

## Суб'єкти політичного менеджменту в парадигмі належного врядування («good governance»)

*Алалі Ахмад, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

У статті досліджено можливість корекції діяльності політичної системи, що визначається в рамках концепції належного врядування – «good governance». Підкреслюється, що для багатьох трансформаційних держав сучасного світу нагальною є потреба самообмеження політичних акторів. Сконцентровано увагу на удосконаленні ефективності політичного управління за допомогою концепції «good governance». Наголошується, що в умовах демократизації посилилися вимоги до прозорості влади, її відповідальності та адекватності прийнятих рішень. Стверджується, що у демократичному політичному процесі дедалі більшу роль починають відігравати громадські експерти. Встановлено значення інформатизації процесу громадянського самовиразу. Проаналізовано представництво політичних уподобань у політичному менеджменті. З'ясовано роль роздержавлення й деформалізації процесів політичного управління у процесах появи суб'єктів політичного менеджменту.

Доведено зміст ідентифікації функції суб'єктів політичного менеджменту у країнах політичних трансформацій. З'ясовано неповну інституційну спроможність політичних гравців. Розглянуто значення перетворення сучасних суб'єктів політичного менеджменту на колективних учасників ухвалення стратегічних рішень.

**Ключові слова:** належне урядування («good governance»); політичний менеджмент; ефективність управління; громадські експерти; стандарти управління; демократичні цінності

## Political management actors in the paradigm of good governance

*Alali Ahmad, Oles Honchar Dnipro National University*

The article examines the possibility of correction of the activity of the political system defined in the framework of the concept of good governance. It is emphasized that for many transformational states of the contemporary world the need for self-restraint of political actors is urgent. The focus is directed on improving the effectiveness of political management through the concept of «good governance». It is noted that in the conditions of democratization the requirements for the transparency of the authorities of its responsibility and adequacy of the decisions made increased. It is argued that in a democratic political process, public experts are beginning to play an increasingly important role. The importance of informatization of the process of civil self-directness is established. The representation of political preferences in political management is analyzed. The role of denationalization and deformation of the processes of political management in the processes of appearance of subjects of political management is explained.

Also argued, that the content of the identification of the actors' function of the political management in the countries of political transformations is proved. The incomplete institutional capacity of political players is revealed. The significance of the transformation of modern political management subjects into collective participants in the adoption of strategic decisions is considered.

The goal of the article is to identify the actors of political management, which are in the field of influence of the concept and relations «good governance». The task of the article is to identify those functional sectors of political management that are suitable for modernization through the means of «good governance» in transformational democracies.

It is proved that an exhaustive interpretation according to which actors of political management must meet the normative requirements framework of good governance as a certain doctrine does not exist. In this case, actors must adhere to certain rules of standards and indicators that are changing in the contemporary world. Therefore, such subjects of political management as party and civic associations may manipulate the governance categories to ensure their reporting on election programs.

The opinion presented, that «good governance» in a society of sustainable democracy is a dynamic structure of the assessment of the effectiveness of political management, which is based on current issues in the society main agenda.

Revealed, that there is a situation in which institutions of political management should distinguish between the leadership institutions that provide an effective way for modernization and complex reforms. At the present stage, the situation seems to be that the principles of good governance require their communication substantiation and dissemination.

A prerequisite for establishing the need for good governance reforms is the relative stability of democratic institutions. In the article established that the criteria for good governance for assessing political institutions are

largely based on a certain managerial reality and the achievement of the primary standards of sustainability of democratic governance. They are: the frequency of elections, the legitimacy of the change of government, the availability of rules for political competition, free access of citizens to the decisions of the authorities, developed an independent law-enforcement and media systems.

**Keywords:** *good governance; political management; management efficiency; public experts; management standards; democratic values*

## Субъекты политического менеджмента в парадигме надлежащего управления («good governance»)

*Алали Ахмад, Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара*

В статье исследована возможность коррекции деятельности политической системы, что определяется в рамках концепции надлежащего управления – «good governance». Подчеркивается, что для многих трансформационных государств современного мира насущной потребностью являются самоограничения политических акторов. Сконцентрировано внимание на усовершенствовании эффективности политического управления с помощью концепции «good governance». Отмечается, что в условиях демократизации ужесточились требования к прозрачности власти ее ответственности и адекватности принимаемых решений. Утверждается, что в демократическом политическом процессе все большую роль начинают играть общественные эксперты. Установлено значение информатизации процесса гражданского самовыражения. Проанализировано представительство политических предпочтений в политическом менеджменте. Выяснена роль разгосударствления и деформализации процессов политического управления в процессах появления субъектов политического менеджмента.

Доказано содержание функции идентификации субъектов политического менеджмента в странах политических трансформаций. Обоснована неполная институциональная состоятельность политических субъектов. Рассмотрено значение преобразования современных субъектов политического менеджмента в коллективных участников принятия стратегических решений.

**Ключевые слова:** *надлежащее управление («good governance»); политический менеджмент; эффективность управления; общественные эксперты; стандарты управления; демократические ценности*

Сучасна політична наука здійснює аналіз способів забезпечення демократичного врядування в рамках політичної конкуренції і політичного плюралізму. У класичній системній парадигмі корекції рішень політичної системи здійснюються за допомогою механізму зворотного зв'язку, який забезпечує взаємодію політичної системи і соціального середовища. В умовах сталої демократії можливість корекції діяльності політичної системи визначається в рамках концепції ефективного врядування – «good governance». Починаючи з 90-х років ХХ століття, актуалізується питання ефективності врядування у контексті забезпечення політичних інтересів і політичного різноманіття. Здатність демократичних урядів задовольнити всі без винятку політичні вимоги, зумовлені соціальною структурою, визначається здатністю самих соціальних груп адекватно артикулювати та агрегувати свої інтереси і вносити їх у порядок денний. Для багатьох трансформаційних держав сучасного світу нагальною є потреба самообмеження політичних акторів, поява своєрідного запобіжного механізму у вигляді нормативних обмежень (див.: [12]) на радикальні форми політичної конкуренції, обсяги політичного представництва, рівень задоволення вимог тощо.

### Аналіз публікацій.

Окремі аспекти демократичного врядування розглядали українські вчені. Зокрема, Ю. Стрілець [7], В. Солових [6], К. Козлов [5] розглядали управлінські практики «good governance» у контексті дослідних пріоритетів публічного адміністрування, В. Авер'янов, В. Дерезь, А. Пухтецька [1] намагалися розкрити потенціал «good governance» у політико-правовій площині. О. Третяк вивчав демократичні пріоритети сучасної публічної сфери [9]. Разом із тим проблема суб'єктності політичного менеджменту в рамках підходів належного врядування потребує окремого політологічного дослідження. Таким чином, раніше не вивченою проблемою даної статті є встановлення кола акторів, які здійснюють політичний менеджмент. Концепція «good governance» за таких умов стає засобом неімперативного удосконалення ефективності політичного управління.

**Метою статті** є визначення суб'єктів політичного менеджменту, які перебувають у полі впливу концепції і відносин «good governance». Завданням статті є виокремлення тих функціональних секторів політичного менеджменту, які придатні для модернізації засобами «good governance» у трансформаційних демократіях.

**Виклад основного матеріалу.**

Держава як суб'єкт політичного менеджменту в умовах «good governance» на сучасному етапі пристосовується до політичних умов. Як у сталих демократіях, так і у трансформаційних суспільствах посилилися вимоги до прозорості влади, її відповідальності та адекватності щодо прийнятих рішень. У цій ситуації держава повинна не просто абсорбувати виклики і вимоги суспільства, а й діяти гнучко, зберігати власний інтерес у середовищі різноспрямованості вимог і потреб. Саме цей фактор є вирішальним у трансформації держави в межах політичних вимог «good governance». Як вважає О. Воробйова, «у концепції GG, на відміну від NPM, державі властива велика ступінь присутності як повноправного партнера та учасника прийняття та реалізації державних управлінських рішень. Адже держава не може бути відсторонена навіть при взаємодії громадян і бізнесу, а повинна володіти повною мірою інформацією з метою виконання моніторингової і регулюючої функції» [2, с. 231].

Дослідна традиція наук публічного управління звертає увагу на нормативність «good governance» у сучасному суспільстві. Водночас у політико-управлінській перспективі директивного управління та публічного адміністрування не повною мірою враховуються тенденції зміни демократичного політичного ладу, в якому дедалі більшу роль починають відігравати громадські експерти. Їх професійний рівень є досить високим у порівнянні з представниками державного управління. О. Воробйова вважає, що «використовувати концепцію GG можна як на рівні системи державного управління загалом, так і в рамках складових її підсистем. Можна виявити певні загальні принципи і підходи у концепцію GG, які можна застосовувати у сфері державного управління різних країн світу, незважаючи на їхні певні політичні, національні, історичні та культурні відмінності» [2].

Також не є вичерпним тлумачення, згідно з яким суб'єкти політичного менеджменту мають відповідати нормативним ранковим вимогам good governance як певної доктрини. У цьому випадку суб'єкти мають дотримуватися певних правил, стандартів і показників, які змінюються у сучасному світі. Тому такі суб'єкти політичного менеджменту, як партійні і громадські об'єднання, можуть маніпулювати категоріями good governance для забезпечення своєї звітності перед виборчими програмами. О. Дем'янчук зауважує, що «політична стабільність і відсутність порушень

прав і законів стосується всієї суспільно-політичної системи, оскільки цей компонент наголошує і на стабільності суспільно-політичних відносин, куди слід віднести й спадковість дій та рішень системи управління, і законслухняність як громадян, так і акторів вироблення й ухвалення управлінських рішень як одну з головних умов підтримання стабільності» [3, с. 11].

Спроба ототожнити демократичний політичний лад і політичний режим з вимогами і практиками «good governance» призводить до парадоксу невизначеності вимог стосовно діяльності політичних суб'єктів та їх управлінської функції. На нашу думку, «good governance» у суспільстві сталої демократії – це динамічна структура оцінки ефективності політичного менеджменту, яка ґрунтується на актуальних проблемах у порядку денному суспільства. О. Дем'янчук стверджує, що «між гармонійним управлінням і демократичним управлінням можна умовно поставити знак рівності» [3, с. 12].

Ідентифікації функції суб'єктів політичного менеджменту у країнах політичних трансформацій заважає неповна інституційна спроможність політичних гравців, недостатність ресурсів громадянського суспільства для незалежної і фахової оцінки дій політичного менеджменту. Утворюється ситуація, коли серед інститутів суб'єктів політичного менеджменту мають виокремитися лідерські установи, які забезпечують дієвий шлях до модернізації і комплексного реформування. На сучасному етапі ситуація виглядає такою, що принципи «good governance» потребують свого комунікаційного обґрунтування й поширення. О. Дем'янчук вважає проблемами слабкі операційні характеристики політичних адміністративних інститутів України, зокрема високі операційні витрати, наявність неформальних, а отже нестабільних, принципів і процедур функціонування, брак фахівців, низька довіра з боку споживачів (громадян) тощо [3, с. 14].

Перетворення сучасних суб'єктів політичного менеджменту на колективних учасників ухвалення стратегічних рішень визначається не лише внутрішніми чинниками, але й тиском з боку міжнародної спільноти. Порівняння показників різних країн змушує міжнародну спільноту шукати критерії відповідального та ефективного урядування. У цій площині до суб'єктів політичного менеджменту висуваються вимоги ненормативного та прагматичного характеру, зокрема ті, які дають змогу забезпечити певні макроекономічні показники. Зокрема, такий підхід

використовують сучасні міжнародні фінансові організації. Т. Сьомова вважає, що «з визнанням важливості ефективного врядування для макроекономічного зростання та стабільності, МВФ та Світовий банк навіть розширили умови надання позик вимогами «належного врядування» та створення інституційних рамок вироблення економічної політики, запровадивши відповідні показники» [8, с. 33].

Рамкові вимоги до демократичних урядів встановлюються на основі можливостей і показників країн сталої демократії. Це, з одного боку, стандартизовані практики врядування. З іншого боку, парадигма *good governance* визначає конкретні орієнтири реформування й трансформації. Ці стандарти й орієнтири формують певне середовище, в якому діють уряди країн як суб'єкти політичного менеджменту. Згідно з Т. Сьомовою, «добре врядування у таких випадках трактується саме як демократичне, справедливе врядування, що здійснюється урядом, дії якого правовим чином урегульовані і який не порушує закон» [8, с. 33].

Здатність політичних інститутів вирішувати суспільнозначущі проблеми та при цьому відповідати громадській думці набуває перевірки на рівні влади, найбільш наближеному до громадян. Регіональні та локальні інституції найбільш динамічно співпрацюють з громадським середовищем та перебувають під тиском конкретних запитів громадян. У цьому контексті суб'єктами місцевого політичного менеджменту стають управлінські команди, коаліції місцевих рад, локальні політичні партії, рухи бізнес-еліти тощо. Т. Сьомова слушно зауважує, що «у найбільш повній формі концепція «*good governance*» може бути реалізована на місцевому рівні – на рівні регіонів і окремих громад – оскільки саме тут кінцевий результат найбільш залежить від здатності територіальних органів влади, органів громадянського суспільства та представників бізнесу налагодити діалог та досягти дієвого рівня взаємодії у процесі прийняття рішень стосовно суспільно значимих проблем» [8, с. 34].

Структура політичного менеджменту на глобальному, національному і локальному рівнях трансформується також унаслідок появи політичних викликів цивілізаційного масштабу. Немає відповідності зайнятості населення сформованим політичним інститутом. Провідні інформаційні і комунікаційні канали спілкування влади та громадян набувають вирішального значення для формування політичної ідентич-

ності та для реального вибору під час ухвалення управлінських стратегій. Домінуючий тип виробництва має не лише значення для економічної структури, але й для визначення типу еліт кожного конкретного суспільства. Перехід в економіці до засад постіндустріалізації висуває на провідні позиції лідерів, які представляють у політиці невиробничий сектор – фінансовий капітал та посередницькі економічні структури тощо. Т. Забейворота стверджує, що «необхідність у трансформації традиційних систем державного управління зумовлена не просто сумою накопичених локальних проблем, а глибокими політичними та економічними викликами, що призвели до появи феномену глобальної постіндустріальної цивілізації» [4, с. 2].

Питання політичної відповідальності у стратегічному менеджменті виникає не лише у контексті дискусії щодо прагматичної ефективності та наслідків ухвалених рішень для конкретних секторів суспільства. Відповідальний політичний менеджмент розглядається як актуалізація рівня спроможності існуючих інститутів діяти у відповідь або на випередження існуючим викликам. Наслідком стає мережний принцип організації суб'єктів політичного менеджменту. Процеси субсидіарності та деконцентрації у сучасний період відображають тенденції необхідності не лише передачі повноважень, але й їх адекватного сприйняття та застосування на місцях. Т. Забейворота вважає, що «децентралізація влади не є самоціллю, а виступає інституційною передумовою для становлення демократичного та ефективного публічного управління, принципи здійснення якого збігаються з принципами «*good governance*». Останнім часом в Україні осягнення цього факту набуває все більшого поширення» [4, с. 4-5].

Ситуація, у якій перебувають локальні політичні суб'єкти (місцеві осередки політичних партій, фракції та групи у місцевих радах, громадські мережі і спільноти, державні органи локального рівня тощо), вимагає нового рівня розуміння проблем, здатності до аналізу й прогнозування політичних дій. У цьому контексті парадигма «*good governance*» вимагає здатності від суб'єктів політичного менеджменту усунути розбіжності та забезпечити адекватність управлінського процесу місцевим потребам і реаліям. Т. Забейворота вважає за мету належного врядування не встановлення центральним органом державної влади (урядом) загальних цілей суспільного розвитку, а формування за сприян-

ням уряду самодостатньої сфери вироблення управлінських рішень, заснованих на узгодженні суттєвих інтересів громади і власних інститутів [4, с. 5].

Вимоги до суб'єктів місцевого політичного менеджменту поширюються через новітні канали комунікацій (зокрема, соціальні медіа та Інтернет-мережі). Тому політичний менеджмент мусить зважати на стан політико-комунікаційної структури, яка дедалі більше пересувається у віртуальну площину. І. Шавкун та Я. Дибчинська стверджують, що «забезпечення ефективного демократичного розвитку неможливе без постійних комунікацій владно-урядових установ з громадянами країни, які мають право знати, що роблять ті чи інші органи сектора публічного управління і чому ухвалюються адміністративні рішення» [10, с. 37].

Інформатизація процесів громадянського самовираження та представництва політичних уподобань вимагає від суб'єктів політичного менеджменту оперативного аналізу, моніторингу та оперативної зміни поведінки. Тому великого значення набувають комунікаційні структури, які здійснюють політико-технологічне забезпечення політичного менеджменту та позитивне сприйняття суспільством його дій. У такій ситуації набувають рис політичної суб'єктності окремі прес-служби, політичні PR-агентства, експертні групи тощо. На думку І. Шавкун та Я. Дибчинської, «конче важливим вбачається принцип подання інформації в контексті ухвалені активної і довгострокової комунікаційної стратегії» [10, с. 40].

Роздержавлення і деформалізація процесів політичного управління визначають появу суб'єктів політичного менеджменту, які раніше не фіксувалися. Це тимчасові форми урядування, перехідні уряди, тимчасовій адміністрації тощо. Зазначені суб'єкти і ланки політичного управління діють у особливих політичних ситуаціях та реалізують певний політичний інтерес. Таким чином, нормативно-правові умови і ситуативний політичний контекст об'єднуються у складне середовище детермінант діяльності суб'єктів політичного управління.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Авер'янов В. Б. Концептуальні засади реформування органів виконавчої влади України з урахуванням європейських принципів та стандартів належного урядування («good governance») / В. Б. Авер'янов, В. А. Дерезь, А. А. Пухтецька // Форум права. – 2006. – № 2. – С. 4–12.
2. Воробйова О. П. Сучасні управлінські моделі New Public Management і Good Governance та їх запровадження в Україні / О. П. Воробйова // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 42. – С. 230-234.
3. Дем'янчук О. Політичні перспективи досягнення Good Governance в Україні / О. Дем'янчук // Віче. – 2015. – № 22. – С. 10-15.

#### Висновки.

Розглянутий матеріал свідчить, що чинником визначення суб'єктів політичного менеджменту, які перебувають у полі дії та вимог концепції «good governance» є конституційно-правова та політико-ситуаційна реальність конкурентних демократій. Передумовою для встановлення необхідності реформ «good governance» є порівняна стабільність демократичних інститутів. Критерії «good governance» для оцінки політичних інститутів в основному формується на основі певної управлінської реальності та досягнення первинних стандартів сталості демократичного врядування. Ними є: періодичність виборів, законність зміни уряду, наявність правил для політичного змагання і конкуренції, вільний доступ громадян до рішень влади, розвинена незалежна правоохоронна й медійна системи. Поряд із цим ситуативні умови суб'єктності політичного менеджменту пов'язані з порівняно недостатнім розвитком тих чи інших політичних інститутів: групи інтересів політичних партій громадських рухів тощо. Суб'єктами політичного менеджменту можуть бути як державні, так і недержавні політичні актори. Потреба в модернізації політичного менеджменту активується, коли у порядку денному з'являється вагома проблема, яка потребує розв'язання. За таких умов до справи політичного менеджменту долучаються непрофільні або тимчасові політичні інститути. Ними можуть бути масові громадські рухи, тимчасові комісії та уряди, узгоджувальні та примирні установи тощо. Актуалізація потреби модернізації політичного менеджменту конкретної країни у парадигмі «good governance» відбувається за умови відповідної високої кваліфікації політичного класу дієздатної експертної спільноти та кваліфікованого громадського середовища. Для сучасної України та інших трансформаційних країн реформи «good governance» мають усвідомлюватися не лише всередині управлінських структур різного рівня, але й широким верствам політичної громадськості. Перспективами подальшого розгляду проблеми, порушеної в даній статті, є встановлення орієнтирів «good governance» для функціональності трансформаційних політичних систем.

4. Забейворота Т. В. Децентралізація влади як спосіб імплементації принципів належного врядування (Good Governance) / Т. В. Забейворота // Державне будівництво. – 2016. – № 1.
5. Козлов К. І. Політична модернізація: імплементація принципів Good governance / К. І. Козлов // Теорія та практика державного управління. – 2010. – Вип. 4. – С. 135-140.
6. Солових В. П. «GOOD GOVERNANCE» як одна із сучасних моделей державного управління / В. П. Солових // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. – 2010. – Вип. 1. – С. 112-120.
7. Стрілець Ю. П. Принцип підконтрольності в контексті концепції «good governance» / Ю. П. Стрілець // Актуальні проблеми державного управління. – 2011. – № 2. – С. 319-325.
8. Сьомова Т. Концепція «Good governance»: її застосування та визначення змісту термінології / Т. Сьомова // Актуальні проблеми державного управління. – 2016. – Вип. 2. – С. 31-34.
9. Третяк О. А. Публічна сфера політики демократичного суспільства: між політичною теорією та громадською практикою / О. А. Третяк // Науково-теоретичний альманах «Грані». – 2013. – № 8. – С. 77-83.
10. Шавкун І. Г. Комунікація як ефективний інструмент забезпечення «доброго врядування» («GOOD GOVERNANCE») / І. Г. Шавкун, Я. С. Дибчинська // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. – 2017. – Вип. 1. – С. 35-44.
11. 12 Principles of Good Governance and European Label of Governance Excellence (ELoGE) – Режим доступу: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles-and-elope>

## REFERENCES

1. Averyanov, V., Derets, V., & Pukhts'ka, A. (2006). Kontseptual'ni zasady reformuvannya orhaniv vykoavchoyi vlady Ukrayiny z urakhuvanniam yevropeys'kykh pryntsyviv ta standartiv nalezhnoho uryaduvannya («good governance») [Conceptual Principles for the Reform of the Executive Bodies of Ukraine in Respect of European Principles and Good Governance Standards]. *Forum prava*, 2, 4-12 [in Ukrainian].
2. Vorobyova, O.P. (2015). Suchasni upravlins'ki modeli New Public Management i Good Governance ta yikh zaprovadzhennya v Ukrayini [Modern management models of New Public Management and Good Governance and their implementation in Ukraine]. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya*, 42, 230-234 [in Ukrainian].
3. Dem'yanchuk, O. (2015). Politychni perspektyvy dosyahnennya Good Governance v Ukrayini [Political Prospects for Good Governance in Ukraine]. *Viche*, 22, 10-15 [in Ukrainian].
4. Zabeyvorota, T.V. (2016). Detsentralizatsiya vlady yak sposib implementatsiyi pryntsyviv nalezhnoho vryaduvannya (Good Governance) [Decentralization of power as a way of implementation of the principles of good governance]. *Derzhavne budivnytstvo*, 1 [in Ukrainian].
5. Kozlov, K.I. (2010). Politychna modernizatsiya: implementatsiya pryntsyviv Good governance [Political modernization: the implementation of the principles of good governance]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya*, 4, 135-140 [in Ukrainian].
6. Solovykh, V.P. (2010). «GOOD GOVERNANCE» yak odna iz suchasnykh modeley derzhavnoho upravlinnya [«GOOD GOVERNANCE» as one of the modern models of state management]. *Naukovyy visnyk Akademiyi munitsypal'noho upravlinnya. Seriya: Upravlinnya*, 1, 112-120 [in Ukrainian].
7. Strilets', Yu.P. (2011). Pryntsyv pidkontrol'nosti v konteksti kontseptsiyi «good governance» [The Principle of Controllability in the Context of the Concept of «Good Governance»]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya*, 2, 319-325 [in Ukrainian].
8. S'omova, T. (2016). Kontseptsiya «Good governance»: yiyi zastosuvannya ta vyznachennya zmistu terminolohiyi [The concept of «Good governance»: its application and definition of the content of terminology]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya*, 2, 31-34 [in Ukrainian].
9. Tretyak, O.A. (2013) Publichna sfera polityky demokratychnoho suspil'stva: mizh politychnoyu teoriyeyu ta hromads'koyu praktykoyu [Public sphere of the policy of a democratic society: between political theory and public practice]. *Scientific and theoretical almanac «Grani»*, 8, 77-83 [in Ukrainian].
10. Shavkun, I., & Dybchyns'ka, S. (2017). Komunikatsiya yak efektyvnyy instrument zabezpechennya «dobroho vryaduvannya» («GOOD GOVERNANCE») [Communication as an effective tool for «good governance»]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo: trendy rozvytku*, 1, 35-44 [in Ukrainian].
11. 12 Principles of Good Governance and European Label of Governance Excellence (ELoGE). Retrived from: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles-and-elope>

### Алалі Ахмад

Аспірант кафедри політології  
Дніпровський національний університет імені  
Олеся Гончара  
49000, Дніпро, пр. Гагаріна, 72

### Alali Ahmad

Postgraduate student of Political Science Department  
Oles Honchar Dnipro National University  
72, Naharina Ave., Dnipro, 49000, Ukraine

Email: [alaliahmad@ukr.net](mailto:alaliahmad@ukr.net)

Цитування: Алалі Ахмад. Суб'єкти політичного менеджменту в парадигмі належного врядування («good governance») / Ахмад Алалі // Науково-теоретичний альманах «Грані». – 2018. – Т. 21. – № 7. – С. 11-16.

Citation: Alali Ahmad (2018). Subiekty politychnoho menedzhmentu v paradyhmi nalezhnoho vryaduvannya («good governance») [Political management actors in the paradigm of good governance]. *Scientific and theoretical almanac «Grani»*, 21(7), 11-16.

Стаття надійшла / Article arrived: 24.06.2018

Схвалено до друку / Accepted: 10.07.2018