

16. Організація судової влади в Україні / за наук. ред. А. О. Селіванова. – К., 2002. – С. 4–6.

17. Стрижак А. Державне управління в органах судової влади України: щодо постановки проблеми / А. Стрижак // Право України. – 2003. – № 7. – С. 15–20.

18. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page4>

19. Про Службу безпеки України [Електронний ресурс] : Закон України від 25.03.1992 р. № 2229-XII. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2229-12>

20. Про Національну поліцію [Електронний ресурс] : Закон України від 02.07.2015 р. № 580-VIII. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/580-19>

21. Положення про порядок проходження служби цивільного захисту особами рядового і начальницького складу та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.07.2013 р. № 593. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/593-2013-%D0%BF>

22. Про військовий обов'язок і військову службу [Електронний ресурс] : Закон України від 25.03.1992 р. № 2232-XII (в редакції від 03.03.2016 р.). – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2232-12>



УДК 35-027.21:336.221.4:339.922

**Т. А. Крушельницька**, доктор наук  
з державного управління, професор кафедри  
публічного управління та митного  
адміністрування Університету митної справи  
та фінансів

**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ  
ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: ТРАНСФОРМАЦІЯ СТИЛЮ  
ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Досліджено особливості проходження державної служби в Україні в умовах формування і становлення громадянського суспільства. Визначено теоретичну сутність стилю державно-управлінської діяльності та напрями його зміни на потребу громадянського суспільства і демократії. Стаття написана у рамках Проєкту “Створення офісу стратегічного розвитку міста Дніпро” за сприяння Дніпровської міської ради.*

Ключові слова: громадянські компетентності; громадянське суспільство; державне управління; державна служба; бюрократія; стиль державно-управлінської діяльності.

© Т. А. Крушельницька, 2017

*In the article an author investigates the features of realization of government service in Ukraine in the conditions of forming and becoming of civil society. An author determines theoretical essence of style of state-administrative activity and directions of his change on the necessity of civil society and democracy.*

*The aim of the article is determination of signs of national government service in the conditions of forming and becoming of civil society and to set forth basic directions of transformation of style of state-administrative activity.*

*Ukraine must decide the complex of global problems in relation to providing of effective activity of organs of public management. They can be decide only by forming of the democratic Ukrainian state and forming of civil of competences in government service. Therefore a decision of questions of improvement of the theoretical and methodological providing of government service and upgrading of state-administrative activity is actual.*

*As result of research such conclusions. A process of realization of state-administrative activity in the system of government service of Ukraine is subject to influence of certain factors, One of most destructive there is a historical conditionality of institutional changes, that is caused by the historical inheritance of soviet period. For and forming of civil society and forming of civil of competence for civil servants in Ukraine necessary application: 1) legislative and normative mechanisms, 2) educator, educational, advertisement et al measures. Realization of normative component transformation of government service in the conditions of forming of civil society it suggested to carry out by development and input in government service of matrix of acceptance of state-administrative decisions. By an author the worked out conception of matrix of state-administrative decisions. This is the legislatively ratified totality of standards from preparation, acceptance, realization, control and public monitoring of administrative decisions in government service of Ukraine.*

*The article written within the framework of Project of "Creation of office of strategic development of city of Dnepr" at an assistance the Dnepr town council.*

*Key words: civil of competence; civil society; state administration; government service; bureaucracy; style of state-administrative activity.*

**Постановка проблеми.** Історія розвитку державної служби в незалежній Україні як спеціальний вид професійної державно-управлінської діяльності відповідних інституцій довела наявність прямого впливу принципів, методів і стилю державно-управлінської діяльності на суспільно-економічні відносини у країні та її позиціонування на геополітичній мапі світу. Цей вплив досить чутливий до світових глобалізаційних, інтеграційних та гуманістичних процесів, але, за певних національних рис, має відчутну інерцію, здебільшого сповільнювального характеру. Характерні особливості національної державної служби складались під дією певних історично сформованих, методологічних, методичних, процедурних, морально-психологічних та інших обмежень, які подекуди є спадком радянської доби, подекуди – сучасним надбанням.

Водночас, коли перед Україною порушується комплекс глобальних проблем, розв'язання яких може бути забезпечено лише шляхом ефективної діяльності органів публічного управління, процес формування сучасної демократичної української

держави та її державної служби не може бути успішним без забезпечення функціонування системи налагодженої, висококваліфікованої управлінської бюрократії, яка б стала уособленням кращих громадянських компетентностей. Тому вирішення питань удосконалення теоретико-методологічного забезпечення державної служби, підвищення якості державно-управлінської діяльності, перехід до формування громадянського суспільства, становлення демократії та завдяки цьому розширення можливостей стратегічного управління соціально-економічним розвитком країни надзвичайно актуальне.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Визначення змісту державної служби в умовах формування й становлення громадянського суспільства, узагальнення її національних особливостей спирається на історичні джерела та сучасні чинники розвитку.

Серед досліджень державної бюрократії провідне місце посідають праці як учених минулого (М. Вебер, В. Вільсон та ін.), так і сучасників (В. Авер'янов, Г. Атаманчук, О. Бандурка, Ю. Битяк, І. Голосніченко, С. Макеєв, С. Серьогін, Л. Письмаченко, М. Чурилов та інші).

Щодо усвідомлення питань формування та розвитку громадянського суспільства й формування громадянських компетентностей у державних службовців України, то маємо зазначити, що в науці це досить новий напрям розробок, який лише набуває популярності. Так, Л. Задорожна, Ю. Молчанова, Л. Парашенко та інші досліджують організаційно-психологічні засади розвитку й виховання громадянських компетентностей; Н. Клокар, Н. Протасова розглядають можливість адаптації зарубіжного досвіду громадянських практик.

Однак питання щодо визначення особливостей державної служби в Україні за умов побудови демократії, формування і становлення громадянського суспільства, окреслення “теоретичного дерева” напрямів трансформації стилю державно-управлінської діяльності відповідно до громадянських компетентностей державного службовця як “людини світу”, що є необхідною умовою подальшого розвитку держави і суспільства, нині ще не привернули належної наукової уваги, тому потребують дослідження й висвітлення.

**Мета статті** – окреслити ознаки національної державної служби в умовах формування і становлення громадянського суспільства та сформулювати основні напрями трансформації стилю державно-управлінської діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний світовий гуманістично-економічний простір є складною сукупністю суспільно-економічних, політичних, правових і морально-етичних відносин, які формують громадянські компетентності індивідуумів як “людей світу”, сприяють позитивній компліментарності суспільних відносин і забезпечують відносну геополітичну й макроекономічну рівновагу на певному релевантному часовому відрізку. Цілком природно, що включення до світового гуманістично-економічного простору нових держав – складний і тривалий процес, що ставить перед цими державами, в тому числі перед Україною, певні суворі вимоги не лише з адаптації національного законодавства, але й перегляду, трансформації та закріплення громадянських компетентностей насамперед у державних службовців.

Дослідження зарубіжного досвіду державного управління свідчить про доцільність реалізації підходу до розуміння успішності нинішніх і майбутніх змін у цій сфері через осмислення історичних джерел формування стилю державно-управлінської діяльності в Україні, витоки яких лежать у площині поступового зародження і становлення певної сукупності державних службовців, призначеної для здійснення державно-управлінської діяльності, яка сформувалась у бюрократичний апарат з притаманними йому ознаками: громіздкістю побудови, тяжінням до інерційності, відсутністю гнучкості, низькою відповідальністю, поширенням корупції тощо.

Отже, державне управління – це складний процес, який потребує від фахівців (державних службовців) не лише високої професійної обізнаності з теорією державного управління, практичними тонкощами державно-управлінської діяльності. Вони мають бути особистостями зі сформованими громадянськими компетентностями, бути людьми з демократичним способом мислення. До висунення таких вимог перед державними службовцями розвинені країни світу подолали важкий еволюційний шлях формування і становлення.

У країнах з розвинутою демократією переусвідомлення сутності публічного управління та трансформація стилю державно-управлінської діяльності відбувались упродовж кількох століть, повільно, покроково, під впливом інноваційних теоретичних течій і буремних історичних подій. На підтвердження цього наведемо думку Я. Керемецького, який виокремив основні риси сучасної культури публічного управління, що, на його погляд, створюється розвитком взаємозв'язку між зміною “філософії” принципів управління і погляду на роль “...людського фактора...”, перетворенням “...моральних цінностей в норми” економічних відносин [1, 94], тобто формується, за словами Т. Бутирської, “внутрішня культура суспільства, опосередкована державою” [2, 160].

В Україні все більшого наукового осмислення набуває узгоджена система поглядів на державне управління як на сферу суспільної діяльності, що охоплює всі гілки влади й передбачає адекватне поєднання політичних, правових, соціальних, адміністративних, економічних та інших функцій держави. Автор статті поділяє позицію В. Бакуменка стосовно державного управління, яке прийнято “... зображувати як систему, об’єктом якої є все суспільство, а суб’єктом – система державної влади у вигляді спеціально утворених органів, між якими розподілені певні функції державного управління” [3, 1].

Наукова теорія наголошує, що взаємодію суб’єктів суспільно-економічних відносин урегульовують інститути публічної влади через своїх посадових осіб (державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування). Саме державні інститути зумовлюють, санкціонують і контролюють поведінку окремих або об’єднаних у спільноти індивідів, – зазначають С. Макеєв і М. Чурилов [4, 212–218]. Автори зауважують, що помітний вплив на перебіг суспільно-економічних процесів має культура; саме вона формує у суспільстві домінуючі ідеали й ціннісні ієрархії, надає легітимності критеріям колективної та індивідуальної свідомості [4, 212–218]. Саме ця культура в широкому розумінні є сукупністю громадянських компетентностей, визначає стиль державно-управлінської діяльності та рівень демократизації в суспільстві в цілому.

Державно-управлінський апарат, або бюрократія, є інструментом реалізації державної політики, засобом виконання державних функцій. Детальний аналіз взаємозв'язків між "...панівною системою, державою, капіталістичним економічним розвитком та бюрократією..." здійснив Макс Вебер. Та, що найважливіше, М. Вебер приписує бюрократії "...функцію каталізатора модернізації..." на кожному історичному етапі розвитку суспільства [5, 94]. Вважаємо за доцільне додати, що, дійсно, бюрократія (державна служба) у кожній країні є потужною силою. Ця сила може стати рушійною в разі поступальних змін у суспільстві й державі, як вважали М. Вебер і В. Гайндль та інші науковці, або, навпаки, гальмівною для здійснення реформ чи навіть руйнівною. Останнє стає невідворотним. Через історичну зумовленість, об'єктивно-функціональну інертність, громадянську сліпоту та інші чинники бюрократія є також і потужною гальмівною силою. Саме тому важливий вибір прийнятного стилю державно-управлінської діяльності, поступове відділення від авторитарного та поширення демократично-ліберального стилю.

Згадаємо А. Градовського, який ще наприкінці XIX ст. помітив загальну тенденцію: чим більша чисельність і вплив бюрократії, тим більше привілеїв (де-факто і де-юре) бюрократія привласнює собі. Причому, зазначав автор, це стосується не тільки сучасної національної бюрократії, це правило поширюється на будь-яку бюрократію з моменту її виникнення як суспільного феномена, що сягає корінням аж у давньоєгипетське суспільство [6, 16]. А. Оболонський, з яким ми цілком згодні, зауважує, що, через страх перед можливими наслідками від помилок і покаранням за них у більшості посадових осіб виникає прагнення перекладання ризиків і відповідальності на інших службовців або на громадян, що тягне за собою вимогання безлічі довідок з інших установ, відтягування прийняття рішень навіть за простими питаннями [7, 47]. А відсутність належної відповідальності за скоєні злочини або її декларативний чи вибірковий характер тягне за собою відхід від правової реальності й "вірусне" поширення корупції, яка охоплює всі ланки й рівні державної служби в Україні.

Тож ми вважаємо, що, по-перше, страх виявити ініціативу паралізує всю систему публічного управління й унеможливорює поступальний рух до інституційних змін, призводить до того, що проголошені реформи гальмуються ще на стадії впровадження в очікуванні розпоряджень і вказівок зверху, поточна ж робота перетворюється на суцільне делегування повноважень. По-друге, декларативний характер відповідальності за економічні злочини посадових осіб прямо чи опосередковано перетворює корупцію на всеохопне соціально-економічне явище, яке руйнує державність.

Таким чином, зазначимо, у державного службовця виникає суперечність між обов'язком щодо виконання своїх прямих функцій, страхом відхилитись від розпоряджень зверху і спокусою отримати особисту вигоду. Під дією суперечності "обов'язок – відповідальність – вигода", в якій немає жодної відповідності між елементами, сформовано стиль державно-управлінської діяльності сучасного державного службовця в Україні. Він вирізняється сукупністю суперечливих ознак, що зводять нанівець результати будь-яких реформ та інновацій. Такий стиль характеризується низкою амбівалентних пар як стиль управління і реакція на нього: зверху авторитаризм – знизу апатія, зверху регламентування – знизу забюрократизованість, зверху суб'єктивізм – знизу волюнтаризм, зверху колективна відповідаль-

ність – знизу відсутність відповідальності тощо. Тобто, як узагальнив Б. Сторощук, виникає “...подвійний дефіцит компетентностей у публічній сфері” [8, 258], який торкається всієї системи публічної служби, частиною якої є державна служба.

Державно-управлінська діяльність – багатоелементне та системне явище, система соціально ефективних способів, засобів, форм і методів щоденного функціонування посадових осіб і в цілому органів державної влади та місцевого самоврядування, які постійно розвиваються, ґрунтуються на відповідних принципах і забезпечують раціональне й демократичне ведення управлінських справ. Тому ми й розглядаємо стиль державно-управлінської діяльності в різних площинах, але важливим залишається той факт, що характерною його особливістю, відмінною від стилю роботи в інших сферах, є соціальна активність посадових осіб та органів державної влади, пов’язана із застосуванням державно-владних повноважень, які нормативно регламентовані та мають на меті формування й реалізацію управлінського впливу держави, а також залежать від культурних, професійних та особистісних якостей посадових осіб [9, 432]. Проте названу особливість (носієм якої, врешті-решт, є людина), що визначається державно-владними повноваженнями і, на жаль, не завжди чітко визначена нормативно, ми б зраховували до виняткового привілею і надзвичайної відповідальності посадових осіб, а тому її межі й характер потребують чіткого визначення, що можливо за умови ранжування чинників, які їх формують.

Таким чином, стилем державно-управлінської діяльності в органах публічної влади є сукупність прийомів, способів діяльності, методів роботи, манери поведінки посадових осіб, зумовлених громадянськими компетентностями та профілем професійної компетенції. Якщо остання включає кваліфікаційно-освітній рівень, особливості ієрархічно-статусного становища, інституційно-ідеологічну політику, практичний досвід тощо і зазвичай досить конкретно нормативно визначена, то громадянські компетентності визначаються психологічно-моральними особливостями поведінки, демократичним мисленням, особистою причетністю до суспільних, економічних, громадських подій і, як правило, залежать від рівня громадянської свідомості особи та й суспільства в цілому. Сукупність громадянських компетентностей державних службовців є основним чинником формування стилю державно-управлінської діяльності в державній службі, яка може лише бути частково нормативно врегульованою. Втім, більшість громадянських компетентностей формується суспільством і державою поза межами нормативного регулювання протягом тривалого еволюційного шляху різноманітними методами пропагування і насадження, а нині – через особистий приклад виховання, навчання тощо.

Зазначимо також, що об’єктивні процеси, такі як світова глобалізація і поширення інформаційних технологій, інтеграція України у світовий економічний простір та необхідність гармонізації національного законодавства до вимог світових стандартів, є рушійними чинниками зменшення впливу історичної зумовленості у процесі зміни стилю державно-управлінської діяльності. Процес зміни філософії мислення державного службовця в європейських країнах набрав потужності наприкінці XIX ст. Приблизно у 80-х рр. минулого століття він вилився у широкомасштабні реформи, спрямовані на розбудову демократії. А на кінець 90-х рр. акценти державно-управлінських новацій змістилися в бік піднесення ролі індивідуума в

суспільстві, чим поступово змінили світову законодавчу мапу, долаючи застарілі стандарти мислення і стереотипи роботи. Проваджуване реформування державно-управлінської діяльності та інститутів публічної влади всіх рівнів у цілому охоплює етизацію державної служби, демократизацію і лібералізацію суспільних відносин, застосування заходів щодо розвитку суспільної свідомості громадян.

Тому подальший розвиток державного управління і як галузі науки, і як сфери службово-посадової діяльності, і як сукупності суспільно-економічних відносин зумовлює визначення чинників сприяння або гальмування його еволюції. В числі найбільш гальмівних чинників та основною причиною виникнення важких і тривалих економічних криз, спонтанних і непослідовних реформ державної служби (та й інших ланок публічного управління) України, проведених раніше, слід назвати значну частку й донині неосмисленої історичної зумовленості попереднього радянського періоду.

Так, беззаперечним “завоюванням соціалізму” в негативному сенсі, яке отримала Україна у спадок від СРСР, був досить громіздкий бюрократичний апарат, наділений широкими владними повноваженнями, на відміну від передбачуваного і задекларованого демократичного управління. Державне управління, сформоване бюрократично-управлінським апаратом, що ототожнювався з партійною номенклатурою, обрало в СРСР той напрям, за якого всі справи зосереджені в руках органів центральної урядової влади, що діють за розпорядженнями (керівництва) і через розпорядження (підлеглих). Апарат управління в СРСР був надміру обтяжений вказівками зверху, кількість формулярів та інструкцій перевищувала всі розумні межі, будь-яка ініціатива сприймалась як злочин, тому наказ зверху виконувався беззаперечно, чим зміцнювалась авторитарність влади.

Саме тому особи, які належали до партійної номенклатури, користувалися безумовним авторитетом, практично необмеженими повноваженнями й адміністративними можливостями, натомість отримуючи від держави значні політичні й соціальні привілеї. Поступово сформувався світогляд державного службовця, згідно з яким отримане робоче місце приносило дохід, але не було прямо пов’язане з виконанням обов’язків відповідно до цього доходу. Синекура як ідеальне прагнення державного службовця поступово поширюється, перетворюючи всю систему державного управління у бюрократичний апарат, не зацікавлений у будь-яких кардинальних змінах, значна частка зусиль якого спрямована на пошук доходу від використання службового становища.

Щодо усунення негативного впливу історичної зумовленості на державне управління податковою системою, то слід зазначити, що розширення можливостей інституційного проектування, здобутих у ході реформ, має знайти своє відображення у “...певних результативних документах: концепціях, стратегіях”, – зазначає Л. Пісьмаченко [10, 31], та нормативних документах як підтвердження їх практичного втілення. Дійсно, розроблення і прийняття таких документів, як Кодекс професійної етики працівника Державної служби України, Концепція управління персоналом Державної служби України, Кодекс честі працівника Державної служби України, Концепція вдосконалення організаційної структури органів державної служби тощо стане суттєвим кроком до етизації професійної діяльності державних службовців.

Реалізація нормативної складової трансформації державної служби в умовах формування громадянського суспільства можлива через запровадження матриці прийняття державно-управлінських рішень. Матричний підхід дозволить розвинути межі впливу державного управління на соціально-економічні процеси в країні (перенести акценти з усебічного контролю на взаєморозуміння), визначити пріоритетні напрями новацій (збалансування відповідальності всіх учасників суспільно-економічних відносин до порівнянного, зіставного рівня), унеможливити випадки зловживань з боку посадових осіб чи їх злочинної змови, допоможе усунути не-ефективні інструменти державного управління та спрогнозувати основні очікувані результати такого реформування. Таким чином, матрицею державно-управлінських рішень у державній службі, на нашу думку, є законодавчо затверджена сукупність стандартів з підготовки, прийняття, реалізації, контролю і громадського моніторингу управлінських рішень, що визначають створення прогресивного стилю державно-управлінської діяльності з метою формування громадянського суспільства в Україні, що складається з кількох змістовно-функціональних блоків, забезпечує єдиний підхід до прийняття рішень у державній службі, чим усуває їх варіативність і упередженість (рис. 1).

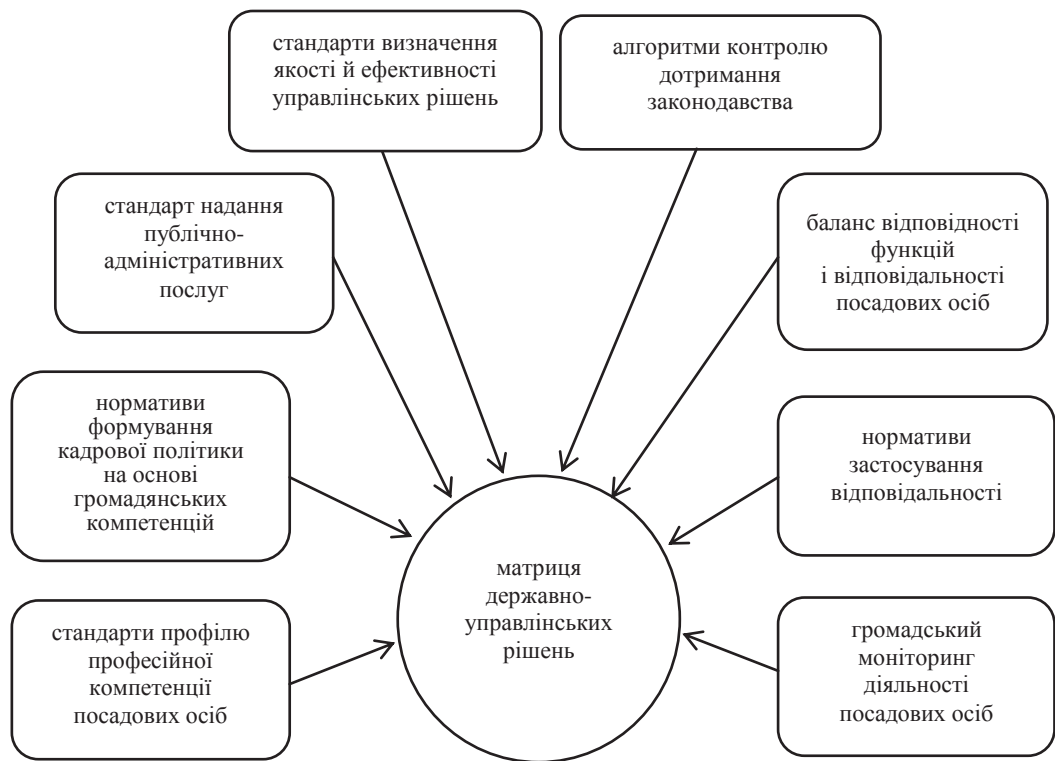


Рис. 1. Концепція матриці державно-управлінських рішень в умовах формування громадянського суспільства



Авторська матриця управлінських рішень є загальним концептуальним баченням. Вона передбачає розробку й законодавче затвердження стандартів управлінських рішень і складається з кількох змістовно-функціональних блоків. Матриця дозволить розвинути межі впливу державного управління на соціально-економічні процеси в країні (перенести акценти з тотального всебічного контролю на взаємодію), визначити пріоритетні напрями новацій (збалансування відповідальності та функцій), усунути можливості зловживань з боку посадових осіб. Але лише нормативного регулювання й обмеження, як виявляється, недостатньо. Потрібні особистісні регулятори, набір певних морально-етичних якостей, тобто сукупність громадянських компетентностей як єдиного способу мислення і дії.

Розглядаючи процес розвитку державної служби в історично-ретроспективному аспекті та екстраполюючи основні національні особливості на світові тенденції формування громадянського суспільства, зауважимо, що в положеннях інституціональної теорії і в практиці здійснення державної служби хоч і повільно, але все ж відбувається відмирання застарілих і зародження нових засад, правил і норм демократичного характеру, що регламентують державно-управлінську діяльність, формуючи її сучасний стиль.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Виходячи з вищезазначеного, можемо зробити такі висновки:

1. Процес здійснення державно-управлінської діяльності в системі державної служби України та реформування інституцій публічної влади підлягають впливу певних історично сформованих чинників, які ми назвали історичною зумовленістю інституційних змін, що є сукупністю історично сформованих методологічних, методичних і морально-індивідуальних обмежень та стереотипів, притаманних учасникам суспільно-економічних відносин, ще мають здебільшого негативний характер та уповільнюють процес трансформації державної служби в умовах становлення громадянського суспільства і є гальмівним чинником у формуванні демократично-ліберального стилю державно-управлінської діяльності.

2. Визначено, що стилем державно-управлінської діяльності в органах публічної влади є сукупність прийомів, способів діяльності, методів роботи, манери поведінки посадових осіб, які зумовлені громадянськими компетентностями та профілем професійної компетенції.

3. Для формування громадянського суспільства та громадянських компетентностей у державних службовців в Україні потрібне застосування як механізмів нормативного забезпечення ефективної роботи посадових осіб на державній службі, їх мотивації, стимулювання, контролю діяльності тощо, так і ненормативних заходів: виховання особистісних морально-етичних регуляторів, формування пріоритетів кадрової політики в межах громадянських компетентностей як єдиного способу мислення і дії.

4. Реалізацію нормативної складової трансформації державної служби в умовах формування громадянського суспільства пропонується здійснювати шляхом розробки і запровадження в державній службі матриці прийняття державно-управлінських рішень. Матрицею державно-управлінських рішень у державній

службі є законодавчо затверджена сукупність стандартів з підготовки, прийняття, реалізації, контролю і громадського моніторингу управлінських рішень, що визначають формування прогресивного стилю державно-управлінської діяльності з метою формування і становлення громадянського суспільства в Україні.

Подальші наукові дослідження проводитимуться у напрямках визначення детальнішого алгоритму формування громадянських компетентностей у системі державної служби, аналіз корупції як суспільно-економічного явища в умовах дефіциту громадянської самосвідомості та опрацювання механізмів взаємодії влади і суспільства.

### Список використаних джерел:

1. Керемецкий Я. Новая культура управления и модернизация производства / Я. Керемецкий // Альтернативы. – 1998. – № 3. – С. 93–99.
2. Бутирська Т. О. Державне будівництво: стан, суперечності, перспективи розвитку України : монографія / Т. О. Бутирська. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 484 с.
3. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія / В. Д. Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 320 с.
4. Чурилов М. М. Соціологія : навчальний посібник / Чурилов М. М. ; за ред. С. О. Макеєва, Н. В. Паніна, Н. В. Костенко, С. О. Макеєв. – 4-те вид. – К. : Знання, 2008. – 566 с.
5. Гайндль В. Модернізація та теорії модернізації: приклад габсбурзької бюрократії / В. Гайндль // Україна модерна. – 1996. – № 1. – С. 89–100.
6. Градовский А. Системы местного управления на западе Европы и в России / Градовский А. ; под ред. В. П. Безобразова // Сборник государственных знаний. – СПб, 1878. – Т. 5, 6.
7. Оболюнский А. В. Бюрократия и бюрократизм: к теории вопроса / А. В. Оболюнский // Государство и право. – 1993. – № 12. – С. 47.
8. Сторощук Б. Д. Формування компетентностей місцевої економічної влади в контексті її легітимізації / Б. Д. Сторощук // Актуальні питання формування та розвитку громадянських компетентностей в Україні: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю “Розвиток громадянських компетентностей в Україні” (Київ, 17–18 бер. 2016 р.). – К. : НАДУ, 2016. – С. 257–261.
9. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекций / Атаманчук Г. В. – 4-е изд., стереотип. – М. : Омега-Л, 2006. – 578 с.
10. Пісьмаченко Л. М. Методологічні основи державного управління зовнішньоторговельними операціями / Л. М. Пісьмаченко // Вісник Академії митної служби України. Серія: “Державне управління”. – 2009. – № 1 (1). – С. 24–33.