

10. Кон И. С. В поисках себя: личность и ее самосознание. Москва : Политиздат, 1984. 335 с.
11. Крикунова Л. В., Бурчакова М. А. Психологические методы управления. *Современные наукоемкие технологии*. 2010. № 12. С. 86–87.
12. Макаренко С. И. Информационное противоборство и радиоэлектронная борьба в сетевых войнах начала XXI века : монография. Санкт Петербург, 2017. 309 с.
13. Мороз О. Ю. Публічне управління в Україні: проблеми становлення та ефективності. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип 34. С. 41–47.
14. Реан А. А. Психология человека от рождения до смерти. URL: [http://www/e-reading.club/bookreader.php/113018 /Kollektiv-Psihologiya cheloveka ot rozhdeniya do smerti.html](http://www/e-reading.club/bookreader.php/113018/Kollektiv-Psihologiya_cheloveka_ot_rozhdeniya_do_smerti.html) (дата звернення: 01.10.2018).
15. Рубинштейн С. Л. Человек и мир. Москва : Наука, 1997. 512 с.
16. Слепышев А. Л., Долженко Д. В., Зырянов С. Г. Понятие, свойства и основные компоненты механизма государственного управления: региональный аспект. *Социум и власть*. 2016. № 6 (38). С. 81–83.
17. Юрченко В. Вплив взаємин між студентами та викладачами на “Я-концепцію” майбутнього вчителя. *Освіта і управління*. 1997. Т. 1. № 1. С. 119–123.
18. Янчевский В. Г., Гайнутдинов Э. М., Ивуть Р. Б. и др. Основы менеджмента : учеб.-метод. пособие. Минск : БНТУ, 2014. 256 с.
19. Riff C. D., Keyes C., Lee M. The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1995. № 4. P. 719–727.

Надійшла до редколегії 19.07.2018 р.

УДК 351

“ПАРАДОКС ПІДЗВІТНОСТІ” ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Єфімов Ю. В.,
*аспірант кафедри політології та філософії,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління,
м. Харків*

Вперше у вітчизняній науці державного управління здійснено детальний аналіз “парадокса підзвітності”, який полягає у визначенні характеру впливу дій контрольного характеру на ефективність діяльності публічного сектора. Проаналізовано дискусію у західній науці публічного управління щодо заходів, спрямованих подолання даного парадоксу.

Ключові слова: підзвітність, парадокс підзвітності, відповідальність, відкритість, публічний сектор, належне управління, публічний аудит

Yefimov Yu. V.,
*Postgraduate Student of Politology and Philosophy Department,
KRI NAPA, Kharkiv*

“ACCOUNTABILITY PARADOX” AS FACTOR OF PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM DEVELOPMENT

For the first time in the domestic science of public administration a detailed analysis of the “accountability paradox” was conducted, which is to determine the nature of the impact of control activities on the public sector performance. The discussion in the Western science of public administration about the measures aimed at overcoming this paradox is analyzed.

Key words: accountability, accountability paradox, responsibility, openness, public sector, good governance, public audit.

© Єфімов Ю. В., 2018

Постановка проблеми. Сучасну епоху називають Добою підзвітності (Age of Accountability), оскільки саме підзвітність (або відповідальність) вважаються “заповітним принципом” (cherished principle), вплив якого виявляється в усьому – від надання публічних послуг до кримінального судочинства і здійснення транснаціонального управління. Підзвітність як управлінський феномен являє собою “вищий принцип” (ultimate principle) нової ери доброчесного управління [13, с. 495]. За образним висловлюванням знаного фахівця з проблем підзвітності Марка Бовенса (Утрехтський університет, Нідерланди), “підзвітність у публічному секторі є візитною картою сучасного демократичного управління” (hallmark of modern democratic governance), символом належного управління (symbol for good governance).

Історично поняття “підзвітність” (accountability) є наближеним до поняття “рахівництва” (accounting), початок якого, зокрема в Англії, відносять до епохи Вільгельма Завойовника (1085 р.) [9, с. 182–183]. Значний зсув від фінансової звітності до аудиту продуктивності (performance auditing) і публічної підзвітності фахівці відносять до епохи поширення Нового публічного менеджменту (80–90-ті рр. XX ст.), коли вперше було використано методи оцінки продуктивності (performance indicators) для порівняльного оцінювання ефективності діяльності публічних агентств. На відміну від інших соціальних і політичних наук публічне управління як академічна дисципліна фокусує увагу на публічному характері формальної підзвітності, а саме на системних і структурних формах підзвітності у наданні публічних послуг.

За таких умов, цілком природним є постановка питання про правові та організаційні межі підзвітності як процесу, що має на меті сприяння підвищенню ефективності публічного сектора, а не тільки здійснення “звітування заради звітування”. Протиріччя між принципами контролю та підприємливості у сфері публічного управління віддзеркалюється у такому явищі як “парадокс підзвітності” (accountability paradox). Нажаль, ця тема обходить численні вітчизняні фахові публікації, присвячені феномену державного контролю, особливо у фінансовій сфері. У західній науці публічного управління, навпроти, її вивчають дуже прискіпливо, особливо в межах парадигми Нового публічного менеджменту (НПМ).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У 1972 р. британський дослідник Петер Селф (Лондонська школа економіки) сформулював т.зв. “ділемму підзвітності” (accountability dilemma) як складову “класичної дилеми публічного управління” (classic dilemma of public administration). Останню він розумів як “напругу між вимогами підзвітності та ефективності виконавчих дій”. На його думку, “ділема підзвітності” полягає в тому, що використання механізмів аудиту, загроза санкцій, короткострокові часові рамки перевірок та ін.) можуть суперечити вимогам ефективного надання послуг (свободі управління, інновацій, гнучкості, здатності до ризику, довгостроковому плануванню тощо) [14, с. 654–655]. Більш вузьке поняття “парадокс підзвітності” (responsibility as paradox) висунув у 1995 р. професор Університету Дж. Вашингтона (США) Майкл Гармон. На його переконання, цей парадокс випливає з нашої нездатності розглядати процес публічного управління як “інтелектуальне управління” (intelligent management), спрямоване на узгодження суперечливих мотивів і сил, які утворюють політичне та повсякденне життя [19, с. 659]. Професор Університету Нью-Гемпшира (Велика Британія) Мелвін Дубнік на початку XXI ст. обґрунтував концепцію “парадоксу підзвітності” (accountability paradox) та виклав власне ба-

чення шляхів його подолання. Роберт Бен, викладач Гарвардської школи імені Дж. Ф. Кеннеді, запропонував інше поняття – “упередженість підзвітності” (accountability bias) для позначення протиріччя між традиційною для публічного управління орієнтацією на збільшення прибутку і новітнім трендом на досягнення більшої продуктивності публічної сфери [6, с. 12–13]. Інші автори вказують на т.зв. “розрив відповідальності” (accountability gap), який зокрема у Великій Британії ілюструється подвійним характером відповідальності міністрів: як політики вони відповідальні перед парламентом за діяльність своєї установи й одночасно як менеджери несуть управлінську підзвітність за дії публічних службовців, що їм підпорядковані [5, с. 40].

Вітчизняна дослідниця Н. А. Латигіна звертає увагу на визначену професором Стенфордського університету (США) Ларрі Даймондом суперечність між принципами представництва (representativeness) і керованості (governability) демократичного режиму: остання вимагає достатньої концентрації й автономії влади для того, щоб ту або іншу політику можна було запровадити енергійно і швидко, але це протирічить потребі в підзвітності влади, в контролі й нагляді народу та його представників за її діяльністю [1, с. 97; 4, с. 49–50].

З іншого боку, О. С. Калгін бачить коріння “парадоксу підзвітності” у протиріччі між класичними принципами НПМ, а саме – між вимогою створити чіткі стандарти та індикатори результативності та фокусуванням уваги на контролі кінцевих результатів [2, с. 36–37]. Г. А. Купряшин аналізує “управлінський парадокс”, відповідно до якого зростання самостійності і значення бюрократії веде до втрати керованості, що є загрозою стабільності і навіть існуванню всієї системи державного управління [3, с. 65].

Мета статті полягає в узагальненні наукових публікацій (переважно американських та західноєвропейських), присвячених аналізу “парадоксу підзвітності”, та обґрунтуванню дій щодо його подолання в контексті переходу від традиційного для України державного контролю до публічного аудиту західного типу.

Виклад основного матеріалу. Для того, щоб краще розібратися у сутності “парадоксу підзвітності” необхідно звернутися до стислого аналізу більш загальних понять “підзвітність” та “відповідальність” та їх співвідношення з поняттями “продуктивність” та “ефективність” стосовно публічного сектора.

Перша проблема полягає у полісемічності англomовного терміну accountability, який у західній літературі одночасно трактується як “responsibility” (відповідальність), “answerability” (надання відповіді або звіту) та “responsiveness” (здатність до реагування). М. Бовенс вважає “accountability” складовою “responsibility”. Мелвін Дубнік, навпаки, – бачить “responsibility” різновидом (genus) “accountability” [12]. Недавно померлий класик британської науки публічного управління Крістофер Худ наполягав на необхідності розрізнення понять “підзвітність” та “прозорість”, оскільки не бачив в них ані “сіамських близнюків”, ані “відповідних складових”, ані “незграбної пари” [16]. Автори новітнього (2018 р.) посібника з європейського публічного управління підкреслюють, що “responsibility” та “answerability” є лише одним з вимірів або типів “accountability” [18, с. 66–67]. М. Бовенс додає, що термін “accountability”, позбавлений в англо-американському середовищі своїх рахівницьких витоків, у більшості інших мов (французькій португальській, іспанській чи японській) не має точного еквіваленту, оскільки терміни “accountability” і “responsibility” за межами англomовного

світу семантично не розрізняються. У німецькомовних країнах деякі відмінності у слововживанні присутні, але й там в політичному дискурсі найчастіше інтернаціональний термін “accountability” залишається без перекладу, хоча, наприклад, голанське слово *rekenschap* (нім. *Rechenschaft*) за значенням ближче до “підзвітності” (аудиту), ніж до “відповідальності” [7; 9, с. 204]. Сам М. Бовенс найчастіше вживає термін “accountability” у більш вузькому – “аудиторському” значенні – як “підзвітність” (наприклад, *public account giving*, тобто надання публічного звіту). Фінансова підзвітність є різновидом *accountability* в останньому значенні.

Отже, поняття “підзвітність” у сучасному політико-управлінському дискурсі виступає свого роду “концептуальною парасолькою” (*conceptual umbrella*), що позначає різні концепти. Зокрема американські дослідники фактично ототожнюють підзвітність з належним управлінням (*good governance*), основною ознакою якого є інституалізована відповідальність (*responsibility*) влади перед суспільством, або добродією поведінкою (*virtuous behaviour*) взагалі. Європейські вчені схильні звужувати значення підзвітності та трактувати її як конкретну практику звітування (*concrete practices of account giving*) [7]¹. Якщо у широкому значенні “відповідальність” означає “звітування” як відповідь на певні питання (*answerability*), то бути підзвітним значить звітувати перед кимось у власних діях або бездіяльності, нести відповідальність за наслідки власних вчинків.

Підзвітність (відповідальність) у публічному секторі (*public sector accountability, public accountability*) є важливою складовою управління публічним сектором (*public domain*), здійснення його зовнішньої підзвітності (*accountability*), яку фахівці визначають як “соціальні відносини, в межах яких актор відчуває обов’язок пояснити та обґрунтувати свою поведінку поважним зацікавленим особам”; бажання діяти у прозорий, чесний та справедливий спосіб. До акторів у сфері публічної підзвітності (тобто, тих, хто звітує) відносяться як урядові агентства, юридичні установи, транснаціональні організації, представники неурядових організацій (НУО), публічні підрядники (*public contractors*), напів-незалежні публічні органи й навіть приватні підприємства. Ті, перед ким звітують (форуми підзвітності, *accountability fora*), ранжуються за типом соціальних відносин. Так, бюрократична або менеджеральна відповідальність здійснюється перед вищими інстанціями службової ієрархії; адміністративна відповідальність – перед фаховими установами (аудиторські суди, омбудсмени, інспектори, спеціальні агенти тощо) [8, с. 10–11].

Деякі західні дослідники виокремлюють формальні та неформальні типи відповідальності (*types of accountability*). До перших відносяться механізми правового, законодавчого, виконавчого (ієрархічного) контролю; до других – суспільні звичаї, політичні та соціальні традиції, адміністративну культуру, професійні етичні норми поведінки публічних службовців. Механізми здійснення відповідальності також розрізняються за джерелами контролю (внутрішній чи зовнішній) і рівнем контрольних дій (вищий чи нижчий), які вчиняють публічні агенти. Бюрократичний контроль (вищий внутрішній контроль), що здійснюється в межах ієрархічного підпорядкування, базується на адміністративному нагляді та нормативних директивах. Законодавча відповідальність (вищий зовнішній контроль) викону-

¹ Едоардо Онгаро і Сандра Ван Тіль у публікації 2018 р. спеціально дослідили значення терміну “accountability” в європейському політико-управлінському дискурсі [18, с. 61–100].

ється через договірні зобов'язання (contractual arrangements). Професійна відповідальність (нижчий внутрішній контроль) ґрунтується на авторитеті експертів або фахових робочих груп. Нарешті, політична відповідальність передбачає підзвітність (responsiveness) вибраних офіційних осіб, залежних від них осіб (clientele) та інших установ [19, с. 658].

У контексті нашого дослідження більш цікавим є виокремлення двох основних концепцій accountability – відповідальності як моральної категорії (добросовісності) і підзвітності як управлінського механізму. У першому випадку відповідальність є нормативним поняттям, що встановлює стандарти для оцінки діяльності організацій та поведінки офіційних осіб. У другому значенні підзвітність є більш вузьким дескриптивним (описовим) поняттям, яке розкривається через інституційні стосунки або механізми, в межах яких актор звітує перед форумом. В останньому сенсі локус досліджень підзвітності – не поведінка публічних агентів, а спосіб, в який вони працюють [10].

Розвинута система підзвітності дозволяє вирішити наступні завдання: 1) досягнення більшої прозорості та відкритості у ієрархічному та бюрократичному середовищі; 2) забезпечення можливості для неупередженого розгляду та протидії зловживанням влади (abuses of authority); 3) впровадження етичних правил поведінки для офіційних осіб; 4) покращення якості урядових (публічних) послуг [12].

Підзвітність у публічному секторі: 1) забезпечує демократичний контроль, тобто відкритість та прозорість публічних фінансів для громадян, ефективність їх використання вповноваженими особами і органами; 2) посилює добросовісність (integrity) публічного управління, оскільки прозорий характер ведення публічних рахунків протидіє корупції, непотизму, зловживанням владою тощо; 3) як засіб запобігання порушень підвищує продуктивність діяльності публічних органів, сприяє зростанню професійного рівня менеджерів і громадян; 4) у підсумку підтримує та посилює легітимність публічного управління в очах громадськості, допомагає подолати розрив між виборцями та їх представниками, між урядом й тими, ким він керує [9, с. 192–193].

Дослідники виокремлюють традиційну модель публічної підзвітності, орієнтовану переважно на контроль за діяльністю політичних діячів (“міністерська відповідальність”) та “нову підзвітність” (new accountability), яка поширюється й на призначених службовців. Метою “нової підзвітності”, яка відповідає стандартам Нового публічного менеджменту, є покращення ефективності публічного сектору через встановлення прямого зв'язку поставачальників і споживачів публічних послуг за принципом: “більша відповідальність веде до кращої продуктивності” (greater accountability will mean improved performance) [12]. Саме в межах неоліберальної парадигми Нового публічного менеджменту (НПМ) починаючи з 1980-х рр. XX ст. запропоновано було низку ініціатив, спрямованих на посилення підзвітності через покращення ефективності та впровадження системи оцінки та моніторингу діяльності у публічній сфері [5, с. 41].

Але тут виникають несподівані проблеми. Посилення відповідальності та поширення контрольних заходів (навіть найдемократичніших за визначенням) на певному етапі їх впровадження ведуть до зворотного ефекту, – саме до стагнації, а потім до падіння ефективності виробництва та розподілу публічних послуг і продуктів. Так виникає друга проблема – т.зв. “парадокс підзвітності”.

“Парадокс підзвітності” (accountability paradox, excess of accountability, accountability dilemma) є низкою споріднених понять, що, на думку деяких західних дослідників, віддзеркалюють перманентну напруженість між принципами підзвітності та продуктивності публічних органів влади. З точки зору управлінської моралі парадокс підзвітності виявляється в наступному протиріччі: “відповідальне тлумачення та застосування законних вимог до зовнішньої підзвітності залежить від виховання доброчесності, яка підтримується належним адміністративним судженням (good administrative judgment), але установи та механізми, котрі встановлюють зовнішні стандарти та контролюють їх дотримання, часто загрожує тим самим якостям, на яких ґрунтується відповідальне судження” [17]. У більш вузькому (інституційному) значенні сутність парадоксу полягає в тому, що надто прискіпливий суспільний контроль обмежує дух підприємництва публічних службовців та перетворює їх на звичайних бюрократів, орієнтованих на формальне додержання правил. Крім того, за умови дефіциту ресурсів, велика напруга підзвітності може призвести до неефективного розподілу цих ресурсів [9, с. 194].

На думку Майкла Гармона, відповідальність як парадокс (responsibility as paradox) пояснює тривалу урядову та адміністративну кризу, показуючи, чому вимоги більшої підзвітності публічних службовців перед політичним керівництвом майже незмінно не досягають своїх передбачуваних результатів, а саме, задоволення громадських потреб та упорядкованого й ефективного здійснення політичних цілей (authoritative ends) [15, с. 5–6]. Мелвін Дубнік називає стандартну думку про те, що підзвітність у публічному секторі покращує продуктивність “інституціоналізованим міфом” (institutionalized myth) і доводить, що таке твердження є принаймні неоднозначним і неперевіреном (unarticulated and untested). Підзвітність, за його твердженням, не є інструментом, а скоріше умовою публічного управління (governance) [11].

Звідки слідуює третя проблема, що аналізується у даній статті, а саме пошуки шляхів подолання “парадоксу підзвітності”. Роберт Бен, викладач Гарвардської школи імені Дж. Кеннеді, бачить вихід у відмові від традиційної “каральної підзвітності” (punitive accountability) та переході до т.зв. “сукупності взаємної колективної відповідальності” (a compact of mutual, collective responsibility). Сутність його оригінальної концепції “кругового зворотного зв’язку у сфері продуктивності” (360-degree performance feedback) полягає у створенні нової моделі підзвітності (new mental model of accountability), відповідно до якої діяльність людей буде оцінюватися не за ієрархічним принципом, а колегами, з якими вони співпрацюють (кругова підзвітність). Тобто в межах певного “підзвітного оточення” (accountability environment) кожен буде підзвітним іншим за допомогою прозорого механізму зворотної відповідальності (pattern of reciprocal accountability). Проте, сам Р. Бен скептично ставиться до реальної можливості створити кругову систему відповідальності у сфері публічного управління, оскільки контрольні механізми орієнтовані на фінанси та доброчесність, а не на підвищення продуктивності [6, с. 198–201].

Професор стратегічного менеджменту Ненсі С. Робертс (США), яка критично ставиться до позицій Р. Бена, висуває власне рішення – через використання публічного діалогу, учасники якого мають створити мережу спільної відповідальності, засновану на нормах взаємності та надійнос-

ті, створенні соціального капіталу для майбутньої спорідненої праці [19, с. 659]. М. Дубнік вважає за необхідне ввести додатковий М-фактор або соціальну мотиваційну силу (motivating force), що знаходиться поза межами формальної опозиції “підзвітність – продуктивність” (account giving – performance), але опосередковує та визначає характер їх взаємозв’язків. Без врахування М-фактора, на його думку, “збільшення зусиль, спрямованих на покращення продуктивності через посилення відповідальності призведе у перспективі до протилежного результату” [12].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. На нашу думку, всі ці підходи мають рацію, але у різній спосіб. М-фактор М. Дубніка дає можливість поєднати підзвітність та продуктивність в межах одного підходу, що забезпечить суто діалогічну форму кругової підзвітності як суспільного ідеалу. Питання полягає в природі М-фактора. Ми вважаємо, що провідним критерієм розмежування державного управління та публічного управління як різних форм соціального управління є право суспільної ініціативи, тобто визначення того, хто, за яких умов і з якою метою артикулює суспільно вагомі цілі та контролює їх досягнення. Якщо ця функція належить внутрішньо самостійним органам виконавчої влади, що привласнили собі право виступати від імені суспільства, то йдеться про традиційну модель державного управління. Наприклад, за умов суцільно одержавленої економіки Радянського Союзу ефективність народного господарства визначалася мірою виконання політичних директив вищого керівництва, а не співвідношенням “витрати-результат”. Державний фінансовий контроль виступав дієвим інструментом досягнення пріоритетів державної політики у будь-якій спосіб. Питання підвищення ефективності суспільного виробництва практично ігнорувалися.

Якщо ж функція цілепокладання і контролю належить організованому суспільству, яке наймає виконавців, найбільш придатних для здійснення суспільних ініціатив, то йдеться про публічне управління. Суспільство зацікавлено у реальному збереженні дефіцитних ресурсів та створенні такої системи публічного управління, яка таку економію забезпечить. Отже, М-фактор як міра самоорганізації та самовідповідальності суспільства за допомогою, поміж іншого, вільно створених фахових контрольних установ, може забезпечити поступове якісне перетворення чинної на сьогодні в Україні транзитивної моделі державного управління у напрямі впровадження принципів і стандартів публічного управління, поширених у Європейському Союзі, інших розвинених демократичних країнах світу.

Список використаних джерел:

1. Даймонд Л. Три парадокси демократії. *Демократія. Антологія* / упоряд. О. Проценко. Київ : Смолоскип, 2005. С. 92–104.
2. Калгин А. С. Управление по результатам на региональном уровне: контроль или результативность? *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2012. № 3. С. 35–60.
3. Купряшин Г. Л. Кризисы государственного управления: неоинституциональный подход. *Государственное управление : Электронный вестник* / Ф-т гос. упр. МГУ им. М. В. Ломоносова. 2015. Вып. 51. С. 56–84.
4. Латигіна Н. А. Суперечності та парадокси-виклики демократії. *Наукові записки НАУКМА: Політичні науки*. 2006. Т. 57. С. 48–52.
5. Mahmoud Ezzamel, Noel Hyndman, Åge Johnsen, Irvine Lapsley (eds.). *Accounting in Politics: Devolution and Democratic Accountability*. London and New York : Routledge, Taylor & Francis Group, 2008. X, 181 p. URL: <https://books.mec.biz/download-book/2509> (дата звернення: 01.10.2018).

6. Behn Robert D. *Rethinking Democratic Accountability*. Washington, D.C. : Brookings Institution Press, 2001. VIII, 317 p. URL: books.google (дата звернення: 01.10.2018).
7. Bovens M. A framework for the analysis and assessment of accountability arrangements in the public domain : Draft, made for CONNEX, Research Group 2: Democracy and Accountability in the EU. 36 p. URL: http://www.qub.ac.uk/polproj/renege/contested_meanings/Bovens_Public%20Accountability.connex2.doc (дата звернення: 01.10.2018).
8. Bovens M. Public accountability / *The Oxford Handbook of Public Accountability* ; Bovens Mark, Goodin, Robert E., Schillemans Thomas (eds.). Oxford, UK ; New York, NY : Oxford University Press, 2014. P. 1–20. URL: https://www.researchgate.net/publication/277331657_The_Oxford_Handbook_of_Public_Accountability ; <http://www.omnilexica.com/?q=Executive+Action> (дата звернення: 01.10.2018).
9. Bovens M. Public accountability / *The Oxford Handbook of Public Management* ; Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn, Jr., and Christopher Pollitt (eds.). Oxford : Oxford University Press, 2005. P. 182–208. URL: https://www.researchgate.net/profile/T_Schillemans/publication/277331657_The_Oxford_Handbook_of_Public_Accountability/links/559bd8c208ae0035df2333e8/The-Oxford-Handbook-of-Public-Accountability.pdf (preview) (дата звернення: 01.10.2018).
10. Bovens Mark. Two Concepts of Accountability: Accountability as a Virtue and as a Mechanism. *West European Politics*. 2010. Vol. 33. No 5. P. 946–967. URL: <https://www.tandfonline.com/toc/fwep20/33/5> (Abstract) (дата звернення: 01.10.2018).
11. Dubnick Melvin J. Performance as a False Promise of Accountability: The Case of American Schools / Paper prepared for presentation at Vienna Workshop on Achieving School Accountability in Practice February 15th–7th 2006, University of Vienna. 21 p. URL: <http://mjdubnick.dubnick.net/papersrw/2006/vienna021306.pdf> (дата звернення: 01.10.2018).
12. Dubnick Melvin. Accountability and the Promise of Performance: In Search of the Mechanisms / Prepared for delivery at the 2003 Annual Meeting of the American Political Science Association, August 28–31, Philadelphia, PA. 54 p. URL: <http://mjdubnick.dubnick.net/papersrw/2003/APSA-EGPA2003.pdf> (дата звернення: 01.10.2018).
13. Fisher Elizabeth C. The European Union in the Age of Accountability *Oxford Journal of Legal Studies*. 2004. Vol. 24. P. 495–515. URL: https://www.jstor.org/stable/3600565?seq=1#page_scan_tab_contents (дата звернення: 01.10.2018).
14. Flinders Matthew, David S. Moon. The problem of letting go: The 'Big Society', accountable governance and 'the curse of the decentralizing minister'. *Local Economy*. 2011. Vol. 26. No 8. P. 652–662. URL: journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0269094211422187 (дата звернення: 01.10.2018).
15. Harmon Michael M. Responsibility as paradox : a critique of rational discourse on government / foreword by Bayard L. Catron ; sponsored by the Public Administration Theory Network and supported by Lewis and Clark College. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1995. XXIII, 221 p.
16. Hood C. Accountability and Transparency: Siamese Twins, Matching Parts, Awkward Couple? *West European Politics*. 2010. Vol. 33. No. 5. P. 989–1009. URL: https://www.researchgate.net/publication/233467636_Accountability_and_Transparency_Siamese_Twins_Matching_Parts_Awkward_Couple (Abstract) (дата звернення: 01.10.2018).
17. Jos Philip H. The Accountability Paradox in an Age of Reinvention: The Perennial Problem of Preserving Character and Judgment / Philip H. Jos, Mark E. Tompkins. *Administration & Society*. 2004. Vol. 36. No 3. P. 255–281. URL: https://www.researchgate.net/publication/249625158_The_Accountability_Paradox_in_an_Age_of_ReinventionThe_Perennial_Problem_of_Preserving_Character_and_Judgment (Abstract) (дата звернення: 01.10.2018).
18. Ongaro Edoardo, Van Thiel Sandra. Languages and Public Administration in Europe. *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. London : Palgrave Macmillan, 2018. P. 61–98. URL: books.google (дата звернення: 01.10.2018).
19. Roberts Nancy C. Keeping Public Officials Accountable through Dialogue: Resolving the Accountability Paradox. *Public Administration Review*. 2002. Vol. 62. No. 6. P. 658–669. URL: http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL/Images/Journal_Samples/PUAR0033-3352~62~6/248.PDF. URL: <https://calhoun.nps.edu/handle/10945/38807> (дата звернення: 01.10.2018).

Надійшла до редколегії 29.10.2018 р.