

**А. С. Малишак**, аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

## ПРИНЦИПИ КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Ця наукова стаття розглядає комплексне питання контролю діяльності публічних службовців, акцентуючи на важливості створення ефективних механізмів нагляду та перевірки з метою забезпечення прозорості, відповідальності та ефективності у державному управлінні. Автор детально розбирає етимологічне походження ключових термінів, таких як «механізм», «контроль» та «діяльність публічних службовців», і на основі цього визначення розкривається сутність механізму контролю діяльності публічних службовців як системи процедур, методів і інструментів для забезпечення дотримання ними законів, нормативних актів та етичних стандартів.

У статті звертається увага на принципи контролю, включаючи необхідність забезпечення відкритості та доступу громадськості до інформації про діяльність публічних службовців, а також обговорюється вклад видатних дослідників у розробку та удосконалення теоретичних та практичних аспектів контролю. Автор акцентує увагу на значенні принципів ефективності, законності та підзвітності, а також розглядаються різноманітні стратегії і практики для підсилення контролю, включаючи використання цифрових технологій, поліпшення нормативно-правової бази, забезпечення підзвітності та контролю, та сприяння участі громадськості. Дослідження підкреслює ключову роль прозорості у забезпеченні ефективного контролю над діяльністю публічних службовців, акцентуючи увагу на необхідності доступу до інформації як основоположного принципу. Освітлення внеску таких вчених, як Крістофер Гуд, Карол Харлоу, Річард Мулган, Барбара С. Ромзек та Роберт Д. Бен, відкриває розуміння різноманітних підходів до підвищення відповідальності, підзвітності та ефективності управління в контексті публічного сектору.

Стаття також розглядає сучасні стратегії та практики, які можуть сприяти підсиленню контролю та відповідальності в державному секторі. Це включає впровадження електронного урядування та відкритих даних для забезпечення прозорості та легкого доступу до інформації, розвиток нормативно-правової бази для встановлення чітких стандартів управління, а також формування механізмів зворотного зв'язку між громадянами та державою для підтримки підзвітності.

Окрему увагу приділено сприянню участі громадськості в контрольному процесі через громадські обговорення, консультації та підтримку незалежних медіа, що виступають в ролі «сторожових псів» демократії. Автори вважають, що така взаємодія не тільки сприяє підвищенню довіри та ефективності управління, але й формує громадянське суспільство, здатне активно впливати на діяльність держави.

У підсумку, наголошується на необхідності комплексного підходу до контролю діяльності публічних службовців, який би включав законодавчі зміни, організаційні інновації, технологічний розвиток і зміцнення ролі громадянського суспільства, щоб створити ефективну систему управління, здатну забезпечити довіру громадян до державних інституцій.

Ключові слова: механізм, контроль, діяльність публічних службовців, цілі, принципи, ефективність, прозорість, законність, публічне управління.

### **A. S. Malyshak. Principles of controlling the activities of public servants**

This scholarly article addresses the comprehensive issue of controlling the activities of public officials, emphasizing the importance of establishing effective oversight and verification mechanisms to ensure transparency, accountability, and efficiency in public administration. The authors meticulously dissect the etymological origins of key terms such as "mechanism," "control," and "activities of public officials," and on this basis, unveil the essence of the control mechanism over public officials' activities as a system of procedures, methods, and tools designed to ensure their compliance with laws, regulatory acts, and ethical standards.

The article highlights the objectives and principles of control, including the need to ensure openness and public access to information about the activities of public officials, and discusses the contributions of eminent researchers in the development and refinement of theoretical and practical aspects of control. The authors emphasize the importance of principles of efficiency, legality, and accountability, and explore various strategies and practices to strengthen control, including the use of digital technologies, improving the legal framework, ensuring accountability and control, and promoting public participation.

The research underscores the critical role of transparency in ensuring effective control over the activities of public officials, emphasizing the necessity of access to information as a fundamental principle. Highlighting the contributions of scholars such as Christopher Hood, Carol Harlow, Richard Mulgan, Barbara S. Romzek, and Robert D. Behn, the article opens up an understanding of the various approaches to enhancing responsibility, accountability, and efficiency of management in the context of the public sector.

The article also examines contemporary strategies and practices that can contribute to strengthening control and accountability in the public sector. This includes the implementation of e-governance and open data to ensure transparency and easy access to information, the development of the legal framework to establish clear standards of management, and the creation of feedback mechanisms between citizens and the state to support accountability.

*Special attention is given to promoting public participation in the control process through public discussions, consultations, and support for independent media acting as "watchdogs" of democracy. The authors believe that such interaction not only promotes trust and efficiency in management but also shapes a civil society capable of actively influencing state activities.*

*In conclusion, the article stresses the necessity of a comprehensive approach to controlling the activities of public officials, which should include legislative changes, organizational innovations, technological development, and strengthening the role of civil society to create an effective management system capable of ensuring public trust in governmental institutions.*

*Key words: mechanism, control, activities of public servants, goals, principles, effectiveness, transparency, legality, public management.*

**Постановка проблеми.** Контроль діяльності публічних службовців є важливим аспектом у забезпеченні прозорості, ефективності та відповідальності у державному управлінні. Основним завданням такого контролю є забезпечення дотримання законів, нормативних актів, етичних стандартів та професійних принципів серед публічних службовців, щоб вони діяли в інтересах громадськості та забезпечували високу якість надання послуг.

Постановка проблеми полягає у виявленні найбільш ефективних методів і інструментів контролю, що дозволяють не лише виявляти порушення чи недоліки у роботі публічних службовців, а й сприяти їх усуненню, а також попередженню у майбутньому. Ключові виклики включають встановлення балансу між необхідністю контролю та забезпеченням достатнього рівня автономії для ефективного виконання обов'язків; визначення оптимального співвідношення між внутрішніми та зовнішніми механізмами контролю; а також розроблення системи стимулів та санкцій, яка б мотивувала публічних службовців до дотримання високих стандартів роботи.

Також важливо знайти способи для підвищення прозорості та залучення громадськості до процесу контролю, щоб забезпечити більш широку підтримку та довіру до дій державних органів. Це вимагає розроблення та впровадження інноваційних технологічних рішень, таких як цифрові платформи для звітності та відгуків, а також методів аналізу даних для більш ефективного моніторингу діяльності публічних службовців.

Вирішення цієї проблеми вимагає комплексного підходу, який включає законодавчі зміни, організаційні інновації, технологічний розвиток, а також посилення ролі громадянського суспільства у процесі контролю. Все це повинно бути направлено на створення такої системи управління, яка б забезпечувала високий рівень довіри громадян до державних інституцій та їх представників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти механізмів контролю діяльності публічних службовців, їх виконавська дисципліна, а також процес адаптації інституту державної служби України до стандартів Європейського Союзу були предметом дослідження багатьох українських вчених і фахівців, таких як В.Б. Авер'янов, С.Д. Дубенко, Ю.Г. Кальниш, Н.Р. Нижник, О.Ю. Оболенський, В.М. Олуйко, О.Я. Прохоренко, Л.В. Прудіус, С. М. Сergygin, О. І. Сушинський, та С. К. Хаджирадева, а також і зарубіжних фахівців – Крістофер Гуд, Керол Гарлов, Річард Мулган, Барбара С. Ромзек, Мелвін Дж. Дубніка, Роберт Д. Бен. Їхні роботи розглядають основні принципи та аспекти контролю за діяльністю державних службовців.

Незважаючи на значний внесок ряду вітчизняних і зарубіжних дослідників у розвиток теорій і практик контролю над діяльністю державних службовців, існує помітна розбіжність у розумінні основних принципів механізмів контролю у їхніх роботах. Більше того, деякі важливі аспекти, пов'язані з цими механізмами, досі не отримали достатнього аналітичного охоплення.

Таким чином, існує очевидна потреба у подальших дослідженнях, які б спрямовувались на узгодження теоретичних підходів до визначення "механізмів контролю" та розробку уніфікованих та ефективних принципів, які лежать в основі такого контролю. Ці дослідження повинні включати аналіз міжнародних практик та їх адаптацію до українського контексту, з метою забезпечення високого рівня професійності та етики серед державних службовців, що є ключовим для ефективної взаємодії з громадянським суспільством та міжнародними партнерами.

**Мета статті** – розробка та аргументація комплексного теоретичного підходу до механізмів контролю діяльності публічних службовців, який враховує специфіку публічного управління та сучасні виклики. Стаття має на меті ідентифікувати та проаналізувати ключові принципи та цілі контролю за публічними службовцями, а також провести детальний аналіз існуючих теоретичних підходів та їх застосування в практиці державного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Механізм контролю діяльності публічних службовців можна визначити, розкладаючи це поняття на складові частини з урахуванням етимології ключових слів.

Механізм в етимологічному сенсі походить від грецького слова μηχανή (mechanē), що означає пристрій, інструмент або спосіб вирішення задачі, і латинського слова mechanisma, що вказує на структуру або засіб досягнення певного результату. В контексті даного визначення «механізм» означає сукупність процедур, методів або інструментів, які використовуються для досягнення конкретної мети.

Контроль походить від французького слова contrôle, що буквально означає «перевірка реєстру» (від contra- "проти" і rolle "рулон, список"), тобто дія або процес перевірки і нагляду з метою забезпечення відповідності дій певним стандартам, правилам або очікуванням.

Діяльність публічних службовців відноситься до роботи тих осіб, які виконують офіційні функції в державних інституціях або організаціях, представляючи інтереси держави або громадськості.

Таким чином, механізм контролю діяльності публічних службовців можна визначити як сукупність процедур, методів та інструментів, призначених для систематичного нагляду, перевірки та оцінки роботи публічних службовців з метою забезпечення їх відповідності встановленим стандартам, правилам, законодавчим нормам та етичним принципам, спрямованих на ефективне і прозоре виконання державних функцій і служіння громадським інтересам.

У дослідженні питання контролю діяльності публічних службовців фундаментальним елементом є принципи на яких будується такий контроль. Принципи цього контролю відображають зусилля по підвищенню ефективності державного сектору і довіри громадян до влади.

Всі процедури контролю повинні бути відкритими та зрозумілими для громадськості, забезпечуючи доступ до інформації про діяльність публічних службовців. Цей принцип передбачає, що всі процеси, процедури та результати контролю за діяльністю державних службовців мають бути доступними і зрозумілими для широкої громадськості, тобто кожен громадянин має мати можливість ознайомитися з ними. Цей принцип передбачає регулярну публікацію звітів, статистики, результатів аудитів та перевірок, які стосуються діяльності державних службовців. Це включає інформацію про виконання державних програм, розподіл бюджетних коштів, результати дисциплінарних розслідувань тощо. Важливим елементом прозорості є забезпечення легкого доступу до цієї інформації через веб-сайти, офіційні публікації або відповіді на запити громадян.

Крістофер Гуд – відомий своїми роботами у сфері державного управління, зокрема, за його внесок у теорію «Нового громадського управління» [1] (New Public Management), де він досліджує, як ефективність, прозорість та контроль можуть бути посилені в державному секторі. Одна з основних думок Крістофера Гуда полягає в тому, що контроль може бути посилений в державному секторі шляхом застосування принципів Нового громадського управління (New Public Management, NPM).

Ця концепція передбачає перехід від традиційного адміністративного управління до управління, орієнтованого на результати та заснованого на бізнес-підходах. Головна ідея полягає в тому, щоб урядові програми та проекти мали чітко сформульовані цілі і вимірювані показники успіху. Це дозволить здійснювати ефективний контроль за виконанням завдань та відповідністю досягнених результатів встановленим стандартам [2].

Гуд підтримує ідею делегування влади та відповідальності на місцевому рівні, що дозволяє більш ефективно контролювати виконання завдань. Замість централізованого контролю, відповідальність передається на рівень, де відбувається конкретне виконання програм або послуг [3].

У своїх працях «Accountability in the European» Union [5] Карол Харлоу зосереджується на критичному аналізі ролі права у державному управлінні, особливо на важливості правової основи для ефективного контролю над діяльністю урядових інституцій та публічних службовців. Ось декілька ключових ідей, які вона розглядає у своїх роботах.

Карол Харлоу підкреслює, що всі аспекти державного управління мають базуватися на чіткій правовій основі, що гарантує легітимність ухвалених рішень та виконаних дій. Це допомагає запобігати зловживанням владою та забезпечує дотримання прав і свобод громадян.

У роботі «Law and administration» Карол Харлоу проаналізувала приклади, які демонструють важливість правової основи в діяльності державних органів. Один з таких прикладів може стосуватися судової практики у сфері адміністративного права, де рішення суду щодо законності адміністративних дій органів влади впливає на захист прав та свобод громадян [4].

Таким чином важливою умовою механізму контролю державних службовців є принципах законності, що забезпечує громадянам правовий захист від дій адміністративних органів. Наприклад, адміністративний орган прийняв рішення, яке порушує законні права громадян. В цьому випадку судова інстанція може скасувати таке рішення і відновити права потерпілого громадянина, тим самим наголошуючи на важливості законності у діяльності державних органів.

Ефективна система підзвітності є ключовою для підтримки довіри громадян до уряду. Річард Мулган аналізує, як концепція підзвітності розширюється та еволюціонує в контексті сучасного державного управління, висвітлюючи важливість залучення громадськості та забезпечення відповідальності державних службовців.

Коли Річард Мулган аналізує розширення та еволюцію концепції підзвітності в контексті сучасного державного управління, він зосереджується на декількох ключових аспектах та ідеях, які мають значний вплив на якість та ефективність державних інституцій. Мулган вказує на те, що сучасна концепція підзвітності виходить за рамки простого звітування про фінансові результати або виконання окремих завдань. Вона також охоплює питання якості послуг, етики, взаємодії з громадськістю та відповідальності за прийняті політичні рішення.

Традиційно підзвітність розглядалася як горизонтальний процес між різними органами влади (наприклад, між урядом та парламентом). Проте, Мулган підкреслює важливість вертикальної підзвітності, тобто відносин між державою та громадянами, які передбачають пряме звітування перед населенням та залучення громадськості до контролю за діяльністю держави [7].

Мулган акцентує на критичній ролі залучення громадськості та забезпечення прозорості урядових дій. Відкритий доступ до інформації про державну діяльність, громадські обговорення та можливість надання зворотного зв'язку допомагають зміцнювати довіру до влади та підвищувати якість управління [7].

У статті Барбара С. Ромзек та Мелвіна Дж. Дубніка “Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy” [9] автори досліджують трагедію космічного шаттла Challenger 1986 року через призму концепцій підзвітності у публічному секторі. Ця робота стала важливим внеском у розуміння того, як системи підзвітності впливають на рішення та дії в складних організаціях.

Відсутність комунікації та підзвітності: Ромзек та Дубнік вказують на проблеми в комунікації між інженерами, керівництвом NASA та підрядниками як одну з основних причин катастрофи. Інженери, які виявили потенційні небезпеки, не змогли ефективно донести свої занепокоєння до керівництва, частково через відсутність чітких механізмів підзвітності.

Ромзек та Дубнік аргументують, що цей випадок підкреслює також важливість наявності ефективних механізмів підзвітності та комунікації в організаціях, особливо в таких, що займаються складними та ризикованими технологічними проектами. Вони вважають, що міцна система підзвітності може допомогти запобігти подібним катастрофам у майбутньому, забезпечуючи, що всі рівні організації відповідально ставляться до потенційних ризиків та занепокоєнь.

Роберт Д. Бен у своїй роботі “Rethinking Democratic Accountability” [8] дійсно занурюється в аналіз демократичної підзвітності, розглядаючи як урядові інституції можуть бути більш відповідальними перед громадянами.

Р. Бен розглядає підзвітність як ключовий елемент демократії, який дозволяє громадянам контролювати уряд та його представників. Підзвітність розглядається не лише як зобов'язання звітувати про дії та рішення, але й як засіб забезпечення того, що ці дії відповідають інтересам громадян і демократичним стандартам.

Ефективність, законність та підзвітність є ключовими принципами сучасного державного управління, які сприяють підвищенню довіри громадян до уряду, забезпеченню справедливості та ефективності державних служб. Існує кілька стратегій та практик, які можуть бути використані для посилення цих аспектів у державному секторі, зокрема:

- використання цифрових технологій:
  - *електронне урядування*: впровадження електронних систем для надання державних послуг спрощує взаємодію громадян з урядом та підвищує її ефективність;
  - *відкриті дані*: публікація урядових даних у відкритому доступі для аналізу та використання громадськістю та експертами зміцнює прозорість та контроль.
- поліпшення нормативно-правової бази:
  - *законодавчі ініціативи*: розробка та прийняття законів, що регулюють доступ до інформації, підзвітність посадовців та антикорупційну діяльність;
  - *стандартизація процесів*: встановлення чітких стандартів для управлінських процедур та послуг, які надає держава.
- забезпечення підзвітності та контролю:
  - *незалежні органи контролю*: створення або підсилення ролі аудиторських, наглядових та контрольних інституцій, які моніторять діяльність уряду;
  - *механізми зворотного зв'язку*: впровадження каналів для подання скарг та пропозицій від громадян, що дозволяє виявляти та виправляти проблеми в роботі уряду.
- сприяння участі громадськості:
  - *громадські обговорення та консультації*: залучення громадян до процесу прийняття урядових рішень через публічні слухання, онлайн-платформи для обговорення законопроектів та інші форми діалогу;
  - *підтримка громадських ініціатив та незалежних ЗМІ*: забезпечення правового та фінансового захисту для неурядових організацій та незалежних медіа, які виконують роль «сторожових псів» демократії.

Діяльність публічних службовців є ключовою для забезпечення ефективного функціонування держави та задоволення потреб громадян. Для забезпечення відповідності їхньої роботи встановленим стандартам та етичним принципам, необхідно здійснювати систематичний контроль. Для забезпечення ефективності контролю є важливість переходу до управління, орієнтованого на результати та заснованого на бізнес-підходах, а також делегування влади та відповідальності на місцевому рівні. Посилує свою роль та значення і правова основа для ефективного контролю та запобігання зловживанням владою.

Ці дві підходи доповнюють один одного і відображають важливість поєднання ефективного управління, підкріпленого конкретними результатами, з гарантією правової легітимності та захистом прав громадян. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню довіри громадян до влади та підтримці принципів демократії та правової держави.

Ефективна система підзвітності є ключовим елементом для підтримки довіри громадян до уряду та його інституцій. Підзвітність не обмежується лише звітуванням про фінансові результати, але охоплює також якість послуг, етику, взаємодію з громадськістю та відповідальність за прийняті політичні рішення.

Важливою є вертикальна підзвітність, що означає пряме звітування перед громадянами та залучення громадськості до контролю за діяльністю держави. Також важливою є комунікація та забезпечення прозорості урядових дій, а також наявність ефективних механізмів підзвітності та комунікації в організаціях.

Ці дослідження наголошують на необхідності розвивати та підтримувати системи підзвітності, які дозволять урядовим інституціям бути відкритими, відповідальними та ефективними в своїй діяльності, що в свою чергу сприятиме підвищенню довіри громадян до уряду та підтримці демократичних цінностей.

Сучасне публічне управління вимагає активного застосування стратегій та практик для забезпечення ефективності, законності та підзвітності, що в свою чергу сприяє підвищенню довіри громадян до уряду та забезпеченню справедливості. Використання цифрових технологій, таких як електронне урядування та відкриті дані, спрощує доступ громадян до державних послуг та підвищує рівень прозорості. Поліпшення нормативно-правової бази через прийняття відповідних законодавчих ініціатив та стандартизацію процесів сприяє законності та чіткості управління. Забезпечення підзвітності та контролю через розвиток незалежних органів контролю та механізмів зворотного зв'язку дозволяє виявляти та виправляти проблеми в роботі уряду. Підтримка участі громадськості через громадські обговорення, консультації та підтримку громадських ініціатив та незалежних ЗМІ зміцнює демократичні цінності та робить державне управління більш відкритим та респонсивним до потреб суспільства.

### Список використаних джерел:

1. Hood Christopher New Public Management: Encyclopedia. Elsevier Science Ltd. 2001. P. 12553–12556. URL: [http://christopherhood.net/pdfs/npm\\_encyclopedia\\_entry.pdf](http://christopherhood.net/pdfs/npm_encyclopedia_entry.pdf)
2. Lodge Martin, Wegrich Kai Public Administration and Executive Politics: Perennial Questions in Changing Contexts. *Public Policy and Administration*. 2012. №27(3). P. 212–229. DOI: 10.1177/0952076712438724. URL: [https://www.researchgate.net/publication/258179686\\_Public\\_Administration\\_and\\_Executive\\_Politics\\_Perennial\\_Questions\\_in\\_Changing\\_Contexts](https://www.researchgate.net/publication/258179686_Public_Administration_and_Executive_Politics_Perennial_Questions_in_Changing_Contexts). [in English]
3. Hood, Christopher. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 1991. Volume 69. № 1.
4. Carol Harlow, Richard Rawlings Law and Administration *Cambridge University Press*, 22 July 2021. 654 p. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=qW8yEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=qW8yEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
5. Carol Harlow Accountability in the European Union. Oxford: Oxford University Press. XI/3 Collected Courses of the Academy of European Law. 2002. URL: <https://hdl.handle.net/1814/2895>. [in English]
6. Bovens, M. Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*, 2007. № 13(4), P. 447–468. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
7. Mulgan, R. Accountability: An Ever-Expanding Concept? *Public Administration*. 2000. № 78(3). P. 555–573.
8. Behn, R. D. Rethinking Democratic Accountability. Washington: DC: Brookings Institution Press. 2001. 317 p.
9. Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy. *Public Administration Review*, 1987. №47(3). P. 227–238.

### References:

1. Hood Christopher (2001) New Public Management. Encyclopedia. Elsevier Science Ltd. P. 12553–12556. Available at: [http://christopherhood.net/pdfs/npm\\_encyclopedia\\_entry.pdf](http://christopherhood.net/pdfs/npm_encyclopedia_entry.pdf) [in English]
2. Lodge Martin, Wegrich Kai (2012) Public Administration and Executive Politics: Perennial Questions in Changing Contexts. *Public Policy and Administration*. №27(3). P. 212-229. DOI:10.1177/0952076712438724. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/258179686\\_Public\\_Administration\\_and\\_Executive\\_Politics\\_Perennial\\_Questions\\_in\\_Changing\\_Contexts](https://www.researchgate.net/publication/258179686_Public_Administration_and_Executive_Politics_Perennial_Questions_in_Changing_Contexts). [in English]
3. Hood, Christopher. (1991) A Public Management for All Seasons? *Public Administration*. Volume 69. № 1. [in English]
4. Carol Harlow, Richard Rawlings (2021) Law and Administration. Cambridge University Press, 22 July. P. 654 стор. Available at: [https://books.google.com.ua/books?id=qW8yEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=qW8yEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [in English]
5. Carol Harlow (2002) Accountability in the European Union. Oxford : Oxford University Press; XI/3 Collected Courses of the Academy of European Law. Available at: <https://hdl.handle.net/1814/2895>. [in English]
6. Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*, 13(4), P. 447–468. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x> [in English]
7. Mulgan, R. (2000). Accountability: An Ever-Expanding Concept? *Public Administration*, 78(3), 555–573. [in English]
8. Behn, R. D. (2001). Rethinking Democratic Accountability. Washington, DC: Brookings Institution Press. [in English]
9. Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy. *Public Administration Review*, 47(3), 227–238. [in English]