

Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток" включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління (Наказ Міністерства освіти і науки України від 06.11.2014 № 1279)

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток



№ 10, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 351

*Г. А. Дмитренко,
доктор економічних наук, професор,
Університет менеджменту освіти Національної академії педагогічних наук*

КОНЦЕПЦІЯ КАРДИНАЛЬНОЇ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

*G. A. Dmytrenko,
Doctor of Economics, Professor*

CONCEPT OF CARDINAL DEMOCRATIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Обґрунтовується концепція стратегічного курсу модернізації системи державного управління в напрямку орієнтації діяльності, в першу чергу, владних структур на інтереси пересічних громадян.

Substantiated the concept of strategic policy modernization of public administration in the direction of orientation, first of all, the authorities in the interests of ordinary citizens.

Ключові слова: *державне управління, модернізація, ідеологія людиноцентризму, якість життя, задоволення потреб людини, самореалізація особистості.*

Key words: *public administration, modernization, ideology of human-centrism, quality of life, satisfaction of human needs, personality self-actualization.*

Постановка проблеми

Повалення кримінальної влади не вирішило ключових внутрішніх проблем України: більш того, породило інші, більш небезпечні для унітарної держави.

Проблема 1. Відчуження інтересів влади від інтересів більшості громадян, наслідком чого є розповсюдження корупції і суттєве збагачення одних за рахунок інших.

Проблема 2. Низький громадянський статус особистості, яка сьогодні є «гвинтиком» в системі державного управління та об'єктом маніпулювання політиків.

Проблема 3. Відсутність об'єднуючої ідеології розвитку держави та стратегічних і технологічних засобів її реалізації для підвищення згуртованості нації з метою забезпечення успішних трансформацій в країні.

Очевидно, Україна потребує свого об'єднуючого людиноцентричного курсу переходу до демократії, який був би спроможний забезпечувати цілеспрямоване зближення інтересів управлінської (зокрема, владної) еліти і пересічних громадян незалежно від того, хто й яка партія очолює владу.

Мова йде про внутрішній управлінський курс України в контексті ідеології людиноцентризму, який би став фундаментом національного примирення на основі об'єднання інтересів людей, які сьогодні не знаходять спільної мови. Це по-перше. По-друге, впровадження цього Курсу у стратегічному аспекті змогло б забезпечити реальне повернення влади «обличчям» до людей еволюційним шляхом без пролиття жодної краплі крові.

Аналіз останніх досліджень

Аналіз досліджень проблеми модернізації системи державного управління (СДУ) показало, що в останні роки з'явилося багато праць щодо трансформації тих чи інших складових СДУ. Але бракує досліджень, орієнтованих на пошук цілісного курсу (ідеології + стратегії + технології) модернізації СДУ в інтересах громадян. Лише у 2003 році з'явилася перша робота в якій обґрунтовувалися контури такого курсу [9], та зароджувалося підґрунтя для його розробки на місцевому рівні. В самому кінці минулого століття [10, 12] та спочатку цього століття [11].

Мета статті

Розкрити зміст стратегії кардинальної модернізації СДУ і її структур (в першу чергу владних), ефективність діяльності яких оцінюються громадами сіл, селищ, міст в контексті реалізації ідеології людиноцентризму.

Виклад основного матеріалу

1. Особистість, економіка, суспільство: сутність взаємодії

Є відомі філософські істини, які сформувались упродовж сторіч: людина – це міра всіх речей, людина – це річ у собі, людина – це мета і засіб одночасно та інше. Пізніше було визначено, що людина є біосоціальною істотою, яку необхідно розглядати одночасно як особистість і як головну продуктивну силу суспільства.

Як особистість людина має певні риси характеру, професійно-особистісні якості (включаючи моральні), психомоторні властивості, здібності, цінності, стан здоров'я, фізіологічні особливості тощо. Частина з цих якостей природні, частина придбана в процесі соціалізації на основі природних задатків. Наслідком сукупності особистісних якостей у людини формуються потреби, які є рушійною силою її діяльності. Згідно піраміди А. Маслоу, ієрархія потреб людини будується від базового рівня – фізіологічних потреб – до вищого рівня, а саме потреби у самореалізації у всіх сферах життєдіяльності.

Кожна людина знаходиться у п'яти сферах життєдіяльності («трудова сфера», «родина», «місце проживання та відпочинку», «сфера освіти», нарешті, сфера «проживання у країні» через належність до держави). Існування людини у всіх цих сферах через задоволення потреб буде характеризувати рівень її самореалізації. Якщо говорити побутовою мовою, то людина тоді самореалізується, якщо більшу частину часу вона: з задоволенням ходить на роботу та в заклади освіти; із

задоволенням існує в родині і за місцем проживання та відпочинку; відчуває себе особистістю, яка належна до країни, якою пишається.

З таких позицій стає очевидним, що сенс життя людини міститься у самому житті (філософська істина).

Людина як соловина продуктивна сила суспільства стає джерелом задоволення як базових фізіологічних потреб через економічні фактори, так і особистої самореалізації у трудовій сфері. Тобто, людина «робить» економіку на основі реалізації трудового потенціалу. Треба мати на увазі, що все, що нас оточує і що ми споживаємо є продуктами природи та фізичної/інтелектуальної праці людини у взаємодії з природою. При цьому люди використовують різну техніку, інструменти, технології, електронні засоби та інше, які самі ж розробили і виготовили. Отже, роль людини в економіці безперечно ключова.

Саме невміння формувати та використовувати трудовий потенціал країни робить вітчизняну економіку малоєфективною і не конкурентоспроможною. Це також є наслідком низької ефективності діючої системи державного управління (СДУ).

Таким чином, перед системою державного управління стоїть надстратегічне завдання: цілеспрямовано, крок за кроком сприяти самореалізації людини як особистості і головної продуктивної сили суспільства одночасно в інтересах всього суспільства і держави. Це можливо зробити тільки тоді, коли діяльність усіх державних структур (у першу чергу, владних структур на мікро-, мезо-, макрорівнях) буде чітко орієнтована на людину, а саме – на підвищення рівня її самореалізації у п'яти сферах життєдіяльності.

У такому разі не має сенсу доводити, що ключова людиноцентрична місія всієї системи державного управління – всіляко сприяти самореалізації кожної окремої особистості у всіх сферах життєдіяльності у рамках загальнолюдської моралі і національної свідомості через побудову відповідних умов. Мова йде про прийняття відповідних законів, указів, постанов, розпоряджень та забезпечення їх здійснення на практиці.

Нагадаємо ще раз – щоб це здійснити, потрібно інтереси владних структур (у першу чергу) наблизити до інтересів більшості громадян.

Звертаємо увагу ще на одну дуже важливу особливість ситуації, в якій опинилася Україна і яка стає суттєвою перешкодою на шляху модернізації СДУ. Це *дуже низький запас соціального капіталу в країні*. Взагалі соціальний капітал характеризується згуртованістю нації, здатністю діяти разом в одному напрямі на основі довіри до структур влади та один до одного влади. Нажаль, історичне минуле України, яке багато в чому обумовило ментальність населення та неефективні дії влади упродовж більше 20 років незалежності, сприяло роз'єднанню нації та різкому зменшенню запасу соціального капіталу в Україні. *Тому Україні як ніякій іншій державі у кризових умовах треба знайти те, що об'єднувало б націю навколо чогось значного і великого, що було б близьким, зрозумілим і цікавим кожному окремо і всім разом громадянам України. І це не може бути тільки якісь ідеї чи декларації, в які, до речі, вже ніхто не вірить. Це повинен бути Цілісний курс розвитку державного управління, який містив би велику ідею (ідеологію), певні стратегії та конкретні технології реалізації цих стратегій, що були б зрозумілими більшій частині населення України.*

Але базуватися цей Цілісний курс модернізації СДУ повинен на науковому фундаменті людиноцентричного підходу та системного управління, тобто управління за цілями та кінцевими результатами, яким підкорюються дії всіх без виключення виконавців.

2. Людиноцентрична парадигма розвитку системи державного управління (СДУ) в Україні: концептуальний аспект

З точки зору теорії управління та системного підходу до формування управління державою **глибинна причина неефективності діючої системи державного управління (СДУ) в Україні – це відсутність зворотного зв'язку за кінцевими результатами діяльності державних структур**. Саме це стає підґрунтям для відчуження інтересів управлінської еліти від інтересів пересічних громадян та господарювання безмежної корупції, зростання якої неможливо припинити тільки юридичними методами.

Тому фундаментальна модернізація СДУ, якщо її здійснювати з наукових позицій, повинна розпочатися з визначення ключової стратегії цієї модернізації, а саме людиноцентричних кінцевих результатів діяльності владних структур на районному, обласному та рівні всієї країни (тобто центральних органів влади). При цьому, оскільки значення людиноцентричних кінцевих результатів діяльності важко переоцінити, тому до них є декілька принципових вимог. По-перше, ці результати повинні бути такими, щоб наскрізним шляхом об'єднали результативну діяльність різнорівневих структур влади знизу доверху. По-друге, ці результати повинні бути чітко вимірні, щоб виконувати роль ключового інструменту налагодження зворотнього зв'язку в системі управління. По-третє, одночасно з виконанням ролі інструменту оцінювання ефективності діяльності владних структур (за певний період часу) ці результати повинні давати інформацію для планування діяльності цих структур у необхідному напрямі. **Нарешті головне – одержані результати повинні відображати глибинну людиноцентричну орієнтацію всієї системи державного управління таким чином, щоб дії структур влади були підконтрольними саме громадам сіл, селищ, міст (які інтегрують оцінку окремих особистостей).**

Усі ці вимоги забезпечують умови для відходу від ручного адміністрування та початку формування саме цілісної демократичної системи управління державою знизу, всі складові та ланки якої підкорюються єдиній об'єднуючій людиноцентричній цілі. Досягнення цієї цілі відслідковуються через виміряні кінцеві результати діяльності структур державної влади (у першу чергу). Жоден з можливих показників для характеристики людиноцентричних кінцевих результатів діяльності владних структур у вигляді «добробуту» людей, «рівня життя» громадян, «платіжної спроможності» громадян, «валового внутрішнього продукту (ВВП) на душу населення» та інші не відповідають вищезазначеним вимогам. Є лише один показник, людиноцентричний за своєю сутністю, який відповідає всім вищезазначеним вимогам (якщо буде визначатися за певною технологією – див. розділ 3).

Мова йде про показник, який відображає рівень самореалізації особистості у всіх сферах життєдіяльності через ступінь задоволення відповідних потреб. Це є показник якості життя громадян (ЯЖГ).

Останні досягнення кваліметричної науки і, зокрема, факторно-критеріальне моделювання дає можливість кількісно мірою оцінити ступінь задоволення потреб громадян у всіх цих сферах на основі суб'єктивного сприйняття цього ступеню самими громадянами (кожною окремою людиною).

Це робиться на основі використання за кожним фактором (наприклад, «медичне обслуговування») таких критеріїв: повністю задоволений; більш задоволений, ніж ні; щось середнє; більш незадоволений, ніж так; повністю незадоволений. Кількісна значущість цих критеріїв визначена відповідно 1,0; 0,8; 0,5; 0,3; 0,0. Кожна окрема людина може визначити той чи інший критерій за кожним конкретним фактором. У результаті ступінь задоволення потреб можемо виразити у кількісному значенні, наприклад: 0,85, 0,65, 0,32 тощо, тобто від 1,0 (повне задоволення) до 0,0 – повне незадоволення. Оцінка ЯЖГ є в повній мірі суб'єктивною.

Але особлива форма одержання інформації через специфічні анкети дає змогу суттєво об'єктивувати суб'єктивне сприйняття людиною рівня своєї самореалізації через задоволення потреб (більш детально дивись у монографії). **Показник якості життя громадян стає реальним інструментом впровадження людиноцентричного підходу в практику державного управління.**

Сьогодні філософська школа президента Національної академії педагогічних наук України В. Г. Кременя розкриває сутність людиноцентризму у різних аспектах, у тому числі в якості провідної ідеї українського суспільства [1], [2], [3], [4].

За В. Кременем «людиноцентризм» може стати національною ідеєю розвитку України. Але цю ідею треба довести до практичного втілення через відповідні стратегії та інноваційні технології здійснення, реалізація яких буде сприяти поверненню влади «обличчям» до людей.

3. Унікальна людиноцентрична технологія кардинальної модернізації СДУ знизу

Визначити показник ЯЖГ через оцінку рівня самореалізації кожної особистості у кожній зі сфер життєдіяльності, виходячи зі ступеня задоволення відповідних основних потреб (з часом вони змінюються), можуть тільки самі люди. Ніякі на перший погляд об'єктивні статистичні дані не можуть замінити особистісне сприйняття кожною окремою людиною стану свого душевного комфорту в залежності від впливу тих чи інших факторів. Тому немає альтернативи визначенню показника якості життя через опитування самих людей для прийняття управлінських рішень. *Є тільки сумнів в тому, що одержані результати будуть достатньо об'єктивними, так як залежать від емоційного стану опитаних. Але використання специфічних анкет, які мають закриті і відкриті частини, знімає цю проблему.*

Унікальність соціальної технології визначення показника ЯЖГ обумовлена трьома факторами:

- 1) використанням специфічних інструментів-анкет;
- 2) операторів проведення опитувань;
- 3) вирішення конкретних питань стратегічного характеру.

У першому випадку мова йде про специфічну анкету, *закрита частина* якої дозволяє одержати інформацію щодо оцінки якості життя громадян, яка одночасно слугує оцінкою кінцевих результатів діяльності владних структур в системі державного управління. *Відкрита частина* анкети дає інформацію про причини незадоволення потреб за факторами, яка одночасно слугує основою для формування позиції планів соціально-економічного розвитку сіл, селищ, міст. Саме визначення причин незадоволення тих чи інших потреб за факторами різко знижує емоційний фон при відповідях респондентів. У **другому випадку** характерними є оператори проведення щорічних опитувань населення, роль яких виконують депутати місцевих Рад за своїми виборчими округами.

Саме вони організують роздачу і збір заповнених мешканцями анкет та виконують аналіз одержаної інформації (за що стимулюються відповідним чином з місцевого бюджету).

У третьому випадку унікальність соціальної технології, що запропоновано, обумовлена можливістю вирішення наступних надважливих конкретних завдань. Наприклад, з'являється засіб реальної демократизації державного управління на основі оцінювання кінцевих результатів діяльності структур влади громадою кожного населеного пункту. Вдається, нарешті, налагодити зворотній зв'язок (через кількісну оцінку ЯЖГ сіл, селищ, міст) і реалізувати соціальну

6. Концепція певних людиноцентричних змін у законодавстві України щодо модернізації системи державного управління

Аналіз діючої Конституції України показує, що участь пересічних громадян у прийнятті управлінських рішень державного характеру гарантується певними правами, використання яких дозволило б мешканцям сіл, селищ, міст підвищити статус «громадянина» країни.

Але надані Конституцією такі права не «працюють». Причини відомі: чи ці права суттєво дискредитовані (що стосується, наприклад, виборів народних депутатів, інтереси яких відчужені від потреб більшості громадян), чи не використовуються взагалі через ментальну звичку людей бути «гвинтиками» в системі державного управління. Референдум щодо вирішення важливих для держави питань за участю більшості населення був проведений лише один раз у 1991 році.

Проблема підвищення статусу «громадянина» через поступовий відхід від ролі «гвинтика» в системі державного управління й об'єкта для маніпулювання політиками вирішується поступово у процесі становлення «Нового управлінського курсу» (НУК) України, який потребує підтримки на законодавчому рівні.

Першим кроком у цьому напрямку стає законодавче визначення кінцевих суспільно-корисних результатів діяльності владних структур на мікро-, мезо- і макрорівнях, якими є суб'єктивні показники якості життя громадян сіл, селищ, міст (у подальшому доповнені статистичними даними).

Оскільки виявлення рівня самореалізації особистості пов'язано з думкою самої людини про ступінь задоволення своїх потреб, тому опитування людей з цього приводу стає єдиною технологією визначення показника ЯЖГ. Цей показник об'єктивується певним чином через зниження емоційного фону за рахунок визначення самими опитуваними причин свого незадоволення.

У зв'язку з вищезазначеним **другим кроком у формуванні НУК (та одночасно забезпечення шляхів виходу державного управління із системної кризи) стає законодавче закріплення унікальної соціальної технології опитування населення сіл, селищ, міст під час щорічних місцевих референдумів.** Саме їх регулярне щорічне проведення дасть інформацію про динаміку підвищення чи зниження показника ЯЖГ, який таким чином характеризує ефективність діяльності владних структур за певний період.

Унікальність цієї соціальної технології визначення кінцевих результатів діяльності структур влади обумовлена сукупністю особливостей, які потребують певної правової підтримки. По-перше, це унікальний інструмент для опитування, а саме – специфічна анкета, яка дає інформацію для оцінки ефективності діяльності влади й одночасно для планування цієї діяльності на перспективу. При цьому здійснюється об'єктивування суб'єктивної інформації від людей через різке зниження емоційного фону під час відповіді.

По-друге, це самовільна участь громадян в опитуваннях та прозорість їх проведення, включаючи висвітлення результатів оцінки та процесу формування позицій планів соціально-економічного розвитку територій (з урахуванням можливостей місцевих бюджетів) у місцевих засобах інформації.

По-третє, це провадіння рад депутатів місцевих рад у проведенні опитувань мешканців сіл, селищ, міст та аналізи результатів і формуванні позицій відповідних планів соціально економічного розвитку територій.

У четвертих, це інформаційне забезпечення потоку інтегрованої (від окремої особистості до їх сукупності) інформації знизу вверх для отримання показника ЯЖГ сіл, селищ, міст, районів, областей, країни в цілому з метою оцінювання ефективності діяльності структур влади відповідно на мікро-, мезо- і макрорівнях.

Тобто, з'являються шанси розпочати новий етап історичного процесу становлення Нової України на карті світу зі своїм «обличчям» демократії. Головне – мати політичну волю йти згідно Новому управлінському курсу, орієнтованому на потреби і інтереси більшості громадян країни.

ВИСНОВКИ

Правова підтримка нового людиноцентричного управлінського курсу України обумовлена необхідністю кардинального вибору вектору розвитку держави, яка сьогодні йде традиційним шляхом «спроб та помилок». І це зовсім не вибір між Європейським та Митним союзами. Це значно глибше. Мова йде про певну зміну ментальності наших співвітчизників, які так і не стали у своїй більшості повноцінними громадянами держави, а є лише об'єктом маніпуляцій політиків та «гвинтиками» у системі недосконалого державного управління.

Сьогодні настає час вибору стратегічного вектору розвитку держави: чи продовжувати йти традиційним шляхом до повного саморуйнування унітарної України, чи обрати особистий вектор самооновлення. Тобто йти шляхом підвищення самодостатності своїх громадян, пробудження їхнього ентузіазму, нарощування соціального капіталу на основі згуртованості нації навколо людиноцентричної ідеології, провідником якої у життя повинна стати модернізована система державного управління.

Але як розпочати цей процес? Наприклад, вчені можуть розробити, оприлюднити і супроводжувати «Новий управлінський курс» через відповідні роз'яснювання та навчання [8]. Але хто може дати імпульс такому руху? Журналісти чи політики? У будь-якому разі це повинні бути стратегічно мислячі патріоти, маючи на увазі, що запропонований «Новий управлінський курс України» дає можливість не тільки реально повернути владу «обличчям» до людей, але і стати технологією консолідації суспільства і національного примирення нації в цей складний історичний період життя країни.

P.S. Якщо Ви поділяєте погляди автора статті і бажаєте співпрацювати з «Асоціацією стратегічно мислячих патріотів України», то можна звертатися з пропозиціями на електронну адресу dmytrenkoha@gmail.com.

Опорна література.

1. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в контексті національної ідеї / В. Г. Кремень // Філософія людиноцентризму: методологія, теорія, практика : матеріали наук.-практ. конф. (м. Київ, 15 грудня 2009 р.). – К.: ЮД АПН України, 2009. – С. 6–7.
2. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі / В. Г. Кремень. - 2-ге вид. – К.: Знання України, 2011. – 520 с.
3. Кремень В.Г. Філософія людиноцентризму в стратегії освітнього простору / В.Г.Кремень. – 2-ге вид. – К.: Педагогічна думка, 2009. – 520с.
4. Кремень В.Г. Філософія національної ідеї. Людина. Освіта. Соціум. / Кремень Василь Григорович – К.: Грамота, 2007. – 576с.
5. Дмитренко Г. А. Новий управлінський курс для України: умови формування та технології здійснення : наукове видання / Г. А. Дмитренко. - К.: ДКС «Центр», 2012. – 185 с.
6. Дмитренко Г.А. Людиноцентризм освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу: монографія / Г. А. Дмитренко, Т. Л. Ріктор. – К.: ДВНЗ УМО, 2011. – 296с.
7. Дмитренко Г. А. Управління якістю професійної освіти: підготовка конкурентоспроможних випускників: монографія / Г. А. Дмитренко, В. В. Медведь, С. В. Мудра, М. О. Кримова. – К.: 2013. – 336 с.
8. Дмитренко Г. А. Як виграти вибори та розпочати модернізацію України для людей. Наукові рекомендації / Г. А. Дмитренко. – К.: ДКС – Друк, 2012 – 100с.
9. Гошко А. О. Контури нового управлінського курсу трансформації України / А. О. Гошко, Г. А. Дмитренко, В. М. Князев. – К.: УАДУ при Президентіві України, 2004. – 176 с.
10. Гошко А. О. ССК (система соціального контролю) діяльності органів місцевого самоуправління / А. О. Гошко. – К.: УАГУ при Президенті України, 1999. – 224 с.
11. Гошко А. О. Сучасна управлінська культура в системі місцевого самоврядування: монографія / А. О. Гошко. – К.: Вид-во НАДУ, 2006. – 312 с.
12. Гошко А. О. Технологія оцінювання діяльності органів місцевої влади / А. О. Гошко. – К.: УАДУ при Президентіві України, 1999. – 76 с.

References.

1. Kremen', V. H. (2009), "The philosophy of human-centrism in the context of the national idea", *Filosofia liudynotsentryzmu: metodolohiia, teoriia, praktyka : materialy nauk.-prakt. konf.* [The philosophy of human-centrism: methodology, theory and practice materials scientific-Pract. Conf.], IOD APN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
2. Kremen', V. H. (2011), *Filosofia liudynotsentryzmu v osvith'omu prostori* [The philosophy of human-centrism in the educational space], 2-d ed., Znamnia Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
3. Kremen', V.H. (2009), *Filosofia liudynotsentryzmu v stratehii osvith'oho prostoru* [The philosophy of human-centrism in educational space strategy], 2-d ed., Pedahohichna dumka, Kyiv, Ukraine.
4. Kremen', V.H. (2007), *Filosofia natsional'noi idei. Liudyna. Osvita. Sotsium.* [The philosophy of the national idea. Man. Education. Society.], Hramota, Kyiv, Ukraine.
5. Dmytrenko, H. A. (2012), *Novyj upravlins'kyj kurs dlia Ukrainy: umovy formuvannia ta tekhnolohii zdijsnennia* [The new management course for Ukraine: conditions of formation and implementation of technology], DKS-Tsentr, Kyiv, Ukraine.
6. Dmytrenko, H.A. and Riktor, T. L. (2011), *Liudynotsentryzm osvity v kontekstii pidvyschennia iakosti trudovoho potentsialu* [Human -centrism of education in the context of improving the quality of employment potential], DVNZ UMO, Kyiv, Ukraine.
7. Dmytrenko, H. A. Medved', V. V. Mudra, S. V. and Krymova, M. O. (2013), *Upravlinnia iakistiu profesijnoi osvity: pidhotovka konkurentospromozhnykh vypusnykiv* [Quality management professional education, training competitive graduates], Kyiv, Ukraine.
8. Dmytrenko, H. A. (2012), *Yak vyhraty vybory ta rozpochaty modernizatsiiu Ukrainy dlia liudej.* *Naukovi rekomendatsii* [How to win elections and begin the modernization of Ukraine for the people. Scientific recommendations], DKS – Tsentr, Kyiv, Ukraine.
9. Hoshko, A. O. Dmytrenko, H. A. Kniaziev, V. M. (2004), *Kontury novoho upravlins'koho kursu transformatsii Ukrainy* [The contours of a new management course transforming Ukraine], UADU pry Prezidentovi Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
10. Hoshko, A. O. (1999), *SSK (sistema sotsyal'noho kontrolya) deiatel'nosti orhanov mestnoho samoupravlenyia* [ССК (the system of social control) of local

government], UAHU pry Prezydente Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

11. Hoshko, A. O. (2006), Suchasna upravlins'ka kul'tura v systemi mistsevoho samovriaduvannia [Modern management culture in the system of local government], Vyd-vo NADU, Kyiv, Ukraine.

12. Hoshko, A. O. (1999), Tekhnolohiia otsiniuvannia diial'nosti orhaniv mistsevoi vlady [Technology assessment of local authorities], UADU pry Prezydentovi Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 12.10.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"