

---

---

## СТРАТЕГИИ И ИННОВАЦИИ

УДК 352.07 JEL I28

DOI 10.26425/1816-4277-2021-2-13-20

**Беспамятнова Марина**

аспирант, Российский университет  
дружбы народов, г. Москва,  
Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-7872-547X

**e-mail:** marina.bespamiatnova@gmail.com

### ГАРМОНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В ОБЩЕСТВЕННОМ СЕКТОРЕ КАК АКТУАЛЬНАЯ ТЕНДЕНЦИЯ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ ВЛАСТИ

***Аннотация.** Ключевой целью данного исследования является анализ концепции гармонизации функций институтов государственного управления, выявление принципов и характеристик гармоничного управления, применимых в структурах управления общественного сектора, а также перспективы повышения эффективности его деятельности. Исследование носит прикладной характер. В рамках исследования проведен анализ принципов различных моделей управления, а также сравнительный анализ их взаимодействия в формате концепции гармоничного управления. Кроме того, в статье представлены результаты анализа векторов применения концепции гармоничного управления, которые могут быть адаптированы к организациям общественного сектора; поднят вопрос содержания процесса гармонизации и его этапов. В статье сформулированы целевые ориентиры применения концепции гармонизации управления в общественном секторе, предложения и заключения о различных вариациях и особенностях подходов к гармонизации управления. Основой данной работы является анализ иностранной научной литературы, нормативных и аналитических документов, а также их синтез, систематизация, сравнительный анализ, и изучение конкретных случаев. Эмпирическое исследование проведено с помощью метода количественной стандартизации экспертных мнений. Кроме того, использован метод визуализации.*

**Ключевые слова:** гармоничное управление, общественный сектор, гармонизация, управленческие модели, органы общественной власти, публичное администрирование, концепция гармоничного управления, общественные организации, институты государственного управления

**Для цитирования:** Беспамятнова М. Гармонизация управленческих процессов в общественном секторе как актуальная тенденция нового поколения власти//Вестник университета. 2021. № 2. С. 13–20.

**Marina Bepamiatnova**

Postgraduate student, RUDN  
University, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0002-7872-547X

**e-mail:** marina.bespamiatnova@gmail.com

### HARMONIZATION OF MANAGEMENT PROCESSES IN THE PUBLIC SECTOR AS AN ACTUAL TREND OF THE NEW GENERATION OF POWER

***Abstract.** The key objective of this study is to analyse the concept of harmonization of the functions of public administration institutions and to identify the principles and characteristics of harmonious management applicable in the management structures of the public sector, as well as the prospects for improving the efficiency of its activities. The research is applied in nature. Within the study, the author carries out the analysis of various management models, as well as a comparative analysis of their interaction in the format of the concept of harmonious management. In addition, the article presents the results of the analysis of the vectors of application of the concept of harmonious management, which can be adapted to the organizations of the public sector; raises the issue of the content of the harmonization process and its stages. The article formulates the target guidelines for the application of the management harmonization concept in the public sector, proposals and conclusions on various variations and features of approaches to management harmonization. This paper is based on the analysis of foreign scientific literature, regulatory and analytical documents, as well as their synthesis, systematization, comparative analysis, and the study of specific cases. The author conducts an empirical study using the method of quantitative standardization of expert opinions. In addition, the article uses the visualization method.*

**Keywords:** Harmonious governance, public sector, harmonization, management model, public authorities, public administration, harmonious governance concept, public organizations, institutes of public administration

**For citation:** Bepamiatnova M. (2021) Harmonization of management processes in the public sector as an actual trend of the new generation of power. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 13–20. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-2-13-20

© Беспамятнова М., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Bepamiatnova M., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## Введение

Активные процессы децентрализации правительства на всех уровнях формируют понимание потребности в реформации и видоизменении общественной власти, где целью является повышение эффективности различных управленческих функций. Молодое поколение управленцев, постепенно приходящих к власти, обладает качественно новым видением процессов управления, склонно гибче подходить к государственному администрированию и внедрять новые инструменты ради повышения продуктивности деятельности управленческих институтов. В этой связи новую актуальность обретает концепция гармонизации функций управленческих институтов. В качестве основы для исследования в данной статье взяты механизмы работы литовских местных самоуправлений, а также других европейских институтов региональной и местной власти.

В современном контексте администрирование общественного сектора нуждается в создании условий для повышения экономической независимости регионов как способа повышения эффективности функций институтов местного самоуправления.

Ставя перед собой цель исследовать потенциал повышения эффективности управления, в данной работе автор приводит результаты научных работ литовских и других зарубежных исследователей, фундаментальные работы исследователей мирового уровня, относящиеся к изучению общественной власти, различных вопросов децентрализации, партнерства между общественным и частным секторами, а также стратегического и последовательного управления в целом, являющихся, по сути, основополагающими моментами целенаправленной и эффективной деятельности в публичном секторе, а следовательно, и в государстве.

Общественное управление стремится к реформам, одновременно стараясь сохранить вариативность имеющихся ресурсов, устоявшиеся принципы принятия и рационализации решений, элементы управления, основанные на основополагающих процессах, а также создать прочную основу для новых обоснованных инновационных решений. Происходящие перемены должны быть направлены на современное общественное управление, свойственное эпохе постмодерна, поскольку традиционные концепции, также как и классические нормативные установки, постепенно теряют свою актуальность и применимость по отношению к динамично меняющемуся обществу. Институты общественной власти ставят перед собой цель достижения эффективности и внедрения инноваций в управленческие процессы, поэтому логичной является потребность глубокого анализа концепции устойчивого управления, представленного в теории гармоничного управления [7].

Целью настоящего исследования является определение ключевых принципов гармоничного управления, применяемых в секторе общественного управления для повышения эффективности деятельности всего сектора.

## Материалы и методы

Данная статья построена на результатах качественного исследования. Кроме того, применены методы анализа научной литературы и нормативных документов, а также метод синтеза. Метод сравнения был применен для определения ключевых принципов и применяемых в настоящее время моделей управления в общественном секторе. Посредством анализа сходств и различий были выявлены сильные и слабые стороны различных управленческих моделей. Эволюция известных моделей менеджмента в общественном секторе также важна в контексте вышеупомянутых причин. Информация для эмпирического исследования была собрана посредством метода стандартизации экспертных позиций, а также анализа отдельных случаев.

В качестве изучаемого кейса, в данной статье приведен пример местных самоуправлений, представленных институтами общественного сектора. Для того, чтобы данное исследование обладало научной ценностью, были выбраны наиболее актуальные экспертные мнения, определены авторитетные научные источники. К формированию выводов по данной работе были привлечены компетентные лица с особым опытом и экспертными знаниями в области, напрямую связанной с объектом исследования. Особенно важными экспертными характеристиками является должность, академическое звание, годы проведения исследования и практическая работа, связанная с предметом изучения, а также беспристрастность, независимость, способность анализировать проблему без привязки к классическим трендам и шаблонам. Согласно V. Rudzikiene, надежность экспертных заключений зависит от следующих факторов: количество привлеченных экспертов; состав экспертной группы по областям специализации; характеристики экспертов [1]. Выбранные эксперты были разделены

на три целевые группы: исследователи, анализирующие проблематику управленцев в общественном секторе; активные практики, работающие в общественных организациях; а также сотрудники муниципальных институтов. Ключевые слова, использованные в экспертном интервью: гармонизация функций, децентрализация, местные самоуправления, общественные организации и их важность. Пример местных самоуправлений в Литовской Республике исследован в ракурсе институтов общественного сектора (организаций), поэтому упоминаются местные самоуправления, муниципальные управленческие органы, и общественные организации.

## Дискуссия и результаты

Благосостояние и имидж государства зависят от способности его общественного сектора адаптироваться к процессам, связанным с переменами в глобальном масштабе, умением строить адекватные планы, быстро и эффективно принимать решения и координировать их реализацию. Тем не менее, внедрение инновационных решений в общественном секторе представляет собой гораздо более сложный процесс, чем в частном секторе. Ссылаясь на позицию V. Giedraityte и A. Raipa, можно утверждать, что инновации влияют не только на привычки общественных служащих и природу их деятельности, но также и на все ключевые общественные процессы [5]. В то же время общество нуждается в эффективности, новых формах деятельности, непрерывно улучшающихся качественных показателях активности общественного сектора и управленцев [10]. Как следствие, особенно высокие требования к деятельности общественного сектора становятся все более сложновыполнимыми в условиях устоявшейся системы управления, поэтому возникает необходимость в постоянном видоизменении организационной работы, что не всегда соответствует нормам и традициям преобладающей системы управления.

Сам процесс управления инновациями является методологической проблемой, актуальность которой обострилась в еще в начале XX в. В контексте глобальных перемен, решения внедрять инновации, создавать инновационное окружение, повышать компетенции участников этих инновационных процессов культура разработки инноваций и их внедрения, междисциплинарная природа инновационных процессов, инновационные методы, формы и процедуры управления всеми ресурсами в рамках общественного сектора становятся неотъемлемыми элементами современного общественного управления [11].

Концепция гармоничного управления характеризуется инновационным подходом к управленческим решениям. В своей книге “He Xie (Harmony) Theory and Strategy” Xi Youming описал концепцию He Xie (harmony), анализируя и сравнивая китайские и западные теории управления [15]. Китайская теория гармоничного управления основана на традиционной китайской культуре (непрерывная взаимосвязь между производственной эффективностью и духовным удовлетворением). Гармоничное управление подразумевает тесную взаимосвязь между четырьмя направлениями идеи гармоничного управления (рис. 1).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Направления идеи гармоничного управления

Духовная гармонизация в данном конкретном случае объясняется как согласованность организационных и индивидуальных целей, а также согласованность всех целей одного индивидуума.

Технологическая гармонизация включает внутренние правила организации, эффективное распоряжение ресурсами и технологические решения и их применение. Безусловно, духовная и технологическая гармонизация связаны между собой. Эффективность всех видов деятельности определяется не только технологическими решениями, но и человеческим фактором. С другой стороны, совершенно иные взаимосвязи прослеживаются в двух других аспектах гармоничного управления – внутренней и внешней гармонизации.

Внутренняя духовная гармонизация подразумевает устойчивую организационную культуру, в рамках которой собственники, управленцы и рядовые рабочие следуют установленным правилам, планомерно выполняя свою работу, цель которой соответствует стратегическим установкам организации.

Внешняя духовная гармонизация означает согласование между уровнями организационной и общественной культур.

Внутренняя технологическая гармонизация олицетворяет согласованность всех технологических решений и методов управления, целью которых является повышение эффективности деятельности всей организации.

Внешняя технологическая гармонизация понимается как способность обмениваться информацией и материальными ресурсами с окружающей средой организации.

Таким образом, ключевые принципы гармоничного управления могут быть сопоставлены с моделями управления, рассмотренными выше, в соответствии с критериями способов интеграции. Подводя итог анализа сильных и слабых сторон принципов управления, можно составить сравнительную таблицу административных моделей (табл. 1).

Таблица 1

**Сравнение принципов управления в социальных моделях**

<b>Принципы</b>	<b>Традиционная модель общественного администрирования</b>	<b>Модель New public management</b>	<b>Модель The New Public Governance</b>	<b>Модель гармоничного управления</b>
Ответственность	Политики	Клиенты	Жители и социальные партнеры	Политики и жители (участники системы)
Цель деятельности	Консолидация	Спровоцированные перемены	Социальное доверие	Адаптивное мышление
Ориентация деятельности	Процедуры	Результаты	Потребности	Процесс
Принципы отклонения	Жесткие правила и регулирование	Продуктивность и результаты	Подотчетность, прозрачность и участие	Сочетаемость
Основная характеристика	Объективность	Регулярность	Подотчетность	Последовательность
Метод управления	Иерархия	Равенство рынка	Сеть	Система
Нормативная основа	Административное право	Договоры	Договоренности	Общие цели
Связь между жителями и властью	Подчинение	Разрешение	Делегирование полномочий	Взаимные связи
Критерий успеха	Процесс и результат	Результат	Процесс	Динамичное сочетание

Составлено автором по материалам источников [3; 6; 9]

Обобщая вышесказанное, когда в институтах общественного управления возникают инициативы перемен, теоретические модели должны быть способны адаптироваться под возникшие новые нужды как в практическом, так и в теоретическом измерениях. Разница между New governance model и традиционной

моделью общественного управления имеет большое значение. Разброс вариантов реализации каждой модели достаточно велик, и в связи с глобализацией, развитием внутреннего порядка унитарных государств, процессами расширения и развития наднациональных организаций и международных сетей. Также особый акцент ставится не на иерархичности, а на ретикулярном управленческом стиле, а также расстановкой приоритетов не в строгой форме государственного регулирования, а посредством более мягких управленческих инструментов, включающих в себя саморегулирование и самостоятельное взаимодействие с государственными институтами. В рамках New Governance Model очень много внимания уделено этическим вопросам. Много пространства оставлено для социального контекста и для аспектов индивидуального профессионализма, политической нейтральности, правосудия и избежания столкновения общественных и частных интересов. Гармоничное управление предполагает, что ключевая организационная проблема заключается в процессе взаимодействия между личностными и материальными факторами в конкретных обстоятельствах [13].

Можно утверждать, что в ситуации где существуют гармоничные управленческие взаимоотношения и саморегулирование между обществом и управленцами, эти процессы порождают сами себя, создавая реальное и эффективное развитие демократии, национальной экономики, что также является стимулом к прогрессу на международном рынке [8].

В процессе анализа гармоничного управления как процесса, очень важно определить уровни и этапы, которые могут быть применены для корректного и успешного выделения критериев в организационной и межорганизационной системах. В общественном секторе гармонизация может фокусироваться на функциях, связанных с несколькими организациями. Например, когда речь идет о координировании межструктурного сотрудничества, а также между отдельными секторами – партнерство между государством и частным сектором.

R. Ćiegis и R. Grunda систематизировали условия устойчивого развития организации, которые можно найти в научной литературе, в процессе поиска ответа на следующие вопросы: «Что такое устойчивая организация?», «Как может организация стать устойчивой?», «По каким критериям можно определить устойчивость организации?». Данные авторы утверждают, что на каждом этапе организация может следовать собственным нормам и стандартам, которым она следовала и ранее, в процессе формирования концепции собственного устойчивого развития [2]. Тем не менее, сформирован обширный перечень различных определений понятия устойчивой организации, также как и средств, направленных на помощь организациям в процессе выработки собственной устойчивости и качественной оценки достигнутых результатов. Модель трансформации в направлении создания организации с устойчивыми процессами может быть дополнена открытиями M. P. Follet, в рамках которых утверждается, что процесс управления должен включать в себя доверительную координацию и гармонизацию всех доступных ресурсов (человеческих, материальных, ресурсов силовых структур, коммуникационных). Автор данной статьи выделяет четыре принципа координации, способствующих развитию более эффективных процессов внутри организации: 1) для эффективной координации необходимо постоянное и прямое взаимодействие людей между собой; 2) координация процессов особенно важна во время первичной стадии любого начинания; 3) координация должна быть адресной и затрагивать все факторы и фазы любого начинания; 4) координация является продолжительным, непрерывным процессом [4].

В процессе анализа результатов, собранных посредством эмпирического исследования, мнения экспертов сошлись с позициями, представленными в широком спектре научной литературы. В частности, о том, что для полного понимания ситуации необходимо исследовать проблемы как местного самоуправления, так и общественных организаций. Респонденты выявили проблему недостатка взаимного доверия, отсутствие должных коммуникаций между представителями власти и общественными организациями или же расхождение их подходов к информации, полученной от властей национального или общеевропейского уровня. Процесс взаимодействия между властями и общественными организациями также упомянут как особо важный, когда речь идет о привлечении общества к процессу принятия политических решений, что практически всегда необходимо для достижения поставленных целей. Респонденты, в частности, отметили важность институтов общественного сектора, гармонизация деятельности которых принесет наибольший успех и выгоду.

Важно отметить, что абсолютно все ответы респондентов на вопросы: «Стоит ли вовлекать общественные организации в систему общественной власти?», «Существует ли какая-либо деятельность исполнительной местной власти, которую можно более эффективно реализовать через общественные организации?» – были исключительно положительными.

Кроме того, эксперты подтвердили, что децентрализация является неизбежностью, и гораздо лучше, чтобы местные сообщества были вовлечены не только в процесс принятия решений, но также и в другие виды деятельности, более важные для местных жителей и реализации их специфических нужд. А. R. Volmert отмечает, что эффективное самоуправление обеспечивает вовлечение граждан в решение местных задач, создает условия для принятия решений, адаптированных для местных обстоятельств и первостепенных проблем местных жителей [14]. Тем не менее, практики, представляющие организации самоуправления, отмечают, что несмотря на вовлеченность общественности и неправительственных организаций, недостаток ресурсов для расширения пула активности, мониторинга и координации всех видов деятельности – от принятия решений до контроля результатов – не позволяет в полной мере реализовать все виды деятельности. Совместное использование ресурсов могло бы их сэкономить и создать условия для более быстрого выполнения поставленных целей и достижения результатов.

Следовательно, общественная власть должна брать на себя ответственность за распоряжения различными видами ресурсов, принятия рациональных решений, и элементов власти, построенных на общих концепциях. В процессе выполнения данных задач, фокус должен быть сосредоточен на современных и актуальных нормах управления в общественном секторе, а не на принципах традиционного общественного администрирования. Пересмотр традиционных нормативных ориентиров должен быть реализован исходя из потребностей и вновь возникающих препятствий, которые необходимо преодолеть. Новыми задачами общественного управления в XXI в. является потребность в должном, ориентированном на реализацию услуг для граждан, эффективном финансовом управлении, применении успешного опыта бизнес-структур, реализации актуальных социальных услуг для постепенно все более сегментирующегося общества, активном взаимодействии с гражданским сообществом и активной поддержке местной политики [12].

Применение данных принципов в процессе гармонизации деятельности должностных лиц и местного самоуправления создает предпосылки для внедрения модели гармоничного управления в общественном секторе. Гармонизация может быть достигнута посредством стремления к гармонии внутри всей системы, но только при условии, что все подсистемы должным образом выполняют свои функции. В этих условиях можно прийти к гармонии во всей системе, а значит должным образом обеспечить всеобщее благополучие и перспективы для успешного дальнейшего развития.

## Выводы

1. Концепция гармоничного управления характеризуется инновационным подходом к решениям, связанным с управлением. Гармоничное управление – это модель менеджмента, основанная на философиях Запада и Востока, и способная успешно преобразовать деятельность общественного сектора, реализуя в то же время цели более эффективного управления и рационального использования ресурсов. Теория гармоничного управления основана на традиционной китайской культуре, где операционная эффективность и духовное удовлетворение тех, кто стремится к достижению результата, находятся в гармонии друг с другом. В контексте управления, гармоничный менеджмент реализует себя посредством следующих трех направлений: духовная гармонизация, технологичная гармонизация, внутренняя и внешняя гармонизация.

2. В общественной власти ответственность за принятые решения и результаты распределяется между управленцами и гражданами, которые воспринимаются как участники процесса принятия политических решений. Целью такой деятельности является смена общественного мышления. Ориентация деятельности по направлению к цели как единый процесс является ключевым индикатором успеха гармонизации. Ключевым принципом данной модели должно быть стремление сочетать и согласовать все процессы, а также ожидаемые результаты, и распространяться эта модель должна на всю систему, объединенную общей стратегией. Отношения между местным сообществом и властями, то есть между основными участниками процессов в общественном секторе, должны быть независимыми. Критерием успеха и ожидаемых от процесса гармонизации управления результатов является состояние системы, в которой нет противоречий между подсистемами.

3. Процесс гармонизации разделен на четыре этапа, где каждый играет важную роль и является необходимым условием для успешной реализации следующего уровня гармонизации: 1) понимание и принятие существующей проблемы и недостаток устойчивости в организации или системе; 2) определение потребностей и возможностей создания устойчивости внутри организации; 3) реализация сформулированных задач

и работа в направлении результатов; 4) непрерывное обновление и актуализация потребностей и ресурсных мощностей организации.

4. Для того, чтобы сохранить эффективность и инновационность управления в общественном секторе, создаются предпосылки для внедрения модели гармоничного управления. Критерии успеха гармонизации могут быть достигнуты посредством всеобщего желания достичь гармонии во всей системе при условии, что каждая подсистема должным образом реализует свои функции. Это непременно поспособствует достижению всеобщей гармонии в системе, и обеспечит благополучие общества и высокий потенциал развития.

#### Библиографический список

1. Augustinaitis A., Rudzkienė V., Petrauskas R. A., Dągūtė I., Martinaitytė E., Leichteris E., Žilionienė I. *Lithuanian e. government guidelines: foresight study: Collective monograph*. – Vilnius: Mykolas Romeris University Publishing Center, 2009. – Pp. 69-72.
2. Čiegis, R., Grunda, R. Company transformation into a cohesive business process // *Management of Organizations: Systematic Research*. – 2007. – Pp. 19-33.
3. Domarkas, V. Nukreipiantis Jungtinių Tautų Organizacijos vaidmuo viešojo administravimo raidos procesuose [Руководящая роль Организации Объединенных Наций в развитии государственного управления] // *Viešoji Politika Ir Administravimas [Публичная политика и управление]*. – 2014. – No. 23. – Pp. 7-15.
4. Follet, M. P., *Dynamic administration*. – 1941. – Pp. 11-15.
5. Giedraitytė, V., Raipa, A. Innovation implementation of interference in modern public management // *Public Policy and Administration*. – 2012. – No. 11 (2). – Pp. 187-197.
6. Guogis, A., Kacevičius, R., Stasiukynas, A. Municipalities and non-governmental organizations in two Lithuanian districts: View from two models // *Facta Universitatis*. – 2010. – No. 9 (1). – Pp. 73-97
7. He, H., Antonio, N., Trigo, V. HeXie management theory and sustainable development // *African Journal of Business Management*. – 2012. – No. 50. – Pp. 12005-12015.
8. Indriūnas, A.V., Makštutis, A. *Public management strategy Lithuania. The fifth constitution*. – Vilnius: Firidas, 2008. – Pp. 24-38.
9. Lin, S. Application of business niche in strategic management: A study, based on oriental idea of harmony // *Modern Economy*. – 2015. – No. 6 (2). – Pp. 217-222; <http://dx.doi.org/10.4236/me.2015.62019>.
10. Raipa, A., Petukienė, E. Customer participation in public services: general services // *Public Policy and Administration*. – 2009. – No. 27. – Pp. 54-62.
11. Raipa, A. Innovative developments in the twenty-first century public management // *Public Policy and Administration*. – 2012. – No. 11 (2). – Pp. 357-359.
12. Smalskys, V., & Skietrys, E. Public Management modernization aspects and problems of implementation // *Public Policy and Administration*. – 2014. – No. 24. – Pp. 60-67.
13. Urmoniene, D. Harmonious management in public sector // *Research for Rural Development*. – 2016. – V. 2. – Pp. 218-225.
14. Volmert, A. Indigenous self-determination and freedom from rule // *The Good Society*. – 2010. – No. 19 (2). – Pp. 53-59.
15. XI, Youming, Xiao, Hongwen, Hong, Tao HeXie management theory and its new development in the principles // *Chinese Journal of Management*. – 2005. – Pp. 23-28.

#### References

1. Augustinaitis A., Rudzkienė V., Petrauskas R. A., Dągūtė I., Martinaitytė E., Leichteris E., Žilionienė I. *Lithuanian e. government guidelines: foresight study. Collective monograph*, Vilnius, Mykolas Romeris University Publishing Center, 2009, pp. 69-72.
2. Čiegis R., Grunda R. Company transformation into a cohesive business process, *Management of Organizations: Systematic Research*, 2007, pp. 19-33.
3. Domarkas V. Nukreipiantis Jungtinių Tautų Organizacijos vaidmuo viešojo administravimo raidos procesuose [Guiding role of the United Nations in the development of Public Administration], *Viešoji politika ir administravimas [Public Policy and Administration]*, 2014, no. 23, pp. 7-15.
4. Follet M.P., *Dynamic administration*, 1941, pp. 11-15.
5. Giedraitytė V., Raipa A. Innovation implementation of interference in modern public management, *Public Policy and Administration*, 2012, no. 11(2), pp. 187-197.
6. Guogis A., Kacevičius R., Stasiukynas A., Municipalities and non-governmental organizations in two Lithuanian districts: View from two models, *Facta Universitatis*, 2010, no. 9 (1), pp. 73-97.

7. He H., Antonio N., Trigo V. HeXie management theory and sustainable development, *African Journal of Business Management*, 2012, no. 50, pp. 12005-12015.
8. Indriūnas A.V., Makštutis A. *Public management strategy Lithuania. The fifth constitution*, Vilnius, Firidas, 2008, pp. 24-38.
9. Lin S. Application of business niche in strategic management: A study, based on oriental idea of harmony, *Modern Economy*, 2015, no. 6 (2), pp. 217-222; <http://dx.doi.org/10.4236/me.2015.62019>.
10. Raipa A., Petukienė E. Customer participation in public services: general services, *Public Policy and Administration*. 2009, no. 27, pp. 54-62.
11. Raipa, A. Innovative developments in the twenty-first century public management, *Public Policy and Administration*, 2012, no. 11 (2), pp. 357-359.
12. Smalskys V., Skietrys E. Public Management modernization aspects and problems of implementation, *Public Policy and Administration*, 2014, no. 24, pp. 60-67.
13. Urmoniene D. Harmonious management in public sector, *Research for Rural Development*, 2016, vol. 2, pp. 218-225.
14. Volmert A. Indigenous self-determination and freedom from rule, *The Good Society*, 2010, no. 19 (2), pp. 53-59.
15. XI Youming, Xiao Hongwen, Hong Tao HeXie management theory and its new development in the principles, *Chinese Journal of Management*, 2005, pp. 23-28.