

УДК 35.071

Амосов О.Ю., д.е.н., професор,  
засл. діяч науки і техніки України,  
Перший заступник директора ХарРІНАДУ,  
Гавкалова Н. Л., д.е.н., професор,  
зав.кафедри публічного адміністрування та регіональної економіки,  
Харківський національний економічний університет

МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ  
(АРХЕТИПОВА ПАРАДИГМА)

Представлено авторське бачення публічного адміністрування та еволюціонування моделей. Аргументовано існування національних архетипів, які створили парадигмальні засади публічного адміністрування. Доведено необхідність формування підґрунтя моделі «Good Governance» у вітчизняному публічному адмініструванні на архетиповій парадигмі. Запропоновано рекомендації органам законодавчої та виконавчої влади, метою яких є розвиток публічного адміністрування за умові урахування національних архетипів.

Ключові слова: публічне адміністрування, архетипи, моделі публічного адміністрування, національна архетипіка.

Представлено авторское видение публичного администрирования и эволюционирования моделей. Приведена аргументация существования национальных архетипов, которые составляют парадигмальные основы публичного администрирования. Доказана необходимость формирования фундамента модели «Good Governance» в отечественном публичном администрировании на архетиповой парадигме. Представлены рекомендации органам законодательной и исполнительной власти, целью которых является развитие публичного администрирования при условии учета национальных архетипов.

Ключевые слова: публичное администрирование, архетипы, модели публичного администрирования, национальная архетипика.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науково-практичними завданнями** Сучасні процеси, що відбуваються в українському суспільстві, характеризуються розмаїттям напрямів впливу: з одного боку несталі, транзитивні, спадні, з іншого – модернізаційні, реформаційні, відроджуючі. Сучасна наука намагається розглядати підходи до стабілізації процесів в політичному, економічному, соціальному, культурологічному середовищі шляхом пропонування нових засобів використання існуючого інструментарію управління, нових моделей управління як в сфері публічної влади (публічне адміністрування), так і в державному управлінні, механізмів, реалізація яких передбачає нове баченні відносин: «влада – громадськість» та базується на національній архетипіці.

**Актуальність дослідження** Оскільки означені моделі публічного адміністрування (Old Public Management, New Public Management, Good Governance) формуються та еволюціонують в часі як в країнах світу, так і в межах прийнятих основних моделей соціально-економічних систем (англо-саксонська та континентальна) на архетиповій парадигмі, дослідження чого є важливим, складним і своєчасним питанням, тема даної статті є надто актуальною.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Перелічені проблеми відображені в питаннях, що розглядаються в рамках нещодавно сформованих наукових напрямків публічного адміністрування та архетипіки. Теорією і практикою публічного адміністрування в Україні займаються О. Андрійко, М. Білинська, В. Мартиненко, О. Радченко, В. Толкованов, А. Колодій [1-5] та ін. Незважаючи на публікації, що з'являються, в Україні досі не існує сформованої моделі публічного адміністрування та існують протиріччя у визначеннях публічного управління та публічного адміністрування, що зумовлює доцільність представлення авторської дефініції явища, що досліджується.

### **Визначення невирішених раніше завдань загальної проблеми**

Незважаючи на численні публікації зарубіжних дослідників, де описуються, дискутуються, аналізується дія моделей публічного адміністрування в суспільстві та вітчизняних науковців, які досліджують особливості адаптації концепцій публічного адміністрування, прийнятих в світі, серед українських науковців не існує єдиного погляду ані на дієвість моделі, ані на наявність конкретної моделі у вітчизняній дійсності.

**Метою** в контексті зазначеного вище є поглиблення дослідження науково-теоретичних засад моделей публічного адміністрування з точки зору архетипової парадигми.

### **Виклад основного матеріалу**

Досягнення мети дослідження передбачає, перш за все, представлення опису моделей та обґрунтування засад їх побудови у вітчизняному суспільстві, в зв'язку з чим необхідно визначити дефініцію «архетипова парадигма». Інформація із Великого економічного словника дає можливість представити визначення «парадигма». Парадигма (від грец. приклад, модель, зразок) – це сукупність фундаментальних наукових установок, уявлень та термінів, яка приймається та розподіляється науковим світом та поєднує більшість його членів. Визначає еволюційний шлях розвитку фундаментальних положень [6]. З урахуванням наявності різних класифікаційних ознак зазначимо, що парадигма може бути науковою, державною, персоніфікованою, загальноприйнятою. В свою чергу оперування поняттям «архетипова парадигма» відповідає класифікаційним ознакам наукової та державної парадигми. Відомо, що архетип як колективне несвідоме або до усвідомлене має характерні для даного

суспільства риси. Погодимося з наявністю українського феномену в архетипіці, але зазначимо, що в даному дослідженні архетипова парадигма стосується, в першу чергу суспільних моделей (англосаксонської та континентальної), які стали підставою для виникнення моделі в сфері публічного управління – New Public Management з її подальшим еволюціонуванням та почнемо викладення результатів з екскурсу в історію.

Публічне адміністрування можна визначити як взаємовплив суб'єкта управління та носія влади на суспільні процеси та відносини відповідно до суспільно-значущих функцій і повноважень.

У вузькому сенсі публічне адміністрування пов'язане з виконавчою гілкою влади і розглядається як: 1) професійна діяльність державних службовців, яка включає всі види діяльності, спрямовані на реалізацію рішень уряду; 2) вивчення, розробка і впровадження напрямів державної політики. У широкому сенсі під публічним адмініструванням розуміють систему управління, представлену адміністративними інститутами в рамках прийнятої структури влади.

Державне управління (англ. public administration) - діяльність органів державної влади та їх посадових осіб по практичному втіленню виробленого на основі відповідних процедур політичного курсу (public policy). Діяльність державних службовців традиційно ототожнюється, з одного боку, з політичною діяльністю, а з іншого боку, - з законотворчою діяльністю.

Виходячи з представленого визначення, запозиченого з теорії та практики управління в Сполучених Штатах Америки, державне управління тотожне публічному адмініструванню, але розвиток європейської наукової думки створює передумови для трактування державного управління як діяльності, яка знаходиться в полі компетенцій державних службовців. Публічне адміністрування - діяльність більш широка, яка охоплює виконання функцій з метою задоволення зацікавлених сторін всього соціуму. Враховуючи те, що суспільні відносини в національних державах формуються на тлі національних особливостей населення в країні, панівні архетипи стають неодмінним складовим елементом публічного адміністрування в окремій державі.

Реалізація стратегії інтеграції України в європейський простір супроводжується прийняттям концепцій, викладених в Білій книзі європейського управління [7] і, відповідно, розглядом державного управління як спеціалізованої сфери діяльності тільки державних службовців, а публічного адміністрування як сфери діяльності представників усього українського суспільства.

У вітчизняному правовому полі в “Концепції реформування публічної адміністрації” закріплено поняття публічної служби, яка розглядається як професійна діяльність, визначена Законами України „Про державну службу” та „Про службу в органах місцевого самоврядування”, основна мета якої полягає у якісному наданні публічних послуг громадянам на рівні, що відповідає європейським стандартам, забезпечення оптимального використання публічних коштів, вчасне і адекватне реагування на соціально-економічні, зовнішньополітичні та інші виклики.

Т. Желюк справедливо відмічає [8], що чіткого розмежування між публічним адмініструванням, службою, управлінням та державним управлінням немає. У цьому контексті, як вважає науковець [8], заслужують на увагу підходи до регламентації публічного адміністрування, викладені в Білій книзі європейського управління. Згідно даній книзі публічне адміністрування забезпечує реалізацію публічної політики, яка є результатом переходу від політики відповідальності лідерів до особистої участі самих

громадян і структур громадянського суспільства, де відповідальність бере на себе політично активна частина суспільства, і в силу цього відбувається виділення публічної політики в окрему сферу. На відміну від державної (урядової) політики, яка виражає спрямованість політичного керівництва всім суспільством, вона виражає інтереси нації, окремих секторів і регіонів, суспільних класів, груп населення, а отже, для її успіху особливо необхідна добровільна широка підтримка всіх дійових осіб, пов'язаних з цією політикою. Тривалий багатовіковий період європейської інтеграції призвів також до формування уніфікованих архетипів, які й стали основою близьких моделей суспільної організації та управління.

Отже, публічне адміністрування в нашому розумінні не тотожне державному управлінню, має більш широкий спектр дій, оскільки охоплює зацікавлені сторони всього суспільства.

Теорія та методологія публічного адміністрування знайшли відображення в працях Вудро Вільсона («Вивчення публічного адміністрування», 1887 р.), Анрі Файоля («Промислове та загальне управління», 1916 р.), Леонарда Уайта («Введення до вивчення державного управління», 1926 р.), Честера Барнарда («Функції виконавчої влади», 1938 р.), Герберта Саймона («Адміністративна поведінка», 1947 р.), Дуайта Уалдо («Адміністративна держава», 1948 р.), Мишеля Крозьє («Феномен бюрократії», 1963 р.), Пітера Дракера («Ефективна виконавча влада», 1966 р.), Уільяма Нісканена («Бюрократія та репрезентативне державне управління», 1971 р.), Ендрю Далшира («Публічне адміністративне управління», 1973 р.), Джеймса Марча та Йохана Олсена («Переосмислюючи інститути», 1989 р.), Девида Осборна та Теда Геблера («Переосмислюючи державне управління», 1992 р.). Таким чином бачимо, що, публічне адміністрування як поняття вийшло до обігу у II половині XIX ст., що створило передумови до його еволюціонування та, як слід – ми маємо справу з готовим науковим продуктом, який пройшов апробацію в управлінській практиці. Однак вплив архетипів на публічне адміністрування не був відміченим. Хоча архетипіка знайшла своє відображення у Християнській етиці, на якій побудоване всю систему бізнесу і менеджменту.

В. Вільсон вважав, що адміністративно-державне управління можна вивчати та на цих засадах створити точну науку. Незважаючи на те, що дана наука була, на думку Вільсона результатом розвитку політичної науки, але існувала різниця між адміністративно-державним управлінням та політикою, яку необхідно урахувати: якщо в політиці визначаються головні цілі держави, то управління займається реалізацією даних цілей, тобто управління залежить від політики та має свої, власні закони розвитку. «Адміністрування знаходиться зовні сфери політики. Адміністративні питання не є політичними питаннями. Хоча політика і ставить завдання перед адміністрацією, але адміністрація не повинна страдати від маніпулювання її підрозділами». Адміністративне управління залежить від політики і в тому сенсі, що політичні органи визначають правила діяльності адміністрації в праві. Публічне адміністрування є деталізованим та систематичним виконанням Як слід, конституційні та адміністративні питання різняться: «різниця складається з загальних планів та спеціальних засобів». Мета вивчення публічного адміністрування полягає в детальному дослідженні методів управління та виробленню на цій основі принципів. Для цього варто вивчати досвід інших країн з використанням компаративного методу аналізу. Через це публічне адміністрування як відносно самостійна сфера діяльності має бути підконтрольним суспільній думці та не протирічити демократичним принципам організації суспільства.

М. Вебера, В. Вільсона, А. Файоля, Г. Саймона та ін. науковців можна розглядати як таких, що запропонували початкову модель в публічному адмініструванні: Old Public Management. Сутність моделі можна розкрити у наступних положеннях.

Old Public Management - класична бюрократична форма організації, описана Максом Вебером як ідеальний тип раціональної форми правління, що завдяки принципу праводержавності відзначається високим рівнем прогнозованості для політики і для громадян.

До характерних особливостей бюрократичної організації належать перш за все:  
поділ праці, що ґрунтується на функціональній спеціалізації;  
точно зафіксована ієрархія авторитетності;  
система правил, якою встановлено права і обов'язки посадовців;  
система способів подолання робочих ситуацій (стандартизовані процеси);  
неособистий характер відносин між людьми;  
заохочення чи просування по службі на основі фахової компетентності у зв'язку із принципом службової кар'єри;  
принцип відповідності вимогам ділової документації.

Теоретичні підвалини New Public Management (Теорія суспільного вибору (Public Choice) і менеджералізм)

Два теоретичні підходи до визначення коренів концепції NPM:  
теорія суспільного вибору (public choice);  
теорія менеджменту.

Автори реформаторських концепцій в руслі теорії public choice намагаються обмежити вплив бюрократії на політику шляхом підвищення конкурентного тиску на сферу громадського управління і тим самим посилення позицій громадян (і політики).

В рамках реформаторського підходу на основі теорій менеджменту ставка робиться на розширення свободи дій бюрократії шляхом скасування обмежень і посилення економічних стимулів.

«New Public Management - це сукупність адміністративно-політичних стратегій реформування, в основу якої покладено переважно тлумачення адміністративної діяльності крізь призму приватної економіки... Модель реформування NPM не є догматичним і завершеним переліком заходів, однак найчастіше передбачає реалізацію таких кроків:

приватизація і усунення надмірного рівня регулювання;  
винесення за межі єдиної структури або ж автономізація окремих адміністративних підрозділів;  
запровадження елементів конкуренції в адміністративну діяльність, а також запозичення методів менеджменту зі сфери приватної економіки в сектор громадського управління.»

У вітчизняному середовищі побутує думка, що концепція «Good Governance» витісняє концепцію «публічного адміністрування», яка виникла в 90-х рр. XX ст., з її «односторонньою орієнтацією на ефективність; вона наповнює концепцію державного управління соціальною та гуманітарною складовими; формує новий підхід до розуміння необхідного самоврядування, що має тепер відповідати не тільки вимогам ефективності, а бути відкритим, доступним, підзвітним, підконтрольним, і чутливим до вимог громадян, їх потребам і прохань [5]. Ми не зовсім згодні з тим, що в Україні сформовані умови для зміни згаданих концепцій, навпаки, теорія публічного адміністрування продовжує розвиватися разом з науковими

дослідженнями у сфері державного управління, а практика значно відстає від теорії, що зумовлює необхідність внесення поправок в нормативно-законодавчі документи і здійснення високорівневого контролю в процесі реформування публічного адміністрування в Україні. Але ми можемо висловити гіпотезу, що національна архетипіка дозволяє формувати сучасну систему публічного адміністрування.

Досвід високорозвинених країн Європейського Союзу та США демонструє значні результати в напрямку розширення публічного адміністрування, що передбачає лібералізацію державної влади, базується на демократичних засадах і має на увазі партисипативну, партнерську взаємодію між владними структурами на всіх рівнях управління [9].

У вітчизняній науці виникає ряд напрямків, що розглядають публічне адміністрування і з позицій відмови від владної вертикалі, і як бізнес-процес, і через призму морально-етичних аспектів і духовності, тобто з урахуванням національної архетипіки.

Однак автори даного дослідження роблять акцент на неможливості відмови від владної вертикалі в сучасному українському суспільстві, яке, перебуваючи під впливом трансформаційних процесів, відрізняється істотною диференціацією, хаотичністю і низьким рівнем суспільної самосвідомості і самоконтролю. До цього слід додати недосконалість нормативно-законодавчої бази та низький рівень контролю за виконанням законів.

Таким чином, перш за все, слід сформувати ефективно діючий механізм державної влади, а подальшими кроками можуть бути формування управлінської горизонталі і надання абсолютних прав і свобод громадам та іншим утворенням громадян. Цих міркувань дотримується В. Шарий, акцентуючи увагу на необхідності пошуку оптимальної моделі влади, яка відповідала б усім вимогам сучасного демократичного світу, викликам глобалізації, національно-культурним та історичним традиціям [10].

Більш дієвим, на наш погляд, може бути подання публічного адміністрування у вигляді бізнес-процесу. За аналогією з підприємством державна влада на всіх рівнях управління повинна бути сформована таким чином, щоб забезпечувалася ефективність її здійснення, а також результативність та продуктивність. З цього випливає, що представники державної влади на місцях, територіальні громади повинні діяти так, щоб властиві їм матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси, людський, інтелектуальний і соціальний капітал формувалися і використовувалися найбільш ефективно. В контексті даного питання, слід означити проблему перенасичення представницьких органів місцевого самоврядування в Україні, що у декілька разів вище, ніж, наприклад, у США. Це супроводжується неякісним виконанням функцій державними службовцями через хаотичне вивчення та використання західного досвіду.

Оскільки мова йде про невиробничу сферу, особливу увагу слід приділити в цьому зв'язку управлінню трансакціями, під якими розуміється обмін «пучками» прав. При всій ясності природи категорії «трансакції», введеної в обіг Р. Коузом у 1-й половині ХХ ст., дослідження джерел виникнення трансакцій, так само як і управління ними є не закінченим і потребує наукового обґрунтування. Розгляд у рамках трансакцій податків як джерел доходної частини місцевого бюджету не викликає наукових дискусій, але віднесення податків до трансакцій в чистому вигляді є спірним питанням і не приймається рядом дослідників. Ми вважаємо, що податки необхідно відносити до трансакцій, оскільки вони є однією з не багатьох статей

доходів, якими можуть частково розпоряджатися органи місцевого самоврядування. Ефективність управління транзакціями буде відбиватися тими діями місцевих органів влади, які забезпечать стабільний соціально-економічний розвиток адміністративно-територіальних утворень завдяки вірному вибору пріоритетних напрямків перерозподілу фінансових ресурсів. Забезпечення розвитку території і буде результатом ефективності бізнес-процесу і, як наслідок, посилення демократизації в сучасному суспільстві. Права і свободи громадян при цьому повинні забезпечуватися ефективним управлінням транзакціями, а особливо важливі питання необхідно проводити через всенародне голосування і, таким чином, реалізувати власний архетип. Важливими при цьому є питання морально-етичних аспектів і духовності, які є базисом професійної компетентності державного службовця. Характер виконання державно-управлінських задач потребує коректного та професійного здійснення повноважень соціально відповідальними громадянами у сфері публічної влади. Але, як зазначають науковці, сучасне становище публічного адміністрування в Україні характеризується певними особливостями, які ускладнюють прийняття управлінських рішень, що пов'язано з реформуванням суспільних відносин на фоні помітного зниження рівня життя значної частини населення, певної втрати владою довіри. Незважаючи на це, етичні норми та моральні цінності є майже несвідомою, невід'ємною складовою розвитку духовності та морально-етичних відносин у суспільстві в умовах сьогодення.

Підсумовуючи викладене вище, хочемо відзначити, що публічне адміністрування на місцях буде забезпечуватися за допомогою: результативного формування, розподілу і перерозподілу дохідної частини місцевих бюджетів; збільшення самостійності регіонів у формуванні й видатках бюджету області відповідно до компетенції органів регіонального управління; участі територіальних громад в управлінні регіональним розвитком; активного залучення органів місцевого самоврядування та населення до процесів управління і вирішення соціально-економічних проблем розвитку території; поступової адаптації державної служби до міжнародних стандартів, з урахуванням національних неформальних інститутів, в основі яких – архетипи.

Слід зазначити, що адаптацію державної служби України необхідно здійснювати шляхом застосування комбінацій різних дій [11, с. 23]: імітації – застосування у конкретних ситуаціях методів дій, які вже використовуються у країнах Європейського Союзу та засвідчили свою ефективність; дифузії, яка передбачає активний обмін досвідом між різними суб'єктами перетворень, що рівною мірою стосується як центральних органів публічної влади, так і регіональних, а також неурядових організацій і передбачає навчання, вивчення досвіду за кордоном, запрошення зарубіжних фахівців тощо.

Основними напрямками трансформації відносин між центральними та регіональними органами влади у сфері публічного адміністрування слід визначити: забезпечення доступу місцевої влади до фінансових ринків, кредитних ресурсів; встановлення нових критеріїв адміністративної відповідальності керівників органів місцевого самоврядування та розпорядників бюджетних коштів; запровадження нових принципів та механізмів відносин «влада – громадськість» щодо формування програм, механізмів підзвітності та громадського контролю [12]; зміну фінансового забезпечення регіональних програм відповідно до змін функцій щодо забезпечення сталості соціально-економічного розвитку регіонів і надання населенню соціальних послуг належної якості.

**Висновки та подальші напрями наукових досліджень** Таким чином, публічне адміністрування в процесі еволюціонування пройшло ряд змін, про що свідчить існування щонайменше трьох загальновідомих моделей: «Old Public Management», «New Public Management» та «Good Governance». Ми не можемо стверджувати, що в Україні публічне адміністрування описується моделлю «Good Governance», що відповідає найвищому розвитку соціально-економічної системи, характеризує соціально орієнтоване управління та визначає управління на розвинених демократичних засадах без урахування національної архетипіки. Навпроти, вважаємо, що в країні спостерігається існування моделей «Old Public Management» та «New Public Management», що визначається вітчизняною архетипічною парадигмою. Архетипічні особливості зумовлюють необхідність впровадження державної політики шляхом збільшення самостійності регіонів у визначенні довгострокової стратегії соціально-економічного розвитку регіону, у виборі засобів її реалізації; формування та забезпечення ефективного перерозподілу синтезованого капіталу регіону, формування доходів і видатків бюджету області органами регіонального управління; участі органів місцевого самоврядування, територіальних громад та залучення населення до процесів управління й вирішення соціально-економічних проблем розвитку. Тобто все те, що створює підґрунтя для формування моделі «Good Governance» в публічному адмініструванні.

Подальші напрями наукових досліджень полягають у деталізації напрямів розвитку публічного адміністрування в Україні, конкретизації впливу трансакцій на ефективність публічного адміністрування, дослідженні впливу архетипів на результативність публічного управління з визначенням відмінностей публічного управління та публічного адміністрування.

#### **Рекомендації органам законодавчої та виконавчої влади**

- створення можливості для розвитку неформальних суспільних інститутів, що базуються на національних архетипах;
- забезпечення доступу місцевої влади до фінансових ринків, кредитних ресурсів; встановлення нових критеріїв адміністративної відповідальності керівників органів місцевого самоврядування та розпорядників бюджетних коштів;
- запровадження нових принципів та механізмів відносин «публічне адміністрування – громадськість» щодо формування програм, механізмів підзвітності та громадського контролю;
- зміна фінансового забезпечення регіональних програм відповідно до змін функцій щодо забезпечення сталості соціально-економічного розвитку регіонів і надання населенню соціальних послуг належної якості, що прямо впливає на зменшення рівня трансакцій в публічному адмініструванні.

#### **Список літератури**

1. Андрійко О., Полюхович В. Академічні дослідження проблем державного управління та адміністративного права: результати і перспективи. – Юридичний журнал, 2004, № 5. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://justinian.com.ua/article.php?id=1191>
2. Мартиненко В. Питання парадоксальності сучасного державно-управлінського знання / В. Мартиненко, Ю. Древаль // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. праць Асоціації докторів наук з держ. упр. – Х. : Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2011. № 1(5). – С. 60-65.



3. Радченко О. Компаративний аналіз моделей демократичного політичного режиму держав початку ХХІ століття / О. Радченко // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. праць Асоціації докторів наук з держ. упр. – Х. : Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2011. № 1(5). – С. 90-96.
4. Толкованов В. В. Посібник з питань партисипативної демократії (демократії участі) на місцевому рівні / В. В. Толкованов, А. К. Гук, В. М. Олуйко, В.Я. Прошко. – К. : Крамар, 2011. – 199 с.
5. Колодій А. «Процес деліберації як складового демократичного врядування» // Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування. Матеріали науково-практичної Конференції. ЛРІДУ НАДУ при Президентові України, 4 квітня 2008 р. - Львів, 2008. - С. 106–110.
6. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азраиляна – 3-е издание стереотипное. – Институт новой экономики, 1998. – 864 с.
7. Европейский Союз: основополагающие акты редакции Лиссабонского договора с комментариями. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 698с.
8. Желюк Т. Л. Публічне управління: сучасні реалії та перспективи для України / Т. Желюк // Збірник матеріалів доповідей за матеріалами Науково-практичної конференції з міжнародною участю «Публічне управління та регіональна політика в країнах Центральної і Східної Європи», 22 жовтня 2012 року. – Тернопіль, ТНЕУ, 2012. – 202 с.
9. Pollitt C. Public Management Reform: A Comparative Analysis / C. Pollitt, G. Bouckaert. – Oxford : University Press, 2004. – 240 p.
10. Шарій В. І. Характеристика світових тенденцій розвитку місцевого самоврядування // Публічне адміністрування: теорія і практика. – 2012. – Випуск 1(7). – Електронний збірник наукових праць. – [[http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/Patp/2012\\_1/12svirms.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/Patp/2012_1/12svirms.pdf)].
11. Лахижа М. Адаптація державної служби України до стандартів ЄС: регіональні аспекти // Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції : матеріали наук.-практ. конф. 17 груд. 2009 р., м. Дніпропетровськ / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. – С. 22–24.
12. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади: монографія / [А.О. Чемерис, М.Д. Лесечко, А.В. Ліпенцев та ін. ] / за заг. ред. А.О. Чемериса. – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 152 с.
13. Державне управління регіональним розвитком України : монографія / [за ред. В.Є. Воротіна, Я.А. Жаліла]. – К. : НІСД, 2010. – 288 с.