

ЧАСТИНА IV

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА РІШЕННЯ

ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

В.С. АДАМОВСЬКА

кандидат економічних наук, доцент, кафедри обліку, аналізу, аудиту та адміністрування підприємств гірничо-металургійного комплексу ДВНЗ «Криворізький національний університет»

За роки існування України як окремої держави було закладено основи публічного управління та управління в якості спеціальної наукової теорії, яка є характерною рисою сучасного міждисциплінарного типу знання, властивого в інформаційному суспільстві, суспільстві знання. В сучасних умовах, де громадянське суспільство і публічна сфера, багато компонентів політичної системи ще не повністю сформовані, державна політика повинна бути єдиним виразом загальних інтересів усіх верств суспільства. Крім того, становлення України як повноцінного конкурентоспроможного партнера у світовому цивілізаційному та формаційному просторі потребує наукового обґрунтування засад публічного управління

Аналіз літературних джерел показав, що поява нової форми управління в публічному секторі припадає на кінець ХХ – початок ХХІ століття, коли уряди багатьох країн світу здійснили ряд реформ, які сприяли покращенню їх функціонуванню. Такі зміни спричинені вимогами громадян, які були невдоволені великою кількістю державних установ та не надто високою якістю надання ними публічних послуг.

Розвиток суспільства та економічних відносин сприяло заміні традиційних способів управління, для яких не характерна гнучкість при прийнятті рішень, на нові форми, зорієнтовані на надання якісних публічних послуг. Політика урядів трансформувалася з часом, що супроводжувалося заміною традиційних механізмів управління на ринкові: «наказувати і контролювати» на «мотивувати та отримувати результат».

Поява нової форми управління у державному секторі призвела до підвищення продуктивності роботи державних установ, запровадження ринкового стилю управління, децентралізація, фокусування уваги на результатах, а не на процедурах.

Перш за все значної критики почали зазнавати існуючі на той час моделі управління. Так, наприклад, використання моделі ідеальної бюрократії, яку запропонував Макс Вебер, показало, що лише завдяки чіткій управлінській ієрархії та дотриманню жорстких правил не можна очікувати значного підвищення ефективності управління.

На подальший розвиток науки управління значно вплинула поведінкова теорія менеджменту, яка приділяла велику увагу значенню людського фактора в управлінні. Представниця цієї школи – американка Мері Паркер Фоллетт визначила управління (англ. – management) як «мистецтво виконувати роботу через інших людей» [1, с. 17].

Суть неокласичної теорії менеджменту полягає у тому, що у центрі уваги перебуває людина, а не організаційна структура. У зв'язку з цим у державному секторі модель публічного адміністрування («бюрократична модель») перетворилася у модель публічного управління («ринкова модель»), у якій акценти змістилися з виконання роботи згідно з інструкціями та чіткими правилами на роботу, що спрямована на надання якісних публічних послуг та досягнення ефективних результатів.

Щодо класичної теорії менеджменту у державному секторі, то вона реалізувалася на практиці через модель публічного адміністрування (англ. – public administration), неокласична теорія менеджменту, як вже було зазначено, – через модель публічного управління (англ. – public management), сучасна теорія менеджменту – через модель нового публічного управління (англ. – new public management).

Вперше термін «публічне управління», який замінив термін «публічне адміністрування», використано англійським державним службовцем Десмондом Кілінгом у 1972 р. На його думку, «публічне управління» – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики» [2, с. 15].

В економічній літературі можна зустріти багато різних визначень публічного адміністрування та публічного управління. Глосарій Програми розвитку ООН визначає публічне адміністрування як:

– цілісний державний апарат (політика, правила, процедури, системи, організаційні структури, персонал тощо), який фінансується за рахунок державного бюджету і відповідає за управління і координацію роботи виконавчої гілки влади та її взаємодію з іншими зацікавленими сторонами в державі, суспільстві та зовнішньому середовищі;

– управління та реалізація різних урядових заходів, що пов'язані з виконанням законів, постанов та рішень уряду та управління, що пов'язане з наданням публічних послуг [3].

Щодо терміна «публічне управління», то у Програмі розвитку ООН за основу взято визначення, запропоноване американським ученим Джейм М.Шавріцом у Міжнародній енциклопедії державної політики та адміністрування: «Публічне управління – це галузь практики та теорії, яка є ключовою для публічного адміністрування та зосереджена на внутрішній діяльності державних установ, зокрема на вирішенні таких управлінських питань, як контроль, керівництво, планування, організаційне забезпечення, забезпечення інформаційними технологіями, управління персоналом, та оцінка ефективності» [4].

Доцільно зазначити, що відповідно до теорії публічного управління діяльність уряду і неприбуткових організацій в деяких аспектах переплітається з діяльністю установ приватного сектора. А отже, одні й ті самі управлінські інструменти, що максимізують ефективність роботи, можуть використовуватись як у приватному, так і у публічному секторі.

Автор Джей М.Шавріц наголошує на тому, що належне публічне управління має бути орієнтоване на забезпечення спроможності задля досягнення результатів. Роль менеджерів у публічному секторі полягає у тому, щоб «заохочувати працівників, а також представників широкої громадськості та окремих організацій, працювати разом для досягнення результатів, на які вони, можливо, мають незначний безпосередній вплив, зважаючи на децентралізацію влади» [4].

Професор з публічного управління Лювенського католицького університету Крістофер Поллітт стверджує, що термін «публічне управління» може вживатися у щонайменше трьох основних значеннях:

1. Діяльність державних службовців і політиків.
2. Структури і процедури органів державної влади.
3. Системне вивчення чи то діяльності, чи то структури та процедур [5, с. 12–13].

Саме поняття «публічний» походить від латинського слова *publicus* – суспільний, народний. Мовознавець-лексиколог та перекладач Юліан Кобилянський у своєму латинсько-українському словнику слово «*publicus*» перекладає як «людовий, народний, громадський, державний» [6].

«Словник іншомовних слів» визначає поняття «публічний» як відкритий, гласний, суспільний [7, с. 560].

«Новий тлумачний словник української мови» подає кілька значень слова «публічний»:

– який відбувається в присутності публіки, людей; прилюдний, привселюдний, гласний, відкритий;

– призначений для широкого відвідування, користування; громадський, загальний, загальнодоступний;

– стосується публіки [8, с. 843].

Лексикограф Володимир Даль виводить зміст терміна «публічний» з терміна «публіка» (від лат. *publica* – суспільство, народ, люди) і визначає його як всенародний, оголошений, явний, відомий; організований для публіки, суспільства, народний, загальнонародний, всенародний, вселюдний; всіма спільний, такий, що всім належить [3, с. 535].

Провідний експерт з аналізу державної політики Олександр Кілієвич перекладає англійське слово «*public*» на українську мову як «громадський, публічний, державний» [9, с. 292].

У роботі [10] термін трактується таким чином:

1. Публічне управління – це управління, що здійснюється на основі волевиявлення громади (колективу людей) та реалізується суб'єктами, визначеними громадою, для задоволення потреб і досягнення цілей громади як об'єкту управління.

2. Публічне управління – здійснення сукупності раціональних (тобто запрограмованих і виокремлених за певними ознаками із можливих з урахуванням стану зовнішнього середовища) впливів на функціонування та розвиток колективу людей на основі програми управління та інформації про поведінку та стан об'єкта управління, спрямованих на підтримку, поліпшення та розвиток об'єкту управління для досягнення наперед визначеної сукупності цілей.

У юридичних енциклопедіях і словниках термін «публічний» розкривається у таких словосполученнях, як «публічна влада» (суспільно-політична влада, народовладдя) та «публічне право» (система правових норм, якими регулюються суспільні відносини у сфері публічної влади) [11, с. 196–198].

У Конституції України (ст. 5) чітко зазначено, що «народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування» [20].

У «Новому тлумачному словнику української мови» слово «управляти» має таке тлумачення:

1. Спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; керувати.

2. Користуючись кермом та іншими регулюючими пристроями, спрямовувати рух, хід, роботу чого-небудь; спрямовувати хід якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого-небудь [8, с. 642].

Пітер Ф. Друкер визначає управління як «специфічний вид діяльності, який створює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану продуктивну групу» [12, с. 48].

Анрі Файоль у своїх працях визначав, що «управляти – це передбачати, організувати, розпоряджатися, узгоджувати, контролювати» [13, с. 8].

М.Х. Мескон у термін «управління» вкладає той самий зміст, що й інші теоретики у сфері управління: «Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю працівників організації, які забезпечують досягнення їх цілей» [14, с. 16].

За Оксфордським словником англійської мови «менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми; влада та мистецтво управління; уміння особливого роду й адміністративні навички; орган управління, адміністративна одиниця; інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення» [15].

Згідно рекомендацій більшості словників та тлумачень понять у сфері управління можемо стверджувати, англійський термін «public management» в українській інтерпретації означає «публічне управління».

Класичне розуміння управління в державному секторі, яке було запропоноване Максом Вебером, покладено в основу визначень державного управління, які надаються більшістю українських науковців. Інтегрований підхід до управління, який використовується сучасною теорією менеджменту, розглядає «організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого має пристосуватися» [16].

Сьогодні при розробці найкращої моделі управління необхідно враховувати всі елементи внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Один із сучасних дослідників публічного управління Гірт Букерт наголошує на тому, що «публічне управління не є якимось нейтральним, технічним процесом, натомість є діяльністю, яка тісно пов'язана з політикою, законом та громадянським суспільством» [17, с. 26].

Таким чином, класичну модель управління у державному секторі визнано в Україні, де й досі використовується термін «державне управління», який не є точним тлумаченням терміна «публічне управління» та за своєю сутністю є ближчим до терміна «публічне адміністрування». Дуже часто два різних терміни «public administration» («публічне адміністрування») та «public management» («публічне управління») перекладаються з англійської мови на українську як «державне управління». Вважається, що державному управлінню притаманні риси: його владний характер, витоками якого є державна воля та поширеність на все суспільство [18, с. 11].

Доктор наук з державного управління В.Д. Бакуменко стверджує, що «розуміння сутності державного управління зазнало еволюції внаслідок розвитку демократії та громадянського суспільства у світі та зокрема в Україні. Відтак сьогодні аспект взаємодії держави і громадянського суспільства в державному управлінні є дуже важливим на відміну від традиційного бачення державного управління як організуючого і регулюючого впливу держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, зберігання або перетворення, що спирається на її владну силу» [19, с. 150].

З огляду на вищенаведений аналіз літературних джерел можна говорити, що новий зміст, вкладений у термін «державне управління», є наближеним до змісту, що вкладається у такий новий термін, як «публічне управління». При цьому важливо удосконалювати наукові досягнення у сфері державного управління, впроваджуючи найкращі зарубіжні тенденції та сприяючи розвитку науки публічного управління.

Спеціальна наукова теорія «Публічне управління» має певні структурні компоненти: філософські основи, концептуальний і категоріальний апарат, концептуальні ідеї, виявлення закономірностей і методи дослідження.

Перша складова – філософські основи, які характеризують онтологічні і гносеологічні аспекти. Саме вона визначає предмет, об'єкт, суб'єкт публічного управління, сфери його застосування, основні протиріччя та зв'язки, головний понятійно-категоріальний апарат.

Філософське обґрунтування публічного управління полягає у визначенні компонентів:

1. З'ясування природи управління в суспільстві, громаді, колективі та її генезис, сутність управління, управління знаннями об'єктивності компанії, суспільства і спільноти.
 2. Характер і обсяг знань про управління справами суспільства; вивчення загальних передумов пізнання феномена публічного управління, ідентифікації його з точки зору надійності.
 3. Знання предмета до об'єктивності в системі - об'єкт державного управління, фундаментального керівництва компанії і співробітників його принципів,
 4. Формування і реалізація цінностей і цілей людського колективу, громади та суспільства як суб'єкта публічного управління та визначення чинників, які формують і визначають управлінський вплив.
 5. Знання компонентів публічної сфери як підключених систем, що визначають ефективність управління суспільством.
 6. Поведінка людини в здійсненні публічного управління та формування суспільно-активних і відповідальних співробітників, членів громади, суспільства, зокрема, співвідношення етики та реальної поведінки.
 7. Відносини між окремими людьми, спільнотами, групами інтересів і громадськості в процесі управління справами персоналу.
 8. Філософія свідомості та відповідальності в галузі публічного управління.
- Другий структурний компонент теорії публічного управління – концептуально-категоріальний апарат. Саме в поняттях і категоріях на рівні розумової діяльності на людина сприймає реальність, основні характеристики соціального життя. Можна говорити про наявність широкого концептуального і категоріального апарату, властивого спеціальній теорії публічного управління.

Третій компонент – концептуальні ідеї, які являють собою основоположні принципи теорії публічного управління, а саме:

1. Публічне управління направлено на загальне благо, соціальні цінності, цілі, інтересів і потреби.
2. Публічне управління носить системний та інституціональний характер.
3. Публічне управління означає консолідацію суспільства та спільноти навколо бачення майбутнього суспільства, національної ідеї, а також засоби забезпечення громадської солідарності і суспільства та держави у визначенні значень і цілей розвитку суспільства.
4. Суб'єкти публічної сфери є органічними компонентами єдиного механізму публічного управління і зосереджені на цінностях (в тому числі соціальної справедливості), цілі, потреби суспільства та окремих його членів як споживачів послуг адміністративних структур публічного управління тощо.

Розвиток понятійно-категоріального апарату та концептуальних ідей публічного управління є основою для виявлення закономірностей, що є четвертою складовою спеціальної теорії публічного управління. Сукупність цих законів створює науковий шлях публічного управління.

Можна виокремити такі основні закономірності та закони публічного управління [10]:

1. Закон відповідності управління окремим суспільством законам розвитку світу та світової цивілізації.
2. Закон обумовленості системних і інституціональних засад публічного управління базовими цінностями суспільства.
3. Закон системності публічного управління.
4. Закон ціннісно-ситуативного спрямування публічного управління.
5. Закон необхідності посилення регулювання та управління суспільними процесами.
6. Закон «необхідного багатоманіття» управляючих впливів.
7. Закон участі населення, груп інтересів і громадян в публічному управлінні, підвищенні його результативності, ефективності й відповідальності.
8. Закон соціально-професійної стратифікації та функціонування механізмів соціальної мобільності, формування й функціонування еліт.

Вищезазначені чотири складові наукової теорії публічного управління, на нашу думку, доцільно об'єднати в один єдиний компонент «Теоретичні засади теорії публічного управління», адже кожна складова доповнює одна одну і без існування однієї компоненти неможлива поява іншої. Схематично зв'язок компонентів (філософські засади, концептуальні ідеї, закономірності та закони і понятійно-категоріальний апарат), які входять до складу запропонованої у роботі складової «теоретичні засади публічного управління» наведено на рис. 1.



Рис. 1 – Структурні складові публічного управління (розроблено автором)

Наступною структурною складовою теорії публічного управління є методологічний апарат. У вивченні стану та процесів публічного управління може бути використаний увесь методичний інструментарій.

Для модернізації публічного управління визначальним є розуміння необхідності методологічного врахування об'єктивних законів суспільного розвитку, теоретичних узагальнень, особливостей і тенденцій розвитку суспільного життя.

У країнах, де публічне управління є органічною складовою суспільного буття, запроваджується широкий спектр методів результативного та ефективного управління, зокрема стратегічного управління та стратегічного планування, нового публічного менеджменту, політичного аналізу, програм вирішення пріоритетних завдань, фінансового управління, державного аудиту, спрямовані на забезпечення результативності та ефективності управління [10].

На нашу думку, доцільно виокремити таку складову публічного управління як адміністративно-правові засади управління за об'єктами. Річ у тому, що в Україні діє недосконала нормативно-правова база, яка регламентує діяльність суб'єктів як державної, так і приватноправової власності.

З метою вирішення непорозуміння у питаннях розмежування понять «власність Українського народу» та «державна власність»; щоб легалізувати участь держави в управлінні об'єктами права власності Українського народу; щоб встановити єдині правила розпорядження такими об'єктами, а також з метою підсилення гарантій доступу громадян України до об'єктів права власності Українського народу, вченим Джарти В.В. запропоновано запровадити подвійну конструкцію державної власності (публічно-правова державна власність і приватноправова державна власність). Такий поділ впливає з різного призначення відповідних об'єктів державної власності. У першому випадку – це безпосереднє виконання функцій (завдань), покладених на той чи інший суб'єкт державного управління; у другому, – участь держави поряд з іншими суб'єктами господарювання у економічній діяльності, спрямованій на отримання прибутку [21].

Суб'єкти державного управління можуть здійснювати управлінський вплив на об'єкти державної власності як з використанням публічно-правових (адміністративний акт, адміністративний договір тощо), так і з використанням приватноправових інструментів (цивільна угода тощо), що обумовлює існування у даній сфері різних за своєю юридичною природою відносин, які в окремих випадках вимагають чіткого й однозначного розмежування. Таке розмежування є необхідним з огляду на наступні обставини:

- названі групи правовідносин, що виникають у сфері управління об'єктами державної власності, вимагають, відповідно, і різного юридичного регулювання. Тож перш ніж приступати до розробки і прийняття того або іншого нормативного акта, потрібно чітко розуміти, яку саме групу суспільних відносин він буде регулювати;

- у процесі реалізації державного управління об'єктами державної власності можуть виникати спірні відносини між залученими до цього процесу суб'єктами, які у певних випадках будуть передаватися на розгляд господарського, чи адміністративного суду, що, безперечно, обумовлює необхідність чіткого визначення юридичної природи спірних правовідносин [21].

Переважає більшість сформульованих нині у літературі ознак адміністративно-правових відносин, з одного боку, не зовсім повно характеризують останні, а з іншого, – не можуть відігравати роль критерію, за допомогою якого можна було б відмежувати адміністративні відносини від приватноправових відносин, що виникають у сфері управління об'єктами державної власності. Саме цим, власне, і пояснюються труднощі з визначенням юридичної природи спорів, що виникають у сфері управління корпоративними правами держави і приватизації державного майна.

Усі ознаки, що характеризують адміністративно-правові відносини, доцільно поділити на основні та другорядні. Такі ознаки, як участь суб'єкта владних повноважень, владний характер, необов'язковість згоди приватних осіб для виникнення відносин, є другорядними, оскільки на їх підставі не можна чітко визначити юридичну природу останніх. Основними ознаками є таке: адміністративно-правові відносини виникають, змінюються та припиняються на підставі норм адміністративного права; адміністративно-правові відносини мають у своєму підґрунті публічні інтереси [21].

Однією з найактуальніших проблем сучасної України є забезпечення законності в системі публічного адміністрування. Законність розглядається одночасно як умова і критерій публічного адміністрування холдингових компаній. Принцип законності є визначальним та полягає у тому, що повноваження суб'єктів публічного адміністрування повинні бути встановлені в законах, а діяльність – здійснюватись на чітко регламентованих юридичних підставах.

Особливої уваги потребує питання правових засад публічного адміністрування холдингових компаній. Холдингові компанії повинні мати гарантоване право, відповідно до якого вони не змушені будуть робити те, що не передбачено законом.

Сьогодні зберігається нагальна необхідність підвищення продуктивності праці та ефективності роботи у всьому державному та недержавному секторах економіки, особливе місце в яких посідають холдингові компанії. Високий рівень розвитку та поширення холдингових структур вимагає модернізації публічного адміністрування, яке, у свою чергу, має будуватися на сучасних принципах. Разом з тим проблема визначення таких принципів викликає активні дискусії як на рівні парламентаріїв, так і серед науковців

Останнім часом дедалі частіше постає питання адаптації публічного адміністрування до сталих європейських традицій. Покращення якості та ефективності публічного адміністрування холдингових компаній в умовах поширення євроінтеграційних процесів вбачається можливим у результаті дотримання ключових принципів, які забезпечують та гарантують узгодження і досягнення поставлених цілей.

Як зазначає О.Л. Молошна, актуальність дослідження напрямів реалізації європейських принципів публічного адміністрування визначається важливістю комплексного аналізу процесу кардинальних змін у політичній системі України, змін конституційно-правового статусу головних суб'єктів суспільних відносин та адміністративно-територіального поділу [22, с. 12].

Приходченко Л.Л. зазначає, що сталий розвиток демократичного суспільства та всіх його інституцій в Україні не можливий без формування суспільного капіталу, основою якого є органічне поєднання принципів державного і ринкового регулювання, нових форм колективної та індивідуальної відповідальності, вироблення, визнання і дотримання певних стандартів у публічній сфері, а також проведення прозорої політики і звітування перед суспільством [23, с. 55–56].

Сьогодні публічне адміністрування засновується на принципах громадянського суспільства, серед яких доцільно виділити:

- продуктивність діалогу між державою та громадськістю;
- дієвість; результативність; ефективність; контроль за суспільними витратами; прозорість діяльності суб'єктів адміністрування; зростання політичного демократичного контролю й участі громадян [24].

Принципи публічного адміністрування холдингових компаній в Україні – це основні, керівні засади, фундаментальні положення, засоби, правила, що визначають природу, соціальну сутність і спрямованість самого публічного адміністрування, а також основи діяльності холдингових об'єднань [25].

Однією з найактуальніших проблем сучасної України є забезпечення законності в системі публічного адміністрування. Законність розглядається одночасно як умова і критерій публічного адміністрування холдингових компаній. Принцип законності є визначальним та полягає у тому, що повноваження суб'єктів публічного адміністрування повинні бути встановлені в законах, а діяльність – здійснюватись на чітко регламентованих юридичних підставах. Суб'єктам публічного адміністрування забороняється здійснювати функції публічного адміністрування, якщо у них немає наданих законами необхідних повноважень, або приймати адміністративні рішення для досягнення інших, не встановлених законами цілей [26].

Цей принцип передбачає чітке й повне виконання законів та інших нормативно-правових актів. Однак, як зазначає Н.С. Панова, важливо не тільки дотримуватися законів, а й створювати справедливі, тобто правові, закони, які повинні бути нормативним підґрунтям законності у сфері діяльності холдингових компаній [27, с. 21].

Оскільки принципи лежать в основі усіх нормативних актів, які утворюють інститут публічного адміністрування, то в цій якості законодавцеві необхідно враховувати їх при прийнятті нових, скасуванні або зміні чинних нормативно-правових актів в сфері діяльності холдингів.

З огляду на все вищезазначене можна стверджувати, що межі публічного адміністрування діяльності холдингових компаній визначаються ступенем необхідності та достатності втручання держави в діяльність таких суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел

1. Mary P. Follett. *Creating Democracy, Transforming Management*, Tonn, Joan C., New Haven: Yale University Press, 2003. 366 p.
2. Keeling D. *Management in Government* / D. Keeling (1972), London: Allen & Unwin.
3. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка : в 4 т. / В. И. Даль. – М. : Рус. яз., 1999. – Т. 3: П. – 1999. – С. 535.
4. Глосарій Програми розвитку ООН. – Режим доступу : <http://www.unpan.org/ Directories/ UN Public Administration Glossary/>
5. Pollitt C. *Public Management Reform: A Comparative Analysis* / C. Pollitt, G. Bouckaert. – Oxford : University Press, 2004. – 240 p.
6. Латинсько-український словар для середніх шкіл / зладив Юліан Кобилянський. – Відень, 1912.
7. Словник іншомовних слів / за ред. чл.-кор. АН УРСР О. С. Мельничука. – К., 1977.
8. Новий тлумачний словник української мови : у 4 т. 42000 слів / уклад. : В. Яременко, О. Сліпущо. – К. : Аконті, 2000. – Т. 3 (О-Р). – 927 с.
9. Кілієвич О. Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки / О. Кілієвич. – К. : Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2003. – 510 с.
10. Оболенський О.Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти / О.Ю. Оболенський // Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. – К. : НАДУ, 2014. – Т. 1. – С. 3–10.
11. Юридична енциклопедія : в 6 т. / редкол. : Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. – К.: «Укр. енцикл.», 2003. – Т. 5 : П-С. – 398 с.
12. Peter F. Drucker. *The Practice of Management*, Butterworth-Heinemann, 1999. – 399 p.

13. Fayol, Henri (1916), *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, Paris, H. Dunod et E. Pinat. – Режим доступу : <http://www.worldcat.org/>
14. *Management* / Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. – 3rd ed. – Cambridge, MA [etc.], 1988. – 349 p.
15. Оксфордський словник англійської мови. – Режим доступу : <http://oxforddictionaries.com/definition/management>
16. Rensis Likert, *Management System Theory*. – Режим доступу : <http://www.learnmanagement2.com/likert.htm>
17. Bouckaert G. *Modernizing the Rechtsstaat: Paradoxes of the Management Agenda* / G. Bouckaert. – Berlin : Duncker & Humblot, 2002.
18. Бакуменко В. Д. Теоритичні та організаційні засади державного управління : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній. – К. : Міленіум, 2003. – 256 с.
19. *Енциклопедичний словник з державного управління* / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
20. Конституція України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/>
21. Джарти В. В. Публічні речі як вид державного майна : історично-правовий аналіз / В.В. Джарти // Актуальні питання розвитку та взаємодії публічного та приватного права : мат. міжнар. науко-во-практ. конф. (22-23 грудня 2012 р., м. Запоріжжя). – Запоріжжя, 2012. – Ч. II. – С. 48–49.
22. Молошна О. Організаційно-правові засади реалізації принципів публічного адміністрування в державно-управлінській діяльності / О. Молошна // Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали 8-ї регіон. наук.-практ. конф. 19 трав. 2011 р., м. Дніпропетровськ [за заг. ред. Л.Л. Прокопенка]. – Д., 2011. – С. 12-14.
23. Приходченко Л.Л. Принципи державного управління як теорія і як інструмент забезпечення ефективності / Л. Приходченко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць ХарРІДУ. – Х., 2009. – Вип. 2 (36). – С. 50-60.
24. Мальковская И.А. Трансформация государства и эволюция публичного администрирования в условиях глобализации (актуализация европейского опыта для России) / И. А. Мальковская // Вестник Российского университета дружбы народов. – 2006. – № 8. – С. 27-43.
25. Желеф Г. Б. Історія виникнення та розвитку холдингових компаній / Г. Б. Желеф // Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право». – 2011. – № 4 (21). – С. 63–66.
26. Желеф Г. Б. Державна політика у сфері діяльності холдингових компаній в Україні / Г. Б. Желеф // Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. – 2012. – № 2 (81). – С. 43–50.
27. Панова Н. С. Адміністративно-правові засади розвитку державного управління в сучасній Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук / Панова Наталя Сергіївна. – О., 2008.
28. Файоль А. *Общее и промышленное управление* / А. Файоль ; пер. с франц. – М., 1923.
29. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посібник / В. Я. Малиновський. – [вид. 2-ге, доп. та перероб.]. – К., 2003.
30. *Державне управління* / Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Расіна А. Ю. – К., 2003.
31. Деякі засади й принципи державного управління в країнах Європейського Союзу, що забезпечують відкритість й соціально-економічну ефективність влади [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.academia.org.ua/?p=972>.
32. Кудряченко А. Шляхи удосконалення надання публічних послуг громадянам у контексті децентралізації владних повноважень / А. Кудряченко, О. Здіорук, Д. Горєлов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/Monitor/Juni/8.htm>.
33. Лукашевич В. А. Принципы пропорциональности и субсидиарности в праве Европейского Союза [Електр. ресурс]. – Режим доступа : http://scienceforum.vis.ru/Politicheskije_nauki/statji/LukashевичStatyaPravo.doc.
34. Джованні Грєви. По ту сторону розграничення компетенцій: применение принципа субсидиарности / Грєви Джованні // Казанский федералист. – Казань, 2003. – № 1 (5). – С. 90-102.
35. Андрєєв О. Принцип «єдиного вікна»: що це таке? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukurier.gov.ua/uk/articles/princip-yedinogo-vikna-sho-ce-take/p/>