

Административная политика и административные реформы*

DOI 10.22394/1726-1139-2017-11-160-169

Wollmann H., Cullmann S.

Administrative Policy and Administrative Reforms

1. Административные реформы как инструмент административной политики

1.1. Процесс принятия политических решений в рамках административной политики

Как правило, административные реформы являются результатом целенаправленных политических вмешательств в институциональную структуру¹. Соответственно, они трактуются как специфический вариант определения политики, а именно институциональной политики (institutional policy)², который может анализироваться с помощью инструментов исследования политики как процесса принятия решений (policy), с одной стороны, а с другой стороны, отличается от «нормальных» субстанциальных политик конкретной направленности по сути.

В первую очередь, принципиально они вписываются в канон «обычного» процесса принятия решений (policy) в той степени, в которой они состоят, как и любая другая политическая сфера, из политических намерений и предполагаемых управленческих воздействий, субъектов и объектов вмешательства, мер воздействия и видов деятельности, а также определенных результатов и эффектов [14, с. 329]. Институциональная политика, понимаемая, скорее в более узком смысле, как целенаправленное формирование структуры и образцов поведения внутри политико-

* Представленный материал является частью учебника «Административное управление и административные реформы в Европе. Введение в сравнительную административную науку» (Verwaltung und Verwaltungsreformen in Europa. Einführung in die vergleichende Verwaltungswissenschaft. Wiesbaden: Verlag Springer VS, 2013. P. 43–61). Пер. с нем. Р. М. Вульфович.

Вольман Хельмут. До выхода в отставку в 2001 г. профессор факультета политологии университета Гумбольдта (Берлин), автор большого количества работ, посвященных теории и практике административных реформ в Германии и других европейских странах, участвовал как эксперт в подготовке и проведении реформ в ряде стран, в том числе в России. В настоящее время продолжает активную лекторскую и исследовательскую работу, публикует статьи, монографии, учебники по проблемам государственного и муниципального управления. Профессор Вольман является членом международного редакционного совета журнала «Управленческое консультирование».

Кулман Сабина. Известный специалист по вопросам государственного и муниципального управления, автор большого количества работ по проблемам административной реформы, оценки деятельности административного аппарата. С 2013 г. заведует кафедрой политологии, административной деятельности и организационной теории Потсдамского университета (ФРГ). С 2017 г. является заместителем председателя Национального совета по контролю над соблюдением норм в деятельности административного аппарата Федерального правительства. С 2011 г. является соучредителем журнала DMS (der moderne staat — современное государство)

¹ Это не исключает того, что их результаты и воздействия также могут основываться на непредусмотренных эффектах проводимых реформ или «эмерджентных» процессах (прим. автора).

² Английские варианты терминов везде приводятся авторами (прим. переводчика).

административной системы, включает в себя принятие осознанных и понятных решений в отношении создания новых вариантов, соответствующих реальным политическим процессам, или изменения уже существующих [4, с. 19]. При таком понимании административная политика должна рассматриваться как попытка политических и административных акторов изменить институциональный порядок, в рамках которого они принимают и реализуют решения (polity). В этом варианте она может характеризоваться как процесс принятия политических решений в конкретной политической системе (police — polity) [32, с. 199; 29, с. 180]. Административная политика, понимаемая как процесс принятия политических решений, может относиться ко всему политическому циклу, что позволяет анализировать ее различные фазы, начиная с инициирования решения, включая формулировку программ и их проведение, вплоть до измерения ее воздействий и отмены принятых решений или их переформулирования. При этом существующая лишь «слабая связь» между реформаторской риторикой (talk), программами действий (decision) и действительными изменениями (action) представляет собой только функциональную и рациональную стратегию организации реформы [15; 6].

Административные реформы могут отличаться различными характеристиками и целевыми ориентациями в зависимости от того, направлены ли они на изменение элементов или уровней в духе проведения «внешней институциональной политики», на модернизацию внутреннего устройства административной системы («внутренняя институциональная политика») или на решение проблем участия граждан в административных процессах («партисипативные реформы»). В соответствии с этим существенно меняются взаимоотношения участвующих в них акторов, политические арены и производимые ими реформирующие эффекты.

1.2. Типы административных реформ

При понимании административных реформ как проявления институциональной политики следует различать внешние, т.е. направленные вовне реформы, и реформы внутренние. В зависимости от того, какие элементы институционального устройства входят в программу реформы и какие сферы регулирования конкретного органа или учреждения подлежат предполагаемым изменениям, реформа включается в ту или иную категорию. Административные реформы, направленные на изменение внешних связей (*институциональная политика, ориентированная вовне*)¹, нацелены на изменение функциональных и/или территориальных границ компетенции, регулирование членства и связей между организациями различных уровней или секторов таким образом, что в процесс институциональной политики постоянно также вовлекаются внешние акторы. Их целью является изменение институциональной структуры в целом [4, с. 20] и определение новых границ в этой структуре. *Внутренние реформы* занимают, наоборот, перераспределением задач и ресурсов внутри структурных элементов административной системы и между этими элементами, а также формированием новых правил принятия решений и осуществления взаимодействия между ними². В тех случаях, когда изменяются внешние связи административной системы,

¹ Везде курсив автора.

² «Внутренняя институциональная политика» не равнозначна микрополитике [см. 2, с. 103; 4, с. 20], хотя между этими двумя понятиями существует множество пересечений. Под микрополитикой подразумеваются внутриорганизационные стратегические процессы возникновения конфликтов и достижения консенсуса [2], а также «эмерджентное» организационное развитие [4]. Введенное в нашем тексте понятие «внутренней институциональной политики» относится к внутренним процессам, ориентированным на мероприятия по институциональному реформированию в организациях (в отличие от институциональных реформ, направленных вовне), которые включают в себя микрополитические процессы и эмерджентное организационное развитие, но не сводятся только к нему (прим. автора).

можно ожидать гораздо более сильного сопротивления и попыток заблокировать процесс, чем это происходит в ситуации проведения реформирующих мероприятий, затрагивающих только внутренние связи в административных органах [4, с. 23].

Внешние административные реформы могут быть дифференцированы на три группы:

- (1) В первую очередь можно назвать институциональные изменения в многоуровневых системах государственного управления (*вертикальные структурные административные реформы*). К ним могут быть отнесены реформы, целью которых является децентрализация / рецентрализация, функциональные реформы, регионализация, деволюция вплоть до «квази-федерализации». Здесь речь идет об изменении профиля задач и сферы компетенции в рамках взаимоотношений центрального уровня государственной власти с региональными / местными территориальными корпорациями¹. Общим фоном интересующих нас в данном случае административных и функциональных изменений могут быть, при этом, фундаментальные конституционные и политические реформы, например, в варианте «квази-федерализации» (Италия) или проведения политики деволюции (Великобритания).
- (2) Во-вторых, следует рассматривать реформы, направленные на изменение территориального деления или «территориальную консолидацию» в субнациональном пространстве и на связанные с этим изменения правил координации и кооперации между различными территориальными корпорациями одного уровня (*горизонтальные административные реформы внутренней структуры / территориальная консолидация*). В данном случае речь идет обо всех вариантах институционализации, начиная с административной кооперации и вплоть до слияния территориальных единиц.
- (3) В-третьих, нужно обратить внимание на реформы, которые затрагивают различные сектора, особенно, публичный, частный и общественный (*внутрисекторальные реформы*) и охватывают приватизацию, аутсорсинг, публично-частное партнерство, а также все варианты развития в противоположном направлении: возвращение функций государству или муниципалитетам. В ряде случаев эти реформы также определяются как «горизонтальная децентрализация» [сравн. 1].

Внутренние административные реформы разворачиваются только в одном из элементов системы, а изменения затрагивают в основном три сферы: организационную структуру, инструменты осуществления основных процессов и управления, а также персонал. Особое значение имеет во всех трех сферах с 1980-х годов признанная в мире модель Нового публичного менеджмента (далее НПМ), реализация которой в дальнейшем будет рассмотрена особо. При этом необходимо отметить, что внутренняя модернизация административной системы происходила и путем использования скорее «традиционных» мероприятий, опиравшихся на дискурс о реформировании, происходивший до появления модели НПМ [сравн. различных моделей см. 16; 3; 18, с. 199]. В упрощенном виде типология административных реформ может быть представлена в следующем виде (рис. 1).

С момента появления НПМ в 1980-е годы во многих работах рассматривалось распространение этого концепта, его применение и, частично, его воздействия [в числе прочих см.: 16; 3; 18, с. 199; 13; 17; 23; 26; 28; 36; 24; 7; 34]. В отличие от концепций постоянно расширяющегося социального государства и «классического бюрократического администрирования», движение за реформы по типу НПМ, так же как первопроходцы в этом направлении и международные образцы, прежде всего в англосаксонских государствах (Великобритания, Новая Зеландия), преследовали две основные цели. Во-первых, речь шла о том, чтобы по-новому опре-

¹ Территориальные корпорации являются юридическими лицами, обладают на конкретной территории публичными правами, которые этой территорией строго ограничиваются. На местном уровне власти они представлены местными сообществами (общинами) различного уровня, создаваемыми непосредственно жителями (прим. переводчика).



Рис. 1. Типология административных реформ (выполнен автором)

делить сферу деятельности государства (ограничить ее), усилить рыночные механизмы, стимулировать конкуренцию и укрепить позиции гражданина как клиента в сфере государственных услуг. Это направление главного удара, с аналитической точки зрения, может быть определено как макроизмерение в рамках модели НПМ [33, с. 79]. С другой стороны, в ходе процесса внедрения экономических стимулов, применения производственно-экономических ноу-хау, демонтажа иерархических структур и четкого разделения функций и ролей между политикой и административной деятельностью должны были быть перестроены многие элементы административных систем: внутренняя структура, принципы организации и характеристики персонала публичного управления в соответствии с образом «государства-менеджера» (managerial state), вдохновленным, прежде всего, микроэкономическими категориями. Этот комплекс мероприятий может быть определен как внутрискруктурное микроизмерение в рамках НПМ (там же). В обобщенном виде данная модернизация может быть представлена в следующем виде (рис. 2).

Поразительное доминирование НПМ в международном контексте привело к интерпретации движения в этом направлении как всеохватного процесса конвергенции административных систем, являющегося фазой развития, следующей за государством всеобщего благосостояния и ведущей через неолиберальное и менеджеральное государство к государству, «гарантирующему» и «активирующему» [25; 11], однако в то же время эмпирические исследования административных процессов противопоставляют этому, скорее нормативно обоснованному тезису, различные факты, демонстрирующие отклонения от данной траектории в разных странах Европы и за ее пределами.

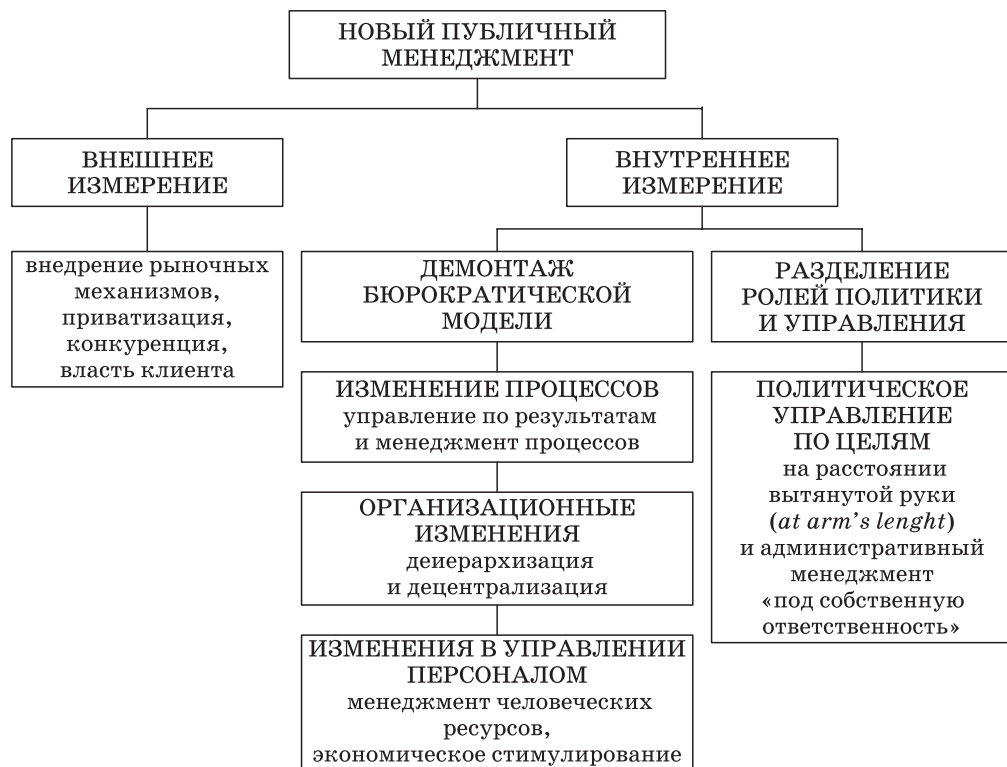


Рис. 2. Новый публичный менеджмент как «идеальный образ» реформы [18, с. 45]

1.3. Воздействия административной политики

Вопрос о реализации административной политики и ее конкретных воздействиях (effects) возникает, прежде всего, когда дискурс о реформе (talk), программа реформы (decision) и реальные действия акторов (action) лишь слабо связаны друг с другом или даже явно расходятся. Практическая административная политика, так же как политические исследования, посвященные этой проблеме, до настоящего времени уделяла (слишком) мало внимания этому вопросу, что связано с концептуальными и методическими проблемами, а также с вопросами политической рациональности и (не)желательности исследований этих воздействий. С одной стороны, программы политико-административных реформ связаны со специфическими управленческими проблемами, среди прочего, с часто встречающимся единством субъекта и объекта вмешательства, с тем фактом, что целью вмешательства является, прежде всего, политико-административная система, а также со значимостью определяющих идей и дискурсов по поводу реформы, которые часто (с политической точки зрения) имеют большее значение, чем проведение конкретных мероприятий [сравн. 14, с. 330; 4, с. 22]. Следствием всего этого для анализа воздействия административных реформ является то, что он, в отличие от оценки секторальных политик, имеет в большей степени комплексное построение [32]. Таким образом, исследования воздействий в сфере административных реформ преимущественно рассматривают институциональные изменения (например, новые организационные структуры), но не должны останавливаться на первом этапе анализа (рис. 3). Явно меньше эмпирических данных имеется для оценки реальных воздействий при проведении мероприятий рефор-

мы (второй аналитический этап), т. е. конкретного улучшения или ухудшения результатов деятельности административных органов (например, скорости осуществления процессов, сокращении затрат), которые являются непосредственным эффектом проведенных реформирующих мероприятий. Наименее развитым является исследование конечных эффектов (outcome effects) административной реформы (третий этап), которое относится к изменениям в окружающей среде политико-административной системы (например, привлечение на территорию фирм, сокращение безработицы и т. п.) и характеризуются, соответственно, комплексными связями между различными переменными [сравн.: 19] (рис. 3).

Наряду с методическими и концептуальными ловушками [см.: 32, с. 201; 22] существуют также ограничения, вытекающие из макроструктуры политико-административной системы конкретной страны. Так, предметная область оценки результатов административной реформы является в германской федеративной системе в высокой степени вертикально и горизонтально фрагментированной и исключительно многообразной. В унитарных государствах в процессе самой реформы, а также при ее оценке определяющую роль часто играет один центральный актор (например, в Великобритании таковым является Национальная аудиторская Комиссия — Audit Commission). Напротив, в Германии при иницировании и проведении политико-административной оценки децентрализованная и фрагментированная структура оказывается препятствием, что в целом характеризует германскую модель [об австрийской системе см.: 27]. Следует констатировать, что в ФРГ до сих пор, в отличие от других стран, со стороны парламентов и контрольно-счетных палат земель наблюдается почти полное отсутствие интереса к оценке модернизации административной системы [сравн.: 12, с. 116]. Это может быть следствием того, что результаты таких исследований, в случае если они предполагают критику или плохой «баланс результатов», идут вразрез с политическими намерениями и самопрезентацией конкретных акторов. Дополнительной трудностью является то, что инициаторы административных реформ стремятся добиться нескольких целей [28, с. 6], которые часто несвободны от противоречий [35, с. 5; 21]. Цели административно-политических вмешательств не всегда ясно сформулированы, и во многих сферах наблюдается последующее регулирование в ином направлении. Различные группы интересов (стейкхолдеры) дают разные оценки и определяют по-разному результаты по отдельным параметрам, в зависимости от перспективы и принадлежности к конкретной группе [сравн. 8; 5, с. 14; 10]. Часто необходима одновременная оптимизация множественных параметров, взаимно исключаящих друг друга, например, экономичности и приближения процесса принятия решений к гражданам (так называемые компромиссы).

Если несмотря на все ограничения предпринимается попытка исследовать результаты и эффекты проведения административных реформ, то необходимо, как при любой оценке в целом, установить соответствующие критерии и индикаторы. Опираясь на известную из «классических» принципов политического анализа модель входа — выхода (input — output) политико-административной системы [сравн.: 9, с. 112], основанную на общей теории систем и использовавшуюся также в институциональных исследованиях и при анализе демократических процессов [сравн.: 30, 31], можно выделить два основных измерения воздействий административной реформы: эффекты в сфере легитимности «входов» и эффекты в сфере легитимности «выходов». В то время как легитимация «входов» описывает измерение участия и представительства граждан с помощью открытых для них в рамках демократических процессов возможностей, легитимация «выходов» охватывает качество, действенность и эффективность выполнения задач. Наряду с этими критериями устанавливается третье измерение, ориентированное на процесс деятельности, которое концептуально опирается на аргументацию, связанную с движением всех компонентов, поступа-

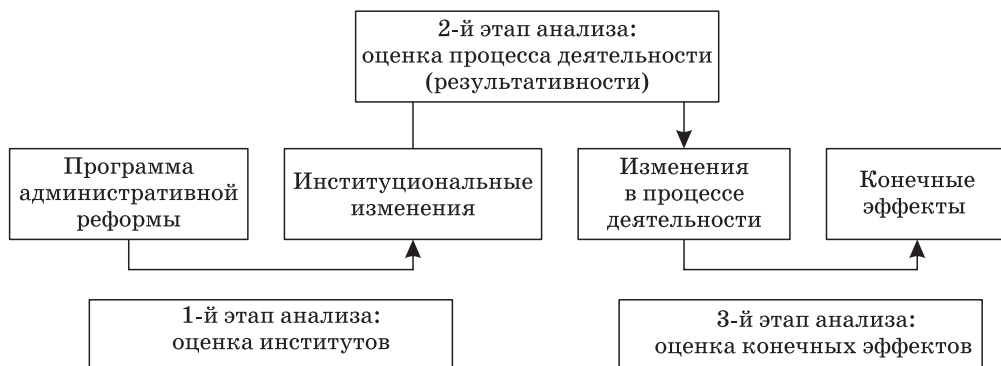


Рис. 3. Три этапа анализа воздействий административной политики [21, с. 481]

ющих через «входы» и превращающихся в продукты «выхода» в рамках процессов, происходящих внутри системы [37; 38]!. В данном случае речь идет о деятельности по вертикальной и горизонтальной координации, состоящей во взаимодействии различных *стейкхолдеров* — участников процесса принятия и исполнения решений. На этой основе можно выделить три основных измерения как основу сравнительных исследований политико-административных воздействий [сравн. также: 28; 22]:

- воздействия в сфере «легитимации выхода»: эффективность, действенность, производительность;
- воздействия в сфере «управления и координации»: вертикальная и горизонтальная координация, формирование или устранение связей в административной структуре;
- воздействия в сфере «легитимации входа»: демократический контроль, политическая ответственность, участие, прозрачность.

Эти три сферы воздействия могут дополнительно перекрываться еще одним вводимым измерением — определением происходящего в ходе реформы усиления или ослабления различий и диспаритетов в процессе деятельности при внутриорганизационном / региональном сравнении для того, чтобы определить, насколько конкретные мероприятия в рамках реформы (например, децентрализация выполнения задач) ведут к усилению диспаритетов между различными административными единицами или, наоборот, к гармонизации / унитаризации. При некотором упрощении матрица оценки административных реформ может быть представлена в следующем виде (табл. 1).

Таблица 1

Основные измерения и индикаторы анализа воздействий административных реформ [20, с. 118]

Критерии действенности реформы	Возможные измерения / индикаторы
Воздействия в сфере «легитимации выходов (эффектов)»	
Ресурсы, затраты, эффекты	Использование ресурсов (персонал, время, финансы). Полученная экономия. Объем «произведенных» услуг. Соотношение «вход-выход»

¹ В немецком языке так же, как и в английском, в данном случае используется термин «throughput», использующийся в ИКТ и в бизнесе (прим. переводчика).

Критерии действенности реформы	Возможные измерения / индикаторы
Профессионализм / качество правового обеспечения/ достижение целей	Соблюдение специализированных профессиональных стандартов качества / контрольных показателей. Корректность с точки зрения права. Соответствие интересам граждан / доброжелательность в отношении к клиентам / качество обслуживания. Действенность, решение проблем, соответствие интересам целевых групп
Воздействия в сфере управления и координации	
Горизонтальная и вертикальная координация	Согласование действий различных подразделений. Межмуниципальное взаимодействие. Согласование действий различных уровней власти; потери при возникновении трений. Контроль / вмешательство сверху. Готовность участвовать в реформе / открытая борьба / сопротивление снизу. Вертикальные / горизонтальные тенденции к переплетению (совместному решению задач) или разделению деятельности
Воздействия в сфере обеспечения легитимности «входа»	
Демократический контроль	Участие совета. Гражданское участие; демократия пользователей. Прозрачность извне
Варианты реализации внутри различных институтов; различия в организации деятельности / качестве услуг	

Продолжение в следующем номере.

Литература / References

1. *Bennet R.* (ed) Territory and Administration in Europe. London, New York : Continuum International Publishing Group Ltd, 1989.
2. *Bogumil J., Schmid J.* Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2001.
3. *Bogumil J. et al.* Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmo- dernisierung. Berlin : Edition sigma, 2007.
4. *Benz A.* Institutionentheorie und Institutionenpolitik // Benz, A., Siedentopf, J. H., Sommermann, K.-P. (Hrsg.) Institutionenwandel in Regierung und Verwaltung. Festschrift für Klaus König zum 70. Geburtstag. Berlin : Duncker & Humblot, 2004.
5. *Boyne C. A. et al.* Evaluating Public Management Reform: Principles and Practice. Buckingham: Open University Press, 2003.
6. *Brunsson N.* The Organization of Hypocrisy. Talk, Decision and Actions in Organizations. Chichester u. a.: Wiley. 1989.
7. *Christensen T., Laegreid P.* A Transformative Perspective on Administrative Reforms // Christensen, T., Lasg Reid, P. (ed) New Public Management. The Transformation of Ideas and Practice. Aldershot : Ashgate, 2001.
8. *Connolly T., Conlon E. J., Deutsch S. J.* Organizational effectiveness. A multiple-constituency approach // Academy of Management Review. 1980. Vol. 5. N 2. P. 211–217.
9. *Easton D. A.* A Framework for Political Analysis. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1965.
10. *Enticott G.* Multiple Voices of Modernization. Some methodological Implications // Public Administration. 2004. Vol. 82. N 3. P. 743–756.
11. *Holmes M., Shand D.* Management reform. Some practitioner perspectives on the past ten years // Governance. 1995. Vol. 8. N 4. P. 551–578.

12. *Färber G.* Finanzkontrolle // Voigt R., Walkenhaus R. (Hrsg.) Handwörterbuch zur Verwaltungsreform. Wiesbaden : Springer, 2006.
13. *Flynn N., Strehl F.* (ed) Public sector management in Europe. Hemel-Hempstead : Prentice-Hall, 1996.
14. *Jann W.* Verwaltungsreform als Verwaltungspolitik. Verwaltungsmodernisierung und Policy-Forschung // Schröter E. (Hrsg.) Empirische Policy und Verwaltungsforschung. Lokale, nationale und internationale Perspektiven. Opladen : Springer, 2001.
15. *Jann W.* Die skandinavische Schule der Verwaltungswissenschaft. Neoinstitutionalismus und die Renaissance der Bürokratie // Bogumil J., Jann W., Nullmeier F. (Hrsg.) Politik und Verwaltung. PVS-Sonderheft. 2006. N 37. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften. P. 121–148.
16. *Jaedicke W., Thrun T., Wollmann H.* Modernisierung der Kommunalverwaltung. Evaluierungsstudie zur Verwaltungsmodernisierung im Bereich Planen, Bauen und Umwelt. Stuttgart : Wüstenrot Stiftung, 2000.
17. *Kickert W. J.M.* (ed) Public management and administrative reform in Western Europe. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 1997.
18. *Kuhlmann S.* Politik und Verwaltungsreform in Kontinentaleuropa. Subnationaler Institutionenwandel im deutsch-französischen Vergleich. Habilitationsschrift an der Universität Potsdam. Baden-Baden : Nomos, 2009.
19. *Kuhlmann S.* Die Evaluation von Institutionenpolitik in Deutschland. Verwaltungsmodernisierung und Wirkungsanalyse im föderalen System // Widmer T., Beywl W., Carlo F. (Hrsg.) Evaluation. Ein systematisches Handbuch. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009.
20. *Kuhlmann S.* Siegeszug der Territorialität? Dezentralisierungsprofile und -wirkungen in Westeuropa // Schimanke D. (Hrsg.) Verwaltung und Raum — Zur Diskussion um Leistungsfähigkeit und Integrationsfunktion von Verwaltungseinheiten. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.
21. *Kuhlmann S., Wollmann H.* The Evaluation of institutional reforms at sub-national government level. A still neglected research agenda // Local Government Studies. 2011. Vol. 37. N 5. Special Issue on Evaluating Functional and Territorial Reforms in European Countries (ed v. Kuhlmann, S., Wollmann, H.). P. 479- 494.
22. *Kuhlmann S. et al.* Messung und Vergleich von Verwaltungsleistungen. Benchmarking-Regime in Westeuropa // Die Verwaltung. 2011. Jg. 44. N 2. P. 155–178.
23. *Lane J.-E.* (ed) Public sector reform — rationale, trends and problems. London : Sage Publications LTD, 1997.
24. *Naschold F., Bogumil J.* Modernisierung des Staates. New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive. 2. Auflage. Opladen : Springer, 2000.
25. OECD, Governance in transition. Public management in OECD countries. Paris : Organisation for Economic Cooperation and Development, 1995.
26. *Peters B. G., Savoie D. J.* Taking stock — assessing public sector reforms. Montreal u.a.: McGill-Queen's Press-MQUP. 1998.
27. *Pleschberger W.* Die Modernisierung der kommunalen Verwaltung. Outsourcing kommunaler Aufgaben im Vormarsch // Österreichische Gemeinde-Zeitung. 2009. 12-2009/01-2010. P. 33–35.
28. *Pollitt C., Bouckaert G.* Public Management Reform. A Comparative Analysis. Oxford : OUP Oxford, 2004.
29. *Ritz A.* Evaluation von New Public Management. Bern u.a. : Haupt, 2003.
30. *Scharpf F.W.* Regieren in Europa. Effektiv und demokratisch? Frankfurt a.M. / New York : Campus Verlag, 1999.
31. *Scharpf F.W.* Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Opladen : Springer, 2000
32. *Wollmann H.* Evaluierung und Evaluierungsforschung von Verwaltungspolitik und -modernisierung — zwischen Analysepotenzial und — defizit // Stockmann, R. (Hrsg.) Evaluationsforschung. Opladen : Springer, 2000a.
33. *Schröter E.* New Public Management // Blanke, B. et al (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2011.
34. *Wollmann H.* Evaluation and public sector reform in Germany. Leaps and lags // Wollmann H. (ed) Evaluation in Public-Sector Reform. Cheltenham UK / Northampton MA USA : Edward Elgar, 2003.

35. *Wollmann H., Bouckaert G.* State Organisation in France and Germany between Territoriality and Functionality // Hoffmann-Martinet, V., Wollmann, H. (Hrsg.) State and Local Government Reform in France and Germany. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften< 2006.
36. *Wollmann H., Schröter E.* (ed) Comparing Public Sector Reform in Britain and Germany. Key traditions and trends of modernisation. Aldershot: Ashgate. 2000.
37. *Zürn M.* Regieren jenseits des Nationalstaates. Globalisierung und Denationalisierung als Chance. Frankfurt a. M. : Suhrkamp Verlag, 1998.
38. *Zürn M.* Democratic Governance Beyond the Nation-State. The EU and Other International Institutions // European Journal of International Relations. 2000. Vol. 6. N 2. P. 183–221.