

ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ НОРВЕГІЇ ПРИ РЕФОРМУВАННІ ФОНДІВ, ЩО УПРАВЛЯЮТЬ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УКРАЇНІ

USING EXPERIENCE IN REFORMING NORWAY FUNDS MANAGING PUBLIC FINANCES IN UKRAINE

Клімова С.М.,

кандидат наук із державного управління, доцент,
здобувач кафедри адміністративного права та адміністративної діяльності
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

Стаття присвячена аналізу досвіду Норвегії при об'єднанні органів публічного управління і його використанню при розробці рекомендацій з реформування фондів, що управляють публічними фінансами в Україні.

Ключові слова: фонди державного соціального страхування, реформування органів публічного управління, особливе адміністративне право.

Статья посвящена анализу опыта Норвегии при объединении органов публичного управления и его использованию при разработке рекомендаций по реформированию фондов, управляющих публичными финансами в Украине.

Ключевые слова: фонды государственного социального страхования, реформирование органов публичного управления, особенное административное право.

This article analyzes Joined-Up Government for Welfare Administration Reform in Norway. Its use in development of recommendations for Reform of Financial Management in Ukraine.

Key words: State Social Insurance Fund, Reform of Public Administration, special administrative law.

Актуальність теми. Два роки тому органи публічної влади встановили напрямки багатоаспектного реформування у державному управлінні. Програмою діяльності Кабінету Міністрів України було задекларовано об'єднання фондів державного соціального страхування та забезпечення прозорості їхньої діяльності (2015 рік) шляхом: розробки та сприяння прийняттю у новій редакції Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими похованням»; розробки та сприяння прийняттю у новій редакції Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності»; скорочення видатків на адміністрування фондів на 600 млн. гривень [17]. Однак у 2015 році досягти мети не вдалося.

Україна мусить здійснити низку перетворень, які б модернізували застарілу систему управління публічними фінансами в сучасну європейську. Складовою має стати об'єднання фондів державного соціального страхування, оскільки досягнення системності в управлінні публічними фінансами, а через неї – гармонійності й комплексності функціонування різних сфер суспільного життя, не можливе без забезпечення високого рівня соціального захисту населення України. Управління загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням покладено на публічні фонди коштів, через які здійснюється владний вплив держави.

Окремі аспекти діяльності цих публічних фондів, що пов'язані з реформаційними процесами в державі, стали предметом дослідження таких представників правової науки, як: В. Авер'янов, Ю. Битяк, Л. Воронова, В. Гарашук, Е. Дмитренко, А. Комзюк, О. Крупчан, М. Кучерявенко, М. Міхновська, А. Монаєнко, О. Музика–Стефанчук, В. Настюк, А. Нечай, Н. Нижник, Н. Пришва.

Функціонування публічних фондів, що управляють фінансами в країнах Європейського Союзу, досліджували Т. Кристенсен, П. Лагрейд, М. Мітіліно, А. Л. Фіррейте.

Враховано у цій статті досвід вчених щодо визначення сутності та функціонального призначення соціального страхування. Цю проблему досліджували В. Базилович,

С. Березіна, Д. Бутенко, В. Андрущенко, Т. Єфименко, Л. Жебчук, Ю. Конопліна, А. Крисоватий, Е. Лібанова, І. Лютий, Ю. Пешехонов, Д. Стеченко, П. Мельник, В. Мельник, В. Федосов та інші.

Метою статті є з'ясування особливостей функціонування фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування в Україні і виявлення перспектив злиття публічних фондів із урахуванням досвіду об'єднання органів публічного управління Норвегії.

Виклад основного матеріалу. Успішне функціонування фондів, що управляють публічними фінансами, є основою для забезпечення соціального захисту населення. Організаційно-адміністративне функціонування соціального страхування забезпечується відповідними фондами: Фондом загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття; Фондом соціального страхування з тимчасової втрати працездатності; Фондом соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України; Пенсійним фондом України [1, с. 27].

Модернізація вітчизняної системи соціального страхування потребує з'ясування особливостей адміністративно-правового статусу цих розпорядників публічних коштів, внесення ясності щодо владних повноважень, уточнення завдань адміністративно-правового регулювання в цій сфері, чіткого організаційно-правового забезпечення реформи.

Основним фактором при визначенні складових системи публічних фінансів є: «...форма власності на грошові кошти, що надходять у розпорядження того чи іншого суб'єкта» [20]. А. Нечай до публічних фондів коштів соціального призначення, які не є державною чи комунальною власністю, та за рахунок яких задовольняються суспільні соціальні інтереси, визнані державою в Україні, відносить: «...публічні солідарні фонди коштів обов'язкового соціального страхування, а саме: Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття; Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань; Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності» [10]. Н. Пришва відносить ці фонди до публічних, оскільки вони створюються з метою задоволення публічного

інтересу, пов'язаного із соціальним захистом громадян [13, с. 23]. Водночас відносити їх до «державних фондів» [5, с. 48], на наше переконання, є застарілим підходом. Сьогодні слід формувати понятійний апарат у контексті європейської інтеграції.

Отже, зміст особливого адміністративного права поряд із іншими підгалуззями й інститутами публічного права утворює право соціального забезпечення [7, с. 73]. Завданням права в цьому разі є створення правових умов для гарантування фондами, що управляють публічними фінансами, прав громадян на соціальний захист. При цьому забезпечується впорядкованість процесів акумуляції страхових внесків, контролю за використанням коштів, фінансування виплат зокрема і розвиток фінансової системи взагалі, що здатне збалансувати гострі питання соціального захисту громадян.

Виконанню завдань по соціальному захисту населення України сприяють Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від 14 січня 1998 р. [11], закони України [14–15], підзаконні нормативно-правові акти [12, 16]. Ці та інші нормативно-правові акти забезпечують функціонування державного соціального страхування як системи. Однак при цьому кожний із фондів державного соціального страхування характеризується особливостями функціонування, частина з яких є об'єктивно обумовленими у силу завдань конкретного виду соціального страхування.

28 грудня 2014 року парламентом України було прийнято рішення щодо реформування загальнообов'язкового державного соціального страхування, легалізації фонду оплати праці і створення Фонду соціального страхування України (далі – ФССУ). Це буде орган, який здійснюватиме керівництво та управління загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням від нещасного випадку, у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та медичними страхуванням, провадитиме акумуляцію страхових внесків, контролюватиме використання коштів, забезпечуватиме фінансування виплат за цими видами загальнообов'язкового державного соціального страхування та здійснюватиме інші функції згідно із затвердженням статутом. ФССУ має бути некомерційною самоврядною організацією, що діятиме на підставі статуту, який затверджується його правлінням [14].

ФССУ стане органом управління публічними фінансами, при цьому він не входить у систему органів виконавчої влади, а становитиме орган управління і держави, і представників суспільства (представників застрахованих осіб і роботодавців) на засадах рівності сторін. Безпосереднє управління ФССУ мають здійснювати правління та виконавча дирекція.

Кошти ФССУ становитимуть самостійний елемент фінансової системи України, відокремлений власним бюджетом від Державного та місцевих (формування здійснюватиметься за рахунок власних джерел, використання – тільки за цільовим призначенням).

Законом передбачено утворення ФССУ шляхом злиття Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України та Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності [14]. При цьому Кабінету Міністрів України слід забезпечити прийняття нормативно-правових актів, необхідних для реалізації цього Закону, розробити механізм злиття фондів, оптимізації контролю інституцій громадянського суспільства за діяльністю фондів, що управляють публічними фінансами, удосконалити адміністрування системи соціального страхування, створити інститут юридичної відповідальності фондів за порушення норм щодо соціального захисту громадян та інше.

Удосконалення потребують не тільки спеціальні нормативно-правові акти щодо соціального захисту громадян. Слід узгодити нові механізми, процедури з чинним бю-

джетним законодавством. Так, у п. 6 прикінцевих положень проекту закону про Державний бюджет України на 2016 рік зазначено: «Кабінетом Міністрів України затверджується особливий порядок проведення індексації грошових доходів населення у межах фінансових ресурсів бюджетів усіх рівнів, бюджетів фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування на 2016 рік» [19]. Норма складена таким чином, що не визначено кількість бюджетів. Отже, реформа затягується, законодавчо не визначені завдання та етапи такої реформи.

Створення нового органу управління шляхом злиття вже існуючих фондів може вирішити такі управлінські проблеми, як: складність адміністрування страхових внесків; надвитрати на забезпечення функціонування фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування; непрозорість використання коштів тощо. Однак без розробки концепції реформування даної сфери успіху чекати не варто. Тому дослідимо результати реформ щодо об'єднання органів управління у Норвегії, позитивні і негативні наслідки таких управлінських процесів.

Результатом однієї з найбільших реформ державного управління у новітній норвезькій історії стала реформа управління зайнятості і соціального захисту працівників. Завданнями реформи було: 1) створити об'єднане національне агентство на центральному рівні, до якого повинні ввійти управління різного профілю; 2) встановити конструктивну взаємодію центрального та місцевих органів влади; 3) створити нову службу, що надаватиме послуги у сфері зайнятості населення та соціального захисту на всій території країни в окремих офісах.

Новий орган центральної влади за назвою NAV (національне агентство) було утворено в результаті об'єднання (злиття) управлінь зайнятості і управлінь з національного страхування. У проведенні реформи задіяно 16 000 співробітників та 1/3 національного державного бюджету. Реформа також включає врегульовану нормами права співпрацю між об'єднаним центральним органом управління та місцевими органами управління соціальних послуг [29]. Представництва NAV розташовані у кожному з 429 муніципалітетів Норвегії і становлять таку систему, де послуги від NAV інтегруються з управліннями соціальними послугами в одному офісі. Офіси функціонують на паритетних засадах між центральним і місцевими органами влади, діяльність регулюється місцевими договорами.

Метою реформи було змусити більш пасивних беніфіціарів (тих, хто отримує пільги від держави) знаходити собі роботу, а також зробити управління більш зручним для людей, цілісним та ефективним. Такі цілі можуть бути досягнуті за рахунок збільшення пропускної здатності управління вирішувати так звані «питання, що не підлягають вирішенню», які виникають на регіональному та місцевому рівнях. Організаційна структура, що вище описана, позитивно впливає на таку пропускну здатність. Ідея полягає в тому, що реформа NAV удосконалила систему зайнятості населення за рахунок вертикальної та горизонтальної координації у розробці політики, її реалізації та наданні послуг.

Багато аспектів цієї реформи вже було вивчено, включаючи сам процес реформування та проблеми координації, механізм партнерства, проведення об'єднаних урядових реформ, реорганізацію органів управління, гібридність та складність реформи, та яким чином оцінювати об'єднані урядові реформи [23; 24].

У статті «Зусилля уряду щодо реформування управління в сфері добробуту населення в Норвегії» [29] розкриваються наслідки реформи в Норвегії, що представляє особливий інтерес для сьогоденної України.

Традиційно організації державного (публічного) сектора застосовують надзвичайно вузький (ізолюваний) підхід, який не враховує трансмежових завдань, що торкаються відповідальності за такі складні питання, як

довготермінове безробіття та соціальні обмеження [27]. Принцип одноцільових організацій з багатьма спеціалізованими функціями, які часто не збігаються, призвів до подрібнення та появи державних структур, які задовольняють власні потреби, та до відсутності співробітництва і кордони-нації, тим самим перешкоджаючи ефективності та результативності [21].

Намагання координації політики урядом та надання послуг через організаційні межі – явище не нове. Певним чином це відображено в об'єднаному урядовому підході. Концепція цього підходу описує набір заходів щодо вирішення проблеми підвищеної фрагментації державного сектора та управлінських послуг, бажання підвищити рівень координації. Об'єднаний уряд – досить умовний термін, використовується як назва для різноманітних схожих стратегій. Сьогодні він набув широкого визначення об'єднаного уряду, як намагання досягти по горизонталі та вертикалі скоординованого мислення та дій. Це значною мірою збігається з підходом «усього уряду», що використовується в Австралії, та відображає нові показники для доктрини про координацію державного управління [23]. Деякі автори називають також об'єднаний уряд пост-NPM-ініціативою [24]. Слід також відмежувати термін «об'єднаний урядовий підхід» від більш широкого поняття «об'єднане управління», який включає також вирішення питань щодо надання політичних послуг громадянському суспільству [22].

Основні мотиви для об'єднання: а) отримати більш широкий формат так, щоб міністерства, відомства, місцеві центри щодо надання послуг могли зробити більш суттєвий внесок у програми для клієнтських груп; б) зменшити число конфліктів між різноманітними політичними силами та вирішувати важкі соціальні питання шляхом заохочення програм, які більш взаємопов'язані та підтримують один одного; в) створити умови для надання більш якісних послуг шляхом поліпшення якості за рахунок створення єдиних центрів, телефонних центрів та доступних веб-сайтів; г) просувати інновації, зводячи до купи людей з різноманітним оточенням, процесіями та досвідом; д) більш ефективно використовувати ресурси та поліпшити економічну ефективність шляхом видалення дублювання та реалізації економічної школи [27].

Сью Річардс (2001) виділяє три типи об'єднання. По-перше, важкі політичні проблеми, де і проблеми, й рішення носять ситуативний характер. Такі проблеми проходять крізь адміністративні рівні, а також крізь межі органів влади та глибоко вкоренилися у культурні та економічні сфери суспільства [28]. Увагу спрямовано на ці питання соціальної ізоляції, і ніхто не знає, як розв'язати ці проблеми у звичайний спосіб, тому в цьому випадку часто необхідний децентралізований управлінський підхід. По-друге, існують такі проблеми, які перебувають на межах різних організацій, у яких рішення відомі, або на які можна знайти науково обґрунтовані відповіді. Ці проблеми специфічні для конкретного клієнта, а не ситуативні. Для таких завдань стратегія зверху – вниз більш дієва, вона вимагає лише взаємодії інституцій, що працюють відокремлено. По-третє, існують так звані «безшовні» послуги, в яких останні досягнення в області технологій дозволяють покращити доступ громадян до цих послуг. Call-центри та інтернет-послуги у даному випадку є ключовими структурами, і тому система управління може бути централізованою. У той же час перші два типи проблем зосереджені на роботі для результату, останній тип більше спрямований на результат.

Наслідком цього диференційованого підходу до об'єднання є те, що він становить широке поняття, котре стосується різноманітних проблем, які потребують різних підходів до їхнього вирішення. Реформа NAV торкається всіх цих трьох типів об'єднання, що означає необхідність централізованого та децентралізованого підходів, урахування географічного розташування [25].

Через 6 років від початку реформи навряд чи можна сказати, що NAV мав беззаперечний успіх. Ідея реформи збільшити потенціал уряду і таким чином впоратися з важкими питаннями у різноманітних областях все ще важко реалізується. Основним завданням є встановлення конструктивної співпраці між центральними і місцевими органами влади, що націлено на результат. Також є завдання, пов'язані зі створенням скоординованої служби з офісами щодо працевлаштування та благоустрою населення, орієнтованими на людину. Завдання створення об'єднаного національного агентства було успішно розв'язане, однак стосунки підвітності (відповідальності) стали ще розмитішими та неоднозначнішими, здається важко виправдати очікування та амбіції об'єднаного урядового підходу. Політична відповідальність формально залишається такою ж, але національне агентство багато в чому посилало свою позицію. Адміністративна підвітність стала більш складною. Юридична підвітність зростає за рахунок стандартизації та формалізації адміністративних одиниць на регіональному рівні. Професійна підвітність все ще має напруженість, котра виникла через те, що три раніше виокремлених офіси намагаються інтегрувати в один. Соціальна підвітність стає складнішою, оскільки задоволеність людей відстає від їхніх очікувань. Багатомірний підхід необхідний, щоб упоратися з відповідальністю у плюралістичній політико-адміністративній системі [26]. Норвезький приклад показав загальний виклик, який адресується реформуванню публічного управління в європейських країнах. Автори статті «Зусилля уряду щодо реформування управління у сфері добробуту населення в Норвегії» дійшли висновку, що ніяка організаційна структура, у даному випадку – нове національне агентство (NAV), не має тільки позитивні або негативні аспекти чи ефекти. Ця реформа нейтралізувала проблеми зі структурою та сервісною роздрібністю і допомогла користувачам різноманітних послуг. Разом із тим вона виявилася складною, створила проблеми політичного контролю та підвітності. А також ускладнила завдання для отримувачів однієї послуги [29].

Багатоаспектна реформа в Норвегії підтверджує необхідність наукового обґрунтування злиття фондів, що управління публічними фінансами в Україні. Питання оптимізації функціонування органів управління публічними фінансами – одне з найбільш гострих, актуальних і складних.

Висновки. Кожна країна завдяки наявним економічним ресурсам, фактичним соціально-економічним та політичним умовам, системі управління публічними фінансами та перспективам розвитку фінансової системи вирішує завдання соціального забезпечення населення.

Характерними рисами забезпечення соціального захисту населення України сьогодні є: «...1) єдина методологічна основа функціонування фондів соціального страхування; 2) єдина фінансова основа функціонування фондів соціального страхування; 3) єдина організаційна основа функціонування фондів соціального страхування» [8, с. 156]; 4) «...накопичення коштів відбувається у спеціальних фондах, які використовуються на суспільно-державні потреби у послідовності, передбаченій особливими адміністративними процедурами...» [7, с. 503]; 5) регулювання здійснюється відносно незалежною групою правових норм, які у сукупності створюють елемент публічного права; 6) завданням права в цьому разі є створення правових умов для гарантування фондами, що управляють публічними фінансами, прав громадян на соціальний захист; 7) система розпорядників публічних коштів знаходиться у стані «перманентного реформування».

В основу концепції реформування фондів, що управляють публічними фінансами в Україні, має бути покладено наступне:

1) ідеологія реформи визначається реформою публічної влади в Україні, засадами організації та діяльності пу-

блійної адміністрації правових демократичних країн;

2) слід прагнути до повноти правового регулювання соціального забезпечення громадян, визначити стратегію поступової інтеграції системи державного соціального страхування України у європейську;

3) невідкладність, послідовність та вчасність реформ (формування реформи фондів соціального страхування в контексті комплексу реформ публічного управління, медичного страхування, пенсійного забезпечення);

4) скорочення кількості фондів державного соціального страхування досягається шляхом злиття існуючих фондів, налагодження роботи нового фонду на «кінцевий результат» і розробка методики виміру останнього;

5) надання широких прав новому фонду щодо взаємодії з органами влади в регіонах та інститутами громадянського суспільства;

6) узгодження чинного законодавства у сфері державного соціального страхування з чинним бюджетним законодавством;

7) удосконалення інститутів політичної та юридичної відповідальності фондів за порушення норм щодо соціального захисту громадян.

Результат реформи залежатиме від багатьох компромісів, пошуку балансу інтересів між представниками держави та представників застрахованих осіб і роботодавців, активної (або, навпаки, слабкої) позиції наукової спільноти, успішності лобювання нових підходів до роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Березіна С.Б. Сучасні тенденції в реформуванні системи соціального страхування України / С.Б. Березіна // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. – 2015. – 3 (168). – С. 25–31.
2. Бутенко Д.В. Поняття та сутність державних позабюджетних соціальних фондів. – [Електронний ресурс] / Д.В. Бутенко. // Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. – 2003. – Вип. 24. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VKhnvuv_2003_24_45.pdf.
3. Воронова Л.К. Фінансове право України: [підручник] / – К.: Прецедент // Моя книга, 2006. – 448 с.
4. Деякі питання здійснення контролю за діяльністю Фонду соціального страхування: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2015 № 555 // Офіційний вісник України. – 2015. – № 64. – Ст. 2123.
5. Дегтяр А.О., Гончаренко М.В., Лесная О.С. Публічні фінанси: [навч. посіб.] / А.О. Дегтяр, М.В. Гончаренко, О.С. Лесная. – Х.: С.А.М., 2011. – 512 с.
6. Жебчук Л.Л. Стягнення внесків до фондів соціального страхування як елемент механізму державного регулювання доходів населення. – [Електронний ресурс] / Л.Л. Жебчук // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2012. – № 2. – С. 127–134. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/zpnudps_2012_2_15.pdf.
7. Загальне адміністративне право: підручник / [Гриценко І.С., Мельник Р.С., Пухтецька А.А. та інші]; за заг. ред. І.С. Гриценка. – К.: Юрінком Інтер, 2015. – 568 с.
8. Конопліна Ю.С. Спільне та відмінності у діяльності фондів соціального страхування. – [Електронний ресурс] / Ю.С. Конопліна // Бізнес–Інформ. – 2012. – № 3. – С. 155–158. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2012_3_44.pdf.
9. Міхровська М.С. Адміністративна реформа в Україні: аналіз, періодизація та перспективи / Міхровська М.С. // Адміністративне право і процес. – 2014. – № 4 (10). – С. 16–30.
10. Нечай А.А. Правові проблеми реформування публічних витрат, здійснених за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття на копіювання або друк документів, що надаються за запитом на інформацію, розпорядником якої є Державна служба зайнятості, яка виконує функції виконавчої дирекції фонду: постанова Фонду соцстраху по безробіттю від 27.08.2015 № 74 // Офіційний вісник України. – 2015. – № 77. – Ст. 2578.
11. Пришва Н.Ю. Публічні проблеми: поняття та особливості правового регулювання: [монографія] / Н.Ю. Пришва. – К.: КНТ, 2008. – 200 с.
12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування загальнообов'язкового державного соціального страхування та легалізації фонду оплати праці: Закон України від 28.12.2014 № 77-VIII // Офіційний вісник України. – 2015. – № 3. – Ст. 52.
13. Про внесення змін до Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» щодо забезпечення діяльності фондів соціального страхування у період реорганізації: Закон України від 03.11.2015 р. № 736-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2015. – № 49–50. – Ст. 453.
14. Про затвердження бюджету Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття на 2015 рік: постанова Кабінету Міністрів України від 22.04.2015 № 226 // Офіційний вісник України. – 2015. – № 34. – Ст. 1013.
15. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України: постанова Верховної Ради України від 11.12.2014 р. № 26-VIII. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/26-19>.
16. Про Стратегію сталого розвитку «Україна–2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року №5/2015. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>.
17. Проект закону про Державний бюджет України на 2016 рік, внесений на розгляд Верховної Ради України Кабінетом Міністрів України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua/news/view/proekt-zakonu-ukrainy-pro-derzhavnyi-budzhzet-ukrainy-na-rik1?category=bjudzhet&subcategory=bjudzhet-nastupnogo-roku>.
18. Соколова Э.Д. Финансовая система России: дискуссионные проблемы в юриспруденции // Ежегодник Международной ассоциации финансового права: Сб. науч. работ, 2005 / Под ред. проф. С.В. Запольского. – М., 2006. – С. 42–43.
19. Boston J. & Eichbaum C. State Sector Reform and Renewal in New Zealand: Lessons for Governance. Paper presented at Conference on «Repositioning of Public Governance: Global Experiences and Challenges», Taipei, 18–19.11.2005.
20. Boston J. & Gill D. Working across organizational boundaries: The challenge of accountability. In B. Ryan & D. Gill (Eds.), Future state: Directions for public management in New Zealand. 2011–Wellington: Victoria University Press.
21. Christensen T. & Lægheid P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. Public Administration Review, 2007. – № 67 (6), 1059–1066.
22. Christensen T. & Lægheid P. Increased complexity in public organizations – challenges of combining NPM and post-NPM. In P. Lægheid & K. Verhoest (Eds.), Governance of public sector organizations. – 2010. – London: Palgrave Macmillan.
23. Gulick L. Notes on theory of organizations. With a special reference to government. In L. Gulick & L. Urwick (Eds.), Paper on science of administration. 1937. – New York: A.M. Kelly.
24. Lægheid P. New public management and public accountability. In M. Bovens, R.E. Goodin & T. Schillemans (Eds.), Oxford handbook of public accountability. – 2013. – Oxford: Oxford University Press.
25. Pollitt C. Joined-up government. A survey. Political Studies Review, 2003. – 1 (1), 34–49.
26. Richards S. Four types of joining up government and problem of accountability. Appendix 2. In joining up to improve public services. Report by Controller and Auditor General. – 2001. – London: The Stationary Office.
27. Tom Christensen, Anne Lise Fimreite, Per Lægheid. Joined-Up Government for Welfare Administration Reform in Norway / Tom Christensen, Anne Lise Fimreite, Per Lægheid // Public Organization Review – December 2014, Volume 14, Issue 4, P. 439–456.