

**І. В. Письменний**, доктор наук з державного управління, декан факультету державного управління ДРІДУ НАДУ при Президентіві України  
**Н. А. Липовська**, доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентіві України

### **ПУБЛІЧНА СЛУЖБА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Розкрито аспекти функціонування публічної служби як механізму публічного управління з позицій інституціонального підходу, концептуальні чинники її розвитку в умовах реформування системи публічного управління з урахуванням зарубіжного досвіду.*

Ключові слова: публічна служба; інститут; розвиток; функціонування.

*In the article the aspects of functioning of public service open up as a mechanism of public management from positions of institutional approach, conceptual factors of its development in the conditions of reformation of the system of public management, taking into account foreign experience.*

Key words: public service; institute; development; functioning.

**Постановка проблеми.** Дискусія про те, як співвідносяться один з одним і взаємодіють між собою елементи системи публічного управління, триває до цього часу. При цьому часто створюється враження, що політичні рішення ухвалюються міністрами індивідуально. Цей погляд підтримує ліберально-демократична конституційна теорія: уряд спільно з парламентом визначає політику (ухвалює рішення), а система публічного управління здійснює її (виконує рішення). Цю теорію висуває М. Вебер у праці “Політика як покликання і професія”, який увів до теорії соціальних наук уявлення про розмежування між політикою й управлінням (адмініструванням) [1].

Насправді, нині ніхто вже не вважає такий погляд достатньо обґрунтованим. Учені, які працюють у межах різних соціальних наук, дискутують в основному не про повне відокремлення політичного від адміністративного, а про співвідношення політичного й адміністративного в процесі публічного управління. В ході цієї дискусії одним із найважливіших виявляється такий момент, що має фундаментальне значення як для теорії, так і для практики управління, зокрема в розвинених демократичних державах: функціонування публічної служби як механізму публічного управління. При цьому реформа публічної служби, що набула нового сенсу у 2015 р. у зв’язку з необхідністю реалізації Стратегії сталого розвитку “Україна-2020”, а також відповідно до Програми діяльності Уряду, обговорення нових проектів законів України “Про державну службу” та “Про службу в органах місцевого самоврядування” потребує своєчасного й адекватного теоретичного супроводу, що актуалізує тематику дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема розвитку і модернізації публічної служби в Україні, інших європейських країнах, перебіг адміністративної реформи останнім часом привертає увагу таких дослідників: Н. Гончарук, Т. Пахомова, С. Серьогін, Л. Прокопенко,

© І. В. Письменний, Н. А. Липовська, 2015

А. Рачинський, С. Хаджирадева та ін. Водночас інтерпретація публічної служби як інструменту публічного управління залишається певною мірою поза увагою цих дослідників.

**Мета статті** – аналіз публічної служби як інструменту публічного управління з позиції інституціонального підходу.

**Виклад основного матеріалу.** Публічна служба як механізм публічного управління виконує низку функцій, реалізуючи публічну політику: організаційно-управлінську, соціально-економічну, сервісну, інформаційно-комунікативну, соціально-правову, духовно-культурну, виховну.

Однією з найпоширеніших інтерпретацій публічної служби є її інституціональні визначення. Але такий підхід до публічної служби має певні методологічні обмеження. Незважаючи на надзвичайну популярність інституціональної школи в 1990-х рр., деякі вчені (Г. Олівер, Дж. Аббот, Р. Холл) сумніваються в її практичній корисності. Р. Холл [2] вважає її занадто заплутаною (через дискусійну інтерпретацію понять “інститут”, “інституціональний” та “інституціоналізація”), щоб бути практично корисною. На наш погляд, ця ситуація пояснюється тим, що протягом XIX – першої третини XX ст. сформульовано три визначальні функції (відповідно, три змістовні трактування) категорії “соціальний інститут”: регулятивна, інтеграційна і мотиваційна. Характерно, що особливу увагу до розробки категорії “інститут” проявили економісти тих країн, де в цей період найінтенсивніше відбувалися процеси господарської трансформації – Німеччини, Франції, США, Росії.

При цьому можна побачити історичну спадкоємність у розумінні категорії “інститут” між функціонально-орієнтованими трактуваннями XIX – першої третини XX ст., з одного боку, і сучасним перебігом інституціоналізму – з іншого, а саме: сучасним “традиційним” інституціоналізмом (регулятивна функція); сучасним французьким інституціоналізмом (інтеграційна функція); неоінституціоналізмом (мотиваційна функція).

На наш погляд, евристично корисним методологічним форматом для інтерпретації “інструментальної” ролі публічної служби є поєднання інституційної та організаційної парадигм. Саме такий методологічний прийом використовує Дж. Коммонс, визначаючи, що інститути (*going concerns*), які розвиваються, – це взаємодії індивідів у динаміці, котрі формалізуються у вигляді різного роду організацій [3, 34]. На думку Дж. Коммонса, “класичний інституціоналізм” є обмеженим через ігнорування індивідуальної дії та різноманітності дії. Якщо прийняти думку Дж. Коммонса, що “операція”, “контракт” є основним елементом кожного “інституту”, елементарною формою діяльності, то всередині публічної служби мають відбуватися “операції” як дійсний обмін правами володіння, що по суті є правом контролювати використання об’єктів. Саме такі процеси ми спостерігаємо, коли підкреслюємо дублювання функцій органів державної влади та місцевого самоврядування, або спільні заходи органів виконавчої влади. Операція складається з трьох головних етапів, трьох “соціальних взаємовідносин”: конфлікту (суперечностей інтересів учасників операції в правах володіння), взаємодії (залежності) учасників і порядку (врегулювання конфлікту й упевненості в планах на майбутнє). Для регулювання операцій усередині публічної служби мають прийматися “діючі правила” (“*working rules*”) з метою точного визначення кола повноважень кожного діючого суб’єкта.

Розвиток публічної служби має проходити через удосконалення операцій, для зміни характеру чинних правил, щоб результат став оптимальнішим, з урахуванням й ірраціональних моментів людської природи. Визнаючи те, що “звичай іде корінням в інстинктивну поведінку”, Дж. Коммонс припускає наявність тенденції до збереження незмінності цих звичаїв та інстинктів, а отже, певну консервативність організаційної культури.

Як свідчить світовий досвід, переважна більшість ініціатив уряду, які набувають форми політичного рішення, виникає в підрозділах різних міністерств, які відстежують реальну ситуа-

цію і готують заходи, що включаються надалі до урядових документів або, якщо це необхідно, до законопроектів, що приймаються парламентом. Крім того, політичний процес не завершується ухваленням закону, політика має реалізовуватися день за днем. Причому “адміністративні” рішення, що приймаються в процесі її реалізації, можуть бути набагато важливішими для громадян, ніж початкове “політичне” рішення.

У кожному конкретному випадку рішення можуть ухвалюватися в різному режимі, що визначає, зокрема, роль у політичному процесі урядовців і публічних службовців у цілому. Так, звуження масштабів впливу державного управління в тій або іншій сфері (наприклад, в загальній освіті) виводить з керівної системи урядовців “відділів освіти”, підвищуючи одночасно роль таких “публічних службовців”, як керівники автономних шкільних установ, які, своєю чергою, виступають у новій для них ролі “публічних менеджерів” і несуть повну відповідальність за весь “політичний цикл” освітньої установи, крім його першого етапу – включення до політичної програми відповідних державних органів (політичних і адміністративних), у тому числі самої проблеми “переведення установ загальної освіти на фінансову самостійність”.

О. Вільямсон, розвиваючи ідеї Дж. Коммонса, пропонує глибший рівень аналізу соціальних відносин шляхом вивчення первинної одиниці аналізу акту соціальної поведінки – трансакції. В ході аналізу розглядається трирівнева система [4, 606–607], яка дозволяє вивести зв'язки між різними рівнями дослідження. На першому рівні аналізу, що проводиться, перебувають індивіди або соціальні агенти, на другому – різні інституційні угоди, а на третьому – інституційне середовище, що складається із системотвірних правил гри. О. Вільямсон сформулював методологічні принципи аналізу, що помітно виділяють його концепцію серед інших. По-перше, встановлення залежності ефективності проведення операції від злагоженості між структурою управління й атрибутами трансакцій. По-друге, констатація обмеженої раціональності в поведінці суб'єкта обумовлює неможливість передбачити всі обставини виконання операції. По-третє, процес контракції підлягає вивченню в його цілісності через відмінності у формі взаємодії між суб'єктами на різних етапах проведення операції. Саме поняття “інститут” для О. Вільямсона так, як і для його попередника Дж. Коммонса, означає механізм, створюваний суб'єктами для підтримки нормального ходу подій у мінливому та непередбачуваному середовищі.

У межах розгляду публічної служби як механізму публічного управління доцільно згадати ідеї відомого теоретика інституціонального підходу Д. Норта. Автор розділяє поняття “інститути” й “організації”, називаючи перші правилами гри, а інші – гравцями; таким чином, в одній формулі поєднується два трактування інститутів. З одного боку, інститути виступають як регулятори, з іншого – як регульовані “максимізатори” індивідуальної корисності та “мінімізатори” трансакційних витрат [5].

Функціонально Д. Норт розглядає інститути як засіб для зниження невпевненості в діях суб'єктів і, як наслідок, зменшення трансакційних витрат під час господарської діяльності на будь-якому її рівні, починаючи з рівня трансакцій, операцій і закінчуючи загальногосподарським рівнем. Саме ця функція зниження невизначеності та трансакційних витрат шляхом створення організаційних структур (урешті-решт орієнтована на підвищення економічної ефективності) і є у Д. Норта головним значенням існування інститутів [5, 6]. Поєднуючи у своїй концепції інститути й організації, Д. Норт бачить в їх взаємодії причину інституційних змін. Схема останніх, висловлена Д. Нортом, така. Інститути шляхом створення обмежень формують можливості, якими можуть скористатися з мінімальними витратами в основному лише суб'єкти господарювання у формі організацій. Останні, своєю чергою, розвиваються і поступово починають впливати на діючі обмеження, розширюючи або змінюючи можливості, таким чином, змінюють наявні інститути. Симбіоз інститутів і організацій породжує здатність інституційної матриці до самопідтримки.

За такого підходу публічна служба може розглядатись як колективна дія публічних службовців, котрі виконують функціональні обов'язки в органах державної влади і місцевого самоврядування, її інституційна спроможність визначається силою впливу на рішення, які приймають публічні службовці. Таким чином, визначається досить істотна відмінність, а саме те, що "інститути у вигляді набору правил і норм не визначають поведінку людини... а лише обмежують набір альтернатив, з яких індивід може обирати відповідно до своєї критеріальної функції" [6, 15].

Оформленням мотиваційної "економіко-психологічної" моделі та водночас істотним проривом в економічній науці слід вважати появу концепції "трансакційних витрат" Р. Г. Коуза, теоретичних розробок О. Вільямсона, Д. Норта та інших розробок, що до 80–90-х рр. XX ст. склалися в особливий напрям. Досвід мотиваційного ("економіко-психологічного") напрямку в трактуванні інститутів тісно пов'язаний з поняттями "трансакційні витрати", "операції" та розумінням інститутів як організаційних засобів, що сприяють зниженню трансакційних витрат в умовах "обмеженої раціональності" суб'єктів господарювання.

На наш погляд, публічна служба в контексті інституціонального підходу має розглядатися з позицій синтезу цих трьох теорій. Проте, слід урахувувати, що кожна із зазначених вище функцій інституту переважає на певному структурному рівні системи публічної служби: стимулююча – на мікрорівні, регулівна – на мезорівні й інтегруюча – на макрорівні.

Можна визначити такі особливості публічної служби: орієнтація на певні соціальні потреби; цілеспрямованість; єдиний центр управління; ієрархічна структура; інтегрований характер; цілісність і стійкість; наявність організаційної культури; регламентація поведінки й діяльності публічних службовців; здатність публічної служби виявляти й задовольняти свої потреби, або здатність виявляти й розв'язувати свої проблеми; здатність до розвитку. При цьому під організаційним розвитком автори найчастіше розуміють структурні зміни. Однак деякі з них пов'язують організаційний розвиток з упровадженням інновацій або соціальних інститутів. Із зазначених вище особливостей публічної служби найважливіша здатність виявляти (розпізнавати) і задовольняти соціальні потреби, тому що від цієї здатності залежить саме її існування.

Публічна служба існує як стійка соціальна цілісність, оскільки здатна адекватно відповідати на виклики. Зауважимо, що зазначена особливість у жодному разі не суперечить тому факту, що публічна служба є цілеспрямованою системою. З іншого боку, публічна служба – цілісна соціальна система, оскільки система за визначенням є цілісним формуванням.

Публічна служба як соціальна система виникає з боку свого буття як щось існуюче і таке, що має певну структурну (хоча й тимчасову та відносну) стабільність. Згідно з Р. Бхаскарком, "...соціальні структури по суті – соціальні продукти, вони є можливими об'єктами перетворення і тому можуть бути стійкими тільки відносно" [7, 231]. Відносна стабільність публічної служби виражається в її якісній визначеності, що, відрізняючи дану соціальну систему й соціальний інститут від інших, втілює собою його органічну єдність, цілісність як соціального організму. Дана цілісність – це насамперед структурна цілісність, єдність, без якої неможливе саме існування інституту.

Термін "публічне управління" вперше ввів англійський автор Д. Кілінг у 1972 р. В інтерпретації Д. Кілінга публічне управління – "пошук найкращих способів використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей держави: публічне управління спрямоване на реалізацію прав, свобод та законних інтересів приватних осіб і передбачає якнайповніше застосування владою принципу публічності – відкритості та прозорості діяльності її апарату, право впливу громадян на діяльність органів влади, громадський контроль за діяльністю управлінського апарату тощо". До суб'єктів публічного управління належать органи державної влади, зокрема виконавчої влади, місцевого самоврядування, а також інші суб'єкти в разі делегування їм публічних повноважень [8, 605]. В. Баштанник, спираючись на визначення

системи управління як організованого, регуляторного та інтегрованого впливу на суспільство й групову життєдіяльність, що здійснюється безпосередньо чи опосередковано – через державу, самоврядні структури, партії – детермінує публічне управління як цілеспрямований, організаційний, системний вплив політичної влади на життєдіяльність суспільства. Визначальним суб'єктом такого управління в межах суспільних взаємовідносин учений вважає орган публічної влади – складову частину державного апарату, групу осіб чи особу, наділену законодавчо встановленими владними повноваженнями для виконання завдань і функцій управління [9, 337]. При цьому механізм публічного управління містить три аспекти. По-перше, це сукупність усталених правил координаційної взаємодії суб'єктів політико-владних відносин, що базуються на співробітництві. По-друге, це володіння відповідними можливостями, ресурсами для вступу суб'єктів у політико-владні відносини. По-третє, політичний механізм публічного управління оцінюється у взаємодії, процесі розробки, прийняття, реалізації та контролю тих чи інших конкретних політико-владних рішень.

Публічні службовці – суб'єкти публічного управління, які наділяються державно-владними повноваженнями та здатністю приводити до дії апарат державного примусу. Виконання ними службових функцій пов'язано з наданням державно-владних повноважень. Адже в управлінських відносинах обов'язкова наявність владного суб'єкта, а тому його статус може бути визначений тільки через характеристики державно-владних повноважень. Таких працівників спеціально уповноважують вирішувати ті чи інші соціально-правові ситуації, приймати юридично обґрунтовані рішення, що забезпечені в необхідних випадках державним примусом.

На нашу думку, повноваження публічних службовців України визначають ті межі, в яких вони діють. Вони визначаються правами, обов'язками й обмеженнями, які надаються або покладаються на державного службовця та посадову особу місцевого самоврядування. Загальні права, обов'язки й обмеження для всіх державних службовців закріплені у Законі України “Про державну службу”, для посадових осіб місцевого самоврядування – в Законі України “Про службу в органах місцевого самоврядування”. Вони мають виконуватися всіма службовцями незалежно від відомчої належності, державної функції, що виконується, та посади, яку службовець обіймає.

Поняття “публічний службовець” у різних країнах визначається по-різному, відрізняється структура систем, виділення окремих категорій і груп. Так, професори університетів мають статус урядовців (професійних службовців) у Франції, Німеччині та Італії, але не мають його у Великобританії. Водночас розділення урядовців на категорії в європейських країнах одноманітне, система включає чотири “класи” [10], кожний з яких відповідає структурі системи освіти, яка містить загальну, повну середню і вищу освіту. Така одноманітність відображає також специфіку виконуваних кожним з названих класів функцій: на нижчому рівні – в основному прості (наприклад, ще в 1980-ті рр. у Німеччині урядовцями “прості служби” були кондуктори-контролери на залізничному транспорті та поштові службовці); на середньому – канцелярські функції (оформлення документів, видача їх громадянам тощо), тобто рутинні функції, не пов'язані фактично з ухваленням управлінських рішень; на вищому рівні – функції, що потребують участі в ухваленні значущих управлінських рішень, тобто припускають наявність певної владної компетенції; на найвищому рівні – участь у розробці політики, складних програм, тобто фактична участь не тільки в суто адміністративній, але якоюсь мірою і в політичній діяльності.

Описана вище структура зазнала серйозної критики, починаючи з 50-х рр. XX ст., оскільки необхідність наявності встановленого рівня освіти для включення в певний клас перешкоджала мобільності кар'єри урядовців, отже, знижувала можливість стимулювання їх діяльності кар'єрними перевагами. Складність проблеми ефективності публічної служби була вияв-

лена у Великобританії в доповіді Фултона в кінці 1960-х рр., що призвело до часткової реалізації десятима роками пізніше ідеї так званої “відкритої структури”. У зв’язку з особливим характером діяльності статус і основи функціонування урядовців регулюються в трьох з чотирьох аналізованих європейських країнах (Німеччині, Франції та Італії) спеціальними нормативними актами публічного права [11] і лише у Великобританії ситуація складніша і комплексніша, оскільки формально “цивільні службовці” (civil servants) є “слугами корони” (servants of the crown), що визначає регулювання на основі неформального “Кодексу поведінки”. З їхнього статусу виникає відсутність у них прав, які можуть бути захищені в суді. Проте на практиці їхнє становище мало відрізняється від становища їхніх колег в інших країнах. Однією з особливостей британської системи стало різке скорочення кількості службовців (урядовців) у період правління консерваторів на чолі з М. Тетчер, коли багато елементів системи управління були виділені з неї та перетворені на незалежні агентства зі зміною статусу самих службовців. Проте, переставши бути урядовцями, вони залишилися публічними службовцями [12].

Для статусу урядовців у всіх європейських країнах характерні такі особливості, що забезпечують насамперед стабільність системи публічної служби: висока стійкість робочого місця (посади) – вони можуть бути звільнені тільки за важку посадову провину (зрада, корупція, критична некомпетентність) і лише після складної та тривалої процедури; привілейоване пенсійне забезпечення – вище, ніж у інших зайнятих, що індексується залежно від вартості життя; захист прав спеціальними профспілками чиновників – вони мають велику владу в усіх європейських країнах; право на участь у політичній діяльності, хоча й з обмеженнями. Цього права позбавлені тільки британські урядовці. Таке становище урядовців і всіх публічних службовців пов’язано з важливістю, великими масштабами і складністю функцій, виконуваних у системі публічного управління.

Правовий статус і реальне становище урядовців вимагають від них абсолютної лояльності до Конституції та офіційних інститутів держави, у Великобританії – корони в широкому значенні цього поняття. Ця вимога може часом набувати екстремальних форм, що мало місце в Німеччині в період дії Декрету про радикалів (Radikalerlass), прийнятого в 1972 р., широко відомого як “Заборона на професію” [13].

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Таким чином, публічна служба, виконуючи інструментальну роль, є механізмом публічного управління. Нині триває пошук найадекватнішої моделі структури публічної служби, що потребує врахування таких характеристик, як оперативність управлінського апарату під час прийняття рішень, його продуктивність у переробці інформації, адаптивність і гнучкість. Ці якості виражаються в здатності своєчасно виявляти організаційні проблеми й, відповідно, перебудовувати роботу. Крім того, у цей час необхідна така якість, як уміння передбачати, оскільки “організації, що діють в умовах нестійкого середовища, просто не можуть чекати змін і потім на них реагувати” [14, 46]. Залежно від характеру зовнішнього середовища структура може бути динамічною, децентралізованою, якщо її оточення досить непередбачуване і необхідна швидка реакція на зміни, що відбуваються в ній, і монолітною, коли за допомогою бюрократичного контролю намагається відгородити себе від руйнівних потоків енергії, інформації та змушена централізовано приймати рішення.

На наш погляд, підвищенню ефективності організаційної структури публічної служби сприяла б реалізація принципу рухливої рівноваги, запропонованого А. Богдановим [15]. Основні первинні поняття в тектології Богданова – це поняття про структурні елементи інститутів: активність, опір та їх поєднання. Поєднання зводяться до трьох типів комплексів: організовані, дезорганізовані та нейтральні. Наступний зріз класифікації інститутів проводиться Богдановим за величиною практичної суми їх елементів і типу організації. Безліч наявних форм зводиться до двох універсальних типів: егресії та депресії. Для системи першого, вертикального,

типу – егресії – характерна наявність центрального високоорганізованого комплексу, стосовно якого вся решта компонентів виконує роль периферії. Системи іншого, горизонтального, типу – дегресії, – навпаки, утворюються за рахунок організації низових ланок, що виділяються складними пластичними комплексами. Богданов розглядав ці два типи як надзвичайно важливі в організаційному розвитку: егресія як форма “централізму”, що концентрує активність і максимально накопичує її в межах інституту, дегресія – “скелетна” форма, переважно фіксує активність, обумовлюючи міцність системи [15].

Структура в умовах стану нестійкості не може бути чимось раз і назавжди даним. Вона стає гнучкою, чутливою до змін завдань на всіх етапах життя організації. Можливо, в різні періоди розвитку організації необхідні різні типи організаційних структур. Водночас структура має забезпечувати реалізацію стратегії державної влади. О. Тоффлер пропонує створювати “множину модульних, тимчасових або таких, що самі дисимілюються, структурних одиниць – спеціальних груп, проблемних команд, цільових комітетів та інших об’єднань спеціального або тимчасового призначення” [16, 461]. Деякі з них можуть бути розраховані на кілька років, інші – всього на кілька днів для розв’язання проблеми, що може більше ніколи не виникнути. Таким чином, багато рішень прийматимуться на все нижчих рівнях організації. При цьому критерієм ефективності структури публічної служби є найбільш повне й стійке досягнення цілей у задоволенні потреб громадян.

На думку О. Тоффлера, “організаційна форма найефективніша, якщо будується не за бюрократичним принципом, а за принципом *адхократії*” [17, 458], структури холдингового типу, що забезпечує тісну взаємодію не тільки по вертикалі, але й по горизонталі; делегування підрозділам широких обов’язків і права приймати рішення приводять до того, що ці рішення мають більш індивідуальний, а не стандартний характер.

Наведені висновки стосуються в основному управління публічною службою. Однак одночасно з управлінськими процесами в публічній службі, як і в інших організаціях, відбуваються процеси самоорганізації. Соціальна самоорганізація як процес полягає у формуванні сукупності дій, що ведуть до створення стійких реакцій у системі. Вона ґрунтується на “соціальній програмі гармонізації суспільних відносин, що включає мінливі в часі пріоритети настанов, інтересів, ціннісних орієнтацій, мотивів і цілей щодо постійних у часі законів організації” [16, 127]. Зайва формалізованість відносин обмежує соціальну самоорганізацію, а низький рівень самоорганізації, своєю чергою, обмежує використання потенційних можливостей системи. Публічна служба з високим рівнем соціальної самоорганізації може ініціювати й розвивати творчість і здібності публічних службовців.

Як ми вже зазначали, у соціальній системі поряд із процесами організації й самоорганізації відбуваються процеси дезорганізації, що мають конструктивний або деструктивний характер. Деструктивна дезорганізація в публічній службі призводить до розриву структурних зв’язків (дезінгресії, за термінологією А. Богданова) і виражається в бюрократизмі, імітації керування, замиканні публічної служби на собі. Конструктивна дезорганізація, навпаки, здатна викликати відмову від застарілих структур, що закостеніли, диверсифікованість, які можуть стати передумовами формування нової організації. Співіснування перерахованих процесів у межах публічної служби природне й закономірне. Саме вони визначають умови її розвитку.

### Список використаних джерел:

1. Вебер М. Политика как призвание и профессия / М. Вебер // Избранное. – М. : Прогресс, 1990. – С. 666–695.
2. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Холл Р. Х. – СПб. : Мир, 2001. – 324 с.

3. Commons J. R. The Economics of Collective Action / Commons J. R., Parsons K. H., Perlman S. – New York : Macmillan, 1950. – P. 34–62.
4. Уильямсон О. Экономические институты капитализма / Уильямсон О. – СПб. : Мир, 1996. – 798 с.
5. Норт Д. Институциональные изменения: рамки анализа / Д. Норт // Вопросы экономики. – 1997. – № 3. – С. 6–21.
6. Шаститко А. Неоинституционализм / А. Шаститко // Вестник МГУ. – Серия 6 : “Экономика”. – 1997. – № 6. – С. 15–26.
7. Бхаскар Р. Общества / Р. Бхаскар // Социо-Логос. – М. : Прогресс, 1991. – Вып. 1. – 480 с.
8. Энциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. – К. : Вид-во НАДУ, 2010. – 820 с.
9. Баштанник В. Трансформація державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів : монографія / В. Баштанник. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. – 390 с.
10. Allum P. Public administration and the Policy Process / P. Allum // State and Society in Western Europe. – Cambridge, UK : Polity Press, 1997. – P. 353–412.
11. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада; США, Великобритания, Франция, Германия / Василенко И. А. – М. : Логос, 1998. – 200 с.
12. Тэтчер М. Искусство управления государством. Стратегии для меняющегося мира / Тэтчер М. ; пер. с англ. Ионова В. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 504 с.
13. Dammann Kl. Berufsverbote und Menschenrechte in der Bundes-republik / Klaus Dammann, Erwin Siemantel (Hrsg.) – Kitfn : Pahl-Rugenstein, 1987. – 243 p.
14. Маркузе Г. Одномерный человек / Маркузе Г. – М. : АСТ, 1994. – 79 с.
15. Богданов А. А. Тектология: всеобщая организационная наука / Богданов А. – М. : Экономика, 1989. – Т. 1, 2. – С. 304, 351.
16. Румянцева К. Р. Менеджмент в организации / Румянцева К. Р. – М. : Перспектива, 1997. – 321 с.
17. Тоффлер О. Адаптивная корпорация / О. Тоффлер // Новая постиндустриальная волна на Западе ; под. ред. В. Л. Иноземцева. – М. : Academia, 1999. – 640 с.