



**Матвеєнко Ірина Володимирівна**, кандидат наук з державного управління, провідний спеціаліст відділу організації семінарів за державним замовленням Управління підвищення кваліфікації кадрів Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

**Матвеєнко Ірина Владимировна**, кандидат наук по государственному управлению, ведущий специалист отдела организации семинаров по государственному заказу Управления повышения квалификации кадров Одесского регионального института государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины.

**Iryna Vladimirovna Matveyenko**,

*PhD in Public Administration, leading specialist seminars for public order management skills development of the Odessa Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.*

---

## АДАПТИВНИЙ КОЛЕКТИВНИЙ СУБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ ЯК НОВИЙ ФОРМАТ ВЗАЄМОВІДНОСИН ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

**Анотація.** Висвітлено встановлення взаємовідносин держави та громадянського суспільства у контексті адаптивного колективного суб'єкта управління. Проаналізовано сучасний стан взаємовідносин учасників управлінського процесу. Обґрунтовано, що встановлення взаємовідносин держави та громадянського суспільства на сучасному управлінському етапі передбачають запровадження формуючих впливів держави. Визначено концептуальні засади створення адаптивного колективного суб'єкта управління з відповідною модифікацією моделей взаємовідносин, зниженням рівня формалізації управлінського процесу.

**Ключові слова:** держава, громадянське суспільство, формуючі впливи, адаптивний колективний суб'єкт управління.

## АДАПТИВНЫЙ КОЛЛЕКТИВНЫЙ СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ КАК НОВЫЙ ФОРМАТ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ГОСУДАРСТВА И ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

**Аннотация.** Освещено установление взаимоотношений государства и гражданского общества в контексте адаптивного коллективного субъекта управления. Проанализировано современное состояние взаимоотношений участников управленческого процесса. Обосновано, что установление взаимоотношений государства и гражданского общества на современном управленческом этапе предусматривают введение формирующих влияний государства. Определены концептуальные основы создания адаптивного коллективного субъекта управления с соответствующей модификацией моделей взаимоотношений, снижением уровня формализации управленческого процесса.

**Ключевые слова:** государство, гражданское общество, формирующие влияния, адаптивный коллективный субъект управления.

## ADAPTIVE COLLECTIVE SUBJECT MANAGEMENT AS A NEW FORMAT OF RELATIONS BETWEEN THE STATE AND CIVIL SOCIETY

**Abstract.** The article considers the establishment of relations between the state and civil society in the context of the adaptive collective subject management. Analyzed current state of the relationship management process participants. It is proved that the establishment of relations between the state and civil society at the present stage, provide for the introduction of forming influence of the state. Defined the conceptual basis of the creation of adaptive collective subject managements with corresponding modification of the model of relations, the decline in the formalization of the management process.

**Keywords:** government, civil society, forming influences, adaptive collective subject management.

---

**Постановка проблеми.** Стратегічний курс України на європейську інтеграцію характеризується як складний та багатоаспектний процес. Насамперед це зумовлено трансформаційними процесами нашої держави з урахуванням міжнародних тенденцій та принципами розвитку і функціонування міжнародної управлінської системи. Поряд з еко-

номічною та політичною інтеграцією України до Європейського Союзу постає питання щодо формування зрілого громадянського суспільства, яке здатне не лише створювати власний соціокультурний простір, ідентифікувати себе в єдиному соціокультурному просторі, а й характеризується високим рівнем побудови взаємовідносин з державою. Взаємо-

відносини та взаємовплив передбачають організацію спільної державно-управлінської діяльності, з чітким визначенням її змісту та спрямованістю на отримання відповідних результатів. За таких умов актуальним є питання відповідальності не лише суб'єктів державного управління за реалізацію ними державної політики, а й самого суспільства. Важливу роль у цьому процесі відіграють формуючі впливи держави, які здатні забезпечити умови для створення адаптивного колективного суб'єкта управління, сприяти формуванню громадянської культури, розвитку громадянської відповідальності, розширенню меж суспільного простору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукового доробку з означеної проблематики демонструє певний спектр досліджень. Систематизація та узагальнення наукових розвідок надало змогу розподілити їх за такими напрямками:

- формування відносин між владою і суспільством з урахуванням тенденцій глобалізації [1–3];
- адаптація законодавства у сфері громадянського суспільства та формалізація публічно-адміністративних структур згідно з європейськими стандартами [4];
- врегулювання питання української та європейської ідентичності в європейській системі партнерства [5];
- проведення інформаційних кампаній з євроінтеграційної політики [6];
- трансформація комунікативних обмінів між владою і громадянським суспільством з урахуванням європейських тенденцій [7–8].

Втім поза увагою науковців залишаються питання побудови моделі взаємовідносин держави та суспільства як адаптивного колективного суб'єкта управління з урахуванням сучасних європейських тенденцій.

**Мета статті.** Визначення основних переваг встановлення взаємовідносин держави та громадянського суспільства у контексті створення адаптивного колективного суб'єкта управління з інноваційними методами співпраці, спрямованими на досягнення конкретного результату управління.

Основними завданнями статті є: проаналізувати сучасні напрями встановлення взаємовідносин держави та громадянського суспільства з урахуванням тенденцій європейської інтеграції; визначити сутність та основні засади функціонування адаптивного колективного суб'єкта управління; обґрунтувати доцільність створення адаптивного колективного суб'єкта управління як нового формату взаємовідносин держави та громадянського суспільства.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні соціологічні опитування демонструють негативну тенденцію у державно-управлінському процесі, низький рівень довіри до державних інституцій, відсутність творчих ініціатив з боку громадян. Так, згідно із соціологічним опитуванням, проведеним Центром Разумкова, серед дорослого населення в період із 6 по 12 березня 2015 р. щодо рівня довіри до діяльності Уряду, Верховної Ради, Президента України встановлено наступні показники: 26,1 %, 25,5 % та 35,6 % відповідно [9]. Втім, за даними цього Центру більшість

громадян (52,7 %) висловилися за вступ України до Європейського Союзу, не підтримують дану ідею 29,6 % та 17,7 % не визначилися у своїх пріоритетах [10]. Результати опитування демонструють зорієнтованість громадян на європейську інтеграцію та європейський вектор розвитку нашої держави. Однак пасивність громадян у державно-управлінському процесі, високий рівень недовіри до влади вимагають від держави винайдення нових дієвих та конструктивних форм взаємодії із суспільством.

Указ Президента України “Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020” визначає напрями та пріоритети розвитку країни, а також показники досягнення встановлених цілей. Метою “Стратегії–2020” є досягнення європейських стандартів життя та гідного місця України у світі. Головною передумовою реалізації Стратегії виступає суспільний договір між владою, бізнесом та громадянським суспільством, де кожна сторона має свою зону відповідальності [11]. Отже, спільне прагнення держави та громадянського суспільства до євроінтеграційного процесу вимагає винайдення нових форм побудови взаємовідносин. Відповідно до цього перед державою постає завдання у формуванні спільної взаємодії між усіма акторами державно-управлінського процесу для досягнення певних результатів. Низька впливовість держави на суспільство доводить необхідність використання формуючих впливів та створення адаптивного колективного суб’єкта управління.

Спільне управління передбачає перетворення кожного громадяни-

на на активного учасника процесу управління на основі формуючих впливів держави. Останні займають у цій системі місце поєднуючого ланцюга між суб’єктами державного управління та громадянським суспільством і сприяють формуванню громадянської відповідальності, внутрішніх цінностей та активності.

Здебільшого у державному управлінні колективний суб’єкт управління розглядається з позицій гносеологічного характеру як модель відносин усіх відповідних явищ. Проте у взаємовідносинах держави та суспільства, де головним чинником виступає людський фактор, який не завжди вписується в запропоновані моделі відносин і здатен до протидії та зміни взаємовідносин держави і суспільства, доцільно розглядати створення адаптивного колективного суб’єкта управління як системи онтологічного характеру. Остання відображає розгляд системи як реально існуючого об’єкта. З іншої позиції онтологія розглядається як цілісна структурна специфіка відповідної предметної галузі, з формалізованою уявою, що містить відповідні терміни та велику кількість зв’язків, які доводять доцільність їх співвідношення.

Найчастіше домінує розуміння взаємовідносин держави і суспільства як надсистемної та надорганізаційної системи, яка має в основі теоретичні моделі, притаманні філософії. Втім самі взаємовідносини в державному управлінні регламентуються, з одного боку, нормативно-правовими актами, з другого — адміністративними регламентами діяльності суб’єктів державного

управління, з третього — структурними положеннями, з четвертого — гарантіями прав та свобод громадян, а також спробами побудувати взаємовідносини з громадянським суспільством через створення організацій “третього сектору”.

Складність побудови взаємовідносин в аспекті партисипативного управління в тому, що будь-яке перенесення з теорій менеджменту та організацій в теорію державного управління передбачає існування реальної організаційної структури, яка може бути описана як відносини між предметами. Найчастіше остання розглядається як топологічні відносини (близькість, позиція). У випадку побудови взаємовідносин держави із суспільством основним є вплив суб'єктів державного управління на громадянське суспільство, і ці взаємовідносини — динамічні (вплив, залежність, взаємодія тощо). Складність полягає також у тому, що суб'єктам державного управління притаманна статичність, часто консерватизм, а громадянському суспільству — динамічність, адаптованість, пристосованість до обставин або протидіям. Саме тому дослідники в галузі державного управління пропонують ввести адаптивну структуру управління при побудові взаємовідносин держави із суспільством, яка краще пристосовується до швидкої зміни зовнішніх умов, де творча, змістовна сторона діяльності переважає над формальною [12, с. 13].

Вважається, що за допомогою таких дій відбудуться рушійні зміни у взаємовідносинах держави та суспільства, які завжди є взаємними, але не завжди симетричними. Втім

це доволі складний процес, який унеможлиблюється особливостями діяльності суб'єктів державного управління.

Таким чином, побудову взаємовідносин держави і суспільства слід розглядати через формуючі впливи держави (а не цілеспрямовані), оскільки вони динамічні, і відношення складових системи такої взаємодії впливають на всю систему та всі її частини. Слід зауважити, що всі відносини впливають один на одного і відчувають на собі вплив один одного. Саме формуючі впливи мають стати регулятором для створення адаптивного колективного суб'єкта управління, який створено за бажанням людей та з урахуванням їхньої внутрішньої цензури до побудови взаємовідносин держави і суспільства.

Ознаками адаптивного колективного суб'єкта управління (АКСУ) є адаптованість до ситуації у невизначених умовах, творчість та ініціативність, громадянська відповідальність, громадянська злагода, стратегія “еволюційних” перетворень, яким притаманні тривалі та поступові зміни, у процесі яких відбувається: формування цінностей та єдності поглядів; модернізація суспільних процесів; відносини співробітництва, взаємодопомоги на протигагу конфлікту та конфронтації; ознаки соціально-психологічних явищ — згуртованість, ціннісно-орієнтаційна єдність, самовизначення, самоорганізованість, самоврядність; колективна ідентифікація; цілісний характер мотивації; об'єктивність у визначенні цілей; створення відповідного простору — спілкування, настроїв, звичаїв, традицій; функціонування адаптивного ко-

лективного суб'єкта управління на основі формуючих впливів, що є передумовою для формування зрілого громадянського суспільства.

Основу адаптивного колективного суб'єкта управління складає формування громадянської відповідальності, громадянської активності та громадянської культури.

До критеріїв оцінювання ефективності адаптивного колективного суб'єкта управління слід віднести: здатність суб'єктів адаптивного колективного управління до співпраці та співтворчості; розвиток мотивації суб'єктів управління до інноваційних форм взаємовідносин; розвиток внутрішнього середовища та соціального простору; підвищення компетентності; орієнтований зміст державно-управлінської діяльності; позитивні зміни у результатах взаємовідносин на основі формуючих впливів; впровадження інноваційних методів; формування базових цінностей; досягнення певних результатів у державно-управлінській діяльності.

Складовими адаптивного колективного суб'єкта управління є: суб'єкти державного управління, громадянське суспільство, громадські організації, незалежні аналітичні центри ("Фабрики думок"), професійні і творчі спілки, організації роботодавців, благодійні організації, релігійні організації, недержавні засоби інформації, засоби масової комунікації, клуби громадян за інтересами та інші невідприємницькі товариства і установи, інші форми самоорганізації та самоврядування громадян, а також окремі громадяни.

Слід зауважити, що зв'язки в адаптивному колективному суб'єкті

управління з позицій формального підходу є безперервними, двосторонніми, рівноправними.

Креативність кожного учасника адаптивного колективного суб'єкта управління виявляється в адаптованості до ситуації у невизначених умовах, творчості та ініціативності, громадянської відповідальності та активності, формуванні єдності цінностей та поглядів, модернізації суспільних відносин, усвідомленні та прийнятті переваг спільного управління, взаємовідносин у діалогових формах, взаємодопомоги (на противагу конфлікту та конфронтації), згуртованості, орієнтації на єдність, самовизначенні, самоврядності, колективній ідентифікації, цілісному характері мотивації, об'єктивності у визначенні цілей, створенні відповідного соціального простору, спілкуванні, спільній діяльності з орієнтованістю на досягнення певного продукту (зріле громадянське суспільство).

Адаптивний колективний суб'єкт управління є системою з підсистемами моделювання навколишнього середовища. Для цієї системи характерний — процес об'єднання та взаємозв'язку елементів, яким притаманні інтегрованість, самоврядність, самоорганізація відповідно до викликів навколишнього середовища. Його моделювання виступає важливою умовою для збереження рівноваги системи АКСУ з урахуванням властивостей, параметрів, характеристик внутрішнього середовища. Моделювання навколишнього середовища засновано на принципах: пропорційності внутрішнього та навколишнього середовищ; оптималь-

ного їх зіставлення та раціонального співвіднесення.

Моделювання взаємовідносин внутрішнього середовища засноване на принципах адаптації та реалізується у вигляді напрямів змін внутрішнього середовища, як оновлення, модернізація, зміна структурних властивостей, формування та розвиток нових форм взаємовідносин, побудова внутрішніх зв'язків. Моделювання внутрішнього середовища відбувається на основі формуючих впливів, відповідальності, активності, узгодженості дій, творчості та ініціативності.

Об'єднання та взаємозв'язок елементів сприяє саморозвитку системи, а саме: за рахунок внутрішніх ресурсів та джерел відповідно до власної програми. Саморозвиток передбачає наявність у системі цілепокладання, при якому система сама розробляє цілі свого розвитку, формує стратегію і тактику, певну програму. Вся подальша діяльність системи являє собою реалізацію цілей. Самоорганізація чи процес створення зв'язків між елементами, формування організаційних структур, розподіл функцій виступає важливим фактором утворення якісно нових структур, їх упорядкованості. Саморегуляція містить у собі суб'єкт власної життєдіяльності та систему механізмів регулювання його діяльності. Самоврядування як процес і система перевтілення об'єкта управління в суб'єкт передбачає наявність у системі двох підсистем: управлінської та тієї, якою керують, розробку та реалізацію державно-управлінських впливів, використання діалогових форм взаємовідносин. Інтегрованість системи

полягає у взаємозв'язку та взаємозалежності всіх учасників АКСУ, єдності поглядів, злагоді, єдності цінностей. Відповідно до зовнішніх впливів характерним є процес об'єднання та взаємозв'язку всіх елементів для збереження та розвитку системи.

Властивістю системи є пристосування до навколишнього середовища, їй притаманна висока гнучкість, адаптивність, що виражається у здатності адаптування до постійно змінюваних умов з допомогою спеціальних засобів. Відповідно до умов оточення, вона має прогресивний вектор адаптації (зміни згідно з прогресивними тенденціями розвитку), розвивальна адаптація виражається у якісних змінах системи та середовища, соціальний вид адаптації системи охоплює взаємини людей, спільностей, інститутів і соціального оточення.

Система знаходиться у стані рівноваги та досягненні цілей через формуючі впливи, що виражається в узгодженості властивостей складових системи, це сприяє високій стабільності, виникненню нових функцій та пристосувальних можливостей. Створення та функціонування АКСУ на основі формуючих впливів спрямовано на формування громадянської відповідальності, культури, активності, узгодженості дій, що знижує рівень конфліктів та конфронтації у системі та визначає рівень її рівноваги (див. рис. 1).

Отже, адаптивний колективний суб'єкт управління слід розглядати як складну систему взаємовідносин держави та суспільства, яка складається із сукупності категоріальної і практично-прикладної підсистем,

об'єднаних великою кількістю зв'язків на основі формуючих впливів, де основними параметрами виступають рівні системи: субстанційний, побудови відносин, функціонування, розвитку, та характеризується категоріями “громадянське суспільство”, “суспільство”, “держава”, “формуючий вплив”, “колективний суб'єкт управління”, “громадянська відповідальність”, “система”, “зв'язки”,

“адаптивний колективний суб'єкт управління”.

Ефективність управління через формуючі впливи визначається масштабільністю змін; оцінюється за кількістю елементів, що зазнали впливу, та за ступенем істотності викликаних змін; закріпленням у свідомості людей мислительно-вольових імпульсів; формуванням відповідної моделі поведінки.



**Рис. 1. Створення адаптивного колективного суб'єкта управління на основі формуючих впливів держави на громадянське суспільство**



У практичному вимірі є доцільним розроблення концепції взаємовідносин держави та суспільства як адаптивного колективного суб'єкта управління. Основою цієї концепції мають стати не декларативні заяви, а конкретні результати взаємин з урахуванням можливостей і термінів досягнення результатів. Змістом концепції має бути проектування об'єктів з організації та розвитку людської діяльності (у цьому випадку – соціальне та правове проектування). Таке проектування повинно носити продуктивно-орієнтовний характер, що передбачає чітке визначення цілей, методів, умов їх досягнення з урахуванням економічної, екологічної, соціальної, культурної, етнічної доцільності тощо. Рационально складати концепцію з позицій організації соціальної діяльності загалом, що містить у собі: соціальну взаємодію, схематизацію досвіду соціальних взаємодій та формування схеми, що відбиває їх функціональну структуру; технології впровадження розроблених схем взаємодій, а також критерії оцінювання результатів дій щодо налагодженої взаємодії держави та суспільства (див. рис. 2). Вироблена концепція має повністю відрізнятись від інших аналогічних продуктів і приводити до загальної мети діяльності АКСУ. Її вироблення передбачає:

- контент-аналіз нормативно-правових актів щодо побудови взаємодії держави та суспільства задля визначення рівня їх правової узгодженості й однозначності трактувань;
- узгодження всіх нормативно-правових актів щодо побудови взаємовідносин держави та суспіль-

ства задля вироблення єдиної системи та схеми їх запровадження;

- вироблення критеріїв оцінювання ефективності, результативності та соціального ефекту від запровадження нормативно-правових актів щодо побудови взаємовідносин держави та суспільства;

- вироблення схеми взаємовідносин між державою та суспільством через формуючі впливи;

- регламентація формуючих впливів з боку доцільності, коректності та неманіпулятивності їх використання;

- унеможливлення політизації діяльності адаптивного колективного суб'єкта управління;

- опис та систематизація методів формуючих впливів, контроль за їх використанням;

- вироблення системи формування громадянської відповідальності та активності громадянського суспільства при створенні умов для демократизації взаємовідносин держави та суспільства.

**Висновки.** Підводячи підсумки з означеної проблематики, слід зауважити, що встановлення взаємовідносин держави та громадянського суспільства на сучасному управлінському етапі передбачають запровадження формуючих впливів держави. Такі впливи посідають у цій системі місце з'єднувального ланцюга між суб'єктами державного управління та громадянським суспільством і сприяють формуванню громадянської відповідальності, внутрішніх цінностей та активності. Ознаками АКСУ є адаптованість до ситуації у невизначених умовах, творчість та ініціативність, орієнтованість на досягнення певного

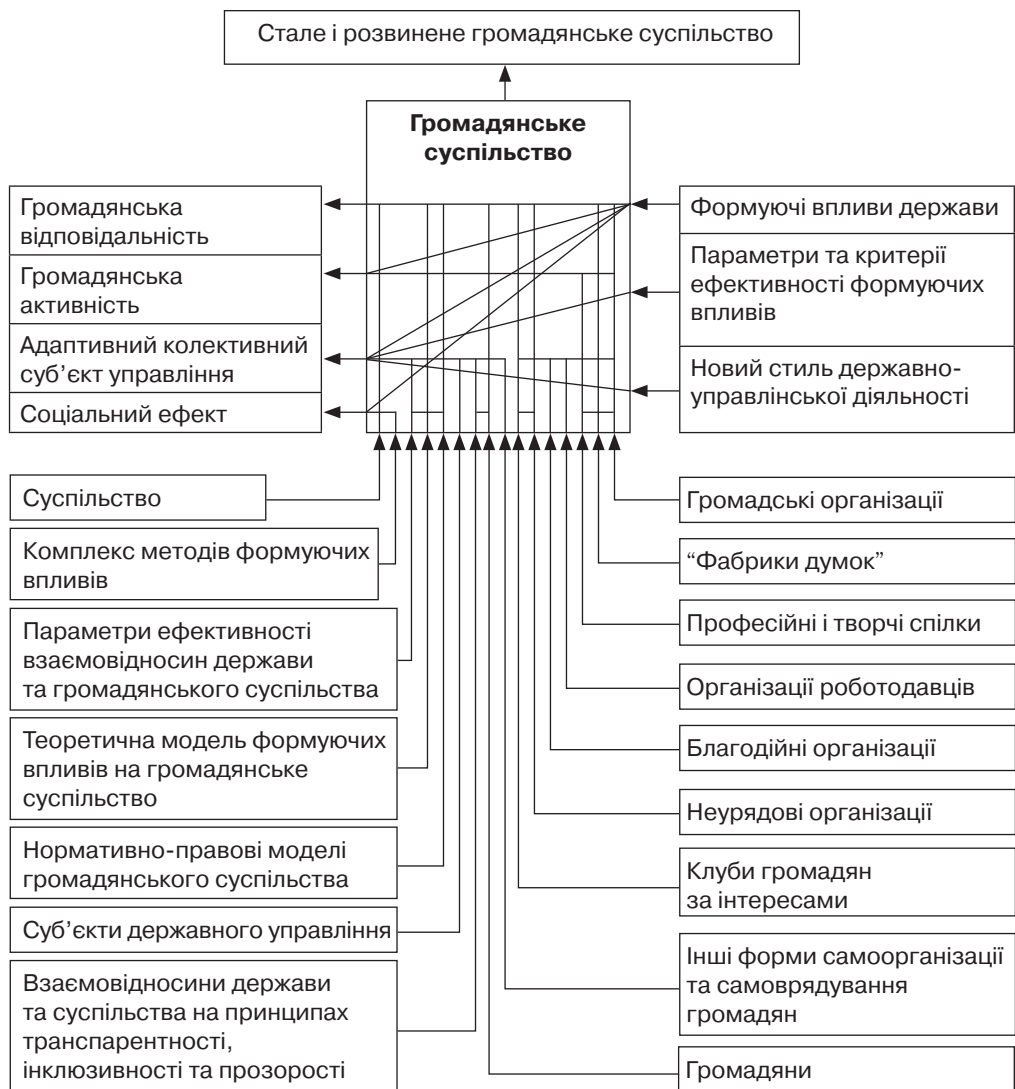


Рис. 2. Модель створення зрілого громадянського суспільства

результату, впровадження інноваційних форм взаємовідносин на основі розвинутої громадянської відповідальності, внутрішньої цензури суб'єктів взаємовідносин та їх активності, що є передумовою для формування сталого, розвинутого громадянського суспільства.

Перевагами формуючих впливів на громадянське суспільство в контексті створення адаптивного

колективного суб'єкта управління є доцільність їх використання в трансформаційних умовах, спрямованість на формування сталого та розвинутого громадянського суспільства, використання інноваційного методу співпраці, максимальне задоволення потреб та інтересів усіх учасників АКСУ. Виходячи з отриманих результатів дослідження, у практичному вимірі є доцільним роз-

роблення концепції взаємовідносин держави та суспільства як адаптивного колективного суб'єкта управління. Основою цієї концепції мають стати не декларативні заяви, а конкретні результати взаємовідносин з урахуванням можливостей і термінів досягнення результатів. Змістом концепції має бути проектування об'єктів з організації та розвитку людської діяльності (у цьому випадку — соціальне та правове проектування). Таке проектування повинно носити продуктивно-орієнтовний характер, що передбачає чітке визначення цілей, методів, умов їх досягнення з урахуванням економічної, екологічної, соціальної, культурної, етнічної доцільності тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

---

1. Антонова О. Модернізація сучасних адміністративних систем під впливом глобалізації як напрям гуманістичного стратегічного бачення розвитку суспільства [Електронний ресурс] / О. Антонова — Режим доступу: [http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11aovbrs.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11aovbrs.pdf)
2. Колесніков Б. Державні механізми управління ризиками розвитку інформаційного суспільства в Україні: автореф. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 “Механізми державного управління” / Б. П. Колесніков. — Донецьк, 2011. — 39 с.
3. Сьрьогін С. Сучасні проблеми правового регулювання служби в органах місцевого самоврядування / С. Сьрьогін // Правові аспекти публічного управління: теорія та практика: матеріали наук.-практ. конф. (14 грудня 2011 р.) / [за заг. ред. Л. Л. Прокопенка та ін.]. — Д.: Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2011. — С. 7–8.
4. Баштанник В. Трансформація інституту національної держави в умовах розвитку європейських інтеграційних процесів / В. Баштанник // Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України: матеріали 12-ї наук.-практ. конф. (15 травня 2015 р.) / [за заг. ред. Л. Л. Прокопенка та ін.]. — Д.: Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2015. — С. 38–40.
5. Карлова В. Українська національна ідентичність: проблеми формування на шляху до Європейського Союзу / В. Карлова // Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України: матеріали 9-ї наук.-практ. конф. (17 травня 2012 р.) / [за заг. ред. Л. Л. Прокопенка та ін.]. — Д.: Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2015. — С. 64–66.
6. Грицяк Н. Інформаційні кампанії як механізм підвищення ефективності реалізації державної політики у сфері євроінтеграції / Н. В. Грицяк, А. В. Баровська // Стратегічні пріоритети. — 2007. — № 2 (3). — С. 37–44.
7. Драгомирецька Н. М. Комунікативна діяльність в державному управлінні: теоретико-методологічний аспект: автореф. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр.: спец. 25.00.01 “Теорія та історія державного управління” / Н. М. Драгомирецька. — К., 2007. — 36 с.
8. Литвинова Л. Трансформація комунікативних обмінів між владою і громадянським суспільством у контексті інтеграції України в європейський інтеграційний простір / Л. Литвинова // Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України: матеріали 9-ї наук.-практ. конф. (17 травня 2012 р.) / [за заг.

- ред. Л. Л. Прокопенка та ін.]. — Д.: Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2015. — С. 77–78.
9. *Центр* Разумкова [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.uceps.org/ukr/poll.php?poll\\_id=1030](http://www.uceps.org/ukr/poll.php?poll_id=1030)
  10. *Центр* Разумкова [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.uceps.org/ukr/poll.php?poll\\_id=1034](http://www.uceps.org/ukr/poll.php?poll_id=1034)
  11. *Указ* Президента України “Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020” від 12 січня 2015 р. № 5/2015 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>. — Назва з екрану.
  12. *Кандагура К. С.* Механізми впровадження комунікативних проектів у побудові взаємовідносин влади з громадськістю: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 “Механізми державного управління” / К. С. Кандагура. — К., 2011. — 20 с.