, приватному секторі та організаціях громадянського суспільства підзвітні громадськості, а також акціонерам (stakeholders).

9. Стратегічне бачення (Strategic vision) – лідери та громадськість мають широку і довгострокову перспективу відносно Good Governance і людського розвитку. Це також є розумінням історичного, культурного і соціального контексту (complexities), яким ця перспектива обґрунтовується [21].

І остання концепція врядування – публічне урядування. Публічне урядування можна розбити на п'ять окремих напрямків:

1. Соціально-політичне урядування, пов'язане з установленими відносинами у суспільстві. Стверджується, що ці відносини і взаємодії повинні бути зрозумілими для вироблення та реалізації державної політики. За такого підходу уряд більше придатний для вироблення та реалізації державної політики, тому що йому доводиться покладатися на інших представників громадськості для легітимізації своєї діяльності і більшого впливу в певній галузі.

2. Державно-політичне урядування – концентрує увагу на проблемах взаємодії політичної еліти та системи державного управління у процесі управління суспільними процесами.

3. Адміністративне урядування – пов'язане з ефективним застосуванням державного управління та його репозиціонуванням, щоб охопити складність сучасних проблем суспільства. Наприклад використовується поняття урядування для загальної практики реалізації політики та надання державноуправлінських послуг, з одного боку, а також воно використовується як універсальний термін, щоб спробувати створити цілісну теорію реалізації державної політики та надання державних послуг.

4. Контрактне урядування – пов'язане з дослідженням внутрішньої роботи державних установ нового публічного управління, зокрема запровадження договірних відносин при наданні державних послуг.

5. Сітьове урядування – концентрує увагу на самоорганізуючих міжорганізаційних сітках, які без участі уряду надають державні послуги. На відміну від державно-політичного урядування, цей підхід концентрує увагу на тих суспільних утвореннях, які реалізують державну політику і надають державні послуги.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, уявлення про організацію та функціонування системи державного управління пройшли певний шлях свого розвитку. Було сформовано декілька принципових моделей, а саме: патронатно-патріархальна модель, основу якої складає особиста відданість володарю, класична модель, організація якої базується на бюрократичному принципі функціонування державно-управлінських установ, модель нового публічного менеджменту, що запроваджувала у систему державного управління ринкові механізми та модель урядування, що спрямована на об'єднання системи державного управління, політичної складової та громадськості.

Література:

1. Вебер М. Соціологія. Загально історичні аналізи. Політика / М. Вебер / Пер. з нім. Олександр Погорілий. – К. : Основи, 1998. – 584 с.
2. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ков-басюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
3. Радченко О. В. Держава і демократія : перший мультисемантичний політичний словник / О. В. Радченко – Х. : Вид-во Асоціації докторів державного управління, 2011. – 312 с.
4. Современный словарь иностранных слов. – М. : Рус. яз., 2001. – 742 с.
5. Brereton M. The new public service ethos: An ethical environment for governance / M. Brereton, M. Temple // *Public Administration*. – 1999. – № 77 (3). – P. 455-474.
6. Dunleavy P. From Old Public Administration to New Public Management / P. Dunleavy, C. Hood // *Public Money & Management*. – 1994. – № 4. – P. 9-16.
7. Gladden E.N. A History of Public Administration. London: Frank Cass, 1972.
8. Governance: Concepts and Applications / Corkery, Joan (ed.), with IIAS Working Group, International Institute for Administrative Studies. – Brussels, 1999. – P. 173.
9. Governance: Concepts and Applications / Corkery, Joan (ed.), with IIAS Working Group, International Institute for Administrative Studies – Brussels, 1999. – P. 173.
10. Hughes O. Public Management and Administration an Introduction. – N.Y. : St. Martin Press, Inc., 1994. – 294 p.
11. Kickert W. J. M. Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector / W. J. M. Kickert, E.-H. Klijn, J. E. M. Koppenjan. – L. : Sage Publications, 1997. – 206 p.
12. Marinetto M. Governing beyond the centre: A critique of the Anglo-governance school / M. Marinetto // *Political Studies*. – 2003. – Vol. 51, № 3. – P. 592-608.
13. OECD Serving the Economy Better. — Paris : Occasional Papers on Public Management, 1991.
14. Osborne D. Reinventing government : how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector / David Osborne and Ted Gaebler. – Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub. Co., 1992. – 405 p.
15. O'Toole L. J., Jr. The Implications for Democracy in a Networked Bureaucratic World / L. J. O'Toole, Jr. // *Journal of Public Administration Research and Theory*. – 1997. – Vol. 7. – P. 443-459.
16. Peters Thomas J. In search of excellence : lessons from America's best-run companies / by Thomas J. Peters and Robert H. Waterman. – N.-Y. : HarperBusiness Essentials, 2004.
17. Plumptre T. Governance and Good Governance: International and Aboriginal Perspectives / Tim Plumptre, John Graham // *Institute On Governance*. – 1999. – December 3. – 27 p. – Режим доступу : <http://www.iog.ca/publications/govgoodgov.pdf>.
18. Powell W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization// *Research in Organizational Behavior*. – 1990. – № 12. – P. 295-336.
19. Turnbull S. Corporate Governance: Its scope, concerns & theories / Turnbull S. // *Corporate Governance: An International Review*. – Oxford: Blackwood, 1997. – vol. 5. – №. 4. – pp. 180-205.
20. Weber M. Bureaucracy // Shafritz Jay M., Hyde Albert C. *Classics of Public Administration*. – Brooks: Col Publishing Company Pacific Grove, 1992. – P. 51-56
21. What is Good Governance? United Nations. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. – Thailand : Poverty Reduction Section UNESCAP, 2004. – 3 с.
- Woodrow Wilson *The Study of Administration* // Shafritz Jay M., Hyde Albert C. *Classics of Public Administration*. – Brooks: Cole Publishing Company Pacific Grove, 1992. – P.11-24