

# ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАЛУЧЕНОСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Державно-управлінські студії № 6, 2019

УДК 351.86

**Д. О. КАДЕНКО,**

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

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАЛУЧЕНОСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

**D. KADENKO,**

*Graduate student of the Department of Parliamentarism and Political Management,  
National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*

### FOREIGN EXPERIENCE OF PUBLIC INCLUSION IN PUBLIC ADMINISTRATION

**Анотація.** У статті проведено аналіз поняття «включення громадян» у контексті нової перспективи державного управління. Переглядається відповідна академічна література щодо концепції інклюзії, зосереджуючи увагу на концептуальних стосунках громадян «інклюзія з громадянами», участь та залучення громадян. Включення та участь - два різні виміри залучення громадян. Включення громадян визначається як постійне, постійне залучення громадян до процесу спільного створення державних послуг, державної політики та програм, що сприяють визначенню та пом'якшені суспільних проблем. У статті більш детально аналізуються зусилля урядів щодо розвитку спільнот, що діють та беруть участь в організації інклюзивного управління та спільного виробництва державних послуг. Інклюзія може бути посилена шляхом створення більш спроможних громад, крім запровадження різних механізмів залучення громадськості. Однак зусилля щодо включення мають обмежений вплив на участь, оскільки не лише витрати на участь, але й важливість питань або самої участі, як сприймається громадянами, постають важливими проміжними чинниками між зусиллями щодо включення та фактичним результатом цих зусиль.

**Abstract.** The aim of the article is to analyze the concept of "citizen involvement" in the context of a new perspective of public administration. The relevant academic literature on the concept of inclusion is reviewed, focusing on the conceptual relations of citizens' "inclusion with citizens", participation and involvement of citizens. Inclusion and participation are two different dimensions of

*citizen involvement. Involvement of citizens is defined as the constant, constant involvement of citizens in the process of joint creation of public services, public policies, and programs that help identify and mitigate social problems. The article analyzes in more detail the efforts of governments to develop communities that operate and participate in the organization of inclusive governance and joint production of public services. Inclusion can be enhanced by building more affluent communities, in addition to introducing various mechanisms for public involvement. However, inclusion efforts have a limited impact on participation, as not only the cost of participation but also the importance of issues or participation itself, as perceived by citizens, are important intermediate factors between inclusion efforts and the actual outcome of those efforts.*

**Ключові слова:** *включення громадян, залучення громадян, участь громадян, державне управління.*

**Key words:** *citizen inclusion, citizen engagement, citizen participation, public governance.*

**Постановка проблеми.** У сучасному світі державний сектор постійно шукає нові шляхи залучення громадян до публічної сфери управління. Поряд із впливом традиційної парадигми державного управління формується його ослаблення та розробка нової концепції, новий підхід до відносин між громадою (громадянами) та державним сектором. Більшість дослідників державного управління формує новий підхід та робить акцент на залученість та участь громадян та громад у спільне створення державних послуг (спільне виробництво). Участь громадян, у розвитку цих послуг у сучасному громадському управлінні є особливо важливим з кількох причин: старіння суспільства, постійне збільшення населення, відсутність демократії на різних рівнях державного управління, наростання економічних криз. Як результат, державний сектор повинен шукати соціально інноваційні шляхи залучення громадян у різних сферах (охорона здоров'я, освіта, громадська безпека тощо), водночас збільшуючи залучення громадян до надання державних послуг.

У наукових працях про державне управління часто використовуються наступні терміни – залучення громадськості (залучення громадян), участь громадян, спільне управління, інклюзія, залучення, розширення можливостей, представництво.

Ряд термінів, що описують участь громадян у державному управлінні свідчить про багатовимірність, тому одного терміна недостатньо для визначення всіх ситуацій, як і в інших соціальних дисциплінах, необхідне чітке визначення термінів. Відправною точкою у вивченні питання участі громадян є принаймні дві важливі складові. По-перше – це зусилля громадян взяти участь у державному управлінні, по-друге – зусилля державних інституцій щодо залучення громадян до державного управління.

Прихильність та участь найчастіше використовуються в контексті концепції державного управління. Набагато рідше зустрічається концепція

включення громадян. Тож спробуємо у статті визначити взаємозв'язки та відмінності громадянської інклюзії, участі та залученості.

**Аналіз останніх досліджень.** В роботі вивчено досвід зарубіжних дослідників: Ш. Арнштейн, Т. Браєр, Т. Брандсен, К. Квік, Т. Купер, А. Мішель, С. Осборн, В. Пестоф, Дж. Роу, М. Фельдман, Л. Фривел, А. Хадемян та інші.

**Мета (цілі) дослідження.** Метою статті є аналіз змісту концепції інклюзії громадян та порівняння термінів залучення та участь громадян.

**Виклад основного матеріалу.** Залучення громадян окреслює відносини між державним сектором та громадськістю через потенційну співпрацю. Перший спосіб означає, що існують суспільства і роздвоєність ролей держави, що дає поштовх до участі громадян у процесі прийняття рішень. Громада може дати поштовх до участі громадян в процесі прийняття рішень [12]. При цьому уряд має бути менш чутливим до цього імпульсу, а суспільство може вимагати від уряду певних дій. Щось на кшталт врахування громадських інтересів. Це стосується забезпечення безпеки, справедливості та прогресу. Такі відносини між владою та громадянами характеризуються потенційною співпрацею. Аналізуючи конкретні приклади співпраці, дослідники прагнуть зрозуміти прихильність громадян і визначають шість критеріїв:

1. Довіра держави до громадян.
2. Ефективність (навички) громадян.
3. Довіра громадян до влади.
4. Компетентність громадян.
5. Чуйність уряду.
6. Легітимність уряду.

До управління державою можуть бути залучені як окремі громадяни, так і їх організовані групи. Такі групи можуть бути однорідними і неоднорідними і мати різні соціальні характеристики – освіта, раса, етнічна приналежність, наявний досвід тощо. Такі характеристики стають важливими у кращому розумінні цільових груп, які беруть участь у обговореннях довіри до влади. Соціально-демографічні характеристики часто впливають на ступінь участі громадян і залежить від громадянської етики. Висока громадянська мораль полягає у сприйнятті участі як свого обов'язку. Низька громадянська етика довіряє владі, але при цьому громадянин не може впливати на управління. Громадяни можуть бути виключені з державного управління через надмірні витрати на участь (часові, фінансові тощо), тому для успішного залучення громадян потрібно оцінити соціальний контекст цільової групи.

Залучення громадян залежить від ініціатив влади щодо залучення громадян до публічної сфери процесів управління, але участь може також відбуватися за ініціативою самих громадян. Залучення громадян може визначатися факторами, що належать до процесів зверху вниз і знизу вгору. Їх відданість державному врядуванню також може сприяти окремим групам за інтересами.

Залученість громадян може змінюватися залежно від їх цілей. Співпраця у наданні державних послуг, спільний розвиток послуг є один з найбільш значущих виразів прихильності та форм участі.

Громадяни можуть залучатись як до місцевих, так і до національних процесів прийняття рішень. Інклюзія громадян, що керується більшістю державного сектора ґрунтуються на прямій згоді з місцевою громадою або її представниками. Це пояснює, чому інструменти включення громадян в основному відбуваються на рівні місцевого самоврядування. Розділення участі є вирішальним для ефективного процесу включення громадян на місцевому та національному рівнях. Для громадського сектору важливо розуміти, що кожна місцева громада має власну культуру, яка вимагає від місцевої влади адаптації під час інклюзії.

Уряду важливо довіряти своїм громадянам, визнати, що вони є важливими учасниками в державному управлінні, здатні брати участь у державному управлінні. Громадянам важливо відчувати, що влада дозволяє їм брати участь у цьому і вони можуть впливати на рішення уряду, щоб уряд реагував на їхні зусилля [2].

Участь та інклюзія – це два різні та незалежні виміри залучення громадян [13]. Поєднання участі та включення викликає плутанину в організаційній практиці та теорії.

У 1969 році Шеррі Арнштейн презентувала «Сходи участі громадян» (“A Ladder of Citizen Participation” – Sherry R Arnstein), перший крок до систематичного інституційного визначення участі громадян у державному управлінні. На думку Арнштейн, існує вісім можливих рівнів розширення прав і можливостей громадян (сходи): маніпуляція, терапія, інформація, консультування, розміщення, партнерство, делегована влада, контроль над громадянами [1]. Маніпуляція та терапія визначаються як граничні стадії, ототожнюються з відсутністю участі громадян, в той час як делегована влада та контроль громадян визначається як найвищий рівень участі. Проте, в контексті сучасного державного управління деякі з цих сходинок участі не відповідають принципам сучасного управління, в якому громадян частіше називають партнерами з питань державного управління. Нові передумови для залучення громадян, такі як дорадча демократія, інклюзивне управління тощо.

Залучення громадян – це довготривалий процес, який забезпечує постійну участь громадянина у процесі державного управління. Інклюзія – це зусилля держави, її установ та її посадових осіб залучати громадян, сприяти їх участі у державному управлінні [13].

Включення не є самоціллю для уряду. Це постійний процес, який входить в інший постійний процес побудови демократичної спільноти. Компонент управління, який є невід'ємною частиною інклюзивного управління як частини ідеї, означає, що інклюзія – це керований, безперервний процес, який неможливо досягнути [5]. Відмінною рисою включення є пошук нових інструментів.

Майклз стверджує, що інклюзія передбачає залучення окремих громадян до політичного процесу. Він також зазначає, що концепція інклюзії рідко використовується в дослідженнях. Включення насамперед стосується відкритості для всіх громадян. Чи всім дозволено брати участь, чи є відбір учасників? Чи широко представлене населення на форумі? (вік, стать, освіта) і які важливі групи чи інтереси не можуть брати участь? [8]. Ці та інші критерії використовуються для різних форм залучення громадян – публічні обговорення, зустрічі, консультації, опитування громадян, форуми громад, тощо. Класифікація на відносно однорідні групи, що відрізняються за своєю ефективністю залежно від цілей інклюзії [14].

Відкрита та всеохоплююча державна політика є прозорою, доступною та реагує на погляди громадян. Відкритість означає, що громадянам доступна інформація і сам політичний процес є доступним. Щоб досягти успіху, ці елементи повинні застосовуватися у всіх державних політиках на етапі обслуговування [7].

Оскільки включення відбувається на всіх етапах державної політики, ми можемо визначити на кожному етапі перешкоди, які потрібно подолати, ресурси громадян, які можна мобілізувати, політику, яку потрібно прийняти, та практики участі громадян [3], а також їх включення (див. таблицю 1).

Таблиця 1. Ролі громадян, бар'єри та принципи управління у циклі формування політики етапи

Етапи	Ролі громадян	Перешкоди	Принципи управління
Порядок денний	<ul style="list-style-type: none"> <li>Визначення проблеми</li> <li>Розстановка пріоритетів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Немає доступу ті що приймають рішення</li> <li>Відсутність уваги громадян погляди</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Взаємне спілкування</li> </ul>
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>Виявлення перешкод.</li> <li>Рішення ідентифікація.</li> <li>Державна політика прилади та компоненти випробування деталей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Компетенції громадян</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Консультація і зворотній зв'язок</li> </ul>
Рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вироблення консенсусу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Застарілі критерії для представників</li> <li>Страх громадян</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Участь (незгода) у прийнятті рішень</li> </ul>
Впровадження	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розвиток послуг, моніторинг ситуації, мобілізація ресурсів, накопичення передового досвіду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність координації та / або конкуренції між громадянами та владою</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Партнерство. (рівність та повна відповідальність)</li> </ul>
Оцінка	<ul style="list-style-type: none"> <li>Соціальний аудит</li> <li>Співпраця зацікавлених сторін</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Висновки громадян не будуть враховані як пояснювальний інструмент для оцінки.</li> <li>Упередження, що громадяни можуть надавати лише думки, а не інформацію</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Спільна оцінка та переробка політики</li> </ul>

Відкритості, необхідної для забезпечення інклюзивної участі громадськості, недостатньо. Включення важливо для ефективності та справедливості. Ефективність є важливою, оскільки реальна цінність відкритої

політики залежить від висловлення якнайширшого кола думок (поряд із "регулярними думками") в рамках процесу прийняття рішень на основі фактичних даних. Визначення "суспільних інтересів" у демократії вимагає додаткових зусиль уряду та залучення найменш підготовлених (молодь, безробітні тощо) [7].

Залучення громадян до державного управління характеризується практиками інклюзивного управління.

Інклюзивні практики дозволяють учасникам відчувати розвиток спільнот, що вирішують проблеми, а також відчувати досягнення конкретних завдань та цілей, що призводить до більшого почуття задоволення. В окремих випадках спроможність громади може бути використана для поліпшення планування та результатів політики, але частково сама побудова громади може бути ресурсом для прийняття рішень.

Перспектива функціонуючої спільноти дозволяє розрізнити участь та інклюзію шляхом аналізу процесів залучення суспільства та прив'язки їх до побудови громади.

Прихильники "інклюзивного управління" стверджують, що практика керівників державного сектору сприяє залученню робітників, експертів, громадян та політиків до співпраці з державних питань [13]. Фельдман та Хадемян описали практику інклюзії як створення "спільнот участі" [6].

Участь у побудові громади є загальною аксіомою практики та навчання щодо залучення громадян. Залучення до розбудови громади є більш відповідним описом для розуміння різниці між організацією залучення громади до побудови громади. Ключовими рисами інклюзії, що сприяє побудові громади, є знання різних способів взаємодії, змісту та процесу створення спільної цінності та постійна підтримка відкритості. Постійні інтерактивні дискусії щодо змісту та процесів, що дозволяють учасникам процесів включення переглянути та удосконалити свої проблеми та перспективи, спостерігаючи, як процеси та проблеми змінюються з часом, розширюючи спільноту, створюючи більше зв'язків між проблемами та учасниками – все це характерно для інклюзії [6].

Суть інклюзивного управління складається з двох припущень. Перший полягає в тому, що заходами щодо посилення формування та реалізації державної політики є залучення людей з різними поглядами таким чином, щоб вони могли оцінювати один одного. Друга передумова полягає в тому, що ці процеси лежать в основі демократії [4].

Керівники державного сектору повинні відігравати важливу роль у забезпеченні ефективності інклюзивного управління.

Менеджер державного сектору – це інклюзивний менеджер. Це сприяє демократичним практикам, які дозволяють людям з різними знаннями про суспільні проблеми колективно вирішувати їх у спільному просторі. Включно менеджери організують діяльність, яка дозволяє людям спільно працювати в організаціях, між організаціями та секторами та з громадянами. Залучені громадяни часто повертають увагу до того, як установи керують своїм

персоналом та як відбувається міжорганізаційна та міжгалузева координація [6]. Отже, включення також включає процес управління, який полегшує роздуми над проблемами державного управління. Інклюзивне управління практикується не лише для досягнення інклюзії. Вона спрямована на інтеграцію різних джерел знань у безперервні процеси вирішення проблем.

Організуючи участь, значна частина системи державного управління повинна бути децентралізованою, тобто децентралізувати контроль процесів і результатів. Державна політика розгортається в динамічному середовищі, коли процеси або роботи, що виконуються громадськими організаціями, не завжди дають очікувані результати. Хоча увага до процесів важлива, вдосконалення певного процесу може мати небажаний ефект. Більше того, в динамічному середовищі досягнення чітко сформульованих результатів може бути не найкращим підходом до вирішення суспільних проблем.

Менеджери державного сектору зосереджуються на створенні спроможності своїх працівників та громадян брати участь у політичному процесі. Вони розвивають ці навички, розширюючи можливості громадян, заохочуючи командну роботу та постійне вдосконалення. Вони здійснюють владу та контроль для здійснення участі [5].

Відмінною особливістю інклюзії є орієнтація на загальний розвиток послуг. Для того, щоб уряд ефективно залучав громадян, перш за все доречно звернути увагу на залучення громадян до надання державних послуг. У цьому контексті важливо оцінити як прихильність (мотивацію) громадян, так і наявність послуги, яка надає можливості для включення громадян. Залученість громадян до доступності державних послуг визначається кількома факторами: фізична віддаленість громадян від послуги, обізнаність громадян про послугу та її надання тощо. Ці фактори безпосередньо пов'язані із зусиллями громадян, які мають бути включеними, і часто описуються як витрати на участь громадян. Якщо громадяни мотивовані, зменшення вартості участі може стати важливим фактором стимулювання їх включення. Пестофф зазначає, що в контексті державних послуг правило полягає в тому, що чим більше інтеграція вимагає зусиль громадян, тим менше громадян, як правило, активно залучається [11]. Відповідно, мотивація громадян брати участь у розвитку державних служб залежить від особисто сприйманого значення державної служби в системі державного управління, тобто наскільки ця послуга важлива для громадянина, його сім'ї, близького оточення, тощо. Якщо громадянин вважає, що державна служба безпосередньо впливає на якість його життя в оточуючому його середовищі, тоді його мотивація брати участь є високою.

Пестофф, пишучи про значення послуги, також розрізняє довгострокові та короткострокові державні послуги. Більшість соціальних служб недовговічні, тобто мають швидкий і прямий вплив на своїх користувачів. Важливість і значимість таких послуг гарантує зацікавленість користувачів в участі у їх наданні. Тим часом такі послуги, як освіта, дошкільна освіта, охорона здоров'я, мають довгостроковий вплив, їх результати не швидко помітні, а тому можуть бути менш привабливими для участі громадян.

Оцінюючи доступність та актуальність включення, Пестофф виділяє чотири типи залучення/участі громадян: маргінальними є пасивний замовник та активний співрозробник, а проміжними – активний користувач та спеціальний учасник (див. таблицю 2) [10].

При наданні державних послуг, де рівень включеності низький, можна очікувати, що будуть прийняті лише активні користувачі та пасивні клієнти. Тип пасивного споживача ідеально відображає парадигму традиційного державного управління, тоді як тип активного користувача визначається новим державним управлінням [9]. Сучасне державне управління тим часом вимагає більшої участі та залучення громадян. Ця парадигма включає активного розробника спільних служб та спеціального учасника. Ефективної участі громадян часто недостатньо, щоб активно підштовхнути їх до надання державних послуг. Низька доступність послуг може заважати включенню громадян, навіть при високій актуальності послуг. У цьому випадку часто з'являються спонтанні спеціальні учасники.

Таблиця 2.

**Типи громадян шляхом включення до надання державних послуг**

Значення послуг Наявність	Низький	Високий
	Більший	Активний користувач
Менший	Пасивний клієнт	Спеціальний учасник

При наданні державних послуг, де рівень включеності низький, можна очікувати, що будуть прийняті лише активні користувачі та пасивні клієнти. Тип пасивного споживача ідеально відображає парадигму традиційного державного управління, тоді як тип активного користувача визначається новим державним управлінням [9]. Сучасне державне управління тим часом вимагає більшої участі та залучення громадян. Ця парадигма включає активного розробника спільних служб та спеціального учасника. Ефективної участі громадян часто недостатньо, щоб активно підштовхнути їх до надання державних послуг. Низька доступність послуг може заважати включенню громадян, навіть при високій актуальності послуг. У цьому випадку часто з'являються спонтанні спеціальні учасники.

Участь пов'язана із зусиллями щодо збільшення участі громадян, зосереджуючись, зокрема, на процесі прийняття рішень, змісті програм та політики державного управління [13]. Організація процесу активної участі характеризується наступними практиками: запрошення якомога більшої кількості людей до участі, створення відносно широко доступного та широко представленого процесу, збір внесків громади та використання їх для впливу на політичні рішення. Розширюючи практики участі, процес державної політики збагачується отриманими вкладками. У той же час існують розширені та



всеохоплюючі практики, які зосереджуються на нарощуванні спроможності громад здійснювати рішення та вирішувати інші проблеми [13].

Практика включення та участі є пересічними вимірами кожного процесу залучення громадян. Вони можуть розташовуватися у континуумі від неактивного до активного прояву (див. таблицю 3) [12]. В організації державного управління інтеграція обох вимірів залучення громадськості (включення та участі) може покращити якість прийняття рішень та довгострокову спроможність громад.

Таблиця 3. Ознаки активної участі та активної інклюзії

Активна участь	Активне включення
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Багатьох людей запрошують взяти участь та / або взяти участь.</li> <li>• Докладаються зусилля, щоб зробити процес широко доступним та представницьким для широкої громадськості.</li> <li>• Громадські внески накопичуються та впливають на рішення.</li> <li>• Основна увага приділяється конкретній пропозиції чи темі, і процес може бути одноразовим.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цікавлять різні думки.</li> <li>• Процес є дорадчим, гнучким для нових домовленостей про проблеми та можливі дії.</li> <li>• Учасники процесу співпрацюють у визначенні проблем, прийнятті рішень, процесах виведення рішень.</li> <li>• Окремі процеси є частиною безперервного потоку проблем; не одноразові дискусії, що стосуються одного питання.</li> </ul>

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Поняття "участь громадян" має риси більш широкої і вузької теоретичної конструкції. Термін "залучення громадян" пропонується назвати більш широкою конструкцією. Невід'ємною частиною цієї концепції є участь громадян. Другою невід'ємною частиною конструкції залучення громадян є інклюзія. Це відображає зусилля влади щодо залучення громадян.

Типології інклюзії можуть бути сформовані або виражені у таких питаннях: хто бере участь, хто є ініціатором, з якою метою включений, який рівень управління, як залучені громадяни. Інклюзія, як і форми участі, проявляється і може бути досліджена емпірично на всіх етапах циклу державної політики.

Важливо проаналізувати інклюзію в контексті інклюзивного управління, де роль інклюзивних менеджерів державного сектору стає переважаючою. Важливим інструментом збільшення інклюзії є побудова спільноти. Це цілеспрямовано збільшує спроможність громад брати участь у вирішенні та реалізації проблем. З іншого боку, в контексті залучення громадян до загального розвитку послуг важливим стає не тільки доступність послуг (витрати), але й їх значимість (вигоди).

## References

1. Arnstein, S. A. Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners. 1969, 35(4): 216–124.

2. Cooper, T. L., Bryer, T. A., Meek, J. W. Citizen-Centered Collaborative Public Management. *Public Administration Review*. 2006, 66(Special Issue): 76–88.
3. Evaluating Public Participation in Policy Making. Organization for economic co-operation and development, 2005.
- 4 Feldman, M. S., Khademian, A. M., Ingram, H., Schneider, A. S. Ways of knowing and inclusive management practices. *Public Administration Review*. 2006. 66(S1): 89–99.
5. Feldman, M. S., Khademian, A. M. Managing for inclusion: balancing control and participation. *International Public Management Journal*. 2000, 3(2): 149–167.
6. Feldman, M. S., Khademian, A. M. The role of the public manager in inclusion: Creating communities of participation. *Governance*. 2007, 20: 305–324.
7. Focus on Citizens. Public engagement for better policy and services. OECD Studies on Public Engagement, 2009.
8. Michels, A. Innovations in democratic governance: how does citizen participation contribute to a better democracy? *International Review of Administrative Sciences*. 2011, 77(2): 275–293.
9. Osborne, S. The (New) Public Governance: a suitable case for treatment? In: Osborne, S. (eds.). *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge, 2010, p. 1–16.
10. Pestoff, V., Brandsen, T., Verschuere, B. Taking Research on Co-Production a Step Further. In: Pestoff, V., Brandsen, T., Verschuere, B. (eds.). *New Public Governance, Third Sector and Coproduction*. Routledge, 2012, p. 381–388.
11. Pestoff, V. New Public Governance, Co-Production and Third Sector Social Services in Europe: Crowding In and Crowding Out. In: Pestoff, V., Brandsen, T., Verschuere, B. (eds.). *New Public Governance, Third Sector and Co-production*. Routledge, 2012, p. 13–34.
12. Quick, K. S. Inclusive public leadership practices: Green stewardship and neighborhood planning in Grand Rapids. PhD diss. University of California, Irvine. 2010.
13. Quick, K., Feldman, S. M. Distinguishing Participation and Inclusion. *Journal of Planning Education and Research*. 2011, 31(3): 272–290.
14. Rowe, G., Frewer, L. J. A typology of public engagement mechanisms. *Science, technology & human values*. 2005, 30(2): 251–290.