

В. О. Зозуля,  
аспірант, Національна академія державного управління при Президентові України

# ФУНКЦІЇ ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

V. Zozulia,  
Ph.D student, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

## FUNCTIONS OF THE GOOD GOVERNANCE UNDER CONDITIONS OF GLOBALIZATION

**У статті досліджено функції управління, врядування, демократичного врядування та демократичного врядування в умовах глобалізації, що дозволило провести паралелі між поняттями "управління" та "врядування", визначити їх концептуальну відмінність. Соціальна орієнтованість демократичного виду врядування дозволила врахувати функції управління та врядування, а глобалізаційні виклики — конкретизувати функції демократичного врядування в умовах глобалізації. Встановлено, що останні визначають основні напрями діяльності в умовах глобалізації. Виокремлюючи їх маємо врахувати й конкретизовані в статті критерії застосування та характерні особливості функцій демократичного врядування за глобальних умов суспільного розвитку.**

**The article examines the functions of administration, governance, good governance and good governance under conditions of globalization that helped not only to draw a parallel between the notions "administration" and "governance", define their conceptual difference, but also to come down to the end of purpose in an integrated manner. The social profile of the given type of governance let take into account functions of administration and governance, while globalization challenges to clarify functions of the good governance under conditions of globalization.**

**However it is found that functions of the good governance under conditions of globalization determine thematic priorities of activities in globalization processes therefore we also should take into account detailed in the article criteria of application and characteristic features of functions of good governance in globalization processes.**

*Ключові слова: публічне управління та адміністрування, управління, врядування, демократичне врядування, функції демократичного врядування, функції демократичного врядування в умовах глобалізації, глобалізація.*

*Key words: public administration and managing, administration, governance, good governance, functions of good governance, functions of the good governance under conditions of globalization, globalization.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Питання глобалізації та демократичного врядування починаючи із ХХ ст. викликає жваві обговорення й дискусії. До сьогодні немає єдності серед науковців щодо того, який взаємозв'язок існує між глобалізацією та демократичним врядуванням, як глобальні процеси впливають на цей вид врядування. Оскільки інтеграція, інтернаціоналізація, індустріалізація, міжнаціональна взаємодія посилює глобалізацію та впровадження демократичного врядування, доречним є припущення, що між врядуванням та глобалізацією існує своєрідний взаємозв'язок, який підтверджується не лише викликами та вимогами сьогодення, а й необхідністю забезпечення сталого розвитку. Однак поза увагою не можна залишати також

ідеї антиглобалістів та альтерглобалістів, які у своїх дослідженнях акцентують увагу на негативних проявах глобалізації.

Відтак, на сьогодні питання демократичного врядування в умовах глобалізації залишається відкритим та таким, що потребує детального теоретико-методологічного дослідження.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ПРОБЛЕМАТИКОЮ ТА ВИЗНАЧЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

В контексті сучасних глобалізаційних процесів суспільного розвитку особливого значення набуває демократичне врядування й аналіз публікацій за проблематикою свідчить про значний науковий інтерес до цих питань. Так, окремі аспекти демократичного врядування

висвітлені у працях: А. Колодій, Ю. Ковбасюка, Р. Войтович, Н. Нижник, А. Рачинського, Т. Василевської, М. Білинської, Ф. Кирилюка, О. Васильєвої, О. Скакун, В. Козакова, І. Сурай, Н. Грицяк, І. Венедіктової, В. Березинського, В. Соловійова, І. Бегей, та інших.

Проте недостатньо приділяється уваги питанню функцій демократичного врядування в умовах глобалізації, що й спонукає автора до написання даної статті.

### ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ СТАТТІ

Є з'ясування взаємозв'язку глобалізації із демократичним врядуванням та розкриття такої категорії, як "функції демократичного врядування", з метою удосконалення понятійно-категоріальної бази науки публічного управління та адміністрування, уточнення переліку функцій демократичного врядування в умовах глобалізації. Ми прагнемо дослідити ці функції, що дозволить вирішити актуальне питання демократичного врядування в умовах глобалізації у контексті функціональної складової цього виду врядування.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Демократичне врядування в реаліях сьогодення покликане забезпечити сталий розвиток держави в умовах глобалізаційних процесів. Дана концепція обумовлюється незаперечною його продуктивністю, яка досягається за рахунок цілеспрямованої, ефективної, підзвітної діяльності всіх суб'єктів управління. При цьому головна увага приділяється плануванню та процесу виконання запланованого, що проявляється у функціях врядування.

Функції демократичного врядування, фактично основними напрямками діяльності, які здійснюються до такого виду врядування і в процесі публічного управління та адміністрування спрямовані на запобігання виникненню проблем, а в разі їх виникнення на своєчасне й ефективне вирішення. Тобто їх сутність зводиться до визначення основних напрямів діяльності за демократичного врядування.

Демократичне врядування є набором національно усталених практик, стандартів та принципів, що сприяють ефективному публічному управлінню й адмініструванню, дотриманню демократії та сталому розвитку держави через нормативно врегульовану процедуру взаємодії держави із приватним сектором, передбачаючи рівність і взаємовідповідальність за прийняте рішення та результати його впровадження. Таке врядування є найбільш соціально орієнтованим, адже поєднує в собі функції управління, до яких доречно зараховувати: прогнозування і планування, організацію, керівництво, координацію, контроль [17]. При цьому під плануванням варто розуміти визначення напряму діяльності, цілей, методів і принципів, які слід застосувати для досягнення запланованого; під організацією — безпосередню організацію процесу управління, розподіл повноважень між суб'єктами через визначення й нормативне закріплення прав та обов'язків; під керівництвом — безпосереднє керівництво процесом управління у визначеному напрямку; координація покликана координувати процес публічного управління та адміністрування шляхом узгодження дій усіх структурних утворень та держави загалом з іншими суб'єктами глобального управління; контроль проявляється у періодичній звітності про діяльність уповноважених суб'єктів, державних структурних утворень та загалом держави у зовнішньоекономічних відсинах.

Поняття врядування є концептуально відмінним від поняття управління, яке зводиться до одностороннього впливу держави на життєдіяльність суспільства. Врядування — спрямоване передусім на взаємодію громадськості з органами державної влади у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. І з огляду на те, що дана стаття покликана дослідити функції демократичного врядування в умовах глобалізації було б доречно врахувати функції не управління, а врядування, яке саме собою не є демократичним, оскільки для досягнення такого його виду необхідно додавати до врядування складові демократії, створити сприятливе середовище, у якому процвітатиме демократичне врядування [12] за рахунок інтеграції, координації й балансування шести функцій врядування: визначення цілей організації, визначення етики організації, створення культури організації, забезпечення дотримання організації, забезпечення підзвітності врядування, розробка та впровадження структури врядування для організації [13, с. 2—3]. Відтак, до функцій демократичного врядування, з точки зору дослідників, слід зараховувати: активну боротьбу з корупцією та використанням службового становища з метою досягнення власної вигоди; розширення демократичних процедур, інститутів та принципів; обмеження терміну функціонування провідних державних установ; скорочення уряду за чисельністю та обсягом повноважень; підконтрольність; приватизацію державних та напівдержавних підприємств; установлення та дотримання кодексу поведінки; сприяння незалежній та ефективній судовій системі [15].

В межах даного дослідження особливої уваги варто звернути на концепцію Г. Алмонда, який визначаючи функції політичної системи вказав на те, що для будь-якої системи притаманна взаємодія, котра саме й свідчить про рівень відкритості та доступності до органів державної влади. На підставі того, що для демократичного врядування взаємодія вважається визначальною складовою, варто визначені дослідником функції зараховувати до функцій демократичного врядування. Г. Алмонд, визначаючи функції, використав методологічно цікавий підхід, розділивши їх на функції входу та виходу. Серед перших назвав: політичну соціалізацію населення та добір персоналу (залучення населення до процесу публічного управління та адміністрування); артикуляцію (покликана забезпечити вираження інтересів відповідних груп громадськості у процесах реалізації державної політики); агрегування інтересів (передбачає ідентифікацію інтересів різних груп громадськості, їх поєднання, групування та виведення до інститутів влади); політична комунікація. У числі других: нормотворчу, правозастосовну та контрольну [11]. Визначальною особливістю цих функцій за демократичного врядування є те, що до виконання кожної із них може долучатися громадськість.

Функції демократичного врядування реалізуються у двох формах: безпосередній та представницькій, що дозволяє виокремити роль громадських обговорень від діяльності органів державної влади. Адже за безпосередньої форми громадяни персонально беруть участь в публічному управлінні та адмініструванні, а за представницької — опосередковано, тому що вона виникає на підставі попередньої (під час виборів) і реалізується представницькими суб'єктами (обраними особами).

Враховуючи сутність демократичного врядування і притаманні йому функції та глобалізаційні виклики сьогодення пропонуємо удосконалити перелік функцій досліджуваного виду врядування шляхом конкретизації функцій демократичного врядування в умовах глобалізації:

— участь населення у формуванні публічної політики як вимога глобального суспільного розвитку сприяє мінімізації негативних наслідків глобалізації, налагодженню комунікації та взаємодії між суб'єктами публічного управління та адміністрування, створенню механізмів визначення суспільних потреб й інтересів, їх узгодженню та забезпеченню, вирішенню суспільно-значущих завдань і досягненню суспільно-важливих цілей. За умови взаємодії влади і суспільства виконуються основні функції публічної політики: "артикуляція суспільних інтересів; публічний контроль за діяльністю влади та станом справ у суспільстві, державі, економіці та в соціальній сфері; вплив на формування державної політики, політична просвіта громадян" [8, с. 203]. Що стосується досліджуваної функції, то вона спрямована на активізацію громадськості під час вироблення та впровадження політико-управлінських рішень. Відтак для її реалізації важливе значення мають принципи доступності, транспарентності й участі, кожен із яких покликаний забезпечити співпрацю приватного сектору, громадськості та держави. Основними проявами участі громадськості у формуванні публічної політики є: вибори, референдуми, загальні збори, громадські слухання, місцеві ініціативи, громадські ради та інші об'єднання громадян. Участь — як важлива умова демократичного врядування може, на думку дослідників, мати й певні негативні наслідки, що проявляються у масовому виробленні політики та прийнятті рішень некомпетентними особами, які й не нестинуть відповідальності за них [16, с. 11].

За умов глобалізації в контексті демократичного врядування спостерігається делегітимація та лібералізація [2, с. 78—79], що призводить до взаємного, публічного управління та адміністрування за участі значної кількості суб'єктів. Ключовими ж суб'єктами формування публічно-управлінських рішень стають недержавні утворення, які відображають громадську думку. Разом з тим не можна залишати поза увагою чинники, які впливають на формування громадської думки. До них, з точки зору А. Кохан, належить: "забезпечення повноцінного інформаційного середовища, в якому формулюється політико-управлінське рішення, рівень компетенції громадських лідерів та представників громадськості в політичних інститутах, їх здатність продукувати власні рішення, а також схильність підпадати під вплив політичних маніпулювань чи навпаки — здатність протидіяти маніпулятивним технологіям" [5, с. 177]. Однак, на нашу думку, поряд із зазначеними чинниками доречно вказати не просто на забезпечення повноцінного інформаційного середовища, а саме на ступінь поінформованості громадськості, оскільки від рівня обізнаності залежатиме в подальшому остаточне рішення. Водночас для демократичного врядування участь не лише представників, а самої громадськості є важливою. Відповідно до цього важливим чинником слід вважати й рівень компетентності громадськості, яка безпосередньо обирає своїх представників і долучається до процесу формування та реалізації публічної політики.

Громадянин як суб'єкт управління може самостійно висловлювати свою думку щодо потреби у прийнятті того чи іншого рішення, однак його думка є індивідуальною і має суб'єктивний характер. Відповідно представник населення — виражає колективну волю суспільства. Долучаючись до процесу формування публічної політики він артикулює інтереси громадськості, висуває наявні в соціумі політичні вимоги на підставі існуючих суспільних проблем, прагнень, емоцій, переконань;

— активна роль опозиції при формуванні публічної політики збалансовує інтереси; стабілізує політичну ситуацію; стимулює, контролює, критикує владу; висловлює узагальнену громадську думку, подає розроблені варіанти альтернативних рішень, програм та проектів соціально-економічного розвитку. Все це та "спрямування існуючого в суспільстві невдоволення владою в демократичні, цивілізаційні форми" [7, с. 42] забезпечує демократичне врядування, для якого механізмом публічного управління та адміністрування вважається конструктивна політична опозиція [1];

— деполітизація інформаційного простору як результат науково-технічного прогресу, інтенсивного розвитку інформаційних технологій, з одного боку, і глобалізації та демократії, з другого виступає одним із критеріїв формування позитивного іміджу органів державної влади та процесом демократизації врядування [3, с. 31]. Інтегруючи знання вона дозволяє використовувати досвід людства на практиці [10, с. 8] і тим сприяє усуненню маніпулятивного впливу під час формування громадської думки.

Деполітизація інформаційного простору проявляється у незалежності, самостійності діяльності засобів масової інформації, відсутності цензури, наявності громадських медіа, які проводячи відкриту редакційну політику, залучають громадськість, забезпечуючи її зацікавленість у питаннях публічного управління та адміністрування і сприяючи залучення до безпосереднього обговорення, прийняття й реалізації управлінських рішень;

— контроль за діяльністю органів державної влади полягає у звітності органів державної влади, збалансуванні відносин між владою та громадськістю. Збалансування в цьому контексті необхідно розглядати крізь призму стримування та противаг, принцип поділу влади за такої функції характерний не лише для державних органів, а й суспільства загалом. Це пояснюється демократичною складовою врядування, якому саме й притаманна участь населення в управлінні та адмініструванні (безпосередньо або через представників). Відтак і громадський контроль може здійснюватися у двох формах: безпосередній та представницькій. Для першої характерним є здійснення громадської експертизи діяльності органів державної влади, звернення громадян до державних органів за відповідною інформацією й участь у звітуванні цих органів за певний період діяльності. Представницька функція контролю наділяє об'єднання громадян (громадські організації), спеціально створені органи контролюючими повноваженнями. В переліку функціональних обов'язків органів такої сфери діяльності зазначається якийсь вид контролю і за якою сферою здійснюватиметься.

Контроль за своєю суттю покликаний забезпечувати стабільність і рівновагу в державі, які досягаються за рахунок ефективно налагодженої системи владно-громадських відносин, котра на підставі норм законодавства дозволяє членам громадянського суспільства контролювати державу владу, обмежувати й самообмежувати державні імперативи, адміністративно-командні прагнення [9, с. 254]. За цих обставин право займає провідне місце, оскільки саме нормативне врегулювання дозволяє населенню долучатися до управління та контролю зокрема;

— суспільно-мотиваційна функція покликана мотивувати громадськість до участі в публічному управлінні та адмініструванні, а органи державної влади — до виконання своїх повноважень у межах чинного законодав-

ства. Для цього в державах із демократичним видом врядування створюються стимуляційні засоби, до яких доречно зарахувати: привернення уваги громадськості до публічної політики, систематичне висвітлення інформації про діяльність органів державної влади, діяльність громадських організацій, організацію та проведення навчань для населення із політичної активності, конференції, громадські слухання, акції, залучення членів суспільства до громадського контролю, експертиз, представлення результатів громадської активності у засобах масової інформації. Всі перелічені вище засоби одночасно мають стимулятивно-мотиваційний вплив і на діючу владу та опозицію, спрямовують їх роботу, забезпечуючи її демократичність. Основна мета цієї функції демократичного врядування полягає у забезпеченні усвідомлення членами громадянського суспільства важливості участі в питаннях публічного управління і своєї відповідальності за прийняті рішення, а також розуміння державними органами провідної ролі населення в питаннях управління та адміністрування;

— функція управління ризиками спрямована на управління ризиками при прийнятті управлінських рішень з метою успішного впровадження та реалізації публічної політики. Для досягнення цього потрібно враховувати динамічні модернізаційні процеси розвитку, самі ризики, усвідомлювати їх та приймати [14, с. 5]. Сприйняття ризиків дозволяє чинити спротив амбітним рішенням та забезпечує прийняття тих, які знижують ступінь впливу останніх до допустимого рівня, своєчасно реагують на проблеми і сприяють розвиткові суспільних процесів. Приймаючи рішення в процесі управління ризиками необхідно враховувати принципи управління ними: "усвідомлення прийняття ризиків; особиста відповідальність кожного учасника ризик-менеджменту; точне формулювання мети управління ризиками; достовірність, об'єктивність, точність, надійність інформації; охоплення управління ризиком усіх ієрархічних рівнів управління; незалежність управління окремими ризиками; мінімізація величини можливих ризикових подій та ступеня їх впливу; врахування фактора часу в управлінні ризиками" [6, с. 27]; злагожденість діяльності; командність; адекватність; своєчасність. Важливими чинниками при здійсненні управління ризиками є моніторинг, аналіз, оцінка, прогнозування, планування варіантів рішень. З наукової точки зору, управління ризиками зводиться до прогнозування настання критичних, ризикованих подій та вжиття заходів щодо зниження або припинення негативних наслідків після їх настання [4, с. 7].

Відповідно до логіки даного дослідження доцільно виокремити критерії застосування функцій демократичного врядування в умовах глобалізації: дотримання законодавства; розуміння сутності демократичного врядування; розрізнення моделей демократичного виду врядування; виокремлення функцій та принципів демократичного врядування; визначення цілей та напрямів діяльності; розроблення програм дій із впровадження обраної стратегії; застосування складових демократичного врядування на практиці; співпраця, взаємодія та досягнення компромісу між усіма суб'єктами публічного управління та адміністрування.

З огляду на ці критерії простежується сама функціональна спрямованість демократичного врядування в умовах глобальних процесів, яка спрямована на забезпечення сталого розвитку держави та збереження її національних особливостей. Дотримання цих критеріїв дозволить ефективно впроваджувати функції демократичного вря-

дування в умовах глобалізації, що в свою чергу сприятиме досягненню поставлених цілей.

Разом із тим, функціям демократичного врядування в умовах глобалізації притаманні характерні особливості, а саме: загальнообов'язковість — нормативна урегульованість функцій демократичного врядування; реальне впровадження — виконання функцій демократичного врядування покладається на суб'єктів публічного управління та адміністрування; динамічний характер, який проявляється у здатності реагувати на потреби й запити суспільства в державі та глобального світу загалом; системність — сукупність функцій, які охоплюють усі основні напрями діяльності за демократичного врядування у глобальному світі; зваженість — урахування основних запитів та зіставлення їх з наявними можливостями; цілісність — дозволяє розглядати функції демократичного врядування як сукупність складових одного цілого; єдність — спрямованість на досягнення поставленої мети (наприклад, сталого розвитку держави в умовах глобалізації чи зайняття державою лідерських позицій серед інших держав у глобальному світі); збалансованість — відсутність пріоритетів; загальність — поширюється на всіх суб'єктів публічного управління та адміністрування.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, зроблений нами аналіз функцій демократичного врядування в умовах глобалізації дозволив визначити основні напрями діяльності, що здійснюються за такого врядування, характерні особливості функцій демократичного врядування в умовах глобалізації та критерії їх застосування, конкретизувавши — як розкривається сама функціональна спрямованість демократичного врядування. Встановлено, що функції демократичного врядування — це основні напрями діяльності, які здійснюються за демократичного виду врядування і направлені в процесі публічного управління та адміністрування на запобігання виникненню проблем, а при їх виникненні — на своєчасне їх вирішення. З огляду на результати проведеного дослідження предметом подальших наукових розвідок можуть бути дослідження у сфері теоретико-методологічного аналізу принципів, методів, моделей демократичного врядування в умовах глобалізації.

#### Література:

1. Барабаш Л.В. Роль опозиції у підвищенні ефективності діяльності органів місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / Л.В. Барабаш // Державне управління: удосконалення та розвиток. — 2013. — № 8. — Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=612>
2. Беляева Н. Развитие концепта публичной политики: внимание "движущим силам" и управляющим субъектам / Н. Беляева // Полис. — 2011. — № 4. — С. 72—87.
3. Білінська М.М. Розвиток партнерських відносин між органами державної влади і громадянами: актуальні проблеми / М.М. Білінська // Університетські наукові записки. — 2012. — № 2 (42). — С. 30—35.
4. Гранатуров В.М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко, С.К. Харічков; за наук. ред. В.М. Гранатурова. — Одеса: Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. — 164 с.

5. Кохан А. Формування публічної політики як механізму протидії політичним маніпулюванням у прийнятті політико-управлінських рішень / А. Кохан // Вісн. НАДУ при Президентіві України. — 2011. — № 3. — С. 176—184.
  6. Невмержицька С.М. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві / С.М. Невмержицька, МВ. Пастушенко // Збірн. наук. пр. магістрів спеціальності 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)" кафедри менеджменту КНУТД. — К., 2014. — С. 23—29.
  7. Орловський В.К. Політична опозиція: основні класифікаційні виміри / В.К. Орловський // Наукові праці [Чорномор. держ. ун-ту імені Петра Могили]. Сер.: Політологія. — 2012. — Т. 204, Вип. 192. — С. 41—43.
  8. Сегеда Т. Зарубіжний досвід формування механізмів публічної політики / Т. Сегеда // Державне управління та місцеве самоврядування. — 2014. — Вип. 2 (21). — С. 201—213.
  9. Селіванов В.М. Право і влада суверенної України: методологічні аспекти / В.М. Селіванов — Монографія. — К.: Видавничий Дім "Ін Юре", 2002. — 724 с.
  10. Шрайнер Ю.А. Концепции интеллектуальных систем / Ю.А. Шрайнер. — М.: Наука, 1988. — 134 с.
  11. Almond's Model: Structural Functionalism / Political science note [Electronic resource]. — Accessed mode: <http://www.politicalsciencenotes.com/articles/almonds-model-structural-functionalism/735>
  12. Bourne L. Stakeholders expect good governance / L. Bourne [Electronic resource] // Projectmanager. — 2015. — September 22. — Accessed mode: <http://projectmanager.com.au/stakeholders-expect-good-governance/>
  13. Bourne L. The six functions of governance / L. Bourne // PM World Journal [Electronic resource]. — Vol. III — Issue XI. — 2014. — November. — P. 1—6. — Accessed mode: [http://www.mosaicprojects.com.au/PDF\\_Papers/P188\\_Six\\_Functions\\_of\\_Governance.pdf](http://www.mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P188_Six_Functions_of_Governance.pdf)
  14. Laker J.F. The importance of good governance / J.F. Laker — Australian British Chamber of Commerce. — Melbourne, 2013. — February. — 27. — 11 p.
  15. Functions of Governance and Good Governance at Global Levels / Political science note [Electronic resource]. — Accessed mode: <http://www.politicalsciencenotes.com/articles/functions-of-governance-and-good-governance-at-global-levels/656>
  16. Plumptre T. Governance and Good Governance: International and Aboriginal Perspectives / T. Plumptre, J. Graham [Electronic resource] // Institute On Governance. — 1999. — December 3. — 27 p. — Accessed mode: [http://http://iog.ca/wp-content/uploads/2012/12/1999\\_December\\_govgoodgov.pdf](http://http://iog.ca/wp-content/uploads/2012/12/1999_December_govgoodgov.pdf)
  17. Vlietvan V. Five Functions of Management (Fayol) / V. Van Vliet // Toolshero explore business and science [Electronic resource]. — 2014. — June. — 23 — Accessed mode: <http://www.toolshero.com/management/five-functions-of-management/>
- References:
1. Barabash, L. V. (2013), "The role of the opposition in improving the efficiency of local government", *Rol' opozytzii u pidvyschenni efektyvnosti diial'nosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia* [Online], vol. 8, available at: <http://vvv.dy.nayka.tsom.ua/?op=1&z=612> (Accessed 28 Aug 2017).
  2. Beliaeva, N. (2011), "Development of the concept of public policy: attention to "driving forces" and managing subjects", *Police*, vol. 4, pp. 72—87.
  3. Bilynska, M. M. (2012), "Development of partnership relations between state authorities and citizens: actual problems, *Universytets'ki naukovi zapysky*, vol. 2, no. 42, pp. 30—35.
  4. Hranaturov, V. M. Lytovchenko, I. V. and Kharichkov, S. K. (2003), *Analiz pidpriemnyts'kykh ryzykyv: problemy vyznachennia, klasyfikatsii ta kil'kisni otsinky* [Analysis of entrepreneurial risks: problems of definition, classification and quantitative evaluation] Odesa, Ukraine.
  5. Kokhan, A. (2011), "Formation of public policy as a mechanism for counteracting political manipulation in the adoption of political and managerial decisions", *Visn. NADU pry Prezidentovi Ukrainy*, vol. 3, pp. 176—184.
  6. Nevmerzhyts'ka, S. M. (2014), "Improvement of the risk management system at the enterprise", *Zbirn. nauk. pr. mahistriv spetsial'nosti 8.03060101 "Menedzhment orhanizatsij i administruvannia (za vydamy ekonomichnoi diial'nosti)" kafedry menedzhmentu KNUTD*, Kyiv, Ukraine, pp. 23—29.
  7. Orlovs'kyj, V. K. (2014), "Political opposition: basic classification measurements", *Chornomor. derzh. un-tu imeni Petra Mohyly*, vol. 204, pp. 41—43.
  8. Sehed, T. (2014), "Foreign experience in the formation of public policy mechanisms", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 2, no. 21, pp. 201—203.
  9. Selivanov, V. M. (2002), *Pravo i vlada suverennoi Ukrainy: metodolohichni aspekty* [Law and the power of sovereign Ukraine: methodological aspects], *Vydavnychyj Dim "In Yure"*, Kyiv, Ukraine.
  10. Shrajner, Yu. A. (1998), *Kontseptsyy yntellektual'nykh system* [Conceptsintellectual systems], Nauka, Moscow, Russia.
  11. Political science note (2017), "Almond's Model: Structural Functionalism", available at: <http://www.politicalsciencenotes.com/articles/almonds-model-structural-functionalism/735> (Accessed 28 Aug 2017).
  12. Bourne, L. (2015), "Stakeholders expect good governance?", *Projectmanager*, [Online], vol. 22, September, available at: <http://projectmanager.com.au/stakeholders-expect-good-governance/> (Accessed 27 Aug 2017).
  13. Bourne, L. (2014), "The six functions of governance", *PM World Journal* [Online], vol. III, no. XI, pp. 1—6, available at: [http://www.mosaicprojects.com.au/PDF\\_Papers/P188\\_Six\\_Functions\\_of\\_Governance.pdf](http://www.mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P188_Six_Functions_of_Governance.pdf) (Accessed 27 Aug 2017).
  14. Laker, J. F. (2013), *The importance of good governance*, Melbourne, Australia.
  15. Political science note (2017), "Functions of Governance and Good Governance at Global Levels", available at: <http://www.politicalsciencenotes.com/articles/functions-of-governance-and-good-governance-at-global-levels/656> (Accessed 28 Aug 2017).
  16. Plumptre, T. and Graham, J. (1999), "Governance and Good Governance: International and Aboriginal Perspectives", *Institute On Governance*, [Online], available at: [http://http://iog.ca/wp-content/uploads/2012/12/1999\\_December\\_govgoodgov.pdf](http://http://iog.ca/wp-content/uploads/2012/12/1999_December_govgoodgov.pdf) (Accessed 28 Aug 2017).
  17. Vlietvan, V. (2014), "Five Functions of Management (Fayol)", *Toolshero explore business and science*, [Online], available at: <http://www.toolshero.com/management/five-functions-of-management/> (Accessed 28 Aug 2017).
- Стаття надійшла до редакції 04.09.2017 р.*