

був пов'язаний із забезпеченням правильності розрахунків, виявленням шахрайства і помилок. Згодом аудитор став відігравати важливу роль у підтвердженні достовірності та надійності фінансової звітності.

Стосовно державного управління, то спочатку аудитори у всій Європі були саморегульованими, як і в Україні сьогодні. Проте з часом неефективність саморегульованих органів зростає, аудиторські органи стали не в змозі в одній особі регулювати професію і бути її представниками одночасно. З часів світових фінансових криз у 80-х і 90-х рр. XIX ст. і пізніше, унаслідок більш високого публічного інтересу та впливу проблем в аудиті на суспільство, діяльність аудиторів в Європі регулюється незалежними регуляторами, які спонсоруються урядом, самими аудиторами, а також суб'єктами суспільного інтересу.

Саморегулювання професії аудитора в Україні не є ефективним, як і в багатьох інших країнах. Україна повинна трансформувати свій аудиторський ринок, щоб відповідати потребам економіки зростання країни, підняти стандарти й довіру до аудиту з боку як внутрішніх, так і міжнародних інвесторів.

Поліпшити якість наданих аудиторських послуг можна лише за допомогою створення незалежного від професії регулятора, особливо для суб'єктів суспільного інтересу, відповідно до Директив ЄС. Незалежний орган нагляду за професією спільно із саморегульованими органами, такими як Аудиторська палата України та інші професійні організації, можуть поліпшити контроль за якістю аудиторських послуг і забезпечити необхідну фінансову прозорість в усій економіці України.

Європейське професійне співтовариство давно очікує від України фундаментальної реформи в аудиті. Тепер українське суспільство має вимагати негайної реформи, державний аудит повинен відіграти свою життєво важливу роль у створенні відкритого, добре керованого суспільства, що є метою самих громадян та бізнес-спільноти у всій Україні. Очевидно, що парадигма аудиту змінюється протягом багатьох років та буде продовжувати змінюватися в майбутньому.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в дослідженні зарубіжних практик удосконалення аудиторських механізмів в умовах реалізації євроінтеграційної політики України.

Список використаних джерел / List of references

1. **Основи аудиту** : навч. посіб. / С. І. Дерев'яноко, С. О. Олійник, Н. П. Кузик, О. М. Ганяйло. – К. : Центр учб. л-ри, 2008. – 328 с. [Osnovy audytu : navch. posib. / S. I. Derevianko, S. O. Oliinyk, N. P. Kuzyk, O. M. Haniailo. – K. : Tsentr uchb. l-ry, 2008. – 328 s.].

2. **Про аудиторську діяльність** : Закон України від 22 квіт. 1993 р. № 3125-ХІІ. – Режим доступу : zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3125-12 [Pro audytorську diialnist : Zakon Ukrainy vid 22 kvit. 1993 r. # 3125-ХІІ. – Rezhym dostupu : zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3125-12].

3. **Хулер Дж.** Україна потребує аудиту світового рівня – експерт / Джон Хулер. – Режим доступу : nk.org.ua/ekonomika/ukrayina-potrebuie-audituv-svitovogo-rivnya-ekspert-17498 [Khuler Dzh. Ukraina potrebuie audytu svitovoho rivnia – ekspert / Dzhon Khuler. – Rezhym dostupu : nk.org.ua/ekonomika/ukrayina-potrebuie-audituv-svitovogo-rivnya-ekspert-17498].

4. **Abdel-Qader W.** An evaluation of the international auditing standards and their application to the audit of listed corporations in Jordan / W. Abdel-Qader // Unpublished Doctoral Thesis, University of Western Sydney, Australia. – 2002.

5. **Boyd E.** History of auditing. A History of Accounting and Accountants / E. Boyd. – 1905. – 74 p.

6. **Brown R.** Changing audit objectives and techniques / R. Brown // The Accounting Review. – 1962. – № 37(4). – P. 696 – 703.

7. **Fitzpatrick L.** The story of bookkeeping, accounting, and auditing / L. Fitzpatrick // Accounting Digest. – 1939. – P. 217.

8. **Gill G.** Modern auditing in Australia / G. Gill, G. Cosserat. – 4th ed. – John Wiley & Sons. – Australia, 1996.

9. **Lee J.** Government auditing in China / J. Lee // The Journal of Accountancy. – 1986. – 62, 190.

10. **Leung P.** Modern auditing & assurance service / P. Leung, P. Coram, B. Cooper [ets.]. – 2nd ed. – John Wiley & Sons. – Australia, 2004.

11. **Porter B.** Principles of external auditing / B. Porter, J. Simon, D. Hatherly. – John Wiley & Sons, Ltd, 2005.

12. **Salehi M.** An empirical study of corporate audit expectation gap in Iran : Unpublished Doctoral dissertation / M. Salehi ; University of Mysore, India, 2007.

Надійшла до редколегії 16.10.15

УДК 35:321

Наталія КОЛІСНІЧЕНКО

Національна академія державного управління

при Президентів України,

Одеський регіональний інститут державного управління

«ПОГАНЕ УПРАВЛІННЯ»: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ І ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

З'ясовується сутність поняття «погане управління» (незадовільне, корумповане, некомпетентне, недбале, несумлінне управління) та визначаються шляхи його подолання. Поняття «погане управління» протиставляється поняттям «належне врядування» та «хороше управління», під якими розуміють участь, прозорість, відповідальність, ефективність, рівноправність і верховенство права. Обґрунтовується право на хороше управління як законне право фізичних осіб у

їх відносинах з органами влади та інституціями Європейського Союзу. Розглядаються прояви поганого управління на загальноуправлінському (термін вживається в значенні «погана практика» (malpractice), поведінковому (вживається категорія «неналежна поведінка» (misconduct), організаційному (вживається термін «неправильний менеджмент» (mismanagement) як неправильне керівництво організацією) та правозахисному (омбудсмен) рівнях. Перелічуються принципи хорошого управління. Актуалізується роль громадянина, ринкових механізмів, технологій електронної участі у подоланні проявів поганого управління.

Ключові слова: погане управління, неналежна поведінка, погана практика управління, неналежний менеджмент, належне врядування, хороше управління.

Natalya Kolisnichenko. «Maladministration»: the essence of the term and ways to overcome

The article aims to clarify the essence of the term «maladministration» (poor, corruptive, incompetent, careless, dishonest management) and to identify the ways to overcome it. The term «maladministration» in it is opposed to the terms of «good governance» and «good administration» which are understood as a participation, transparency, accountability, efficiency, equality and the rule of law. The right on good administration as a legitimate right of individuals in their dealing with the public authorities and institutions of the European Union is given ground for. Manifestation of maladministration at the national (the term is used in the meaning of «malpractice» – bad practice), behavioral (the category of «misconduct» as «incorrect behavior» is used), organizational (the term «mismanagement» (misguidance in organization) is used) and advocacy (ombudsman) levels is considered. The principles of good governance are numerated. The role of a citizen, market mechanisms and technologies of electronic participation in combating maladministration is analyzed.

Key words: maladministration, misconduct, malpractice, mismanagement, good governance, good administration.

В основу діяльності органів управління мають покладатися принципи представництва та участі, гнучкості, ефективності та результативності, відкритості та прозорості, верховенства права, етичної поведінки; компетенції, інновації та відкритості до змін, сталого розвитку та орієнтації на довгострокові результати, надійного фінансового менеджменту, забезпечення прав людини, підзвітності. У їх змісті має переважати ідея професіоналізму, якісного надання послуг, орієнтації на клієнта та комунікації з громадськістю. Порушення реалізації зазначених принципів спричиняє погане управління (maladministration).

Із кінця ХХ ст. активно досліджуються поняття «хороше управління» (good governance) та «погане управління» (maladministration), зокрема в загальноуправлінському (Б. Аткінс, Е. Блум, Т. Дюлей, А. Леонард, С. Пілора, А. Сунсері, К. Худ, Дж. Хурлей) та професійно-етичному (Д. Аргунадес) аспектах. Неодноразово ця проблематика ставала предметом дискусій на рівні ООН, ОЕСР, ЄС, національних урядів.

Мета статті – з'ясувати сутність поняття «погане управління» та шляхи його подолання.

З огляду на низку зарубіжних публікацій з тематики поганого управління (а саме – в системі державного управління (maladministration), поведінці державного службовця (misconduct), практиці управління (malpractice), процедурах державного органу (mismanagement)) у вітчизняній літературі бракує системних досліджень феномену поганого управління, які б розкривали причини та шляхи їх подолання на різних рівнях. Це завдання є актуальним з огляду на те, що отримані результати успішно вирішують питання управління щодо таких складників публічного управління, як-от: участь, справедливість, верховенство права, ефективність та підзвітність.

Погане управління в системі державного управління означає неуповноважене та/або неправильне використання державних ресурсів і описується як неадекватне, некомпетентне, недбале управління. Довідкова література надає такі тлумачення цього поняття: погане управління, несумлінне ведення справ; незадовільне управління (часто про державне або місцеве управління) [1]; корумповане, некомпетентне управління [13]; дія або процес неправильного управління системою або організацією; формальне недбале чи несумлінне управління [6].

Поняття «погане управління» протиставляється поняттям «належне врядування» та «хороше управління». Відповідно до Програми розвитку ООН «Управління для сталого розвитку людських ресурсів» належне врядування розуміють як участь, прозорість, відповідальність, ефективність, рівноправність і верховенство права. Зазначається, що ця модель спрямована на максимальне розширення участі суспільства в управлінні та «гарантує, що політичні, соціальні та економічні пріоритети будуть засновані на загальній згоді таким чином, щоб голоси найбідніших та соціально незахищених груп населення були почуті під час прийняття державних рішень» [7] (переклад автора. – Н. К.). Одні дослідники інтерпретують належне врядування як повернення до держави загального добробуту [3, р. 156], інші – як один із неминучих циклів реформ [9, р. 96]. Серед принципів належного врядування називаються такі: чесного проведення виборів, представництва і участі; принцип чутливості; ефективності і продуктивності; відкритості і прозорості; верховенства права; етичної поведінки; компетентності та потенціалу персоналу; інновацій та відкритості до змін; стійкості і довгострокової орієнтації; ефективного фінансового менеджменту; забезпечення прав людини, культурного розмаїття та соціальної згуртованості; підзвітності та відповідальності [20]. Проте реалізація підходів до належного врядування, що формують механізми представницької демократії, усе

одно не гарантує уникнення поганого управління, ознаки якого неминуче будуть посилювати бюрократію і послаблювати переваги демократичного управління.

Механізми хорошого управління (good administration) як надійного і передбачуваного управління прописані в «Правилах європейського державного управління», запропонованих ОЕСР SIGMA [5, с. 9]. За Дж. Святкевичем, хороше управління є таким з огляду на дотримання принципу верховенства права (диктат закону) та принципів ефективності й продуктивності [17, с. 7 – 8].

Право на хороше управління було вперше врегульовано в Хартії основних прав Європейського Союзу [18]. Право на хороше управління є комплексним і складається із законного права фізичних осіб у їх відносинах з органами влади та інституціями ЄС. Згідно зі ст. 41 п. 1 хартії кожен має право на неупереджений і справедливий розгляд своєї справи у встановлені строки відповідними інститутами, органами, службами та агенціями. Відповідно до п. 2 цієї статті зазначене право включає: право кожної особи бути вислуханою; право кожного на доступ до його файлу, поважаючи при цьому права та інтереси конфіденційності та комерційної таємниці; зобов'язання адміністрації мотивувати свої рішення. Право на хороше управління ґрунтується на необхідності підтримки верховенства права, у тому числі неупередженого розслідування протягом встановленого часу відповідним суб'єктом. Право на хороше управління іноді розуміють у набагато ширшому правовому контексті, ніж у хартії. П. Біалаш стверджує, що хороше управління не обов'язково позитивно реагує на прохання громадянина, але є справедливим, неупередженим, вчасним [4].

На відміну від належного врядування та хорошого управління, погане управління визначається як:

- будь-яка діяльність або практика, які призводять до недотримання правил [16];
- навмисне або ненавмисне управління, спричинене неналежними практикою, політикою і процедурами;
- поведінка посадової особи або практика, політика і процедура державного органу, що призводять до неправильного і неуповноваженого використання державних коштів або безгосподарної витрати державних ресурсів;
- поведінка посадової особи, що характеризується безгосподарністю у виконанні службових обов'язків;
- управління, яке включає в себе неетичну, некомпетентну або недбалу поведінку.

Отже, визначення поганого управління може включати в себе: затримку в наданні послуг, неправомірну дію чи відмову здійснювати будь-які заходи, недотримання процедури або закону, відмову в наданні

інформації, неадекватну звітність, введення в оману або неточні заяви, неадекватний зв'язок, неефективні консультації, порушені обіцянки [14].

- Як наслідок, погане управління належить до будь-якої дії, що:
- впливає на цілісність, безпеку або конфіденційність діяльності органів публічної влади;
 - може призвести до результатів, які не відображають фактичного стану речей [8].

Загалом погане управління може бути результатом:

- неправильної роботи з інформацією (відтермінування інформації, неправильне управління інформацією, надання недостовірної або помилкової інформації);
- неадекватної практики витрачання коштів організації;
- незадовільного ведення звітності;
- недбалості або некомпетентності персоналу [11].

Аналіз літератури та документів показує, що погане управління виявляється на загальноуправлінському, поведінковому, організаційному (процесуальному), правозахисному рівнях.

На загальноуправлінському рівні погане управління включає в себе поведінку державного службовця або практику, політику і процедури державного органу, що призводять до неефективного використання державних коштів, або суттєву безгосподарність у реалізації функцій і використанні ресурсів. На загальнодержавному рівні цей термін вживається у значенні «погана практика» (malpractice). Погана практика визначається як будь-яка діяльність або практика, які навмисно суперечать правилам і ставлять під загрозу цілісність процесу управління [16]; як зловживання службовим становищем; як будь-які умисні дії, зневага, замовчування, що порушують або можуть поставити під загрозу управління як таке. Погана практика може включати в себе широке коло питань – від нездатності підготувати відповідні звіти до навмисної фальсифікації звітів. Цей термін охоплює також неправомірні дії і різні форми дискримінації.

На поведінковому рівні вживається категорія «неналежна поведінка», що включає в себе порушення кодексу поведінки. При цьому неналежна поведінка не обов'язково є кримінальною за своїм характером, але може мати підстави для прийняття дисциплінарних заходів. Досить часто термін «погане управління» вживається для опису корупційної поведінки будь-якої посадової особи [12]. Проте сам термін «погане управління» не має відношення до злочинної поведінки, такої як корупція і означає невиконання службовцями належних стандартів діяльності щодо своїх обов'язків. Так, на поведінковому рівні погане управління включає в себе (серед іншого) затримку державним службовцем процесу надання послуги, брутальність, упередженість, неправильну пораду, відмову відповідати

на запитання, несправедливу поведінку і відмову повідомити заявникам їх права на оскарження. Список досить довгий і включає ситуації, коли відповідальна особа або група осіб є несправедливими, нечесними або неефективними у своїй діяльності. У багатьох випадках погане управління означає, що обставини настільки серйозні, що потребують розслідування або винесення догани. Тому державні службовці, державні органи та агенції зобов'язані повідомляти про будь-які обґрунтовані підозри щодо системної несумлінної державно-управлінської діяльності [10].

На організаційному (процесуальному) рівні вживається термін «неправильний менеджмент» (неправильне керівництво організацією). У даному випадку погане управління тлумачиться як дії державного органу, які можна розглядати як заподіяння несправедливості [19].

На правозахисному рівні у результаті прояву поганого управління суб'єкти, які зазнали його впливу, потребують захисту. Тому випадки поганого управління розглядає омбудсмен. Так, у 2009 р. омбудсмен Великої Британії зі служби охорони здоров'я опублікував доповідь «Принципи хорошого управління» [15, с. 6], ґрунтуючись на більш ніж 40-річному досвіді розгляду скарг у цій сфері. Ці принципи такі:

– діяти правильно: державні органи діють відповідно до закону, їх власної політики, процедур, керівних принципів і кращої практики, залучаючи належним чином підготовлених і компетентних працівників;

– бути орієнтованими на клієнта: послуги повинні бути доступними, корисними, оперативними і чутливими до потреб людей, клієнти мають бути проінформовані; державні органи повинні публікувати стандарти обслуговування;

– бути відкритими та відповідальними: державні органи повинні бути відкритими щодо власної політики і власних процедур; інформація має бути ясною, точною і повною; критерії прийняття рішень повинні бути вказані, як і причини для прийняття рішень;

– діяти справедливо: до людей треба ставитися неупереджено, з повагою і ввічливістю; питання повинні вирішуватися об'єктивно і послідовно; рішення і дії мають бути доречними та справедливими;

– вирішувати все правильно: помилки слід визнавати і намагатися усунути їх швидко й ефективно; процедури розгляду скарг повинні бути ефективними;

– прагнути безперервного поліпшення: політика, процедури і практики повинні регулярно переглядатися; зворотний зв'язок, у тому числі досвід, отриманий зі скарг, повинен бути використаний для поліпшення послуг.

Дії омбудсмена в разі позитивного вирішення скарги ведуть до відшкодування втрат заявнику. У системі захисту прав людини

відшкодуванням називається рішення омбудсмена, який рекомендує вирішити питання на підтримку скарги. Це може бути вибачення, зміна процедури (зادля переконання, що помилка не повториться) або виплата грошей, які заявник втратив унаслідок поганого управління. У деяких випадках омбудсмен може сказати, що заявник заслуговує на грошову компенсацію за завдані клопоти або незручності.

Трансформація державного управління посилює роль громадянина як одержувача державних послуг (роль клієнтів), надаючи самій системі клієнтоорієнтовані обриси. Громадянин розглядається як клієнт, споживач послуг: уряд не управляє, а надає послуги населенню, виконуючи роль виробника суспільних благ. Населення – споживач державних послуг, що формує необхідність забезпечити індивідуалізованість послуг, підвищити їх якість, а отже, якість самого державного управління.

З метою максимального задоволення своїх потреб громадяни виступають за прямий контроль над тими справами, які передусім впливають на їхнє існування. Управління, що належить громаді (community-owned government), означає таке управління, коли участь громадян і контроль з їхнього боку є фундаментальними елементами для демократичного прояву адміністративних дій, отже, подолання поганого управління. Сприяє цьому і розвиток електронних веб-технологій, який радикально змінив форми соціальної взаємодії та механізми громадської участі. Таким чином, обмеження, що виникають перед сучасними демократіями, можуть бути значним чином знівелювані технологіями електронної участі, що забезпечують можливості партисипативності [2]. Партисипативне управління (від англ. participate – брати участь) дослівно означає «управління, засноване на участі», надає право громадянам брати участь: в ухваленні рішень, які безпосередньо їх стосуються; встановленні цілей управління; вирішенні проблем. Сутність партисипативної моделі управління полягає в тому, що громадяни разом з органами управління визначають вектори свого розвитку, стратегічних орієнтирів тощо [4]. Іншими словами, громадяни та соціальні групи стають новими агентами контролю за державним управлінням, що забезпечує йому прозорість і відкритість функціонування.

Таким чином, погане управління – будь-яка діяльність або практика, яка призводить до недотримання адміністративних правил і вимог, помилок. Тому в сучасних суспільствах традиційна бюрократія, наділена ознаками поганого управління, починає поступово замінюватися моделлю нового державного управління (new public management), у якому присутні елементи ринкових механізмів. Встановивши загальні параметри належного врядування, корупції та поганого управління, доречно застосовувати ці критерії до зусиль

вітчизняного управління для сприяння належному врядуванню та боротьбі з корупцією.

Список використаних джерел / List of references

1. **Англо-русский** экономический словарь по экономике и финансам / под ред. А. В. Аникина. – СПб. : Эконом. шк., 1993. – 592 с. [Anglo-russkiy ekonomicheskiy slovar po ekonomike i finansam / pod red. A. V. Anikina. – SPb. : Ekonom. shk., 1993. – 592 s.].
2. **Кастельс М.** Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс. – М. : ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с. [Kastels M. Informatsionnaya epoha: ekonomika, obschestvo i kultura / M. Kastels. – M. : GU VShE, 2000. – 608 s.].
3. **Argynades D.** Good Governance. Professionalism, Ethics and Responsibility / D. Argynades // International Review of Administrative Sciences. – 2006. – № 72. – P. 155 – 170.
4. **Bialas P.** The right to good administration / P. Bialas // Современные тенденции развития экономики, управления и права : материалы ежегодной междунаро. науч. конф., г. Санкт-Петербург, 26 – 28 дек. 2012 г. – СПб., 2013. – С. 64 – 68 [Bialas P. The right to good administration / P. Bialas // Sovremennyye tendentsii razvitiya ekonomiki, upravleniya i prava : materialy ezhegodnoy mezhdunarod. nauch. konf., g. Sankt-Peterburg, 26 – 28 dek. 2012 g. – SPb., 2013. – S. 64 – 68].
5. **European Principles for Public Administration** // Sigma Paper – № 9. – 1999. – OECD Publishing, 1999. – Access mode : dx.doi.org/10.1787/5kml60zwd7h-en.
6. **Collins** COBUILD Advanced Learner's English Dictionary. – Access mode : www.collinsdictionary.com/dictionary/english-cobuild-learners.
7. **Governance** for Sustainable Human Development. – UNDP, January 1997. – Access mode : gis.emro.who.int/HealthSystemObservatory.
8. **Guidance** «Key Stage 1 and 2: maladministration investigation procedures». – April 16, 2015. – Access mode : www.gov.uk/government/publications/key-stage-1-and-2-maladministration-investigation-procedures/key-stage-1-and-2-maladministration-investigation-procedures.
9. **Hood C.** The Art of the State: Culture, Rhetoric and Public Management / Christopher Hood. – Oxford, 1998. – 261 p.
10. **Independent** Commissioner Against Corruption Act 2012. – Access mode : www.icac.sa.gov.au/content/what-maladministration.
11. **Key** Issues for Local Government // The ICAC Act. – Information Paper 11 «Understanding Maladministration». – Local Government Association of South Australia, October 2013. – 12 p.
12. **Maladministration** // Business Dictionary. – Access mode : www.businessdictionary.com/definition/maladministration.html.
13. **Maladministration** // Merriam-Webster Collegiate Dictionary. – 11th ed. – Fogware Publishing, 2014.
14. **Maladministration.** – Access mode : en.wikipedia.org/wiki/Maladministration.

15. **Principles** of Good Administration, UK Parliamentary and Health Services Ombudsman. – Access mode : www.ombudsman.org.uk/improving-public-service/ombudsmansprinciples/principles-of-good-administration/1.
16. **Procedures** for dealing with malpractice and maladministration // Malpractice and maladministration policy. – May 2012 – 4 p. – Access mode : www.ggal.org/assets/content/pdfs/Malpractice%20and%20Maladministration%20Policy_May2012.pdf.
17. **Swiatkiewicz J.** Europejski Kodeks Dobrej Administracji / J. Swiatkiewicz. – Biuro RPO. – Warszawa, 2005. – P. 7 – 8.
18. **The Charter** of Fundamental Rights of the European Union (CFR) proclaimed on 12 December 2007 by the European Parliament, the Council and the Commission Acts Office. – EU, 2007. – C. 303/1.
19. **The Standards** and Testing Agency's (STA) procedures for investigating allegations of maladministration relating to national curriculum assessments. – Access mode : socialsciences.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/schoolofhumanitiesandsocialsciences/law/pdfs/Malaadministration_and_its_Remedies.pdf.
20. **The Twelve** Principles of Good Democratic Governance at Local Level. – Directorate of Democratic Institutions. Directorate General of Democracy and Political Affairs. – Access mode : www.coe.int/local/Workshops/WorkshopDocuments/Reference%20reading%20material/Literature%20on%20Governance/GOVERN~2.PDF.

Надійшла до редколегії 18.10.15

УДК 35.082.4

Наталія ОБУШНА
Національна академія державного управління
при Президентіві України

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ – ПАРАДИГМА СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Розкриваються змістовні аспекти оцінки результативності та ефективності діяльності органів публічної влади. Виокремлюються основні теоретико-методологічні підходи, що пов'язують ефективність публічного управління з відповідними факторами. Обґрунтовується модель інтерпретації поняття «ефективність державного управління». Наводиться модель ефективності державного управління, орієнтована на його публічність, саме тому ефективність трактується насамперед як здатність реалізувати в рамках державного управління публічно заявлені цілі та цінності. При цьому не виключається їх трансформація, а також динаміка внутрішніх цільових і ціннісних настанов управлінської команди, яка знаходить своє відображення в методиках, що застосовуються для розкриття

© Обушна Н. І., 2015