

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ МОДЕЛЕЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Левченко С. О.,

*аспірант кафедри політології та філософії,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Харків*

Досліджено результати провідного закордонного досвіду участі громадян у публічних процесах.

Ключові слова: публічний менеджмент, Нова публічна служба, концепція Нової публічної служби

Levchenko S. O.,

Postgraduate Student of Politology and Philosophy Department, KRI NAPA, Kharkiv

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF IMPLEMENTING NEW PUBLIC ADMINISTRATION MODELS

Research into the results of the leading international practices of public participation in public processes has been conducted.

Key words: public management, New public service, concept of New public service

Постановка проблеми. Уряди багатьох країн світу на вимогу громадян, які були невдоволені великою кількістю державних установ та не надто високою якістю надання ними публічних послуг, у кінці ХХ – на початку ХХІ ст. здійснили низку реформ, що сприяли покращенню їх функціонуванню. У результаті на початку ХХІ ст. на зміну новому публічному менеджменту в цілій низці розвинених країн прийшла концепція Нової публічної служби, яка базувалася на постулаті, що державою потрібно управляти не як бізнесом, а як демократією. При цьому акцентувалося на тому, що працівники органів публічного управління повинні виражати відданість таким ідеалам, як суспільний інтерес та громадянськість. Основним принципом даної концепції стало залучення громадян до процесів публічного управління, зокрема, через спільну роботу щодо визначення, пошуку шляхів вирішення та розв'язання нагальних проблем на основі плідної взаємодії та ефективної комунікації. Отже, цей досвід може бути корисним для України як такої країни, яка декларує свій європейський вибір та продовжує рух у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед зарубіжних науковців та експертів дослідженням питань, що відносяться до сфери публічного менеджменту, займалися такі вчені, як М. Бакова, Т. Геблер, Д. Кеттл, Е. Маней, Д. Осборн ін.

До числа вітчизняних науковців, які вивчали різні аспекти розвитку публічного управління, можна віднести В. Авер'янова, В. Бакуменка, В. Дзюндзюка, В. Долечека, В. Корженка, А. Кузнецова, Н. Мельтюхову, П. Надолішнього, Н. Нижник, Д. Олійника, В. Соловиха, Ю. Шарова та ін.

Метою статті є аналіз закордонного досвіду впровадження нових моделей публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Одніми з перших реформи в публічному секторі почали проводити такі країни, як Нова Зеландія, Австралія, Велика Британія та США. Саме в цих країнах було запроваджено нові стандарти

публічного управління, які спочатку ґрунтувалися на моделі нового публічного менеджменту. Це не означає, що кожна з цих країн слідувала чіткому зразку в процесі реформ у публічному секторі. Як зауважили провідні європейські науковці, спроби провести реформи стримувалися філософією та культурою управління в межах певної країни, природою та структурою уряду країни [11, с. 60–61].

Однією з перших такі реформи почали проводитися в Новій Зеландії. Вони розпочалися на початку 1980-х рр. У той час економіка Нової Зеландії була в занепаді та країні було важко підтримувати свої традиційні соціальні програми та програми з підтримки економіки. “Реформи Нової Зеландії розпочаті за принципом згори-вниз, були сконцентровані на пошуках шляхів приватизації державних послуг, створення ринкових стимулів для бюрократів та фокусувалися на досягненні результатів замість дотримання процедур”, – зазначав Д. Кеттл [7, с. 8]. Ключові принципи, які описують сутність моделі, виглядали таким чином, що органи публічного управління повинні залучатися лише до тих заходів, які не можливо результативно та ефективно проводити без їхньої участі. При цьому вони повинні, де можливо, бути організовані на кшталт приватних підприємств. До того ж впроваджувалася конкуренція між окремими органами публічного управління та менеджерами [3, с. 4–6]. Також у Новій Зеландії відмовилися від класичного розуміння державної служби, дозволяючи працівникам органів публічного управління обговорювати свої власні контракти з керівниками.

Схожа ситуація була і в Австралії. У 1980-х роках в Австралії через складне економічне становище також почалися масштабні реформи в публічному секторі, проте їхніми результатами стала не проста реформа державної служби або скорочення кількості державних програм. У 1983 р. уряд на чолі з Прем'єр-міністром Робертом Хоком запровадив “публічний менеджмент заради результатів” та ініціював низку реформ у сфері фінансового менеджменту. До того ж здійснювались різні спроби передати реалізацію державних програм у приватний сектор та оцінювати їх з точки зору відповідності бажаним результатам. Менеджерам було рекомендовано використовувати процеси планування в корпоративному стилі для визначення пріоритетів, цілей та задач своїх організацій, а також для підвищення ефективності, продуктивності діяльності їх організацій.

Британські реформи здійснювались урядом Маргарет Тетчер, яка поставила за мету зменшити розміри державного сектору. Основні зусилля на початку реформ було спрямовано на зменшення бюджетних витрат на публічне управління та відокремлення тих заходів, які могли бути краще виконані в приватному секторі. Крім того, реформи була зосереджені на:

- визначенні конкретних центрів відповідальності;
- забезпечення співвідношення витрат та результатів;
- утриманні менеджерів, які відповідальні за досягнення організаційних цілей.

Також була прийнята “Хартія громадянина”, яка визначала шляхи пошуку агенцій, відповідальних за високі стандарти надання публічних послуг [12].

Як зазначав Д. Кеттл, британська версія нового публічного менеджменту походить від основного аргументу економіки щодо того, що уряд страждає від дефектів монополії, високих транзакційних витрат та інформаційних проблем, які викликали значну неефективність. Через запровадження ринкових стимулів реформатори повірили в те, що вони зможуть зменшити розмір державного сектору, знизити його витрати та підвищити його ефективність [7].

Ідеї проведення реформ публічного сектору в США та їх змістовне наповнення уперше були представлені в бестселері Д. Осборна та Т. Геблера “Оновлення уряду” [10]. Спираючись на досвід інших країн, особливо Нової Зеландії, Д. Осборн і Т. Геблер, журналіст і колишній мер міста, розробили низку “принципів”, які заклали наукове підґрунтя для НПМ [10]:

1. Керування замість веслування.
2. Надання можливостей, ніж просто послуг.
3. Конкуренція в процесі надання послуг.
4. Фокусування на місії, а не на правилах.
5. Орієнтація на результат.
6. Відповідність потребам споживачів, а не бюрократії.
7. Необхідність заробляти гроші замість того, щоб їх витратити.
8. Передбачення замість боротьби з наслідками.
9. Перехід від ієрархічних відносин до командної роботи.
10. Проведення змін через ринок.

Зазначені принципи стали теоретичною основою Нової концепції публічного управління (НПМ) і своєрідним дороговказом для здійснення реформ у публічному секторі. При цьому зазначимо, що в США ці реформи почалися пізніше, ніж в країнах англосаксонської групи, вони були набагато більше політизованими та, частково через це, мали менший ефект на загальну структуру центрального уряду та більше вплинули на діяльність органів публічного управління регіонального та місцевого рівнів.

Одним із добре відомих прикладів впровадження реформ у публічному секторі на регіональному рівні, який довів необхідність залучення громадян до управління, став Нью-Йорк. На особливу увагу тут заслуговують стратегії залучення громадян до управління. Після терористичного акту, скоєного 11 вересня 2001 р., влада міста ініціювала багато заходів, включаючи організацію роботи консультативних рад, проведення публічних зустрічей та поштова розсилка, які були спрямовані на підняття рівня участі громадян та зацікавлених груп у розвитку міста. Одним з найбільш ефективних став проект під назвою “Прислухайся до міста”. 20 липня 2002 р. більше 4300 людей зустрілися в Конференц-Центрі Якобса Явітса для обговорення подальшої долі зруйнованого Всесвітнього торгового центру. Це був найбільший громадський форум, який коли-небудь проходив у місті. Подібні зустрічі, проте меншого формату, проходили 2 дні потому за участі 800 людей, результатом чого став он-лайн діалог, у процесі якого учасники обмінялись приблизно 10000 повідомленнями. Цей процес та результати вважались екстраординарними, принаймні за тієї причини, що “кожен мав можливість висловити свою точку зору та кожен мав можливість почути інших” [4].

На липневому форумі було використано модель зустрічей в маленьких групах під гаслом “Говорить Америка”. Група організаторів співпрацювала з різними районними та громадськими організаціями та отримувала їхню допомогу в процесі набору учасників та розповсюдження інформації про цю подію. Організатори постійно стежили за тим, які групи та географічні райони були недостатньо представлені, проводили цілеспрямовану рекламну акцію та використовували вуличний інформаційний простір, щоб залучити ще більше представників з населення [9, с. 357].

Розмаїття учасників стало однією із запорукою того, що все пройшло, як і планувалося. На Форумі були представлені люди різного віку, раси та етнічної приналежності, географічної локації та рівня матеріального забезпечення. Всі вони об’єдналися в єдину групу, яка зазвичай ніколи б не зібралася. “Родичі жертв, жителі центру, ті, хто вижили, працівники Міністерства з

надзвичайних ситуацій, бізнес-лідери, безробітні та працюючі, зацікавлені громадяни та публічні адвокати сиділи пліч-о-пліч та висловлювали свої думки” [4, с. 2]. Для посилення діалогу в цій великій та різноплановій групі учасників, було запрошено перекладачів як для звичайних людей, так і для німих, фасилітаторів, які розмовляють китайською та іспанською мовами, а також використовувались роздруківки матеріалів обговорення на інших мовах та для незрячих. Також були присутніми психологи. Більша частина учасників зазначили, що їхньою мотивацією взяти участь у форумі було відчуття громадянської відповідальності та бажання засвідчити, що процес відбудови проходить за участі багатьох “різноманітних голосів”.

Учасників форуму було розподілено на дискусійні групи по 10–12 осіб. Шляхом поєднання “фейс-ту-фейс діалогу” з використанням сучасних інформаційних технологій, ідеї учасників не лише були почутими членами своєї групи, але й всіма учасниками форуму. Професійні фасилітатори працювали з кожною групою та записували їхні ідеї на електронні носії. Волонтери з “Говорить Америка” відігравали роль “тематичних модераторів”, які читали та підсумовували коментарі, визначали ключові концепції та ідеї та потім негайно надавали цю інформацію учасникам форуму. Кожна тематична група готувала перелік пріоритетів та питань, які виникли під час діалогу, виводили їх на широкі екрани, що містилися по всьому приміщенні, таким чином надаючи можливість членам маленьких груп бачити ідеї інших груп та реагувати на них, пропонуючи власні ідеї. Учасники потім використовували безпроводну клавіатуру для того, щоб проголосувати за певні питання. Результати голосування відразу ж відображались на екранах.

Завдяки даним технологіям було знайдено інноваційний та ефективний спосіб забезпечення широкої громадської участі та зворотного зв'язку. Можливо реакція організаторів на ідеї громадян була найважливішим фактором успіху форуму. Учасники сприяли тому, щоб ті, хто приймають рішення, не лише побудувати меморіал, а також відновили район таким чином, щоб він відповідав потребам великої кількості громадян та бізнес-організацій. Особливо важливими стали потреби малозабезпечених громадян та мігрантів. Багато учасників зауважували на потребу у доступному житлі, а також у наявності різноманітної матеріальної бази. Вони бажали не лише відбудувати будівлю, але й відновити життя громадян та всієї спільноти шляхом економічного розвитку, створення нових робочих місць, розбудови культури, транспорту, зон відпочинку та задоволення інших громадських потреб. Меморіал, як зазначали учасники, не повинен бути надуманим, проте він має бути надихаючим та стати “місцем, яке повертає життя” [4, с. 9].

Після проведення Форуму губернатор штату Нью-Йорку “перенаправив директиви громадян раді з планування для того, щоб винайти шляхи перебудови будівлі, розроблення планів спільного використання, зменшення щільності будівлі та винаходження нових рішень щодо розвитку комфортного бізнес-простору” [9, с. 356]. Загалом, всі напрацювання учасників Форуму направляти тим, хто приймав рішення в процесі виконання робіт щодо реконструкції нижнього Манхеттону.

Отже, влада Нью-Йорку не тільки брала до уваги поради та рекомендації громадян, а й безпосередньо використовувала їх у своїй роботі. На перший день форуму Роланд Беттс, член Корпорації з розвитку нижнього Манхеттена” підтримав громадськість, заявивши таке. “Кожен, здається, боїться того, що справжні збори проходять десь в іншій кімнаті. Дозвольте мені вам сказати – це і є реальною справжньою зустріччю впливових людей”. І він сказав правду. Як наслідок 100 % учасників форуму були дуже задоволені якістю діалогу та його результатами [4, с. 3].

Ще одним практичним результатом роботи Форуму стало формування Громадського альянсу з перебудови центру Нью-Йорку, до якого входили бізнесмени, громада, університетські, професійні та громадські групи. Даний Альянс було сформовано за ініціативою Регіональної асоціації з планування за погодженням з Університетом Нью-Йорку та Центру з розвитку громади та оточуючого середовища Університету Пратта.

На додаток до розробки нових планів стосовно самої будівлі цей Альянс взяв участь у реалізації низки проектів “із планування, дизайну та розвитку, включаючи створення корисних відкритих майданчиків, розвиток житлового будівництва, розширення та диверсифікацію роздрібної торгівлі, дозвілля та культурного використання території, покращення парків та інших публічних місць та вдосконалення умов транспортування та доступу” [9, с. 360].

При цьому громадяни стали залучати не тільки до прийняття рішень, а й до процесу вимірювання ефективності органів публічного управління. Як відзначали М. Бакова і Е. Маней, залучення громадян до розробки систем вимірювання ефективності може значно підвищити політичну значущість та довіру до цих заходів, а також істотно підвищити корисність та актуальність інформації, що надається громадянам [1]. Так, ще в 1991 р. за підтримки Фондації Альфреда П. Слоуна 9 міст в Айові розпочали трирічний проект під назвою “Ініційоване громадянами оцінювання діяльності” (CIPA), який залучив громадян до вироблення та впровадження оцінювання ефективності широкого спектру місцевих та регіональних програм. Цілями проекту CIPA, зокрема, було:

- 1) надання допомоги містам для забезпечення сталого процесу залучення громадян до розробки надійних та корисних показників ефективності;
- 2) створення діалогу між громадянами та урядовцями про ролі, обов'язки та підзвітність місцевого врядування;
- 3) надання допомоги містам щодо інтегрування вимірювання ефективності у процес прийняття рішень, формування бюджету та у процес публічного управління [6, с. 8].

Узагальнюючи, можна зазначити, що проект CIPA було створено для того, щоб долучити до процесу вимірювання ефективності громадян, що в результаті мало б привести до покращення співпраці між громадянами та публічними службовцями, а також до забезпечення поширення інформації серед громадян про діяльність органів публічного управління таким чином, щоб вона була корисною та доступною.

Учасників проекту було відібрано з дев'яти міст різного розміру. На першому етапі, кожне місто сформувало так звану Команду ефективності. Склад цих команд різнився від міста до міста, проте більшість членів кожної команди були пересічними громадянами, яких доповнювали місцеві посадовці та рядові працівники місцевих органів влади. Одним із перших завдань цих новостворених команд було визначення соціальних груп або районів, які не було представлено у Команді, пошук на основі цієї інформації нових членів, а також визначення груп, яким необхідно надавати інформацію щодо діяльності команди. Хоча із самого початку було висловлено занепокоєння щодо того, що представники органів місцевої влади будуть домінувати в цих командах, вийшло по іншому. Міські посадовці та члени органів влади були “дуже поважні до громадян та ... служили своєрідними інформаційними ресурсами для пошуку відповідей на питання, що піднімалися громадянами” [6, с. 8].

Таким чином громадянам під час спільної роботи було надано можливість дізнатися про органи місцевої влади та їхню діяльність, отримати інформацію про характеристики міста, його демографічні особливості, а також інформацію про цілі та практики вимірювання ефективності. Потім, кожна команда

обрала одну чи дві публічні послуги, критерії оцінювання яких вони б бажали визначити. Через те, що громадяни мали різні пріоритети та прагнення залежно від місцевості, різні Команди обирали різні програми та послуги. Потім кожна команда складала перелік “критичних елементів” для обраної сфери. Не дивлячись, на істотні відмінності обраних сфер та самих міст, ці елементи були схожі у двох важливих аспектах.

По-перше, громадяни виказали серйозні занепокоєння щодо донесення інформації про результати діяльності органів публічного управління до громадян, при цьому вони висловлювали бажання вимірити, наскільки добре ці органи та їхні департаменти займалися цим питанням. Наприклад, в сфері поліції та пожежної служби громадяни хотіли б знати, що відбувалося після подачі громадянином заяви про ту чи іншу подію. Також вони прагнули отримати звіт департаменту про результати розслідування за поданими заявами.

По-друге, членів Команд турбувало те, в якій мірі конкретні публічні службовці були “професійними, ввічливими та недискримінаційними” під час взаємодії з громадянами. Іншими словами вони хотіли більш відкритої взаємодії та корисної та доступної інформації про те, що робить влада, при цьому вони хотіли забезпечити поважне, професійне та недискримінаційне ставлення міських посадовців до громадян.

Потім Команди визначили критерії оцінювання на основі критичних елементів. Членам Команди надавалась професійна допомога для посилення дискусії. Їм було надано форму, розроблену учасниками проекту CIPA, яка вважалась корисним засобом для оцінювання визначених ними критеріїв. Ці форми змушували членів команди замислитись, чи є визначені критерії, наприклад, зрозумілими, вимірними, припустимими з точки зору витрат та часу та корисними для громадян.

Попри те, в решті-решт ці критерії були подібні тим, які містяться в професійних публікаціях, оцінювачі проекту окреслили декілька важливих інновацій, що дозволило говорити про значний внесок громадян у побудову систем оцінювання ефективності місцевих органів публічного управління у США. Так, зокрема, вони звернули увагу на необхідність оцінювання:

- чемності працівників міських органів влади;
- заходів з професійної підготовки (перепідготовки, підвищення кваліфікації) поліцейських та медичного персоналу;
- рівня доступності бібліотечних та рекреаційних послуг для людей з низьким достатком, інвалідів та для людей різного віку.

Відзначимо, що результативність та економічна ефективність надання послуг цікавила громадян менше, ніж процес. Загалом “громадяни в усіх дев'яти містах відчували велику потребу у тому, щоб знати про те, що роблять міські органи влади, наскільки ефективно вони це роблять, та які подальші заходи було проведено після того, як громадяни виказали їм власну думку та скарги” [6, с. 9].

На другому етапі проекту члени Команд допомогли створити систему збору інформації та, в деяких випадках, допомогли зібрати інформацію, отриману під час опитування громадян та інших заходів. Потім команди продовжили працювати із місцевою владою та працівниками органів місцевої влади з метою інтегрувати дані щодо ефективності у процеси формування бюджету та вироблення політики.

Процес відбувався не без складнощів. Міста-учасники визнали достатньо важким процес постійного залучення громадян до оцінювання ефективності. Міські посадовці також звітували про те, що їм складно забезпечувати постійну медіа підтримку та слідкувати за роботою команд. Тим не менш, досвід

проекту *CIPA* визнали “позитивним в усіх містах” [6, с. 9]. У кінцевому звіті проекту *CIPA*, оцінювачі зауважили, що проект надав громадянам можливість отримати позитивний досвід, набути певних “уроків”. За його результатами було зроблено такі висновки:

1. Громадяни майже не мали проблем із розумінням критеріїв оцінювання та різних типів оцінювання (тобто, вхідних даних, вихідних даних, результатів тощо).

2. Процес залучення громадян разом із обраними посадовцями є дуже реальним та може привести до гарної взаємодії та спільного розуміння про те, що таке якісне надання послуг.

3. Проект *CIPA* став на міжнародному рівні значним внеском у побудову системи кращої публічної підзвітності та демократичного врядування в органах місцевої влади [5, с. 8–9].

Як наслідок, такі практики стали поширюватися світом, від Нідерландів до Бразилії, від Кореї до Італії та Швеції тощо. Спільним для всіх цих країн стало намагання знайти інноваційні шляхи для покращення громадської участі та побудувати спільноти, що засновані на спільних цінностях та демократичному діалозі.

Один з яскравих прикладів запровадження принципів НПС в діяльності місцевих органів влади можна було спостерігати у муніципалітеті міста Сігтуна, яке знаходиться неподалік від Стокгольму (Швеція). Муніципалітет складається зі старого міста, міського та сільського районів. На його території розташований аеропорт “Арланда” (міжнародний аеропорт, що обслуговує Стокгольм).

У 2004 р. муніципалітет вирішив надати громадянам більше можливостей щодо участі у плануванні територіального розвитку. У 2005–2006 рр. муніципалітет провів 10 публічних зібрань, що були присвячені актуальним питанням, пов’язаним із плануванням місцевості. Кожне зібрання присвячувалось одній місцевій проблемі. Наприклад: як буде виглядати парк, якщо ми будемо будувати нову школу? Чи варто відкривати нову дорогу або тримати її закритою й надалі?

По кожному питанню зацікавлені громадяни мали можливість голосувати (через Інтернет або за допомогою листування) за альтернативу, яку пропонував муніципалітет. Відзначимо, що на початку кожної зустрічі багато зусиль витрачалось на читання персональних листів, отриманих від громадян. З метою подальшої ілюстрації пропозицій, було докладено немало зусиль для того, щоб візуально показати те, як все виглядатиме. Наприклад, для того, щоб показати запроповану дорогу було приготовлено величезний за довжиною пиріг. Дві повітряні кульки були підняті, щоб продемонструвати висоту будівлі відповідно до різних альтернатив. Такі приклади давали набагато більше, ніж просто інформацію про те, як вирішується конкретне питання. При цьому звернемо увагу, що кількість членів спільноти, що брали участь у різноманітних консультаціях з місцевих питань, коливалася від 27 до 64 % [8, с. 8].

Політична більшість в муніципалітеті пообіцяла дотримуватись результатів консультацій, які вони провели. Муніципальний комісар при цьому пообіцяв, що ця робота є найбільш цікавою із усіх, яку їй довелося робити протягом тривалого періоду в якості активного політика, і зауважила на тому, що вона почала співпрацювати із громадянами на новому рівні та отримала знання щодо того, як вони почувають себе, живучі в Сігтуні [8, с. 13].

Схожі приклади співпраці можна було спостерігати і в пригороді Стокгольма, місті Боткирка, який є однією із найбільш етнічно різноманітних громад в країні. Так, зокрема, у ньому мешкає більше 100 національностей та етнічних груп. У 2003 р. в ньому була створена Муніципальна молодіжна

рада, яка складалася із студентів та школярів віком від 13 до 22 років. Ця рада була сформована для вирішення питань, пов'язаних із освітою та відпочинком молоді. Її робота виявилася дуже успішною через те, що в ній використовувалися демократичні способи прийняття рішень, а також через те, що вона дала можливість для представників різних етнічних і територіальних груп враховувати думку кожного та розуміти один одного.

Публічні службовці та політики в Італії на різних рівнях тривалий час знаходилися у пошуку нових способів залучення громадян до публічного управління. Одним із перших, ще у 1990-х р. практика активного залучення громадян до управління містом була запроваджена у Гроттаммарі – маленькому містечку в центрі Італії. Мерія Гроттаммара, завдяки політичному руху “Солідарність та участь” (“Solidarietd e Partecipazione”) однією з перших почала створювати районні асоціації та комітети як засіб посилення публічної комунікації та громадської участі у процесах управління. Ці районні асоціації та комітети стали важливим інструментом публічної комунікації, активно залучаючи до процесу обговорення нагальних місцевих проблем неприбуткові організації, провайдерів послуг та громадян. У результаті місто стало спроможним виробляти публічну політику, що підтримується спільними інтересами та спільною відповідальністю.

Ще одним успішним прикладом використання принципів НПС для вирішення нагальних місцевих проблем став Турін. Завдяки активній громадській участі та обговоренню в ньому було знайдено оптимальний варіант стосовно проблеми, пов'язаної з розміщенням двох установок для переробки сміття. Так, у 2000 р. через досвід попередніх протестів громадян Департамент з охорони навколишнього середовища провінції Турін започаткував проект “Не відмовляйтесь у здійсненні вибору”, метою якого стала підтримка прямої громадської участі в процесі прийняття рішень стосовно утилізації сміття. Першим кроком став початок інформаційної кампанії. Завдяки поширенню інформаційних брошур в кафе та інших публічних місцях, через чотири місяці більшість мешканців міста були поінформовані щодо фактів та ризиків, пов'язаних із ситуацією зі сміттям. Головні зусилля при цьому було спрямовано на забезпечення того, щоб представлені матеріали презентували розмаїття думок та поглядів на існуючу проблему [2].

Після масштабної інформаційної кампанії було створено комісію, яка включала представників різних соціальних груп, громадських організацій, а також провайдерів послуг зі збору сміття. Робота комісії супроводжувалася гострими дискусією та оцінювалися відповідно до декількох критеріїв. Всі запропоновані альтернативи обговорювалися та кожен мав можливість запропонувати рішення. При чому обговорювалися як питання економічної ефективності, так і соціальні аспекти. У результаті роботи комісії спочатку було визначено вимоги для місць розташування установок для переробки сміття, а потім запропоновані конкретні місця з урахуванням цих вимог та Територіального плану провінції, визначено гарантії мешканців, чиї домівки були розташовані неподалік від нових об'єктів.

Висновки. Отже, дослідження результатів провідного закордонного досвіду участі громадян у публічних процесах показало, що:

- 1) першими містами (районами), які взяли участь у процесі залучення громадян до вирішення місцевих проблем, були міста (райони) із великою кількістю складних питань;
- 2) індивідуальні інтереси під час обговорення завжди поступалися публічним інтересам;
- 3) успішними виявилися ті практики управління, які базувалися на урахуванні пропозицій громадян; при цьому розвиток міст (районів) у такому

разі йшов більш швидкими темпами, порівняно із процесом розвитку, коли рішення приймалися органами публічного управління без участі громадян.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Подальші дослідження можуть зосереджуватися на аналізі сучасного стану та основних проблем впровадження нових моделей публічного управління в Україні.

Список використаних джерел:

1. Bacova M., Maney A. Strengthening Policymaking and Community Economic Development through Citizen Participation. *Paper presented to 12th annual conference of the Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe*. Vilnius, Lithuania, 2004. May. 14 p.
2. Bobbio L. A piu voci [To More Voices]. Rome: Edizioni Scientifiche Italiane, 2005. 48 p.
3. Boston J., Public Management: The New Zealand Model. New York: Oxford University Press. 1996. 406 p.
4. Civic Alliance to Rebuild Downtown New York. Listening to the City: Report of Proceedings. New York, 2002. 14 p.
- Final Report on the Iowa Citizen Initiated Performance Assessment Project (CIPA). Submitted to the Alfred P. Sloan Foundation. 2005. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.5039&rep=rep1&type=pdf> (дата звернення: 17.10.2017).
- Ho A.T.-K., Coates P. Citizen Participation: Legitimizing Performance Measurement as a Decision Tool. *Government Finance Review*. 2002. April. URL: <https://www.questia.com/magazine/1G1-85048608/citizen-participation-legitimizing-performance-measurement> (дата звернення: 17.10.2017).
5. Kettl D. F. The Global Public Management Revolution. Washington, DC: Brookings Institution, 2005. 112 p.
6. Langlet L. Utveckla principer för medborgardialog. Sveriges kommuner och landsting, 2012. 26 p.
7. Lukensmeyer C. J., Brigham S. Taking Democracy to Scale: Creating a Town Hall Meeting for the Twenty-First Century. *National Civic Review*. 2002. № 91 (4). PP. 351–366.
8. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley. 1992. 405 p.
9. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform. Oxford, UK: Oxford University Press, 2017. 392 p.
10. Turner B. S. Citizenship and Social Theory. London: Sage, 1993. 208 p.

Надійшла до редколегії 18.10.2017 р.

УДК 35.08-027.21(100:477)

АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ МОДЕЛЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Поліщук І. В.,

*аспірант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту,
Національна академія державного управління при Президентові України,
м. Київ*

Розглянуто особливості та характерні риси міжнародних моделей функціонування механізмів розвитку професійного потенціалу державних службовців. На основі світового досвіду виділено фундаментальні механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в системі державного управління. Визначено основні тенденції адаптації міжнародних моделей функціонування механізмів професійного потенціалу державних службовців у вітчизняній системі державного управління.

Ключові слова: моделі функціонування механізмів розвитку професійного потенціалу; механізми розвитку професійного потенціалу; професійний потенціал державних службовців; державне управління; адаптація міжнародних моделей.

© Поліщук І. В., 2017