
Людмила Рагозина

ОБЩЕСТВЕННОЕ УЧАСТИЕ В РАЗВИТИИ И КОНТРОЛЕ КАЧЕСТВА СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ: ОПЫТ РОССИИ И ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН

Статья посвящена исследованию возможностей и форм влияния общественности на развитие и качество социальных услуг в учреждениях бюджетного сектора. Рассматривается российский и зарубежный опыт участия в управлении социальными услугами в форме создаваемых при учреждениях общественных коллегиальных органов. В основу описания российского опыта положены результаты анализа организационных особенностей, членского состава, функциональных возможностей и деятельности коллегиальных органов в социальной сфере (образования, здравоохранения, социальной защиты и культуры) 79 субъектов РФ, а также мнения экспертов – членов попечительских советов и руководителей учреждений, экспертов от НКО – на основе 159 полуструктурированных интервью. Зарубежный опыт представлен на примере аналогичных общественных органов в Великобритании, Дании, Германии, Франции, США. Критическое сравнение потенциальных возможностей созданных коллегиальных органов и реальной практики в России и за рубежом позволило сделать вывод о существовании в отечественном опыте общественного участия в социальной сфере значительного числа формальных и неформальных барьеров и сделать ряд предложений по его развитию.

Ключевые слова: попечительский совет, общественные коллегиальные органы, социальные учреждения, социальные услуги

Рагозина Людмила Георгиевна – кандидат исторических наук, заведующая Лабораторией уровня жизни и социальной защиты Института социального анализа и прогнозирования РАНХиГС., Москва, Россия. Электронная почта: ragozina-lg@ranepa.ru

Исследователи классифицируют общественное (гражданское) участие в государственном (муниципальном) управлении по уровню институциональной зрелости (институционально оформленные или неформальные общественные инициативы) и уровню влияния (Мордасова 2011), с позиции структурно-функционального анализа по формам и технологиям (Якимец 2006; Белокурова, Воробьев 2010), по характеру участия (Балакирева 2008; Васильева 2009), по содержанию (Скалабан 2011; Нездюров 2008). Под «общественным участием» мы понимаем не только регулярное взаимодействие, но и разовое направленное воздействие на органы власти и их представителей (административные подразделения, структуры, учреждения и организации) со стороны институционально сформировавшихся общественных структур (в т.ч. НКО) или отдельных гражданских инициатив. В статье предметно затрагивается лишь одна форма такого участия – общественные коллегиальные органы управления социальной сферой (наблюдательные, попечительские, управляющие и иные общественные советы учреждений образования, здравоохранения, социального обслуживания и культуры).

В российском законодательстве нет закрепленного названия коллегиальных органов: в общественных организациях и учреждениях такие органы называются «Правление» (135-ФЗ 1995: Ст. 10), «управляющий совет» (82-ФЗ 1995: ст. 8, 9) или «наблюдательный совет» (7-ФЗ 1996: ст. 29). Учитывая многообразие складывающейся практики мы вынуждены использовать собирательное название – «общественные коллегиальные органы». Поскольку последние могут быть созданы и без привлечения широкой общественности, например: педагогический совет, ученый совет, данный тип коллегиальных органов в статье не рассматривается. Вначале проводится анализ российской практики создания общественных коллегиальных органов управления в учреждениях образования, здравоохранения, культуры и социального обслуживания, которая затем сравнивается с зарубежным опытом, что позволяет выявить институциональные проблемы и дать определенные рекомендации по их развитию.

Особенности формирования общественных коллегиальных органов в учреждениях социальной сферы в России

Анализ деятельности общественных коллегиальных органов осуществлен на административных и организационно-правовых материалах формирования в 79 субъектах Российской Федерации. Документы дали возможность проанализировать институциональные условия создания общественных коллегиальных органов в бюджетных учреждениях, в том числе, способ их формирования и состав; выяснить, кто и каким образом определяет повестку, как она корректируется, кто является участником, какими способами достигаются результаты деятельности. Дополни-

ным источником информации стали 159 глубинных структурированных интервью респондентов из числа руководителей учреждений, членов общественных коллегиальных органов и экспертов от НКО четырех пилотных регионов (Архангельская, Волгоградская, Тверская и Саратовская области). Вопросы интервью позволяли понять среду, формирующую общественные коллегиальные органы и барьеры, мешающих их развитию.

Как показал анализ, общественные коллегиальные формы управления в учреждениях социальной сферы появились еще в середине 1990-х гг., но долгое время оставались единичными случаями. Однако в последние годы тема общественного участия в социальной сфере приобрела для России особую актуальность. «Массовый запуск» общественных коллегиальных органов произошел после федеральных инициатив 2010 г. Обилие принятых нормативных правовых актов свидетельствует, что государство определило наиболее оптимальную нишу для третьего сектора именно в социальной сфере. Предполагается, что общественность не только сможет выйти на рынок социальных услуг и обеспечить конкурентную среду, но и стать «общественным контролером», гарантирующим высокое качество услуг. Этот тезис подтверждается статистическими данными: доля попечительских советов, сформированных после 2010 г., в здравоохранении составила 80% от выявленных в этой сфере в 79 субъектах Российской Федерации попечительских советов (240 ед.), в образовании – 70% (2052), в социальном обслуживании – 60% (1586).

Для облегчения вхождения общественности в управление услугами созданы открытые информационные порталы органов власти и учреждений социальной сферы. С 2010 до 2014 гг. регулярно увеличивался объем грантового фонда для поддержки социально ориентированных НКО, реализуется множество научно-исследовательских работ по заданию федеральных и региональных органов власти, направленных на изучение опыта и разработку новых механизмов общественного участия в социальной сфере. Вместе с тем, как показывают исследования (Коваленко 2013; Рагозина и др. 2013), воздействие граждан на управление социальными услугами по-прежнему носит несистемный характер и зависит не только от административных барьеров, но и от множества субъективных факторов. На наш взгляд, это свидетельствует о сохраняющейся институциональной слабости инструментов общественного участия, что требует дополнительного изучения и осмысления.

Если использовать характеристики форм общественного участия, разработанные зарубежными и российскими авторами (Arnstein 1969; Ross Baker et al. 2010; Нездуров 2008; Скалабан 2011), то создаваемые в России коллегиальные органы управления в социальной сфере можно охарактеризовать как институционально оформленный локальный уровень общественного участия, относящийся к органам внутреннего управления. С точки зрения исполнения общественных функций, у них имеется набор возможностей:

мобилизационные, социализирующие, контролирующие, управляющие, пусть даже на уровне отдельных учреждений. Что касается информационных возможностей и функций лоббирования, то здесь они могут выходить уже за пределы локальных учреждений на уровень местного сообщества. Однако критическое осмысление потенциальных возможностей коллегиальных органов и реальной практики позволило сделать вывод о существовании формальных и неформальных барьеров.

Отсутствие жесткого законодательного регулирования, с одной стороны, явилось положительным фактором, т.к. придало гибкость данной конструкции общественно-государственного взаимодействия. Функции коллегиальных органов носят тот уровень ответственности, который определяется учредителем организации (учреждения) или уставом. С другой стороны, это привело к институциональным ошибкам: завышенным требованиям со стороны общественности; к недопониманию учредителями особенностей общественного участия в государственных (муниципальных) учреждениях, которые ограничены рамками гражданского и бюджетного законодательства. Необходимость исполнения инициатив власти привела к некритичному переносу модели органов НКО на государственные (муниципальные) учреждения разной степени организационно-правовой самостоятельности (в т.ч. казенные). Например, функции управляющего (попечительского) совета фонда с широким диапазоном полномочий с редкими купюрами мультиплицированы в положениях о попечительских советах большинства казенных и бюджетных учреждений. Сюда попали, например, такие управленческие функции, как: участие в разработке стратегического (перспективного) плана развития учреждения; разработка локальных актов; руководство финансово-хозяйственными функциями и развитием учреждения; контроль; согласование штатного расписания учреждения и другие.

Мы изучили распределение учреждений, имеющих общественные коллегиальные органы, по организационно-правовым формам. Львиная доля попечительских советов в образовании и здравоохранении приходится на казенные учреждения. Но их особенностью является ограниченность организационной и бюджетной самостоятельности, например, привязанность к распоряжениям учредителя, необходимость согласовывать с ним административные действия, отсутствие права открывать внебюджетные счета, поэтому привлечение дополнительных источников на поддержание материально технической базы учреждений, сталкивается с внутренними барьерами. Выходом стало ограничение широких потенциальных возможностей общественных коллегиальных органов (определенных их организационными документами) форматом натуральной «шефской помощи». Подобное положение явилось институциональным риском для развития и привело к формализации деятельности, превращению в псевдо-общественный орган, когда выхолащивается сама идея общественного

участия в управлении. Деятельность таких попечительских советов во многих случаях оказалась профанацией.

В подтверждение можно привести результаты контент-анализа протоколов заседаний рассматриваемых общественных органов, который показал, что функциональные возможности общественных коллегиальных органов (например, попечительских советов), закрепленные в положениях, на практике не востребованы. В настоящее время большая их часть занимается преимущественно собственными организационными вопросами – формированием планов работы попечительского совета, отчетами, распределением обязанностей. Эта тема стоит на первом месте в большей части проанализированных протоколов (свыше 14 тыс. документов) попечительских советов (3878 ед.). Это не удивительно, ведь как указывалось выше, значительная часть их сформировалась недавно (после 2010 г.). Кроме того, в большей части учреждений попечительские советы собираются не более двух раз в год, поэтому реальной функциональной деятельности нет. Советы, которые собираются чаще, сфокусировали деятельность на развитии материально-технической базы учреждений и материальной поддержке отдельных мероприятий. Для учреждения это – явный плюс, но, как следует из анализа интервью с членами попечительских советов, нежелание активных людей в них участвовать связана с тем, что учреждения ждут, прежде всего, материальной поддержки. Граждане рассматривают такие коллегиальные органы как своего рода «уловку государства по отъему денег у населения в пользу недофинансированного бюджетного сектора» (из интервью с членом попечительского совета в учреждении образования).

Исследование социальной среды, формирующей общественные коллегиальные органы, позволяет понять их возможности и перспективы. Индикатором готовности местных сообществ влиять на качество социальных услуг является их состав. В учреждениях здравоохранения и социального обслуживания превалирует советская модель «шефской помощи». Состав таких попечительских (управляющих, наблюдательных) советов включает: 15–20% – руководителей предприятий; 50–60% – представителей администрации города (учредителя) и работников учреждений; 10–20% – представителей малого бизнеса и заинтересованной общественности. По нашему мнению, сложившиеся пропорции могут указывать на низкую активность местных сообществ, их неготовность к участию в общественных институтах управления и контроле качества социальных услуг. Единственная сфера, где состав членов попечительских советов сбалансирован – это образование. Перечисленные выше группы участников распределяются здесь пропорционально, примерно по 30%. Этого удастся достичь за счет повышения доли общественности из числа потребителей услуг, а именно – активных родителей. Но и здесь коллегиальные органы не всегда могут отстоять интересы потребителей. Как, например, это случилось

при введении в ряде московских школ в 2014 г. платы за посещение детьми групп продленного дня. По мнению родителей, прозвучавшему на круглом столе Общественной палаты города Москвы в январе 2015 г., платные продленки вводятся с согласия управляющих советов школ, потому как директора школ имеют на них серьезное влияние (Кузбасский 2015).

Таким образом, особенностью общественных органов в учреждениях социальной сферы является то, что создаются они преимущественно по инициативе сверху (за исключением сферы образования) и формируются внешними участниками (руководителями местных предприятий, органов власти и незначительно – представителями общественных и некоммерческих организаций).

Зарубежный опыт участия общественных коллегиальных органов в контроле качества социальных услуг

Описанное выше состояние общественных коллегиальных органов в учреждениях бюджетной сферы России формально схоже, но содержательно отличается от аналогичных органов за рубежом (Рагозина и др. 2013). Так, в системе образования и здравоохранения в разных странах, как и в России, они имеют разные названия: школьные советы, попечительские советы, управляющие советы. Различия в названиях не отражаются на сфере полномочий или организации деятельности, а, скорее, связаны со сложившейся практикой. И, наоборот, органы с однотипным названием, могут существенно различаться по задачам и полномочиям. Различие между отечественным и зарубежным опытом – в цели их создания и содержании деятельности. Как указывалось выше, российские попечительские советы создаются, в первую очередь, с целью институциональной поддержки учреждений, и лишь во вторую, – с целью улучшения качества услуг (на стыке интересов учреждения и потребителей). За рубежом эффективность школьных общественных советов определяется высокими достижениями учащихся и качеством обучения; осведомленностью общественных советов о способностях учеников и возможностях школы по повышению уровня обучения; наличием четкой системы отчетности в образовательных учреждениях, что позволяет членам общественного совета меньше времени тратить на решение оперативных вопросов и больше внимания уделять повышению успеваемости учащихся.

Другие условия эффективной работы общественных советов – наличие тесного взаимодействия с педагогами школы и местным сообществом, а также с другими заинтересованными сторонами для достижения поставленных целей; а также наличие инструментов для проведения мониторинга результативности деятельности школы и использования полученной информации для реального повышения результативности (Eight characteristics... 2011). И лишь во вторую очередь эффективность

общественных органов в образовании связывается с тем, в каком объеме они предоставляют ресурсы для достижения поставленных целей и принимают ли участие в программах развития, подготовки кадров. В здравоохранении можно отметить сходную тенденцию.

Изначально общественные советы, например, в Канаде и США в большей степени были сосредоточены на оценке финансовых показателей медицинских организаций, чем на качестве предоставления медицинской помощи, оставляя эти вопросы в ведении медицинского персонала и администрации. Передача общественным советам обязанностей по мониторингу качества услуг была обусловлена его снижением (Ross Baker et al. 2010; Hundert, Topp 2003; Institute for Healthcare Improvement 2008). В настоящее время их эффективность связана с мониторингом результативности, качества медицинской помощи (Vaughn et al. 2006).

Чтобы члены общественных советов были компетентны в вопросах оценки качества медицинских услуг они проходят специальное обучение, позволяющее в дальнейшем оценивать отчеты о качестве медицинских услуг и формулировать вопросы, касающиеся результативности работы учреждения (Institute for Healthcare Improvement 2008). Учитывая, что работа в совете требует существенных затрат времени, но при этом не оплачивается, в зарубежной практике кандидатов тщательно отбирают: они дают информированное согласие на прохождение обучения, работу и оценку своей деятельности в качестве члена общественного совета (Institute for Healthcare Improvement 2008).

Общественные коллегиальные органы за рубежом отличаются от российских, прежде всего, по составу участников: они формируются, в первую очередь, из числа потребителей услуг и лишь во вторую – из числа независимых экспертов и представителей общественных организаций. В России – из руководителей разных уровней и секторов, представители потребителей являются, скорее, исключением, чем правилом, за вычетом сферы образования. Главным в зарубежной практике общественного участия является совместная выработка стратегии развития организации, определения параметров достигаемых целей, контроль качества услуг в интересах потребителей и результативности деятельности организации с учетом принятых параметров. В России, как указывалось выше, главным является материально-техническая поддержка учреждения.

В большинстве субъектов РФ численность общественных коллегиальных органов в учреждениях бюджетной сферы растет, но эффективность остается низкой. Часто они создаются формально, зависят от многих объективных и субъективных факторов, в том числе от недостатка общественных и некоммерческих организаций, готовых непредвзято участвовать в поддержке учреждений социальной сферы. Барьером становится

возникающее недоверие у руководителей учреждений к социально ориентированным некоммерческим организациям, выражающим готовность конкурировать с государственными (муниципальными) учреждениями по ряду социальных услуг. По мнению некоторых руководителей учреждений, НКО стремятся войти в состав общественных советов, формируемых не при учреждениях, а при органах власти, чтобы контролировать и влиять на распределение бюджетных средств. Настороженно относятся руководители учреждений и к активным потребителям услуг, в которых видят только угрозу. С большим трудом продвигается общественное участие в управлении услугами в здравоохранении и культуре. У руководителей возникает множество вопросов о целесообразности формирования общественных коллегиальных органов, о модели их эффективности.

Общественность понимает значимость участия в управлении социальными услугами и контроле их качества, но скептически отзывается о предлагаемых государством формах участия. Внешними барьерами являются неготовность учреждений к конструктивному диалогу и недоверие местных органов власти к независимым общественным инициативам. Поддерживаются лишь привычные общественные организации, но их в муниципалитетах немного, поэтому в составе общественных коллегиальных органов одни и те же лица. Однако существуют и внутренние барьеры активного вовлечения общественного сектора в деятельность по контролю качества услуг – его слабая ресурсная обеспеченность, и отсутствие понимания специфики управления бюджетной сферой. Но, если последнее легко поправимо через систему специальной подготовки членов общественных коллегиальных органов, то слабая ресурсная обеспеченность общественных и некоммерческих организаций является серьезной преградой, т. к. время, потраченное на общественное участие в разных общественных органах, при отсутствии внутренних ресурсов организации приводит к серьезным финансовым проблемам.

На наш взгляд, развитие общественных коллегиальных органов в России требует «тонкой настройки» и взвешенного участия государства. Например, нужно не только продвигать институты общественного участия в социальной сфере, но и давать возможность обществу адаптироваться к ним. Для этого необходимо использовать такие адаптационные механизмы, которые не приведут к снижению легитимности вновь созданных институтов в глазах общественности. Включение административных рычагов ускорения процессов общественного взаимодействия может привести к обратному эффекту.

Важно включать в состав общественных коллегиальных органов активных потребителей тех или иных социальных услуг, прошедших специальную подготовку, заинтересованных в развитии услуг и повышении их качества. Но если в образовании это сложилось естественным путем, в других социальных сферах должны быть разработаны специ-

альные механизмы по отбору, подготовке и включению в число общественных коллегиальных органов потребителей услуг.

Список источников

- 7-ФЗ Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996.
- 82-ФЗ Федеральный закон «Об общественных объединениях» от 19.05.1995.
- 135-ФЗ Федеральный закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» от 11.08.1995.
- Балакирева Н. Демократия в России: электронный вариант // *Общая тетрадь*. 2008. 2(45): 83–89.
- Белокурова Е., Воробьев Д. Общественное участие на локальном уровне в современной России // *Неприкосновенный запас*. 2010. 2(70): 83–91.
- Васильева С. В. Социальная легитимация власти как основа консультативной демократии и демократии соучастия // *Конституционное и муниципальное право*. 2009. (14): 2–7.
- Коваленко Е. А. (ред.) Сборник лучших практик: работа НКО с социально исключенными категориями. М.: Фонд «Институт экономики города», 2013.
- Кузбасский С. *Родители школьников требуют отмены платной продлёнки* // <http://goo.gl/6wTLcm> (дата обращения: 08.02.2015).
- Мордасова Т. А. *Общественное участие в политическом управлении: институциональная среда и оценка эффективности*. Астрахань: Издательский дом «Астраханский университет», 2011.
- Нездюров А. Классификация форм общественного участия // *Гражданский диалог*. 2008. (1): 73–76.
- Рагозина Л. Г., Коваленко Е. А., Гришина Е. Е., Пороховская М. А. *Институт попечительства – путь к активизации общественного участия в социальной сфере*. М.: ИНСАП РАНХиГС, 2013.
- Скалабан И. А. Социальное, общественное и гражданское участие: к проблеме осмысления понятий // *Вестник Томского государственного университета: Философия. Социология. Политология*. 2011. 1(13): 130–139.
- Якимец В. Н. Индекс для оценки и мониторинга публичной политики в регионах России // А. П. Афанасьева (ред.) *Труды ИСА РАН*, том 25. М.: КомКнига, 2006: 138–146.
- Arnstein S. A Ladder of Citizen Participation // *Journal of the American Institute of Planners*. 1969. 4 (35): 216–224.
- Eight characteristics of effective school boards: at a glance / *NSBA's Center for Public Education*, 2011 // <http://goo.gl/VFwte> (дата обращения: 05.02.2015).
- Hundert M., Topp A. Issues in the governance of Canadian hospitals IV: Quality of Hospital Care // *Hospital Quarterly*. 2003. 6(4): 60–62.
- Institute for Healthcare Improvement. *Getting Started Kit: Governance Leadership "Boards on Board" How-to Guide*, 2008 // <http://goo.gl/GXgQNi> (дата обращения: 05.02.2015).

Ross Baker G., Denis J.L., Pomey M. P., Macintosh-Murray A. Effective Governance for Quality and Patient Safety in Canadian Healthcare Organizations // *Report to Canadian Health Services Research Foundation and Canadian Patient Safety Institute*, 2010.

Vaughn T., Koepke M., Kroch E., Lehrman W., Sinha S., Levey S. Engagement of leadership in quality improvement initiatives: Executive quality improvement survey result // *Journal of Patient Safety*. 2006. 2(1): 2–9.

Ludmila Ragozina

PUBLIC PARTICIPATION IN QUALITY CONTROL DEVELOPMENT IN THE SPHERE OF SOCIAL SERVICES: RUSSIA AND OTHER COUNTRIES COMPARED

The objective of this article is to explore the forms and capabilities of public influence on the development of social services and the quality of work done by the public sector. The article examines the Russian and foreign experience of public participation in the management of social services by creating public collegial bodies within institutions (organizations). The Russian experience is described through an analysis of the organizational features, membership composition, functional capacity and real activity of public collegial bodies in Russia's social institutions of education, health, social protection and culture within the 79 subjects of the Russian Federation. Also utilized is expert opinion from members of the Boards of Trustees and heads of various agencies, as well as experts from NGOs, which altogether form the basis of 159 in-depth structured interviews. Foreign experience of public participation in the social sphere is represented with reference to the example of countries such as Great Britain, Denmark, Germany, France, and USA. A critical comparison of the potential capabilities of these collegial bodies within real practice in Russia and abroad has allowed us to conclude that there is a significant number of formal and informal barriers in the Russian case to public participation in the social sphere and lead us to offer some suggestions for its future development.

Key words: guardianship board, collegiality body, public organisations, social services

References

- 7-FZ (1996) Federal'nyy zakon "O nekommercheskikh organizatsiyakh" ot 12.01.1996 [Federal Law on Non-Governmental Organisations from 12.01.1996].
- 82-FZ (1995) Federal'nyy zakon "Ob obshchestvennykh ob"edineniyakh" ot 19.05.1995 [Federal Law on Public Participation from 19.05.1995].
- 135-FZ (1995) Federal'nyy zakon "O blagotvoritel'noy deyatelnosti i blagotvoritel'nykh organizatsiyakh" ot 11.08.1995 [Federal Law on Charity and Charity Organisations from 11.08.1995].
- Arnstein S. (1969) A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 4(35): 216–224.
- Balakireva N. (2008) Demokratiya v Rossii: elektronnyy variant [Democracy in Russia: An Electronic Version]. *Obshchaya tetrad'* [Common Note], 2 (45): 83–89.

Ludmila G. Ragozina – PhD in history, Head of Laboratory for the standard of living and social protection, Institute for Social Analysis and Prediction RANEPa, Moscow, Russian Federation. Email: ragozina-lg@ranepa.ru

- Belokurova E., Vorob'ev D. (2010) Obshchestvennoe uchastie na lokal'nom urovne v sovremennoy Rossii [Local Level Public Participation in Contemporary Russia]. *Neprikosnovennyy zapas* [Untouchable Store], 2(70): 83–91.
- Eight Characteristics of Effective School Boards: at a Glance (2011) *NSBA's Center for Public Education*. Available at: <http://goo.gl/VFwte> (accessed 05 February 2015).
- Hundert M., Topp A. (2003) Issues in the Governance of Canadian Hospitals IV: Quality of Hospital Care. *Hospital Quarterly*, 6(4): 60–62.
- Institute for Healthcare Improvement (2008) *Getting Started Kit: Governance Leadership "Boards on Board" How-to Guide*. Available at: <http://goo.gl/GXgQNi> (accessed 5 February 2015).
- Kovalenko E. A. (ed.) (2013) *Sbornik luchshikh praktik: rabota NKO s sotsial'no isklyuchennymi kategoriyami* [Best Practices Collection: NGO Work with Social Inclusion], Moscow: Fond «Institut ekonomiki goroda».
- Mordasova T. A. (2011) *Obshchestvennoe uchastie v politicheskom upravlenii: institutsional'naya sreda i otsenka effektivnosti* [Public Participation in Political Governance: Institutional Environment and Evaluation of Effectiveness], Astrakhan': Izdatel'skiy dom "Astrakhanskiy universitet".
- Nezdyurov A. (2008) Klassifikatsiya form obshchestvennogo uchastiya [Classification of Public Participation Forms]. *Grazhdanskiy dialog* [Citizens' Dialogue], (1): 73–76.
- Ragozina L. G., Kovalenko E. A., Grishina E. E., Porokhovskaya M. A. (2013) *Institut popechitel'stva – put' k aktivizatsii obshchestvennogo uchastiya v sotsial'noy sfere* [Trusteeship as a Way to Activate Public Participation], Moscow: INSAP RANKhiGS.
- Ross Baker G., Denis J. L., Pomey M. P., Macintosh-Murray A (2010) Effective Governance for Quality and Patient Safety in Canadian Healthcare Organizations. *Report to the Canadian Health Services Research Foundation and Canadian Patient Safety Institute*.
- Skalaban I. A. (2011) Sotsial'noe, obshchestvennoe i grazhdanskoe uchastie: k probleme osmysleniya ponyatiy [Social, Public and Civil Participation: On the Question of Rethinking Understandings]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta: Filosofiya. Sotsiologiya. Politologiya* [Tomsk State University Review: Philosophy, Sociology, Political Science], 1(13): 130–139.
- Vasil'eva S.V. (2009) Sotsial'naya legitimatsiya vlasti kak osnova konsul'tativnoy demokratrii i demokratrii souchastiya [Social Legitimation of Authorities as the Basis of Constitutional Democracy and Democracy of Co-Participation]. *Konstitutsionnoe i munitsipal'noe pravo* [Constitutional and Municipal Law], (14): 2–7.
- Vaughn T., Koepke M., Kroch E., Lehrman W., Sinha S., Levey S. (2006) Engagement of leadership in quality improvement initiatives: Executive quality improvement survey result. *Journal of Patient Safety*, 2(1): 2–9.
- Yakimets V.N. (2006) Indeks dlya otsenki i monitoringa publichnoy politiki v regionakh Rossii [Index for Evaluation of Monitoring of Public Policy in Regions of Russia]. A. P. Afanas'eva (ed.) *Trudy ISA RAN* [Works of ISA RAS]. Vol. 25, Moscow: KomKniga: 138–146.