

ОБУШНА Наталія Іванівна,

канд. екон. наук, доц., докторант каф. держ. менеджменту НАДУ

## **НОВИЙ ПУБЛІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНА МОДЕЛЬ РЕГУЛЮВАННЯ СУСПІЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ**

Розглядаються концептуальні засади нового публічного менеджменту як якісно нової моделі організації системи державного управління та регулювання суспільства в цілому. Обґрунтовуються джерела нової ринкової моделі державного управління. Шляхом порівняльного аналізу визначаються її відмінності від бюрократичної (класичної) моделі управління. На основі дослідження поліваріантної концептуалізації теорії «урядування» виокремлюються декілька ключових підходів розгляду концепту. Ідентифікуються основні ознаки моделі нового публічного менеджменту.

Ключові слова: державне управління, публічне адміністрування, публічне управління, новий публічний менеджмент, урядування.

### ***Obushna N. I. New public management as modern model of society processes regulation***

The article reviews the main conceptual principles of new public management as a qualitatively new organization model of public administration system and regulation of society at large. Origins of the new market model of public administration were substantiated. Through comparative analysis its differences as opposed to bureaucracy (classical) management model were identified. Based on the study of multivariate conceptualizing of the «governance» theory several key approaches of consideration of the concept were segregated. Main features of the new model of public management were identified.

Key words: governmental management, public administration, public governance, new public management, governance.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах комплексної модернізації українського суспільства, що являє собою концептуально спрямований процес його трансформації та свідоме намагання держави здійснювати якісні перетворення в усіх сферах суспільного життя вкрай необхідною постає інтенсифікація самого процесу розвитку держави, тобто надання йому нового якісного імпульсу. Усе це обумовлює надзвичайну актуальність питання щодо формування нової національної парадигми державного управління та розробки на її основі власної моделі державного управління, яка має передбачати нове бачення відносин у системі «влада – громадськість» і бути адекватною національним та світовим тенденціям. Аналогічних міркувань дотримується науковець В. Шарій, акцентуючи увагу на необхідності пошуку оптимальної моделі влади, яка відповідала б усім вимогам сучасного демократичного світу, викликам глобалізації, національно-культурним та історичним традиціям [8].

У даному контексті слід зазначити, що світова сучасна парадигма публічного управління презентує орієнтири та настанови переходу до такої прогресивної моделі публічного управління, як новий публічний менеджмент (New Public Management (NPM)), який, у свою чергу, передбачає створення конкурентного середовища та застосування клієнт-орієнтованих методів управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній західній державно-управлінській традиції проблеми трансформації системи державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства, а саме розширення публічного управління, є об'єктом уваги таких зарубіжних фахівців, як К. Аллен, Г. Алмонд, Р. Бен, Д. Вальдо, В. Вільсон, Р. Дарендорф, Л. Келлер, Д. Кетлі, М. Консайдін, Т. Пітерс, Дж. М. Пфіфінер, Р. Прістюс, А. Турен, Д. Фельдман, С. Хантінгтон, Г. Шмідт та ін.

Проблематика сучасного осмислення й концептуалізації моделей нового публічного управління стала предметом наукових розробок цілої плеяди вітчизняних науковців, оскільки її перспективний поступ становить беззаперечний дослідницький інтерес для розуміння сучасних вітчизняних публічно-управлінських процесів. У різний час до цих питань звертались: В. Авер'янов, В. Бакуменко, А. Береза, В. Бодров, Ю. Ковбасюк, А. Колодій, І. Кресіна, О. Оболенський, М. Пасічник, В. Ребало, І. Розпутенко, Ю. Сурмін, В. Трощинський, Ю. Шаров та ін.

Незважаючи на відносно ґрунтовну розробленість зазначеної проблематики, серед вітчизняних науковців до цього часу не існує одностайності ні щодо доцільності запровадження нової моделі публічного управління в Україні, ні щодо глибини її імплементації. Зокрема, М. Пасічник, базуючись на дослідженнях досвіду США, обґрунтовує перспективність повноцінної адаптації цієї моделі в Україні на західних зразках [4]. При цьому А. Береза виявляє вади, які ставлять під сумнів доцільність запровадження нової моделі публічного управління [2]. У свою чергу В. Солових, наслідуючи зарубіжних фахівців, звертає увагу на проходження піка популярності цього підходу і пропонує звернути увагу на більш сучасні моделі регулювання суспільства [6]. Усе це ще раз засвідчує відсутність цілісного комплексного підходу до використання нових моделей управління в публічному секторі та особливостей їх імплементації у вітчизняну практику.

**Мета статті** – узагальнення сучасного наукового доробку з досліджуваної проблематики, виокремлення основних методологічних підходів дослідження концептуальних засад нового публічного менеджменту як якісно нової моделі регулювання суспільства.

Вирішенню цієї мети сприятимуть такі завдання: відслідкувати джерела та засади нової ринкової моделі державного управління; ідентифікувати основні ознаки моделі нового публічного менеджменту та шляхом порівняльного аналізу визначити її відмінності від бюрократичної (класичної) моделі управління.

**Виклад основного матеріалу.** Обмеженість ресурсів у публічній владі в умовах істотного зростання попиту на публічні послуги, динамічний розвиток суспільної думки і суспільної свідомості населення, активно прогресуючі зміни в економічній, соціальній і політичній сферах, революційні зміни в інформатиці та комп'ютерних технологіях актуалізували з початку 80-х рр. XX ст. зміну парадигми публічного управління із сучасної «традиційної» моделі на іншу, більш демократичну й ефективну, але при цьому менш витратну. Тобто мова йде про необхідність подальшого розвитку публічного сектору на основі застосування кращих практик управління, які, за висловом Д. Осборна та Т. Геблера, «орієнтовані на місію, а не на інструкції, зосереджені на потребах споживача та організації надання публічних послуг на основі конкуренції і співробітництва, на створенні можливості вибору для громадян; оцінюванні діяльності не за витратами, а за результатами, переважанні

суспільних вигод над витратами» [12, р. 28]. Згідно з таким підходом на сьогодні вважають за доцільне при організації та здійсненні державного управління звертати увагу на істотне зростання ролі недержавно-немуніципальних суб'єктів у процесах державного і соціального управління та у формуванні публічної політики. Як наслідок, роль держави змінюється з основного постачальника державної політики до суб'єкта, який забезпечує взаємодію між різними інтересами суспільства і значення якого може зводитися до координації та управління такими процесами [11].

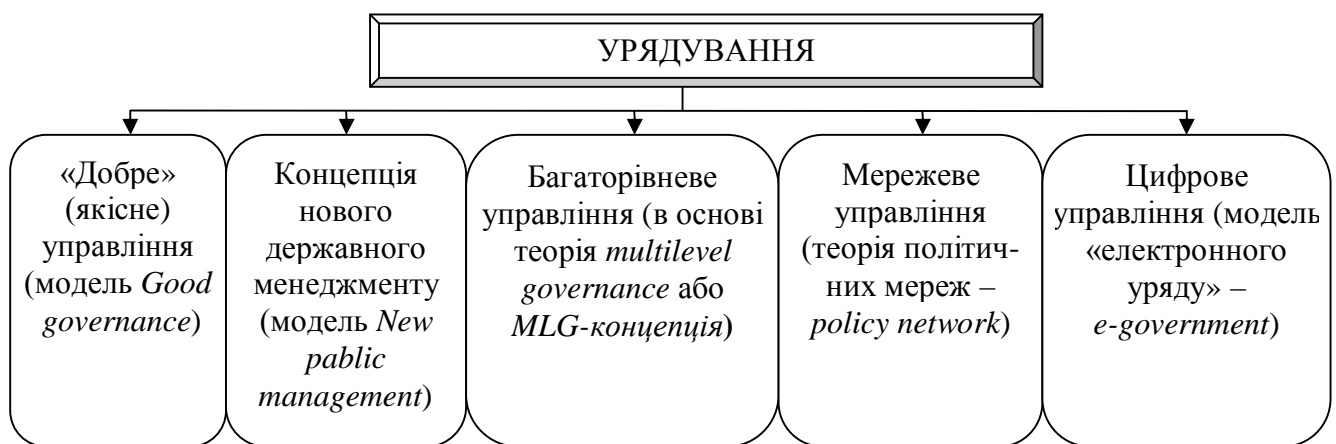
Відповідно до цього доречно пригадати суспільні об'єднавчі тенденції в розвинутих країнах світу (США, Велика Британія, Швеція, Німеччина, Франція, Нідерланди, Нова Зеландія та ін.), що відбулися протягом останнього періоду внаслідок трансформації систем державного управління та публічного адміністрування. Безпосереднім результатом таких трансформаційних змін став перехід до набагато сучаснішої моделі публічного управління, яку в широкому сенсі Всесвітній банк визначає як новий публічний менеджмент (нове суспільне управління, або новий державний менеджмент).

Науковці Г. Одінцов, В. Дзюндзюк, Н. Мельтюхов зазначають, що в рамках нового публічного менеджменту створюються та застосовуються нові управлінські підходи та концепції: «пост-бюрократична парадигма», «публічний менеджери́зм», «ринкове державне управління», «підприємницький уряд» та ін. [7].

У цілому новий публічний менеджмент як системна композиція інноваційних управлінських підходів, що спрямована на підтримку балансу між складовими їх ефективності (приватний сектор, публічний сектор, громадянське суспільство та організаційна структура держави), протистоїть концепції адміністративної держави та використовує для опису сутності державного управління поняття «урядування» (governance), а не «адміністрування» (administration) або «управління/уряд» (government). Отже, модерна зміна парадигмальних настанов у системі публічного управління полягає в тому, що адміністрування (government) перестає бути ключовим аспектом діяльності держави, замість нього особливого значення набуває врядування (governance) процесами організації взаємодії між державою та суспільством щодо задоволення суспільних інтересів.

Саме урядування (governance) є одним із визначальних концептів нового публічного менеджменту. За його допомогою намагаються відобразити особливість

державного менеджменту, який ґрунтується на розвитку корпоративних відносин у бізнес-секторі, кластерних утворень на територіях, застосовується корпоративний підхід до побудови демократичного управління на рівні територіальних громад. Тобто новий публічний менеджмент можна розглядати як громадсько-мережеву модель управління суспільством, яка формується в результаті зменшення ролі держави та розширення суб'єктного складу (збільшення кількості зацікавлених сторін). Зокрема, основні положення модерного наукового дискурсу дозволяють констатувати, що сучасна демократизація ставить на порядок денний завдання щодо адаптації успішних управлінських технологій бізнесу для цілей управління в публічному секторі, а також залучення до вироблення політик і стратегій додаткових, стратегічних гравців (окрім публічної влади), до яких, насамперед, належать громадяни як активні учасники, а також неформальні, громадські та бізнес-структури як повноцінні агенти. Дослідження поліваріантної концептуалізації теорії «урядування» надало можливість виокремити декілька ключових підходів до розгляду концепту (рис.1).



**Рис. 1. Ключові підходи до розгляду концепту «урядування»**

У свою чергу професор А. Колодій вказує на диференційованість інтерпретацій понять «урядування» щодо розвинутих і транзитивних країн. У першому випадку «урядування» є усталеним елементом суспільного життя та предметом подальших наукових досліджень. У другому випадку поняття «урядування» застосовується в контексті практичних рекомендацій кредитуючих структур своїм адресатам [3].

Як засвідчує світова практика, концепція нового публічного менеджменту стала відповіддю на кризові явища в управлінні державою, побудованої на принципах бюрократії, ієрархічної організації, централізації, стабільності організації державної служби. Традиційна бюрократична система управління, яка щонайменше враховувала ресурсні можливості та обмеження в прийнятті рішень, призводить до зростання витрат управління, зниження ефективності керуючої системи від неможливості повною мірою скористатися державними послугами, що є однією з причин так званого поганого управління (*maladministration*). Традиційна бюрократія починає поступово замінюватися новою моделлю, у якій «якісно новим акцентом демократичного врядування є орієнтація на формування суспільно-політичних мереж, де на засадах інтеграції ресурсів реалізується матрична взаємодія державних і недержавних інституцій у сферах спільного інтересу для досягнення згоди з проблеми, у розв'язанні якої зацікавлені стейкхолдери-учасники. Отже, йдеться про співуправління і співконтроль, тобто про особливий тип управління («урядування»), суть якого полягає в «управлінні без уряду», а саме: наданні суспільним інститутам більше свободи в координуванні своєї діяльності з якнайменшим утручанням централізованої влади [1].

Інакше кажучи, громадянин у цій моделі все частіше починає розглядатися як клієнт і споживач послуг: «уряд не править, а надає послуги населенню», тобто він бере на себе роль виробника суспільних благ. Населення виступає в ролі споживача, клієнта, якому надається право вибору. Саме поняття «клієнт державної організації» означає необхідність забезпечити індивідуальність послуг, підвищувати їх якість, а отже, і якість самого управління. Відкритість закладів державного управління починає поєднуватися з орієнтацією на споживача. Громадянин виступає споживачем послуг, що надаються державними установами і відомствами, і у зв'язку з цим вся діяльність конкретних державних установ розглядається через призму задоволення потреб і конкретних запитів споживача.

Один з експертів у галузі нового державного управління Р. Бен новий публічний менеджмент визначає як «...колекцію тактик і стратегій, націлених на подолання неефективності, властивої традиційній моделі державного сектору» [10, р. 26] (переклад наш. – *Н. О.*). Тобто поняття «нова модель публічного управління» відображає не якийсь абсолютно унікальний набір підходів і інструментаріїв

публічного управління, а системну композицію інноваційних управлінських підходів, що істотно вдосконалюють «традиційну» модель публічного управління (таблиця).

### Порівняння традиційної та нової моделі публічного управління

Аспект порівняння	Традиційна модель державного управління	Нова модель публічного управління
Сутність моделі	Класична бюрократична форма організації, описана М. Вебером як ідеальний тип раціональної форми правління, що завдяки принципу праводержавності відзначається високим рівнем прогнозованості для політики і для громадян	Сукупність адміністративно-політичних стратегій реформування, в основу якої покладено переважно тлумачення адміністративної діяльності крізь призму приватної економіки. Основні тенденції: – економічна – маркетингізація (ринорфікація); – організаційна – дебіюрократизація
Теоретичне підґрунтя	Адміністрування	1. Теорія суспільного вибору (public choice), або менеджмент суспільних цінностей. 2. Менеджералізм
Структура державної влади	Точно зафіксована ієрархія авторитетності влади, строге вертикальне підпорядкування нижчих органів влади вищим органам державної влади. Поділ праці, що ґрунтується на функціональній спеціалізації	Дворівнева структура управління, регулятивні функції відмежовані від господарських. Відбувається розщеплення функцій публічного управління між автономними й відносно незалежними структурами. Відсутність жорсткого адміністративного підпорядкування. Винесення за межі єдиної структури або ж автономізація окремих адміністративних підрозділів
Спрямованість	Спрямованість на виконання правил, процедур, норм і вказівок законодавства	Спрямованість на досягнення мети й отримання результатів
Суб'єкти державної влади	Деперсоналізація органів влади, керівники здійснюють політику вищих щаблів влади. Відсутність ініціативності в діяльності	На чолі органів влади – професійні менеджери, які несуть відповідальність за результати діяльності відповідного органу, зберігають операційну незалежність і мають значну свободу дій
Компетенції	Контроль діяльності: контроль за дотриманням правил, нормативів, процедур і розміру видатків	Контроль за результатами, досягненням запланованих цілей, аналіз ефективності і рентабельності; клієнтоорієнтованість та задоволення потреб споживача
Ефективність діяльності	Визначається за розмірами використаного бюджету	Визначається за мірою та якістю задоволення потреб
Регламентація діяльності	Використання розгалуженого комплексу інструкцій та правил	Приватизація й усунення надмірного рівня регулювання. Гнучкість підходів до досягнення поставлених цілей
Інструменталізація	Організаційне проектування та регламентування	Регламентація діяльності, бюджетування, зорієнтоване на результат, управління цілями; е-урядування, партисипативність та агентифікація

Як бачимо, у рамках «традиційної» моделі управління фокусується на досягненні абстрактної ефективності або економічної ефективності системи

управління, а не на окремих конкретних результатах. Зокрема, перехід до менеджериалістської концепції (government) новий публічний менеджмент припускає трансформацію інституціональних основ взаємодії в публічному секторі, що відповідають вимогам ефективності та результативності владних інститутів. Це означає, що в умовах обмеженості ресурсів функціонування та розвитку публічний сектор повинен забезпечити консолідацію можливостей у стратегічно значущих напрямках діяльності. Ураховуючи вищевикладене, вважаємо за доцільне відзначити такі напрямки реалізації нового публічного менеджменту:

1) впровадження клієнтоорієнтованого підходу та концепту управління за результатами, у тому числі демаркація нових механізмів фіксації та оцінки ефективності та результативності публічного управління. Вимога ефективності та результативності діяльності забезпечується основами інкорпоративного управління в публічному секторі;

2) розвиток конкуренції та застосування ринкових механізмів;

3) делегування повноважень на нижчий рівень прийняття рішень або управлінський інструменталізм, який передбачає розробку державної політики керівниками міністерств і відомств, а її реалізацію – підлеглими департаментами;

4) орієнтація на підвищення гнучкості прийняття рішень у державному апараті та зменшення його ієрархічності;

5) інтеграція, тобто висока ступінь координації, узгодженості і пов'язаності між різними урядовими департаментами;

6) дебюрократизація (реструктуризація управління з метою фокусування на результатах, а не на процесах), включаючи розширення і структурно-функціональні ускладнення децентралізації публічної адміністрації, розукрупнення та деконцентрацію суб'єктів публічного сектору, їх переформування і переформатування, насамперед деконцентрацію структур і бюрократичної системи центральних органів публічної влади [5, с. 94];

7) посилення, ускладнення кореляції та взаємодії публічного управління та самоуправління, механізмів зворотного зв'язку між державою та громадянами;

8) проведення інтенсивного та перманентного контролю з боку суспільства за діяльністю органів публічної влади та зростання вимог до транспарентності та підзвітності публічного управління;



9) забезпечення субсидіарності в наданні публічних послуг, у тому числі передача частини загального обсягу повноважень з надання публічних послуг приватним операторам;

10) розвиток державно-приватного партнерства як елемента та інструмента «нової» моделі публічного управління;

11) реалізація та прогресивний розвиток концепту «електронного врядування», розширення обсягу та різноманітності електронних публічних послуг, що надаються публічною адміністрацією;

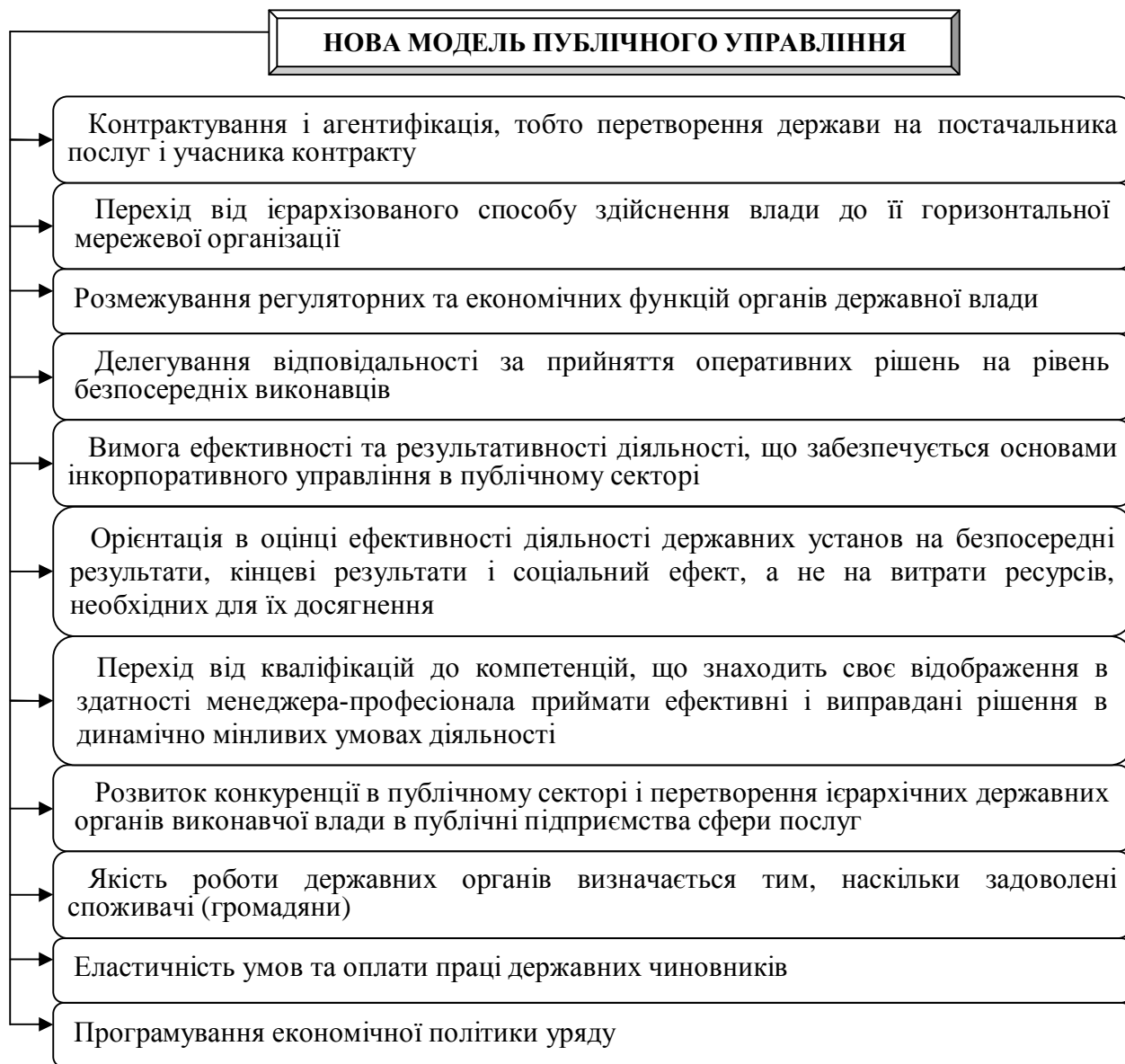
12) пошук інших засобів підвищення результативності й ефективності оновленого управління шляхом отримання синергетичного ефекту від їхніх спільних дій та ін.

Професор Ю. Шаров у зв'язку з цим звертає увагу на те, що «синергія виникає від конструктивного поєднання зусиль і ресурсів учасників процесів, інтеграції окремих властивостей елементів великої соціальної системи у випадках, коли жоден із ключових гравців не має власних можливостей (матеріально-фінансових ресурсів, владних повноважень, масштабу впливу, знань, досвіду, інформації тощо), достатніх для самостійного розв'язання нових проблем». Надалі науковець продовжує «...синергія системи підвищує її можливості як цілісності за рахунок, по-перше, емерджентних властивостей, що зумовлюють появу в системі ознак і характеристик, які відсутні в підсистем цілісності, а по-друге, за рахунок явища резонансу. Останній у соціально-економічних системах підсилює й об'єднує індивідуальні та групові інтелектуальні, організаційні, управлінські чи евристичні зусилля й сприятливі впливи, внаслідок чого збіги векторів слабких дій приводять до макрозмін і дозволяють отримати неочікувано високий у порівнянні із запланованим результат» [9, с. 129].

Удосконалення системи публічного управління наразі все більш пов'язане з пошуком та інтеграцією актуальних і прийнятних управлінських механізмів (у тому числі з арсеналу бізнес-управління), що володіють потенціалом підвищеної ефективності, дієвості, результативності та пов'язаних з меншими людськими, фінансовими та іншими ресурсними затратами. Одним із таких підходів, рецептованих з приватного сектору, є «публічне управління, інтегроване за

результатами» або «публічне управління за результатами» («Management by objectives»).

Підсумовуючи вищевикладене, узагальнимо основні засади нової моделі публічного управління (рис. 2).



**Рис. 2. Основні засади нової моделі публічного управління**

На наше переконання, ці основні положення нового публічного менеджменту можна вважати концептуально значущими у змістовному трактуванні сутності нового публічного управління.

**Висновки.** Таким чином, суспільний розвиток як якісна зміна всієї структури суспільства обумовлює об'єктивну необхідність удосконалення основних засад

публічного управління. Проведені дослідження дають підстави стверджувати, що через систему нового публічного управління формується солідарність між суспільством країни та державою як системою відносин, спрямованих на реалізацію цінностей суспільства, досягнення цілей публічної політики, а також створення конкурентоспроможної держави, визначальними характеристиками якої є верховенство права і розвинена правова культура, збалансована представницька демократія, сильне самоврядування, дисциплінований і мобільний державний менеджмент.

Водночас слід констатувати, що Україна, яка обрала європейський вектор розвитку, має рухатися інноваційним шляхом удосконалення моделі управління в державному секторі. Наразі в Україні публічне управління ще не описується моделлю хороше врядування, яка відповідає найвищому розвитку соціально-економічної системи, характеризує соціально орієнтоване управління та визначає управління на розвинених демократичних засадах без урахування національних особливостей розвитку. Навпаки в країні поки що можна спостерігати існування традиційної моделі державного управління та новий публічний менеджмент, що визначається особливостями вітчизняної управлінської парадигми.

Усе вищезазначене вимагає подальшого дослідження теоретико-методологічних засад модернізації вітчизняної системи державного управління в сучасному трансформаційному суспільстві та пошуку нового змісту і форм взаємодії людини і громади, громади і суспільства, суспільства і системи публічного управління, системи публічного управління і держави, інституцій та інститутів, механізму держави і людини. Зокрема, реалії сьогодення висувають на перший план вирішення проблем удосконалення системи публічного управління в напрямі забезпечення результативності й ефективності виконання відповідних публічних функцій (надання послуг).

### **Список використаних джерел**

1. **Безверхнюк Т. М.** Європейські стандарти врядування на регіональному рівні : монографія / Безверхнюк Т. М., Саханенко С. Є., Топалова Е. Х. ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2008. – 328 с.

2. **Берега А. В.** Ототожнення виконавчої влади і приватного сектору у новому державному управлінні / А. В. Берега // Держава і право. – 2010. – Вип. 47. – С. 647 – 650.

3. **Колодій А.** Концепція публічного (нового) врядування в її застосуванні до демократичних і перехідних систем / Колодій А. // Демократичне врядування : наук. вісн. – 2012. – Вип. 10. – С. 3 – 22.

4. **Пасічник М. В.** Механізми впровадження нового публічного менеджменту: досвід США / М. В. Пасічник // Державне управління: теорія та практика. – 2009. – № 1 (9). – Режим доступу : [www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2009-1/doc\\_pdf/Pasichnyk\\_MV.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2009-1/doc_pdf/Pasichnyk_MV.pdf).

5. **Понкин И. В.** Общая теория публичного управления: Избранные лекции / И. В. Понкин // Междунар. ин-т гос. службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – М., 2013. – 196 с.

6. **Солових В. П.** Новий публічний менеджмент як одна із моделей організації системи державного управління / В. П. Солових // Державне будівництво. – 2009. – № 2. – Режим доступу : [www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/#ru](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/#ru).

7. **Теорія та історія державного управління** : навч. посіб. / [Г. С. Одінцева, В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова та ін.]. – К. : Професіонал, 2008. – 288 с.

8. **Шарій В. І.** Характеристика світових тенденцій розвитку місцевого самоврядування / В. І. Шарій // Публічне адміністрування: теорія і практика : електрон. зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 1(7). – Режим доступу : [www.nbu.gov.ua/ejournals/Patp/2012\\_1/12svirms.pdf](http://www.nbu.gov.ua/ejournals/Patp/2012_1/12svirms.pdf).

9. **Шаров Ю. П.** Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія / Шаров Ю. П. – К. : УАДУ, 2001. – 302 с.

10. **Behn R. D.** Rethinking Democratic Accountability / Behn R. D. – Washington : Brookings 2001, 26 p.

11. **Lyall C.** The Limits to Governance: The Challenge of Policy-making for the New Life Sciences / Lyall C., Papaioannou T., Smith J. – Farnham : Ashgate Publishing Limited, 2009. – 284 p.

12. **Osborne D.** Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector / D. Osborne, T. Gaebler. – N.Y. : A PlumeBook, 1992.

## List of references

1. **Bezverkhniuk T. M.** Yevropeiski standarty vriaduvannia na rehionalnomu rivni : monohrafiia / Bezverkhniuk T. M., Sakhanenko S. Ye., Topalova E. Kh. ; za zah. red. T. M. Bezverkhniuk. – O. : ORIDU NADU, 2008. – 328 s.
2. **Bereza A. V.** Ototozhnennia vykonavchoi vlady i pryvatnoho sektoru u novomu derzhavnomu upravlinni / A. V. Bereza // Derzhava i pravo. – 2010. – Vyp. 47. – S. 647 – 650.
3. **Kolodii A.** Kontsepsiia publicznego (novoho) vriaduvannia v yii zastosuvanni do demokratychnykh i perekhidnykh system / Kolodii A. // Demokratychnie vriaduvannia : nauk. visn. – 2012. – Vyp. 10. – S. 3 – 22.
4. **Pasichnyk M. V.** Mekhanizmy vprovadzhennia novoho publicznego menedzhmentu: dosvid SShA / M. V. Pasichnyk // Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka. – 2009. – № 1(9). – Rezhym dostupu : [www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2009-1/doc\\_pdf/Pasichnyk\\_MV.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2009-1/doc_pdf/Pasichnyk_MV.pdf).
5. **Ponkin I. V.** Obschaya teoriya publichnogo upravleniya: Izbrannyye lektsii / I. V. Ponkin // Mezhdunar. in-t gos. sluzhbyi i upravleniya Rossiyskoy akademii narodnogo hozyaystva i gosudarstvennoy sluzhbyi pri Prezidente Rossiyskoy Federatsii. – M., 2013. – 196 s.
6. **Solovykh V. P.** Novyi publichnyi menedzhment yak odna iz modelei orhanizatsii systemy derzhavnoho upravlinnia / V. P. Solovykh // Derzhavne budivnytstvo. – 2009. – № 2. – Rezhym dostupu : [www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/#ru](http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/#ru).
7. **Teoriia** ta istoriia derzhavnoho upravlinnia : navch. posib. / [H. S. Odintsova, V. B. Dziundziuk, N. M. Meltiukhova ta in.]. – K. : Profesional, 2008. – 288 s.
8. **Sharii V. I.** Kharakterystyka svitovykh tendentsii rozvytku mistsevoho samovriaduvannia / V. I. Sharii // Publichne administruvannia: teoriia i praktyka : elektron. zb. nauk. pr. – 2012. – Vyp. 1(7). – Rezhym dostupu : [www.nbuv.gov.ua/ejournals/Patp/2012\\_1/12svirms.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/Patp/2012_1/12svirms.pdf).
9. **Sharov Yu. P.** Stratehichne planuvannia v munitsypalnomu menedzhmenti: kontseptualni aspekty : monohrafiia / Sharov Yu. P. – K. : UADU, 2001. – 302 s.
10. **Behn R. D.** Rethinking Democratic Accountability / Behn R. D. – Washington : Brookings 2001, 26 p.
11. **Lyall C.** The Limits to Governance: The Challenge of Policy-making for the New Life Sciences / Lyall C., Papaioannou T., Smith J. – Farnham : Ashgate Publishing Limited, 2009. – 284 p.

12. **Osborne D.** Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector / D. Osborne, T. Gaebler. – N.Y. : A PlumeBook, 1992.