

## **По другую сторону концепции открытости, прозрачности и этичности публичного управления: неформальные отношения муниципальных руководителей и их стратегии взаимодействия**

**Ю.М. Плюснин, Е.Н. Митрошина**

Национальный исследовательский университет – Высшая школа экономики, Факультет социальных наук, Департамент государственного и муниципального управления

[jplusnin@hse.ru](mailto:jplusnin@hse.ru)

[rosa0904@mail.ru](mailto:rosa0904@mail.ru)

Декларируемые и нормативно зафиксированные принципы открытости, прозрачности и этичности в публичном управлении (openness-transparency-ethics, ОТЕ<sup>1</sup>) исключают выстраивание взаимодействий между властями разных уровней на неформальных отношениях [Барабашев, Клименко, 2010; Борисов, Бочарова, 2013; Дмитриева, Стырин, 2014; Талапина, 2015; Шолдышев, 2013; Bugari, 2012; Musa et al., 2015]. Это же фиксирует и «Концепция открытости федеральных органов исполнительной власти»<sup>2</sup>. Между тем, хорошо известно, в том числе по нашим данным, что отношения между руководителями различных органов публичного управления нередко, если не всегда, включают значительный неформальный компонент [см., напр.: Кордонский и др., 2009; Валиева, 2013; Овчинников и др., 2015]. Следовательно, реальная практика отношений между властями во многом строится не на провозглашаемых принципах ОТЕ, а на неформальных связях.

Можно ли оценить относительную силу неформальных связей? Мы предположили, что это возможно осуществить в результате анализа стиля (или стратегии) взаимодействий, которого придерживаются муниципальные руководители в отношении других руководителей, с которыми они связаны субординационно или в силу необходимости исполнения административно-хозяйственных задач на общей территории. Таких стратегий формально не может быть много, не более одной-двух, и они должны быть прописаны в нормативно-правовых актах.

---

<sup>1</sup> В феврале 2016 в Словении, в Любляне в рамках конференций NISPACEE (The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe) прошёл 9й форум Транс-Европейского Диалога (TED-9), специальной темой которого являлось обсуждение принципов открытости, прозрачности и этичности в публичном управлении («Openness, Transparency and Ethics in Public Administration: Do they Support Each Other?»).

<sup>2</sup> Концепция открытости федеральных органов исполнительной власти, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 января 2014 г. No 93-р.

Логика взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления, в условиях конституционально закреплённой независимости ветвей власти, по определению должна выстраиваться на отношениях сотрудничества. Собственно, это положение не только законодательно закреплено, но является одним из базовых во множестве нормативно-правовых актах, устанавливающих и регламентирующих взаимодействия органов власти как на уровне государственной и муниципальной ветвей, так и при межмуниципальных взаимодействиях. Иные формы взаимодействий предусматривают, во-первых, контроль деятельности органов местного самоуправления (ОМСУ) и, во-вторых, регулирующее воздействие со стороны органов государственной власти; конкретные формы такого воздействия многообразны, но предполагают выстраивание на отношениях сотрудничества. При этом контроль и регулирование деятельности ОМСУ со стороны органов региональной государственной власти формально исключает как отношения соподчинённости, так и какую-либо конкуренцию между администрациями. Существует и вторая стратегия взаимодействия властей. Межмуниципальные взаимодействия администраций городских и сельских поселений с районными властями, поскольку законодательно закреплена двухуровневая организация местного самоуправления, предполагают в качестве основы, помимо отношений сотрудничества, также и элементы отношений соподчинённости. Обусловлено это задачами бюджетной дисциплины (поскольку муниципальный район является низовым распорядителем межбюджетных трансфертов), контроля исполнения переданных полномочий по решению вопросов местного значения (поскольку многие такие вопросы поселенческий уровень старается передать «наверх»), необходимостью исполнения переданных государственных полномочий (поскольку ответственен за исполнение район, не поселения), а также существующей практикой административного контроля хозяйственно-экономической деятельности муниципалитетов поселенческого уровня. В силу этого межмуниципальные взаимодействия администраций городских и сельских поселений с «вышестоящей» (по факту, но не по закону) районной администрацией включают, наряду с сотрудничеством, и соподчинённость.

Помимо таких стратегий взаимодействия, мы не видим иных, допускаемых правовой практикой, возможностей ни для межмуниципальных, ни для межуровневых взаимодействий ОМСУ. Стоит задача сравнить это ограниченное поле допустимых значений (два вида стратегий) с полем реализуемых практик взаимодействий (которые могут выстраиваться и на других видах стратегий).

### *Модели стратегий взаимодействий властей*

Для изучения характера и интенсивности отношений между главами муниципалитетов, между ними и государственными чиновниками, для описания предпочитаемых ими стратегий взаимодействия мы использовали давно известную и широко применяемую ( в том числе в теории и практике управления [напр.: Shell, 2001; Schneider & Brown, 2013]) двухкомпонентную модель стратегий взаимодействия в ситуации конфликта Кеннета Томаса и Ральфа Килмана [Thomas & Kilmann, 1975]. Как хорошо известно, в этой концепции выделяются 5 стратегий конфликтного взаимодействия: сотрудничество (когда преследуются собственные интересы с учётом интересов партнёра), подчинение (когда собственные интересы приносятся в жертву интересам партнёра), конкуренция (стратегия, противоположная подчинению, когда собственные интересы превосходят интересы партнёра), избегание (в противоположность сотрудничеству, имеет место отказ как от собственных, так и от интересов партнёра) и компромисс (промежуточная, неопределённая стратегия взаимодействия) [см: Thomas & Kilmann, 2010, p. 6-11].

Переформулировка модели Томаса-Килмана для наших целей заключается в том, что различные типы взаимодействий (стратегии) определяются пересечением муниципальных интересов руководителя (или его собственных) с интересами вышестоящего органа власти - с главой администрации муниципального района, в случае взаимодействия с ней глав поселений, или региональной администрации в случае взаимодействия с ней администрации муниципального района. Известные стратегии взаимодействий по Томасу-Килману формируются на пересечении собственных интересов с интересами второго участника взаимодействия, вышестоящей власти.

Мы выделяем в данном исследовании только 4 типа стратегий взаимодействия, исключая из рассмотрения стратегию компромисса, в силу невозможности её объективной регистрации с помощью наших данных<sup>3</sup>. Исходя из используемой модели, могут рассматриваться 4 полярных стратегии взаимодействий: (1) сотрудничество, в случае доминирования во взаимодействии властей в равной мере как собственных (муниципальных), так и вышестоящих интересов; (2) конкуренция, в случае превозмогания собственных интересов над интересами вышестоящей администрации; (3) подчинение, в случае доминирования вышестоящих интересов над интересами собственными, (4) избегание, в случае отказа как от собственных, так и от вышестоящих интересов при исполнении властных функций.

Четыре стратегии взаимодействия задают, соответственно, четыре полярные модели взаимодействия властей. Мы дали каждой модели условное наименование. Основной

---

<sup>3</sup> Впрочем, и в описании стратегии избегания у самих авторов нет однозначности и определённости [Thomas, Kilmann, 2010, p. 9].

является «*модель нормативного поля*», соответствующая стратегии сотрудничества, поскольку именно такой вид взаимодействий властей законодательно закреплён и, в принципе, именно эта стратегия государственно-муниципальных отношений и должна быть единственной в отношениях между властями, в соответствии с концепцией ОТЕ. В случае стратегии подчинения надо говорить о «*модели мобилизационного управления*», когда государственные (или вышестоящей администрации для одного из акторов) интересы доминируют в ущерб собственным; в этом случае выстраивается локальная «вертикаль власти» и главы поселений подчиняются главам районов, а эти последние – чиновникам региональной администрации. Очевидно, что такой вид взаимодействий является необходимым в особых условиях мобилизационного управления, когда необходимо единоначалие и полное подчинение нижестоящих уровней вышестоящим. Такие условия возникают в кризисных ситуациях и институт государства всегда должен «держать в запасниках» эту управленческую модель [см.: Плюснин, 2016]. В нормальных условиях жизнедеятельности, когда обществу ничего не угрожает, модель «мобилизационного управления» является, по общему мнению, избыточной, потому неэффективной, имеющей много институциональных издержек.

Третья модель, противоположная предыдущей, может быть обозначена как «*изоляционистская модель*», соответствующая конкурентным отношениям, когда собственные интересы являются предпочтительными и даже исключительными, а интересы вышестоящих органов власти не принимаются во внимание. Такая стратегия взаимодействий нормативно запрещена для властей разных уровней и разных ветвей, но в реальной практике взаимодействий властей она всё же встречается и, насколько известно, в её основе и лежат неформальные личные интересы руководителей администраций. Во всяком случае эта стратегия осуждается практически повсеместно, поскольку обязательным следствием её является снижения качества исполнения социальных и административно-управленческих функций, а также результативности хозяйственно-экономической деятельности муниципалитетов [напр.: Бляхер, 2001].

Последняя «*модель отказа от полномочий*» формируется как стратегия избегания – когда ни собственные интересы, ни задачи вышестоящих органов власти муниципальным руководителем не преследуются и не исполняются. По-сути, такое поведение демонстрирует руководитель, утративший всякий интерес к исполнению своих обязанностей, либо – в определённых ситуациях – использующий изоляционистское поведение в целях сохранения каких-либо ресурсов, какими располагает местное общество (см. об этом специально: [Плюснин, 2008]).

Из четырёх контрастных моделей стратегий взаимодействия ожидалось, что две первые

модели, как использующие нормативно закреплённые отношения сотрудничества и соподчинённости, будут в наибольшей степени соответствовать реальной практике взаимодействий руководителей органов власти. На основании самых общих соображений мы предположили, что частота реализации модели «нормативного поля» должна составлять 2/3 всех ожидаемых видов стратегий взаимодействий. Но вторая стратегия «мобилизационного управления» реализуется лишь при указанных особых условиях. Поэтому ожидаемая частота реализации данной модели составляет, предположительно, 1/3. Наоборот, две последние модели – «изоляционистская» (соперничества между властями) и «модель отказа от полномочий» (избегание взаимодействий) – должны иметь очень ограниченное значение в практике управления и их следует рассматривать как запрещённые к реализации при нормативном взаимодействии органов власти. По предположению, их ожидаемые частоты равны нулю (см. табл. 1).

Таблица 1

Модели муниципально-государственных и межмуниципальных взаимодействий и их ожидаемая частотность

Наименование модели взаимодействия	Ожидаемая частотность
«Модель нормативного поля» (отношения сотрудничества)	2/3
«Мобилизационная модель» (отношения подчинения)	1/3
«Изоляционистская модель» (отношения конкуренции)	0
«Модель отказа от полномочий» (отношения избегания)	0

### ***Материал и метод исследования***

Для определения предпочитаемых стратегий взаимодействия муниципальных руководителей мы использовали материалы полевых исследований, представленные в базе данных Лаборатории муниципального управления НИУ ВШЭ [<https://lmu.hse.ru>]. Из большого объёма наблюдательных данных, описывающих деятельность ОМСУ и экспертных интервью с муниципальными руководителями (главами муниципалитетов и главами администраций, сити-менеджерами, а также с председателями Советов депутатов и руководителями подразделений муниципальных администраций) и региональными чиновниками (в базе данных более тысячи наблюдений и интервью), были выбраны материалы всего по 91 паре взаимодействий (39 фактов взаимодействий руководителей муниципалитетов с региональной государственной властью и 52 – руководителей разного вида муниципальных образований между собой). Это только те наблюдения и интервью, где с достаточной степенью определённости были зафиксированы характерные особенности взаимодействий руководителей ОМСУ между собой и с представителями региональной государственной власти. Выбранные материалы интервью и наблюдений

были классифицированы как определённые типы стратегий на основе контент-анализа текстов. Поскольку отнесение взаимодействий производилось только к одному определённому типу стратегии, следует говорить о возможности существования ошибок обоих видов – и случайной и систематической. Поэтому отнесение взаимодействия только к одному из видов стратегий предполагает существенный (но не определённый) процент ошибочных решений. Несмотря на это, мы считаем, что выборка полевых материалов достаточна, чтобы на основе анализа этих материалов делать какие-то выводы. В выборку вошли материалы по всем 4 основным видам муниципальных образований – городским округам, муниципальным районам, городским и сельским поселениям.

***Реальность практик неформальных взаимодействий: муниципальная власть – региональная государственная власть***

Анализ глубинных интервью с муниципальными руководителями и наблюдения в местных администрациях позволили выявить значительное отклонение реально используемых и предпочитаемых моделей взаимодействий их с региональными чиновниками по сравнению с ожидаемой частотой. Из выявленных и проанализированных 39 случаев взаимодействий руководителей муниципальных районов и городских округов с государственными чиновниками, непосредственно курирующими деятельность органов местного самоуправления, распределение стратегий оказалось следующим (табл. 2).

Таблица 2

Соотношение типов стратегий взаимодействия муниципальных руководителей с представителями государственной власти (руководители отделов и департаментов региональных администраций)

Тип стратегии	Частота, N	Частотность, %
Сотрудничество	16	41
Подчинение	14	36
Конкуренция	4	10
Избегание	5	13
Всего наблюдений	39	100

«Нормативная» модель стратегии сотрудничества руководителей, ожидаемая с наибольшей вероятностью, в реальной практике управления оказалась относительно наименее предпочитаемой. При этом для «мобилизационной» модели стратегии подчинения ожидаемая и реальная частотность совпадают. Напротив, «изоляционистская» модель стратегии соперничества властей, ожидаемая с невысокой вероятностью, в реальной практике высоко предпочитаема. Наконец, модель «отказа от полномочий» со

стратегией избегания взаимодействий, ожидаемая вероятность которой нулевая, в реальной практике является нередкой.

Стратегии сотрудничества и подчинения, в большей (в первом случае) или меньшей (во втором) степени ожидаемые от муниципальных руководителей, оказались, конечно, наиболее частыми. Их доля составила суммарно более  $\frac{3}{4}$  всех выявленных случаев. Но при этом формально «запрещённые» для управленцев стратегии конкуренции и избегания имели место в 9 случаях, или около  $\frac{1}{4}$  всего пула выявленных стратегий. Следует считать, что даже такая доля слишком велика, когда речь идёт о взаимодействии местной власти с государственной. При этом если уровень городского округа можно рассматривать относительно независимым от государственной власти в решении немалого числа местных вопросов и в отношении его финансовой самостоятельности, что позволяет ожидать от муниципальных глав городских округов самостоятельности, строптивости и неподчинения, особенно если эти руководители имеют опыт работы с 90-х годов, то ожидать стратегий избегания и конкуренции от глав муниципальных районов (а и это было зафиксировано) невероятно, поскольку любой муниципальный район по факту является низовым уровнем государственной власти [Кордонский и др., 2009; Кордонский, 2010] и его главнейшая функция заключается в развёрстке бюджетных средств и контроле исполнения бюджета, да ещё в исполнении переданных государственных полномочий [напр.: Бабун, 2008; Ишина, 2015].

### ***Преобладание практик неформальных взаимодействий: отношения муниципальных руководителей***

Стратегии взаимодействия руководителей муниципалитетов между собой представлены несколько иным соотношением – больше доля нормативно-запрещённых моделей взаимодействий (табл. 3). Частота отношений сотрудничества здесь ещё меньше, чем в случае муниципально-государственных отношений. При этом существенно повышена доля конкурентных отношений – до  $\frac{1}{4}$  всех отношений. Всего же формально запрещённые типы стратегий конкуренции и избегания реализуются в отношениях между муниципальными руководителями в каждом третьем случае (более  $\frac{1}{3}$  всех наблюдаемых взаимодействий). В общем, в отношениях между муниципалами мы наблюдаем существенно больше допускаемых «вольностей», чем в отношениях их с региональными администрациями. Это, конечно, и ожидаемо, и довольно хорошо известно и давно описано нами [Плюснин, 2001: с. 96-104; Plusnin et al., 2015: pp. 203-230]. В данном случае важно, что мы сумели получить количественную оценку вопроса.

Таблица 3

Соотношение типов стратегий межмуниципальных взаимодействий

Тип стратегии	Частота, N	Частотность, %
Сотрудничество	16	31
Подчинение	17	33
Конкуренция	12	23
Избегание	7	13
Всего наблюдений	52	100

Стратегии межмуниципального сотрудничества имеют место в трёх случаях: (1) между руководителями городских округов, (2) между руководителями округов и муниципальных районов и (3) между руководителями сельских поселений и муниципальных районов. В случае городских округов и районов это естественно и ожидаемо – это отношения равноправных, равностатусных (в случае округов и районов – лишь формально, т.к. округ «старше» района [Кордонский, 2010]) и взаимно независимых руководителей. В случае же взаимодействий глав сельских поселений с главами районов такие отношения формально ожидаемы, но на практике встречаются редко, поскольку имеется множество неформальных и формальных механизмов (и межбюджетные отношения здесь один из ведущих), вынуждающих руководителей сельских поселений отказываться от взаимодействий сотрудничества и принимать стратегию подчинения. В тех немногих случаях, когда главы сельских поселений – сильные, волевые, опытные и знающие руководители, пережившие немало смен руководителей районов, они позволяют себе налаживать отношения сотрудничества без опасений быть лишёнными тех или иных ресурсов, так необходимых сельскому муниципальному (поскольку ни на уровне районов, ни на уровне округов стратегии этого вида объективно не могут сформироваться в силу формальной и фактической независимости ОМСУ каждого муниципального образования) хозяйству.

Несколько более частые между муниципалами отношения подчинения выявлены нами, безусловно, только между главами поселений и районов. В равной мере это относится к главам сельских и городских поселений. Отношения конкуренции, в большинстве из отмеченных 12-ти случаев ожидаемо зафиксированы между главами городских поселений и главами районов (нынче часто место главы района заступает в этих отношениях глава администрации). Конкурентные отношения глав поселений и районов имеют давнюю историю, тянутся с 1990-х годов, со времени неопределённостей в перераспределении полномочий [Плюснин, 2000, с. 98-101]. Кроме того, они дополнительно подогреваются вопросами неопределённого административно-территориального разграничения – административный центр района почти всегда является отдельным муниципалитетом



поселенческого уровня, а две администрации часто сидят в одном или соседних зданиях, и уже этого достаточно для того, чтобы не только между руководителями, но и на всех уровнях муниципальной службы возникали ревнивые, конкурентные отношения.

Изредка встречаются конкурентные отношения между руководителями округа и района – и опять в случае «административного слияния» властей в одном городе. Единичные случаи конкуренции глав сельских поселений с главами районов – это либо отчаяние, либо сельский глава имеет очень сильную поддержку в региональной администрации – во всех случаях здесь доминируют неформальные отношения.

Описываемые нами стратегии избегания зафиксированы во взаимодействиях глав сельских поселений с главами муниципальных районов. Почти всегда основой для этого выступает изолированность поселения, когда основу жизнедеятельности местного сельского общества составляют местные природные ресурсы, не могущие быть использованными районными властями, а бюджетные средства очень ограничены и не играют никакого существенного значения в жизни общества (см.: [Плюснин, 2008]).

Ни разу не наблюдались и не описывались нами случаи ни отношений сотрудничества, ни конкурентных или тем более подчинённых отношений между главами сельских и городских поселений – они слишком удалены друг от друга в интересах, независимы в ресурсах, им обычно нечего делить и нет оснований для выстраивания каких-либо отношений.

Все наблюдаемые случаи межмуниципальных взаимодействий и используемых в них стратегий приведены ниже в табл. 4.

Таблица 4

Стратегии взаимодействий муниципальных руководителей. Отмечены используемые виды стратегий взаимодействий глав соответствующих муниципальных администраций

	Городской округ	Муниципальный район	Городское поселение	Сельское поселение
Городской округ	<i>С</i>	<i>С</i>	<i>нет</i>	<i>нет</i>
Муниципальный район	<i>С К</i>	<i>С</i>	<i>С</i>	<i>С</i>
Городское поселение	<i>нет</i>	<i>С П К</i>	<i>С И</i>	<i>нет</i>
Сельское поселение	<i>нет</i>	<i>С П К И</i>	<i>нет</i>	<i>С И</i>

Примечание: С – сотрудничество; П – подчинение; К – конкуренция; И – избегание; нет – случаев не зафиксировано.

### **Обсуждение и выводы**

Если суммировать всю совокупность выделенных в наблюдениях и интервью стратегий взаимодействия муниципалов с их коллегами и госчиновниками, мы получим достаточно

необычную – а формально невозможную – картину, где «в реальности» действительно совсем не то, что «на самом деле» (табл. 5). Здесь очень невелика доля отношений сотрудничества – всего 1/3, хотя формально таковыми должны бы быть все отношения между властями. Такова же частота – 1/3 – отношений подчинения интересов муниципальных интересам государственным, что может означать в первую очередь и прежде всего фактическое сохранение системы государственного управления, несмотря на формальное введение принципа независимости ветвей власти. Иначе это свидетельствует о господстве в сознании управленцев принципа мобилизационного управления: многие из избранных муниципальных руководителей признают «вертикаль власти» и как данность и как необходимость. Хотя такая стратегия взаимодействий очевидно результативна в кризисных условиях и может рассматриваться как наилучшая, но отдавая предпочтение именно этой стратегии, муниципальный руководитель изменяет принципам, которым он присягал, когда выдвигался в качестве народного избранника во власть.

Наконец, мы видим, что руководители органов местного самоуправления демонстрируют с такой же частотой 1/3 приверженность формально запрещённым стратегиям взаимодействия – с коллегами одного статуса или с условно вышестоящими руководителями они выбирают стратегии конкуренции и избегания. Очевидно, что такие взаимодействия не только неконструктивны, они по своим последствиям для населения и территории вредны. Почти в каждом случае за выбором такого типа стратегий (за исключением отмеченных случаев руководителей сельских поселений) просматриваются индивидуальные амбиции, не связанные с интересами населения, или неформальные отношения, обязательства по поддержанию которых идут вразрез с исполнением административных, социальных и хозяйственных функций, возложенных на руководителя. В этом случае нет места принципам открытости, прозрачности и этичности публичного управления. А это, как видим, на муниципальном уровне – каждый третий случай.

Если на основе сопоставления наблюдаемых и ожидаемых частот стратегий взаимодействий провести непараметрический статистический анализ, получим отчётливую (правда, и без того очевидную) картину, свидетельствующую о значительном превозмогании неформальных отношений над нормативно закреплёнными и ожидаемыми. Вычисленные значения критерия хи-квадрат (с учётом нулевых значений в ячейках) составляют  $\chi^2 = 40,7$ ;  $\nu = 1$ , что свидетельствует о весьма высокой достоверности отличий реальных практик от нормативно-ожидаемых. В самом общем виде оказывается, что применяемые в реальной практике стратегии взаимодействий сотрудничества и (суммарно) конкуренции и избегания находятся в обратной зависимости по отношению к

нормативно закреплённым ожидаемым стратегиям: 35 процентов против ожидаемых 67 и 31 процент против ожидаемых нулевых.

И только наблюдаемая частота стратегии подчинения полностью соответствует ожидаемой, что лишний раз свидетельствует о верности тезиса «муниципальный уровень – реально низовой уровень государственной власти, а отнюдь не декларируемый независимый уровень власти» [Кордонский и др., 2009, с. 77-81].

Таблица 5

Наблюдаемые и ожидаемые частоты стратегий муниципально-государственных и межмуниципальных взаимодействий

Тип стратегии	Суммарная частота, N	Наблюдаемая частотность, %	Ожидаемая частотность, %
Сотрудничество	32	35	67
Подчинение	31	34	33
Конкуренция	16	18	0
Избегание	12	13	0
Всего наблюдений	91	100	

Мы предполагаем, что поскольку взаимодействия между управленцами, трансформированные неформальными отношениями, выстраиваются преимущественно вокруг дележа крайне ограниченных ресурсов (финансовых - борьба за выделение межбюджетных трансфертов между «муниципалами» и госчиновниками, природных – борьба за их контроль и за регулирующие механизмы их использования, административных - борьба за власть между «муниципалами»), что не предполагает следовать принципам открытости, прозрачности и этичности публичного управления, то в этих жёстких условиях оптимальными стратегиями взаимодействий для многих низовых руководителей оказываются подчинение или, напротив, острое соперничество, а отнюдь не сотрудничество. Используемые некоторыми муниципалами стратегии избегания взаимодействий, причём исключительно между руководителями поселений и между сельскими поселениями и районом, подтверждает, по нашему мнению, высказанные ранее предположения [Плюснин, 2008] о значении изоляционизма для эффективного контроля ограниченных или недоступных к использованию природных ресурсов. Изоляционизм и предполагает стратегию избегания, наряду со стратегией конкуренции.

### Список литературы

Бабун Р.В. Местное самоуправление и государство на современном этапе // Вестник Томского государственного университета, Томск, 2008, Вып. 314, С. 157-161.

- Барабашев А.Г., Клименко А.В. Ретроспективный анализ основных направлений модернизации системы государственного управления и государственной службы // [Вопросы государственного и муниципального управления](#), 2010, № 3. С. 36-72.
- Бляхер Л.Е. Моральная экономика и моральная политика, или Игра в перепрятушки доходов // Полис. Политические исследования, 2001. № 1, С. 64.
- Борисов В.К., Бочарова Е.Ю. Современные концепции государственного управления: этический аспект // [Вестник Московского университета. Серия 21: Управление \(государство и общество\)](#), 2013, № 2, С. 32-43.
- Валиева Д.Г. Нефинансовые причины низкой результативности финансовой политики на муниципальном уровне // [Вопросы государственного и муниципального управления](#), М, 2013, № 2, с. 113-126.
- Дмитриева Н.Е., Стырин Е.М. Открытое государственное управление: задачи и перспективы в России // [Вопросы государственного и муниципального управления](#), М, 2014, № 1, с. 127-148.
- Ишина И.В. Открытость и прозрачность в управлении финансами регионов: проблемы и пути решения // [Вопросы региональной экономики](#), 2015, Т. 25, № 4, С. 122-128.
- Кордонский С.Г., Плюснин Ю.М., Скалон В.А. Муниципальная Россия: образ жизни и образ мыслей. Опыт феноменологического исследования. – М.: ЦПИ МСУ, 2009. – 146 с.
- Кордонский С.Г. Россия – Поместная Федерация, М, 2010.
- Овчинников А.И., Мамычев А.Ю., Литвинова С.Ф. Внеправовое и теневое функционирование публичной власти // [science.vvsu.ru/files/9C4A4771-4F9A-4BD7-A2E3-27658AF1EE92.pdf](http://science.vvsu.ru/files/9C4A4771-4F9A-4BD7-A2E3-27658AF1EE92.pdf).
- Плюснин Ю.М. Малые города России. Серия «Библиотека местного самоуправления»Б Выпуск 27. – М.: Московский общественный научный фонд, 2000. – 147 с.
- Плюснин Ю.М. Факторы развития местного самоуправления. Оценка значения изоляции и изоляционизма // [Вопросы государственного и муниципального управления](#), М, 2008, С. 38-50.
- Плюснин Ю.М. Кадры для мобилизационного управления // Информационно-психологическое противодействие экстремизму и терроризму, Пушкино, 2016, С. 134-153.
- Талапина Э.В. Принцип транспарентности в публичном праве // [Государство и право](#), 2015, № 5, с. 40-47.
- Шолдышев В.М. Транспарентность публичного управления и краудсорсинг как факторы развития экономики России // [Вопросы управления](#), 2013, № 4(6), С. 22-26.
- Bugari B. Openness and Transparency in Public Administration: Challenges for Public Law // [Wisconsin International Law Journal](#), 2012, Vol. 22, No. 3 , P. 483-521.

Musa, A., Bebić D., Đurman P. (2015) Transparency and Openness in Local Governance. A Case of Croatian Cities // Croatian and Comparative Public Administration, 2015, Vol. 15(2). P. 415–450.

Plusnin J., Zausaeva Y., Zhidkevich N., Pozanenko A. Wandering Workers. Mores, Behavior, Way of Life, and Political Status of Domestic Russian Labor Migrants. – Stuttgart: Ibidem-Verlag, 2015. – 306 S. (Serie “ Soviet and Post-Soviet Politic and Society, SPPS, No 141).

Shell G.R. Bargaining Style and Negotiation: the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument in Negotiation Training // Negotiation Journal, 2001, Vol. 17, No 2, P. 155-174.

Schneider A.K., Brown J.G. Negotiation Barometry: A Dynamic Measure of Conflict Management Style // The Mayhew-Hite Report on Dispute Resolution and the Courts. The Ohio State Univ. Moritz College of Law, 2013, Vol. 11, No 3.

Thomas K.W., Kilmann R.H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Profile and Interpretive Report. Pat Sample, March, 2010. 11 p.

Thomas K. W., Kilmann R. H. The Social Desirability Variable in Organizational Research: An Alternative Explanation for Reported Findings // Academy of Management Journal, 1975, Vol. 18, No. 4, P. 471-482.