DOI: 10.22394/2070-8378-2017-19-3-62-67

# ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

**ИГОРЬ ВЛАДИСЛАВОВИЧ ПОНКИН, доктор юридических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления факультета государственного и муниципального управления Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119606, Российская Федерация, Москва, проспект Вернадского, 84). E-mail: i@lenta.ru**

**Аннотация:** Статья посвящена исследованию принципов процессно-ориентированного государственного управления. Показаны проблемы релевантной интерпретации и возможности их применения в рамках системы государственного управления. Автором представлена дефиниция понятия процессно-ориентированного государственного управления, продемонстрированы различия процессно-ориентированного, проектно-ориентированного и функционально-ориентированного видов управления. Работа основана на использовании исследовательских методов системного анализа, синтеза и индукции. При помощи этих методов были описаны дистинктивные характеристики понятия процессно-ориентированного государственного управления, а также показаны детерминанты ограниченности возможностей применения этого концепта. Процессно-ориентированный подход к управлению организациями государственного сектора представляет собой эффективное преобразование запросов в результаты в форме оказания качественных услуг гражданам. Такое преобразование происходит с помощью выполнения взаимосвязанных действий, которые имеют цель и определенную степень своей значимости. Соответственно, каждая такая организация стремится обеспечить синергетический ход отдельных процессов, без которых невозможно достижение определенных результатов. Для повышения эффективности процессно-ориентированного государственного управления необходимо дать точное определение конкретных субъектов, отвечающих за оптимальное функционирование тех или иных процессов. Надлежащим образом организованные процессы позволяют оказывать качественные государственные услуги и способствуют повышению эффективности управления. Принципы процессно-ориентированного управления продолжают использоваться и в рамках реализации иных подходов к публичному управлению.
**Ключевые слова:** государственное управление, инструменты государственного управления, процессно-ориентированное публичное управление, общая теория публичного управления, административное право, публичное право, проектно-ориентированное государственное управление

## THE PROCESS-ORIENTED PUBLIC MANAGEMENT

**IGOR V. PONKIN, Dr. Sci. (Law), Professor of the Chair of the State and Municipal Administration of the Institute of Public Administration and Civil Service of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, 119606, Moscow, Vernadskogo prosp., 84). E-mail: i@lenta.ru**

**Abstract:** The article is devoted to the study of the principles of process-oriented public administration. The problems of the relevant interpretation and the possibilities of their applicability in the framework of the system of public administration are shown. The author's definition of the concept of process-oriented state management is presented in the article. The differences between process-oriented, project-oriented and functionally-oriented types of administration are shown. The work is based on the use of the research methods of the systemic analysis, synthesis and induction. The distinctive characteristics of the process-oriented public administration notion were described with the help of these methods, as well as the determinants of the limitation of the possibilities of the use of this concept were also shown. The process-oriented approach to the management of public sector organizations is an effective transformation of the queries to the results in the form of the provision of quality services to citizens. Such transformation occurs by performing interrelated activities that have a purpose and a certain degree of their importance. Accordingly, each such organization strives to provide a synergistic course of individual processes, which are indispensable for the achievement of certain results. To improve the efficiency of process-oriented public administration it is necessary to give an exact definition of the particular subjects responsible for optimal functioning of one or another process. Properly organized processes allow to provide quality public services and promote efficiency of management. The principles of process-oriented management continue to be used in the framework of different approaches to the public administration.
**Keywords:** public administration, tools of public administration, process-oriented public administration, general theory of public administration, administrative legislation, public legislation, project-oriented public administration

**Введение**

В публичном – государственном и муниципальном – управлении нередко применяются подходы, привычные для частного сектора. Одним из них является процессно-ориентированное управление, обладающее определенной спецификой. Как отмечают Лилиана Хавриз и Катажина Хис, его реализация является более сложной в сравнении с процессно-ориентированным управлением в частном секторе в силу особенностей государственного сектора (в частности, наличия и необходимости удовлетворения различных публичных интересов, обеспечения подотчетности деятельности органов публичной власти и т.д.) [Hawrysz, Hys. 2013. P. 903–910].

При этом в 2014–2016 годах в российской науке и политике замечается тенденция занижения значимости процессно-ориентированного государственного управления в пользу проектно-ориентированного (при отсутствии четкого и ясного определения последнего). Однако значение процессно-ориентированного управления не может и не должно обесцениваться, поскольку оно (наряду с иными технологическими подходами) повсеместно вошло в практику государственного управления и в ряде случаев не может быть заменено чем-либо.

В мае 2016 года на конференции в Институте государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации его директор И.Н. Барциц обоснованно заметил, что сложно принять в качестве верного утверждение о радикальной оппозиции процессно-ориентированного и проектно-ориентированного государственного управления, поскольку необоснованно ожидать результативного проектно-ориентированного управления от лица, которое не разбирается в этих процессах. С другой стороны, профессионалу не составит труда и, наверняка, было бы небезынтересным запустить и реализовать в рамках государственного управления какой-либо проект.

**Проблема отсутствия четкой дефиниции понятия процессно-ориентированного государственного управления в официальных документах**

Из содержания ряда положений Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, утвержденных Распоряжением Министерства экономического развития Российской Федерации от 14 апреля 2014 года № 26 Р-АУ, можно извлечь следующие референтные позиции по отношению к сути процессно-ориентированного государственного управления:

– в процессно-ориентированной системе управления цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно посредством стандартизованных процессов (в рамках текущей деятельности), в отличие от проектно-ориентированной системы, в которой это происходит преимущественно через реализацию проектов (пункт 2.1.1);

– процессно-ориентированное управление подлежит использованию в случае, если цели органа исполнительной власти не предполагают существенных и срочных изменений относительно текущего состояния, в других случаях применяется проектно-ориентированная система (пункт 2.1.1);

– в рамках процессно-ориентированного управления могут выполняться отдельные проекты, а в рамках проектно-ориентированной модели будут существовать регулярные стандартизованные процессы (пункт 2.1.1);

– внедрение проектно-ориентированного подхода предполагает модификацию существующих процессов управления (пункт 2.1.2);

– вся деятельность органа исполнительной власти декомпозируется на «проекты» и «процессы» (пункт 2.1.4), а они, в свою очередь, подразделяются на «мероприятия» и «контрольные события» (пункт 2.1.5).

Очевидно, что в приведённых выше извлечениях из Методических рекомендаций вместо существенных признаков указаны недостатки процессно-ориентированного государственного управления и достоинства проектно-ориентированного подхода. Это препятствует четкому уяснению, что же такое процессно-ориентированное государственное управление на самом деле. Несостоятельность отраженного в Методических рекомендациях подхода определяется недостаточным пониманием и неверным толкованием содержания понятия «процесс»: *процесс – структурированный набор работ, характеризующийся повторяемостью и направленный на реализацию определенных функций и достижение целей* (п. 2.1.1). Однако процесс вовсе не обязательно должен быть повторяющимся, и процитированное здесь определение очень сильно сужает это понятие, причем совершенно необоснованно.

Согласно нашей авторской дефиниции, в самом общем значении, *процесс* – это многоаспектное понятие, имеющее / отражающее нижеследующие значения:

- темпоральная онтология (бытийствование, течение времени);
- динамика возникновения, изменения (трансформации) и исчезновения, бытийствования, развития, поступательный (линейный / нелинейный, в том числе циклический / сложный), закрытый или открытый, естественно происходящий и обусловленный, искусственно формируемый и/или субъективно воспринимаемый и оцениваемый ход событий, последовательное развитие состояния, свойств или потенциала объекта, порядка, феномена, отношений и пр.;
- интерреляция энтропии и негэнтропии;
- темпорально распределённые изменения информационных данных и их массивов;

- темпорально распределённое поступательное изменение состояния и/или реализация правил (норм права, технического регулирования, экстра-правовых систем регламентации, управляющих команд и др.);
- алгоритмизация (логика, трассировка, программирование или фиксация шагов алгоритма) устойчивой и целенаправленной совокупности связанных и находящихся в интерреляциях требуемых, возможных или фактических действий (спонтанных или управляемых), в том числе (но не исключительно) для достижения определённых результатов [Понкин, 2017(b). С. 11–30].

**Значение процесса в государственном управлении**

Недооценка значения процесса государственного управления и связанного с ним подхода может создать определенный дисбаланс в системе. Несмотря на то, что первое упоминание о процессном подходе как отдельной области исследования относится к 1920-м годам [5 шагов к процессному управлению…, 2002], процессно-ориентированное государственное управление в настоящее время рассматривается по-прежнему в качестве довольно традиционного [Jalal, 2005. P. 96–116]. Как отмечает И.Н. Колобова, «процессный подход берет свое начало в классической школе управления и связан с именем выдающегося теоретика и практика менеджмента А. Файоля, предложившего рассматривать менеджмент как последовательный ряд операций или функций. Однако такого рода функции в тот период времени рассматривались как независимые. Новое время принесло и новое понимание. Современный взгляд на эту проблему рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Таким образом, процессный подход приобрел в настоящее время новые качественные характеристики» [Колобова, 2015]. В целом процессный подход описывает работу организации (в том числе и государства как организации) как совокупность процессов [Хамидова, 2008. С. 70–74]. При этом процессно-ориентированное государственное управление представляет собой гораздо более обширную и сложную комплексную деятельность, чем только управление отдельными процессами [Dowdle, Stevens, 2014(a). 20 p.].

Публичное управление (в широком понимании) охватывает собой все процессы реализации полномочий органов власти, а также иных государственных и муниципальных органов, организаций, учреждений и соответствующих должностных лиц. Процесс – это важнейший элемент, «сердцевина» онтологии (бытийствования) публичного управления. Оно, в сущности, являет собой процесс – перманентный, бесконечно длящийся (в некоторых элементах своих повторяющийся), без начала и конца («мега-процесс»), включающий в себя множество партикулярных управленческих процессов. Сложно представить публичное управление в статике, кроме отдельных вспомогательных теоретических моделей.

Функционально-онтологический цикл государственного управления нужно рассматривать как специфическую форму общего процесса. Согласно А.И. Пригожину, «фундаментальная проблема управления – соотношение планомерных и спонтанных процессов… Грамотное управление должно использовать спонтанные механизмы, подключать их к своим целям. Но не все они этому поддаются. Спонтанность стремится выйти из-под контроля, у неё своя большая жизнь. Спонтанно совершаются самые мощные процессы» [Пригожин, 2007. С. 281]. Дэвид Розенблум даёт следующее определение: «Государственное управление представляет собой использование управленческих, правовых и политических теорий и процессов для реализации законодательных, исполнительных и судебных государственных мандатов в целях нормативного и сервисного служения обществу в целом или отдельным его сегментам» [Rosenbloom, 1998. P. 4]. Джон Пьерр и Б. Гай Питерс определяют публичное управление как процесс, в котором государство играет ключевую роль, утверждая приоритеты и определяя цели [Pierre, Peters, 2000]. По мнению Дуайта Вальдо, «процесс публичного управления состоит из действий, направленных на реализацию воли или намерений государства. Таким образом, это непрерывная активная практическая деятельность государства» [Waldo, 1988].

Как указывают Маршал Эдвард Димок, Глэдис Димок и Луис Кёниг, процесс публичного управления представляет собой все меры, реализуемые в промежуток времени между тем, как правоприменительный орган берет на себя соответствующие полномочия, сообразно своей юрисдикции, и окончанием реализации последних мер, направленных на решение какой-либо проблемы [Dimock M, Dimock G., Koenig, 1958]. Согласно ряду авторов, процессно-ориентированное управление – это целостный подход, основной акцент в рамках которого делается на реализации следующих мер:

– продвижение в соответствующей организации культуры ориентированности на процессы;

– управление сквозными бизнес-процессами для постоянного улучшения производимой продукции или услуг;

– интеграция различных инициатив;

– понимание и удовлетворение ожиданий потребителей соответствующей продукции или услуг (под потребителями понимаются участники общественных отношений в соответствующих сферах) [Dowdle, Stevens, 2014 (b). P. 2].

По мнению Коэна Бартелса, процессно-ориентированное государственное управление может быть действительно успешным только благодаря непре-

кращающейся и развивающейся работе, связанной с исследованием возможностей административной деятельности и преград для ее реализации [Bartels, 2012. P. 450].

Процессно-ориентированный подход к управлению организациями государственного сектора представляет собой эффективное преобразование запросов в результаты в форме оказания качественных услуг гражданам. Такое преобразование происходит с помощью выполнения взаимосвязанных действий, которые имеют цель и определенную степень своей значимости. Соответственно, каждая такая организация стремится обеспечить синергетический ход отдельных процессов, без которых невозможно достижение определенных результатов. Для повышения эффективности процессно-ориентированного государственного управления необходимо дать точное определение конкретных субъектов, отвечающих за оптимальное функционирование тех или иных процессов. Надлежащим образом организованные процессы позволяют оказывать качественные государственные услуги и способствуют повышению эффективности управления [Knežová, Vaľovská, Sedláková, 2016. P. 325–352].

Лилиана Хавриз и Катажина Хис отмечают, что процессно-ориентированное государственное управление позволяет учитывать текущие потребности потребителей и выявлять новые, возникающие в результате изменения нужд граждан или требований законодательства. При этом процессно-ориентированная модель противопоставляется более устаревшему функциональному подходу, который предполагает меньшую ориентированность на достижение результата: итоги деятельности менее важны, чем способы реализации такой деятельности, а следование установленным инструкциям рассматривается как достаточная гарантия эффективности такого управления [Hawrysz, Hys, 2013. P. 903–910].

**Отличия от других концептов публичного управления**

Процессно-ориентированное публичное управление отличается от функционально-ориентированного типа, делающего акцент на реализации разрозненных функций уполномоченными лицами в рамках отведенных им направлений. Такой подход также отличается от финитной модели, цель которой заключается в переводе объекта управления из заданного начального состояния в конечное за ограниченное время [Сборник рекомендуемых терминов..., 1984].

Процессно-ориентированное публичное управление не совпадает и с проектно-ориентированным типом, представляющим собой концепт публичного управления и основанный на нём цикл, предполагающий интеграцию концептов и связанных с ними технологий так называемого финитного государственного управления, риск-ориентированной модели и управления по результатам. Он также предполагает отход от некоторых стандартов, делающих процесс государственного управления более ригидным, и препятствующих в конкретном случае достижению целей, с задействованием инструментов управления «более тонкой настройки», целевым образом разработанных или отобранных для конкретного проекта (обеспечение «повышенной гибкости» в государственном управлении) [Понкин, 2017(а). С. 89–97].

В настоящее время наблюдается тенденция к замене подхода, в рамках которого реализуется процессно-ориентированное государственное управление, на модель, направленную на достижение определенных результатов [Jalal, 2005. P. 96–116]. Так, Дональд Е. Клингнер и Дэвид Ареллано Голт пишут, что традиционному иерархическому (функционально-ориентированному) и процессно-ориентированному государственному управлению сейчас противопоставляется клиенто-ориентированное управление, связанное с достижением определенного результата [Klingner, Gault, 2006. P. 70–97].

Принципы процессно-ориентированного управления продолжают использоваться и в рамках реализации иных подходов к публичному управлению. Например, так называемые «новое государственное управление», «хорошее государственное управление», риск-ориентированное государственное управление, управление по результатам – все эти подходы (концепты) имеют определенные процессуальные аспекты.

**Пределы применимости процессно-ориентированного публичного управления**

Процессно-ориентированное публичное управление реализуется, согласно нашей концепции, в тех сферах, по тем направлениям, в каждом из которых соблюдаются следующие условия:

- публичное управление должно быть перманентным, не может быть сведено к набору декомпозированных или изначально дискретных (автономных) действий или комплексов действий (например, в сфере охраны правопорядка и законности) и не может быть заменено проектно-ориентированным, «финитным» публичным типами управления или иными схожими подходами (концептами);
- предметно-объектная область публичного управления обладает свойством существенной ригидности (устойчивости, сопротивляемости, невосприимчивости) к различным воздействиям, и государство (или орган местного самоуправления) вынуждено «довольствоваться» возможностью влияния на процессы;
- публичное управление реализуется посредством организации «сквозных» процессов и их

последующей реорганизации, и только такой подход соответствует предметно-объектной области государственного управления;

- реализуются пруденциальный внутренний, интроспективный, контроль в системе государственного управления, кросс-функциональные, инструментально-обеспечительные процессы в целях оптимизации общей производительности и эффективности системы в целом;
- осуществляется энтропийное публичное управление.

**Энтропийное публичное управление как процессно-ориентированная модель**

Можно говорить об энтропии публичного управления в том случае, когда одновременно происходит нарушение порядка (публичного, общественного, нормативно-правового), имеют место моменты неопределенностей, неоднозначности, кризис легитимности, дисфункциональность и дисбалансы, системные сбои и другие девиации. И это не редкость в государственном управлении. Неслучайно Кеннет Бёрк отмечает: «То, что мы называем "реальностью", в действительности, представляет собой беспорядочный набор символов прошлого, соединенных с вещами, относительно которых мы знаем по большей части из журналов и газет…» [Burke, 1966]. Согласно нашей дефиниции, «энтропи́я» – термин, характеризующий свойства сложной (в том числе сложноструктурной) и сверхсложной динамической системы, определяющие или отражающие её самонаправленность к самодезорганизации, хаотизации. Это понятие отражает меру «дезупорядоченности», беспорядка системы.

Согласно нашей концепции, энтропия в публичном управлении в определенной степени отражает следующие моменты:

1) хаос, меру дезорганизованности и дезупорядоченности, беспорядка в предметно-объектной области, в процессе и в системе органов публичного управления;

2) наличие и влияние неопределенностей, связанных со стохастическими процессами и/или неспособностями надлежащим образом фиксировать, понимать и отображать особенности управляемых объектов, детерминирующих изменения модусов построения, функционирования и развития системы, интерреляций внутри этой системы, управленческой способности государства;

3) модус и потенциал автономности предметно-объектной области публичного управления и связанной с ней ригидности по отношению к воздействию и влиянию власти;

4) модус и потенциал управленческой (бюрократической) автономности уровней, сегментов и элементов системы органов при высокой степени децентрализации публичного управления («управляемая управленческая энтропия» или «дозированная управленческая энтропия» [Понкин, 2016. С. 11–20].

Одним из инструментов *энтропийного управления* выступает процессно-ориентированное управление потоками (последовательностями) событий, процессов, отношений – посредством канализирования векторов этих потоков и аппроксимирующего коррегирования внешних границ потоков.

**Заключение**

Согласно нашей концепции, *процессно-ориентированное публичное управление* – это интегральный концепт (философско-ценностные и нормативные основания, логистическая стратегия и топология) и соответствующие управленческие технологии управления и основанный на нём цикл, который включает в себя следующие характеристики:

– мега-процесс публичного управления рассматривается как органически единая и непрерывная совокупность (поле) связанных разнородных и находящихся в различных интерреляциях процессов;

– он декомпозируется на детализированную систему связанных и автономных, перманентных (непрерывных) и «сквозных», а также совокупностей дискретных управленческих процессов (в рамках реализации проектов, финитной модели и др.), надлежащая организация и реализация которых позиционируются инструментальными целями публичного управления (и его аттрактивной «сердцевиной»);

– функционально-структурная логистика публичного управления подчинена императивам и логике проектирования, организации и реализации процессов, акцентирована на них (в том числе на оптимальных комбинациях отдельных управленческих процессов и их интерреляций между собой).

**Литература**

5 шагов к процессному управлению: Методическое руководство. СПб., 2002.

*Колобова И.Н.* Концептуальные основы процессно-ориентированного подхода в таможенных органах // Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики. 2015. № 7–8.

*Понкин И.В.* К вопросу о проектно-ориентированном государственном управлении // Право и образование. 2017. № 1.

*Понкин И.В.* Понятие «процесс» в праве и в публичном управлении // Вестник гражданского процесса. 2017. Т. 7. № 2.

*Понкин И.В.* Энтропия, негэнтропия и порядок в публичном управлении и в праве // Право и образование. 2016. № 9.

*Пригожин А.И.* Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Сборник рекомендуемых терминов. Вып. 107: Теория управления / Академия наук СССР; Комитет научно-технической терминологии. М., 1984.

*Хамидова В.М.* Содержание процессно-ориентированного под-

хода к управлению организацией // Вестник Астраханского государственного технического университета. 2008. № 4.

*Bartels K.P.R.* The actionable researcher. In: Administrative Theory & Praxis. 2012. Vol. 34. № 3.

*Burke K.D.* Language as symbolic action. Oakland, CA: University of California Press, 1966.

*Dimock M.E., Dimock G.O., Koenig L.W.* Public administration. N.Y.: Holt, Rinehart and Winston, 1958.

*Dowdle P., Stevens J.* Process based management: a four-phase approach. In: Chartered Professional Accountants of Canada. Toronto: CPA, 2014.

*Dowdle P., Stevens J.* Process based management: improving organization efficiency and effectiveness. In: Chartered Professional Accountants of Canada. Toronto: CPA, 2014.

*Hawrysz L., Hys K.* Process-oriented management in public and private sector. In: China-USA Business Review. 2013, September. Vol. 12. № 9.

*Jalal J.* Good practices in public sector reform: a few examples from two Indian cities. In: Administrative Reforms: Towards Sustainable Practices / Ed. by A. Singh. New Delhi: SAGE, 2005.

*Klingner D.E., Gault D.A.* Mexico's professional career service law: governance, political culture and public administrative reform. In: International Public Management Review. 2006. Vol. 7. № 1.

*Knežová J., Vaľovská Z., Sedláková S.* Possibilities of using the process management in public organisations for improving good governance. In: Journal of Modern Science. 2016. T. 1/28.

*Pierre J., Peters G.B.* Governance, politics and the state. N.Y.: St. Martin's Press, 2000.

*Rosenbloom D.H.* Public administration: understanding management, politics and law in the public sector. 4th ed. N.Y.: McGraw-Hill, 1998.

*Waldo D.* What is public administration. In: Public Administration: Concepts and Cases / Ed. Richard Stillman. Boston: Houghton Mifflin, 1988.

## References

Bartels K.P.R. The actionable researcher. In: Administrative Theory & Praxis. 2012. Vol. 34. № 3. In English.

Burke K.D. Language as symbolic action. Oakland, CA: University of California Press, 1966. In English.

Dimock M.E., Dimock G.O., Koenig L.W. Public administration. N.Y.: Holt, Rinehart and Winston, 1958. In English.

Dowdle P., Stevens J. Process based management: a four-phase approach. In: Chartered Professional Accountants of Canada. Toronto: CPA, 2014. In English.

Dowdle P., Stevens J. Process based management: improving organization efficiency and effectiveness. In: Chartered Professional Accountants of Canada. Toronto: CPA, 2014. In English.

Hawrysz L., Hys K. Process-oriented management in public and private sector. In: China-USA Business Review. 2013, September. Vol. 12. № 9. In English.

Jalal J. Good practices in public sector reform: a few examples from two Indian cities. In: Administrative Reforms: Towards Sustainable Practices / Ed. by A. Singh. New Delhi: SAGE, 2005. In English.

Khamidova V.M. Soderzhanie protsessno-orientirovannogo podkhoda k upravleniyu organizatsiei [Content of a process-oriented approach to managing an organization]. In: Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. 2008. № 4. In Russian.

Klingner D.E., Gault D.A. Mexico's professional career service law: governance, political culture and public administrative reform. In: International Public Management Review. 2006. Vol. 7. № 1. In English.

Knežová J., Vaľovská Z., Sedláková S. Possibilities of using the process management in public organisations for improving good governance. In: Journal of Modern Science. 2016. T. 1/28. In English.

Kolobova I.N. Kontseptual'nye osnovy protsessno-orientirovannogo podkhoda v tamozhennykh organakh [Conceptual foundations of the process-oriented approach in customs authorities]. In: Sovremennaya nauka: Aktual'nye problemy teorii i praktiki. 2015. № 7–8. In Russian.

Pierre J., Peters G.B. Governance, politics and the state. N.Y.: St. Martin's Press, 2000. In English.

Ponkin I.V. K voprosu o proektno-orientirovannom gosudarstvennom upravlenii [On the issue of project-oriented public administration]. In: Pravo i obrazovanie. 2017. № 1. In Russian.

Ponkin I.V. Ponyatie 'protsess' v prave i v publichnom upravlenii [The notion of 'process' in law and in public administration]. In: Vestnik grazhdanskogo protsessa. 2017. Vol. 7. № 2. In Russian.

Ponkin I.V. Entropiya, negentropiya i poryadok v publichnom upravlenii i v prave [Entropy, negentropy and order in public administration and law]. In: Pravo i obrazovanie. 2016. № 9. In Russian.

Prigozhin A.I. Dezorganizatsiya: prichiny, vidy, preodolenie [Disorganization: causes, types, overcoming]. M.: Al'pina Biznes Buks, 2007. In Russian.

Rosenbloom D.H. Public administration: understanding management, politics and law in the public sector. 4th ed. N.Y.: McGraw-Hill, 1998. In English.

Sbornik rekomenduemykh terminov [Collection of recommended terms]. Issue 107: Theory of management / Academy of sciences of the USSR; Committee of Scientific and Technical Terminology. M., 1984. In English.

Waldo D. What is public administration. In: Public administration: concepts and cases / Ed. Richard Stillman. Boston: Houghton Mifflin, 1988. In English.

5 schagov k protsessnomu upravleniyu: Metodicheskoe rukovodstvo [5 steps to process management: guidelines]. St. Petersburg, 2002. In Russian.