

М.В. ГОРДОН, к.е.н., доцент,  
Н.В. ОЛЕНЦЕВИЧ, к.е.н., доцент,  
Донецький національний технічний університет

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ З ПОЗИЦІЙ КОНЦЕПЦІЇ СУСПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ

*Розглянуто основні положення концепції суспільної цінності і можливість її використання для оцінки ефективності державного управління. Розкрито зміст основних джерел формування суспільної цінності: державних послуг, результатів діяльності органів державного управління і довіри інститутам влади. Проаналізовано фактори, що впливають на сприйняття цінності державних послуг. Виявлено взаємозв'язок концепції суспільної цінності з основними критеріями якості державного управління, що використовуються при складанні індексу GRICS.*

**Ключові слова:** суспільна цінність, довіра, соціальний ефект, інтегральний показник якості державного управління.

Ефективне державне управління та державна служба як головна форма його здійснення виконують надзвичайно важливі функції у становленні та забезпеченні сталого розвитку суспільства. Наслідки світової фінансової кризи для української економіки переконливо засвідчили, що повернення її на траєкторію стійкого розвитку можливе лише за умов формування результативних інструментів державного впливу на процеси ринкової самоорганізації і інституціональної модернізації економіки. Потреби і виклики сьогодення вимагають налагодження системної, комплексної роботи щодо здійснення і завершення реформ, спрямованих на побудову сучасної, стійкої, відкритої й конкурентоспроможної у світовому масштабі економіки, формування професійної й ефективної системи державного управління, і зрештою – на підвищення добробуту українських громадян. Сучасні соціально-економічні, політичні і глобалізаційні процеси в українському соціумі формують нові вимоги до дій органів державної влади і професіоналізації державних службовців, що повинні забезпечити організоване, демократичне, правове і головне – результативне державне управління.

Проблема забезпечення ефективності державного управління і дієвості його впливу на суспільний розвиток є однією з найбільш важливих у сучасних політико-економічних дискусіях. Підкреслюючи необхідність визна-

чення меж державного втручання у різні сфери діяльності соціуму, більшість дослідників підкреслюють пряму залежність між активністю суспільного сектора і результатами функціонування економічної системи. Цілком очевидним стає питання про необхідність підвищення економічної та соціальної ролі держави, про встановлення оптимальних меж присутності політики в економіці та економіки в політиці. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема оцінки ефективності державного управління на основі систематизації існуючих підходів і обґрунтування придатних для вирішення цієї задачі критеріїв.

Важливий вклад у дослідження теоретичних проблем забезпечення ефективності державного управління на різних рівнях здійснення державної влади внесено такими вченими, як В.Б. Авер'янов, Г.В. Атаманчук, В.Г. Афанасьєв, В.П. Горбатенко, А.О. Дегтяр, А.Ф. Мельник та ін. [1-6]. Проте, незважаючи на активізацію зусиль щодо оцінки результативності управлінської діяльності в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, окремі аспекти ефективності державного управління, зокрема якість надання управлінських послуг, залишаються недостатньо дослідженими і теоретично обґрунтованими, що викликає певні труднощі при здійсненні практичних заходів із забезпечення результативності і підвищення ефективності державного управління.

Метою статті є визначення системи критеріїв і обґрунтування доцільності використання концепції суспільної цінності для оцінки результативності державного управління.

Слід зауважити, що саме поняття «ефективне державне управління» є досить складним, комплексним явищем, якому важко дати однозначне визначення. Як наслідок, у світовій практиці склалися різні підходи до аналізу й оцінки ефективності державного управління, в рамках яких використовуються різні групи критеріїв. Перш за все, виникає чимало складностей щодо розуміння сутності ефективності діяльності державних органів влади і управ-

© М.В. Гордон, Н.В. Оленцевич, 2013

ління, оскільки категорія «ефективність» досить широко використовується в загальному контексті, маючи своїм синонімом «раціональність». У даному випадку оцінюється, скоріш, не сама ефективність як така, а створення державними інституціями умов для її досягнення. Нерідко категорія ефективність ототожнюється з оцінкою якості державного управління. При цьому в залежності від змісту і масштабів дослідження проблеми під якістю державного управління розуміється різний діапазон характеристик держави і її інститутів.

Ефективність в економічній теорії розглядається у відносинах функціональної спеціалізації внутрішньоорганізаційного середовища, у відносинах із зовнішнім середовищем, у співставленні економічних проблем та результатів із соціальними проблемами та результатами, та у зв'язку із визначенням характеру рівноважності-нерівноважності економічного процесу [7].

Дослідження специфіки процесів діяльності державних органів дозволяє поділити ефективність у державному управлінні на дві автономні гілки оцінок: економічної та соціальної ефективності. Під загальною соціальною ефективністю розуміється здатність системи державного управління у результаті свого функціонування забезпечити задоволення запитів та потреб суспільства. Для оцінки ступеня відповідності результатів запитам та потребам використовуються порівняльні методики та галузево-функціональні оцінки [1]. Економічну ефективність державного управління слід розглядати як функцію забезпечення громадян колективними благами, що визначається відношенням їх обсягів до алокації ресурсів. Рішення владних суб'єктів можна вважати економічно ефективними в тому випадку, коли найкращий результат досягається за умов залучення фіксованого обсягу ресурсів і заданого рівня ставлених витрат, або коли визначений результат можна отримати за найменшим рівнем витрат.

Загальним критерієм ефективності державного управління у демократичних владно-політичних моделях виступає здатність органів державної влади в умовах обмежених ресурсів забезпечити задоволення потреб суспільства в цілому та окремих громадян зокрема. Відповідно, підвищення ефективності системи державного управління може відбуватись у якісному та кількісному вимірах. Саме якість управлінських послуг та здатність вирішувати питання соціальної модернізації, коло яких постійно

поширюється, визначають дієвість органів державного управління. У цьому контексті продуктивною для оцінки результативності державного управління є концепція суспільної цінності, основні положення якої було викладено у роботах М. Мура, Б. Боземана, П. Джексона у середині 90-х рр. ХХ ст. [8-10]. Починаючи з 2000-х рр. основні доробки цієї концепції починають використовуватися не тільки у теоретичних дослідженнях результативності суспільного сектору, але й впроваджуються у практику державного управління як у розвинутих країнах Заходу, так і в Росії [11]. У загальному розумінні суспільну цінність (Public Value) можна визначити як цінність, що створюється діяльністю органів державного управління. Так, Г. Келлі, Дж. Мулган та С. Муерс виділяють декілька джерел формування суспільної цінності [12], до яких віднесено такі.

1. Державні послуги, якість яких є ключовою складовою суспільною цінності. На сприйняття цінності цих послуг спричиняють вплив такі фактори:

- доступність послуг;
- рівень задоволеності споживачів обслуговуванням;
- сприйняття суспільством значущості наданих послуг;
- справедливість у наданні послуг;
- витрати щодо надання послуг.

2. Результати діяльності органів державного управління. Слід зазначити, що громадяни оцінюють роботу органів державного управління не тільки виходячи з власного досвіду обслуговування у відповідних закладах, але також оцінюючи здатність уряду надавати цілий ряд соціально бажаних і важливих результатів, які є наслідком реалізації державної економічної політики. При проведенні такої оцінки можуть використовуватися методи оцінювання суспільної вигоди (social benefit) і зовнішнього ефекту (externality). Під суспільною вигодою розуміється зазвичай сумарна вигода від будь-якої діяльності, до складу якої входить не тільки вигода суб'єкта, який безпосередньо її отримує, але і користь для людей, які за неї не платять. Зовнішній ефект – це види додаткової економії або додаткових витрат, які не залежать від діяльності економічного агента, але впливають на її результати. Ці поняття можна звести до соціального ефекту як загального результату, що отриманий від реалізації функцій держави.

Серед підходів до оцінювання результативності державного управління останнім ча-

сом виділяється підхід на основі вимірювання соціального ефекту. У науковій літературі соціальний ефект (social impact) визначається як соціальні і культурні зміни суспільного середовища (позитивні або негативні), що є безпосередньо або опосередковано наслідком здійснення певної діяльності, реалізації проекту або державної програми [13]. У ході оцінки отриманого соціального ефекту, як вважає Ф. Ванклей, слід дотримуватися ряду принципів:

– соціальний ефект повинен бути безпосереднім наслідком або результатом здійснення конкретної бюджетної програми;

– у якості основного показника соціального ефекту повинна виступати якість життя або суспільне благополуччя;

– необхідно брати до уваги громадську думку, яка несе найбільш об'єктивну інформацію про якість і масштаби змін, які відбуваються під впливом соціального ефекту [13].

Інструментом оцінки у цьому випадку може служити проведення опитувань, спрямованих на визначення тієї корисності, яку суспільство отримує у якості окремих складових соціального ефекту. Однак оцінюючи зміни у суспільному добробуті, слід враховувати, що якість життя є комплексним поняттям, яке може бути охарактеризоване за допомогою двох груп показників. Перша група – об'єктивні показники обсягів споживання матеріальних благ і соціальних послуг (освіти, охорони здоров'я, фізичної культури і т. ін.). Друга група представлена суб'єктивними показниками, які відображають задоволеність роботою, соціальним статусом, умовами життя і є досить чутливими до тих змін, що відбувається у суспільстві. З цих причин використання показника «соціального ефекту» як критерію для оцінювання результативності державного управління має певні обмеження, що пов'язані з достовірністю вибірки репрезентативних груп населення для проведення опитувань та якістю соціологічного інструментарію, що використовується для обробки отриманої інформації.

Традиційним методом оцінки соціальних ефектів є метод аналізу витрат і вигод (CBA – cost-benefit analysis). Він ґрунтується на порівнянні вигод (соціальних ефектів або результатів), які отримані від використання бюджетних коштів і оцінені в грошовому вираженні, з величиною бюджетних видатків на реалізацію відповідних функцій державного управління. При цьому слід пам'ятати, що використання цього методу можливе лише у випадках, коли вигоди, що відображають соціальний ефект,

можуть бути оцінені у вартісному вираженні.

3. Довіра інститутам влади. Як свідчить аналіз, в економічній літературі закріпився множинний підхід до обґрунтування сутності категорії «довіра». Наприклад, С. Афонцев розглядає довіру до урядової політики з декількох позицій: по-перше, з позицій «відбиття уявлень економічних суб'єктів про осмисленість реформ», по-друге, як «ступінь впевненості економічних суб'єктів у прихильності уряду до реформ» і, по-третє, як «ступінь підтримки економічних реформ у суспільстві» [14, с. 10].

Проводячи аналіз природи довіри з філософсько-соціологічної та психологічної точки зору, Б. Мільнер акцентує увагу та тому, що «довіра виникає тоді, коли людина впевнена у правильності та адекватності процесів і явищ власним ціннісним настановам, які багато в чому залежать від її соціального стану в суспільстві» [15, с. 30]. Екстраполюючи подібне розуміння даної категорії на макрорівень, можна визначити довіру як механізм зворотного зв'язку агрегованих інтересів соціальних груп з процесами прийняття рішень у державній політиці, що виражається у підтримці або неприйнятті соціально-економічного курсу офіційної влади. Іншими словами, відносини довіри – це вираження спроможності суспільства досягати кращої якості життя у порівнянні з тою, яка могла бути доступною в умовах, коли його члени діяли б як окремі, непов'язані один із одним індивідууми. Справедливість цього твердження підтверджується тим фактом, що рівень довіри позитивно корелює зі станом громадської стабільності, що впливає на економічний, соціальний та психологічний добробут суспільства [16]. У певному сенсі, довіра до інститутів державного управління може бути розцінена як один з проявів позитивних результатів діяльності органів державного управління, що стає наслідком колективного досвіду громадян [17]. Визначальний вплив на формування такого досвіду справляє якість державного управління і зокрема тих послуг і колективних благ, які надають громадянам органи державної влади.

Зазвичай якість державного управління зводять до інтегрального показника якості держави як поєднання трьох гілок влади – законодавчої, виконавчої і судової. Звідси витікає і набір компонентів оцінки, до складу якого входять характеристики підзвітності влади, її прозорості, додержання принципів верховенства закону і т. ін. [18]. Для оцінки якості державного управління використовується система

показників двох рівнів: міжнародного (порівняння визначених індикаторів результативності влади між країнами) і національного, що відбиває особливості публічного адміністрування в окремих регіонах країни. Серед показників міжнародного рівня значне поширення отримала система інтегральних індикаторів якості публічної влади, що запроваджена міжнародними фінансовими установами і рейтинговими агенціями. До їх складу, зокрема, входять:

1. Інтегральний показник державного управління (Governance Research Indicator Country Snapshot – GRICS), який ґрунтується на наборі критеріїв якості державного управління за визначенням Д. Кауфмана та розраховується експертами Всесвітнього банку один раз на два роки, починаючи з 1996 року. Цей показник спирається на значення 25 різних індикаторів, що визначаються 18 незалежними організаціями, і містить шість самостійних критеріїв, які були запропоновані на підставі загального розуміння державного управління як сукупності традицій і інституціональних утворень, за допомогою яких здійснюється публічна влада. Цей набір, у свою чергу, включає шість індексів, що характеризують державне управління [19]:

– право голосу та підзвітність, за допомогою якого вимірюються різні аспекти політичних процесів, громадянських свобод і політичних прав. Оцінці піддаються: ступінь можливості участі громадян у виборі уряду, ступінь незалежності преси;

– політична стабільність і відсутність насилля – група показників, що вимірюють ймовірність дестабілізації уряду і вимушеної його відставки у результаті застосування насильства (включаючи тероризм і насильство всередині країни). Цей індекс відображає, наскільки якість державного управління може викликати необхідність різких змін, зміну політичного курсу, а також підриває можливість мирних виборів структур, що управляють громадянами;

– ефективність уряду – якість державних послуг, якість бюрократії, компетенцію державних службовців, рівень незалежності державної служби від політичного тиску, рівень довіри до політики, що проводиться урядом;

– якість законодавства – політика, що проводиться. За допомогою цього показника вимірюються заходи, що суперечать принципам ринкової економіки, такі, як контроль за рівнем цін, неадекватний контроль за діяльніс-

тю банків, надмірне регулювання міжнародної торгівлі та розвитку бізнесу;

– верховенство закону – рівень довіри громадян до законів суспільства і прихильність до виконання цих законів. Він включає в себе показники ставлення громадян до злочинів, ефективності та передбачуваності законодавчої системи, прихильності до контрактної системи;

– контроль корупції – відображає ступінь сприйняття корупції у суспільстві, при цьому корупція розуміється як використання суспільної влади з метою вилучення приватної вигоди. Індекс враховує різні сторони явища, починаючи від частоти «додаткової оплати за те, щоб робота була зроблена» до впливу корупції на розвиток бізнесу, а також існування «великої корупції» на високому політичному рівні та участі еліт у корупції.

Інтегральний показник дозволяє в динаміці оцінювати зміни, що відбуваються в якості державного управління, і вносити відповідні корективи в діяльність владних структур. Однак треба звернути увагу на те, що GRICS визначає не стільки якість державного управління, скільки процеси політичного устрою та його еволюції. Оцінка суто економічних аспектів діяльності держави посідає в ньому незначне місце. До того ж, визначення деяких часткових індексів спирається виключно на експертні оцінки, внаслідок чого виникає ризик «зсуву» загального рейтингу, оскільки країни з більш високим рівнем економічного розвитку зазвичай сприймаються як такі, у яких якість систем державного управління априорі значно вища, ніж в менш розвинених країнах.

2. Інвестиційний рейтинг (Business Environmental Risk Intelligence – BERI), що досить часто використовується для оцінки рівня ризику країни. Його визначенням займаються близько 100 експертів. У цій методиці оцінка ризику країни заснована на визначенні середнього арифметичного трьох складових:

1) політичного ризику (50% в оцінці) – зважена оцінка десяти політичних і соціальних змінних, що згруповані у чотири кластери (Lquant):

– динаміка валютного курсу – використовується інформація, яка публікується в статистичному довіднику МВФ. Вага цього чинника – 30%;

– обслуговування зовнішнього боргу – 30%;

– динаміка і структура золотовалютних резервів (ЗВР) – 30%;

– величина, структура та виконання бюджету – 10%;

2) операційного ризику (25% в оцінці) – зважена за допомогою експертів оцінка п'ятнадцяти економічних, фінансових і структурних змінних ( $L_{\text{qual}}$ );

3) R-фактору (25% в оцінці), який являє собою зважену оцінку законодавчої системи; аналіз рівня правового ризику, ризику втрати репутації ( $L_{\text{envir}}$ ).

На базі отриманих для окремих складових оцінок формується підсумкове значення рівня ризику країни. Прогноз рівня ризику країни здійснюється на 1 чи 5 років. Найменше значення ризику за шкалою, що використовується агентством, становить 100, найбільше дорівнює 0. Така оцінка набуває особливого значення для залучення зарубіжних інвесторів до інвестування у розвиток національної економіки.

3. Індекс політичного ризику (International Country Risk Guide – IRGB) визначається на основі оцінки наступних параметрів:

- якість бюрократії;
- корупція в державному апараті;
- верховенство закону;
- ризик експропріації приватних інвестицій;
- розірвання контрактів державою.

Визначення цього індексу набуває сенсу і логічної завершеності у поєднанні з попереднім, оскільки у сукупності вони визначають політичні і інвестиційні ризики, що загрожують зарубіжним інвесторам у певній країні.

4. Індекс готовності країн до запровадження електронного уряду (E-Government Readiness Index) оцінює:

- потенціал, або здатність (Capacity), державного сектора до розгортання інфраструктури ІКТ, що дозволяє поліпшити якість послуг для населення та бізнесу, тобто готовність країни до створення електронного уряду;
- готовність (Willingness), яка означає наявність дій з боку уряду, спрямованих на забезпечення інформацією та знаннями для підвищення озброєності (або ступеня задоволеності) населення.

Аналіз підходів до оцінки результативності державного управління на основі визначення вказаних індексів дозволяє зробити висновок, що концепція суспільної цінності взаємопов'язана з принципами публічного управління, розробленими ООН, а також критеріями якості державного управління, що використовуються при складанні індексу GRICS Світо-

вого банку. Принципи, розроблені ООН, можуть виступати основою для розробки критеріїв самооцінки органів державного управління, тоді як підвищення суспільної цінності у трьох її складових – бути наслідком використання цих принципів.

Крім фінансових і спеціалізованих установ ООН, оцінку ефективності державного управління на національному рівні здійснюють різні суспільні інститути: окремі громадяни, сім'я, трудові колективи, громадські об'єднання, державні структури. Існують певні процедури отримання інформації і здійснення аналітичної діяльності, використання яких призводить до тих чи інших наслідків. Серед них можна виділити процедури надання публічної звітності органами державної влади. Публічна звітність являє собою політико-правовий інструментарій розвитку громадянського суспільства, який вимагає відкриття з боку органів державної влади та місцевого самоврядування певної інформації про свою діяльність. На думку Ф. Томпсона, корпоративна публічна звітність органів державної влади безпосередньо має бути спрямована на задоволення інформаційних запитів громадськості [20]. У такий спосіб вона сприяє зменшенню інформаційних ризиків, які досить часто супроводжують діяльність органів державної влади, сприяючи прийняттю неефективних державних управлінських рішень.

Серед оптимізаційних механізмів надання публічної звітності органами державної влади особливу увагу варто приділити запровадженню щорічних публічних звітів перед громадськістю. У цьому контексті важлива роль належить визначенню термінів їх проведення, формуванню показників та індикаторів звітів, що у такий спосіб засвідчувало б прозорість та підзвітність державної влади інститутам громадянського суспільства [21]. Крім того, це б формувало відповідну громадську думку, яка, в свою чергу, виступає важливим засобом аналізу й оцінки ефективності державного управління. За результатами соціологічного опитування «Центру Разумкова», 77,9% респондентів висловились таким чином, що тією чи іншою мірою дії влади повинні бути підконтрольні суспільству, лише 8,7% опитаних вважають, що дії влади не повинні бути підконтрольні суспільству, або повинні бути, але лише в окремих випадках [22]. Наведені дані свідчать про бажання громадськості бути обізнаними щодо діяльності органів державної влади та мати можливість впливати на їх рі-

шення. Багатогранну аналітичну й оцінну роботу стосовно моніторингу результативності державного управління здатні виконувати засоби масової інформації (телебачення, радіо, преса). Важливою є об'єктивність (незалежність) їх поглядів, позицій, аналізу й оцінки. Налагодження взаємодії між органами державної влади, громадськістю та засобами масової інформації є вагомим складовим розв'язком заasad суспільного діалогу, забезпечення участі громадян в обговоренні та розробці державної політики, гарантування їх прав на отримання та доступ до інформації в контексті розвитку громадянського суспільства і зміцнення демократії в Україні.

Таким чином, здійснення оцінки ефективності державного управління відбувається на основі сукупності критеріїв, що відбивають результати діяльності державних установ у певних сферах суспільного життя. Рівень ефективності неможливо звести до одного загального показника, оскільки держава покликана виконувати завдання різні за своїм змістом, результатами, а також обсягом залучених ресурсів функції. Показник ефективності державного управління повинен визначатися за допомогою ряду часткових індикаторів, які можуть об'єднуватися в єдиний інтегрований показник. До числа зазначених часткових індикаторів слід віднести, зокрема, кількісні параметри розвитку соціальної інфраструктури, обсяги отриманих громадянами освітніх, медичних, культурних та інших державних послуг, що фінансуються через бюджетну систему. Тобто мова повинна йти про визначення кількісних складових соціального ефекту і суспільної цінності державних послуг. Пошук інструментів і способів вимірювання суспільної цінності означає напрямок розвитку подальших досліджень у цій сфері.

### Література

1. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления / Атаманчук Г.В. – Изд. 2-е, дополн. – М.: Омега-Л, 2004. – 584 с.
2. Авер'янов Вадим Борисович. Вибрані наукові праці / Упорядник: Андрійко О.Ф. (керівник колективу), Нагребельний В.П., Кисіль Л.Є., Педько Ю.С., Дерещ В.А., Пухтецька А.А., Кірмач А.В., Люлька Л.В. За заг. ред.: Ю.С. Шемшеченка, О.Ф. Андрійко. – К.: Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2011. – 448 с.
3. Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание и управление [Текст] / В.Г. Афанасьев.

ев. – М.: Политиздат, 1981. – 432 с.

4. Горбатенко В.П. Ефективність державного управління як чинник модернізації суспільства / В.П. Горбатенко // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – 2011. – № 1. – С. 44-51.

5. Дегтяр А.О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення / А.О. Дегтяр – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2004. – 224 с.

6. Публічний сектор і державна політика в демократичному суспільстві [Монографія] / А.Ф. Мельник, О.В. Длугопольський. - Тернопіль: Екон. думка, 2008. – 240 с.

7. Семенов Г.В., Николаев М.В., Савеличев М.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления / Г.В. Семенов, М.В. Николаев, М.В. Савеличев. – Казань: Изд-во Казанск. ун-та, 2004. – 184 с.

8. Bozeman B. 2002. Public-Value Failure: When Efficient Markets May Not Do. *Public Administration Review* 62 (2): 145–161.

9. Jackson P. 2001. Public Sector Added Value: Can Bureaucracy Deliver? *Public Administration* 79 (1): 5–28.

10. Moore M. 1995. *Creating Public Value Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

11. Голубева А.А. Оценка порталов органов государственного управления на основе концепции общественной ценности. *Научные доклады. № 5 (R) – 2007.* - СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2007. – 44 с.

12. Kelly G., Mulgan G., Muers S. 2002. *Creating public value. The analytical framework to public sector reform*, Strategy Unit, Cabinet Office, UK. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.annual-report.gov.uk/files/pdf/public\\_value2.pdf](http://www.annual-report.gov.uk/files/pdf/public_value2.pdf)

13. Vanclay F. *Social Impact Assessment/ International Association for Impact Assessment Special Publication Series № 2*, 2003

14. Афонцев С. Экономико-политические проблемы хозяйственных преобразований / С. Афонцев // *Мировая экономика и международные отношения.* – 2000. – № 12. – С. 5-14.

15. Мильнер Б. Фактор доверия при проведении экономических реформ / Б. Мильнер // *Вопросы экономики.* – 1998. – № 4. – С. 27-38.

16. Green G., Grimsley M., Stafford B. 2005. *The Dynamics of Neighbourhood Sustainability*. York: Joseph Rowntree Foundation.

17. Grimsley M., Meehan A., Tan A. 2004. *Promoting social inclusion: managing trust-based relations between users and providers of public*

services. UK: European Academy of Management, St. Andrews.

18. Мониторинг в системе оказания государственных и муниципальных услуг как инструмент реализации стратегии повышения качества государственного и муниципального управления /Под общ. ред. В.В. Маркина, А.В. Осташ-кова. – Москва, Изд-во Экслибрис Пресс, 2008. – 44с.

19. [www.worldbank.org/wbi/governance / bycountry. htm](http://www.worldbank.org/wbi/governance/bycountry.htm)

20. Thompson F. The New Public Management / F. Thompson // Journal of Policy Analysis and Management. – 2007. – Vol. 16. – № 1.

21. Шматко Н.А. Феномен публичной политики / Н.А Шматко // Социологические исследования – 2001. – № 17. – С. 106-112.

22. Центр Разумкова [Электронный ресурс] –Режим доступа: [http://www.razumkov.org.ua /ukr/ poll.php?poll\\_id=361](http://www.razumkov.org.ua/ukr/poll.php?poll_id=361).

Статья поступила в редакцию 04.02.2013