DOI: [10.32702/2307-2156-2020.8.57](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.8.57)

УДК 351:342.7

*С. В. Лізаковська,
к. держ. упр., доцент, викладач кафедри соціології і військової історії Військово-морської
академії імені Героїв Вестерплатте в м. Гдиня, Польща
ORCID ID: 0000-0002-1524-2673*

ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК МІЖ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯНСЬКИМ СУСПІЛЬСТВОМ: ДО АНАЛІЗУ ПИТАННЯ

*S. Lizakowska
PhD in Public Administration, Associate Professor, Lecturer of the Department of Sociology and
Military History, Polish Naval Academy named after the Heroes of Westerplatte, Gdynia, Poland*

FEEDBACK BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND CIVIL SOCIETY: TO THE ANALYSIS OF THE ISSUE

У статті аналізується проблема забезпечення прозорості та відкритості органів державної влади з метою підтримки ефективного зворотного зв'язку між державою та суспільством. Розглянуто різні підходи науковців до визначення категоріального апарату поняття «зворотний зв'язок». Окреслено найбільш поширені, ефективні і доступні форми розповсюдження інформації про діяльність органів державного управління. У статті доведено, що в сучасних умовах комунікація є невід'ємною складовою встановлення партнерської взаємодії між органами влади та громадськістю. Доведено, що сьогодні найбільш перспективний спосіб організації державної влади – електронний уряд. Дослідження дає можливість запропонувати шляхи ефективної співпраці громадських організацій з органами державної влади з метою розбудови громадянського суспільства, вирішення соціальних проблем у демократичній країні.

The problem of ensuring the transparency and openness of public authorities in order to maintain an effective feedback between the state and society is analyzed in the article.

The urgency of improving the authorities' effectiveness, the search for and solving complex problems within the state highlights the issue of cooperation between public authorities and civil society institutes.

The purpose of the article is to study theoretical and practical developments as to organization of the feedback between authorities and public.

The actual state of affairs demonstrates the authorities not having the effective feedback with civil society institutions, which has led to the creation of an intra-contradictory situation within the state and generated a high dissatisfaction level as to the activities of the authorities at all levels, while the higher the level of authorities, the stronger dissatisfaction with their activity.

Different approaches of scholars towards the definition of categorical apparatus of the "feedback" notion are considered herein. The most common, effective and accessible forms of distributing information on the public management activity are defined. The article emphasizes communication

as an integral part of the partnership establishment between authorities and public at the contemporary conditions. It is proved that the most promising way of public authorities' organization nowadays is e-government. The study provides an opportunity to propose strategies for effective cooperation between public organizations and authorities in order to develop civil society and solve social problems within the state.

Today scholars are thoroughly studying the concept of a new social system the main value whereof is information and this has led to emergence of the "information society" concept in the contemporary science.

The e-government as a public management mechanism acts as a means of social self-management and implies the interactivity and continuity of interaction between citizens and the state, as well as the existence of public control over the activity of state authorities.

The issue of ensuring the transparency and openness of public authorities in order to maintain the effective feedback between the state and society is considerably complicated and urgent for Ukraine. The analysis of standards and practices within the decision-making process in the Council of Europe member states is useful therefore.

Ключові слова: громадські організації; громадськість; електронний уряд; електронна форма участі; зворотний зв'язок; інформаційне суспільство; комунікація; органи державної влади; принципи; рішення; цінності.

Key words: public organizations; public; e-government; electronic participation form; feedback; information society; communication; public authorities; principles; decisions; values.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Актуальність підвищення ефективності діяльності органів влади, пошуку і розв'язання складних проблем у країні виводить на порядок денний питання співпраці органів державної влади з інститутами громадянського суспільства.

У період трансформаційних змін у політичній, соціальній та економічній сферах життєдіяльності в Україні гостро постає питання забезпечення прозорості та відкритості органів державної влади з метою підтримки ефективного зворотного зв'язку між державою та суспільством. Сьогодні громадські організації є активними суб'єктами в системі суспільних відносин. Вони стають основою рушійної сили розвитку громадянського суспільства.

Нормативно-правову базу зворотного зв'язку органів влади та громадськості створено законами України «Про звернення громадян», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», Указом Президента України «Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості діяльності органів державної влади», постановами Кабінету Міністрів України «Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», «Про схвалення Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства». У зазначених документах сформовані головні напрями та принципи взаємодії на основі співпраці, відкритості, взаємної відповідальності та соціального партнерства.

Реальний стан справ свідчить про відсутність з боку держави ефективного зворотного зв'язку з інституціями громадянського суспільства, що призвело до створення внутрішньосуперечливої ситуації в державі і породило високий рівень невдоволеності діяльністю органів влади всіх рівнів, при цьому чим вищим є рівень влади, тим вища невдоволеність її діяльністю [14].

Дослідження українських науковців не повною мірою висвітлюють проблему «зворотного зв'язку в державному управлінні» з урахуванням перебігу трансформаційних процесів в українському суспільстві. Саме тому зусилля науковців у цьому напрямку мають особливе теоретичне і практичне значення.

Аналіз досліджень та публікацій. Ґрунтовні дослідження щодо розвитку взаємодії органів публічної влади та громадських організацій, використання інформації і комунікації в управлінні містяться в працях таких дослідників, як І. Арістова, В. Бебик, О. Виханський, М. Головатий, Н. Дніпренко, В. Дрешпак, В. Князева, О. Крутій, В. Малиновський, А. Наумова, Н. Нижник, Г. Почепцов. Є. Ромат, А. Серант та ін.

Метою статті є аналіз теоретичних та практичних розробок щодо організації зворотного зв'язку влади та громадськості.

Формулювання цілей. У процесі дослідження проблеми організації зворотного зв'язку влади та громадськості були сформульовані наступні завдання:

- виявити актуальність забезпечення прозорості та відкритості органів державної влади;
- визначити категоріальний апарат поняття «зворотний зв'язок»;

– окреслити основні форми, методи і технології розповсюдження інформації про діяльність органів державного управління;

– вивчити й узагальнити стандарти та практики провідних європейських країн щодо участі громадськості в процесі прийняття рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження сутності, змісту і значення комунікативних процесів у державному управлінні є актуальною науковою проблемою. Взаємодія органів публічної влади та громадян повинна будуватися на постійному обміні інформацією, оскільки ця умова гарантує рівень задоволення громадян органами публічної влади, оскільки останні в такий спосіб показують зацікавленість нагальними проблемами різних соціальних груп.

Оскільки зворотний зв'язок дає інформацію про рівень, глибину, повноту та адекватність сприйняття об'єктом управління впливу на його діяльність суб'єкта управління, то кожен керуючий орган намагається достовірно і своєчасно знати, як втілюється його вплив у функціонування керованих об'єктів.

О. Гриценко наголошує: «Відмітною рисою змін, що в останні двадцять років відбуваються в багатьох країнах у галузі державного управління, є зміна ролі владних структур у суспільстві і їхнього взаємозв'язку з громадянами» [2].

Отже, органи державної влади і місцевого самоврядування повинні будувати свою взаємодію з громадянами на підставі діалогу за допомогою різних засобів і методів комунікації – електронних, усних, телефонних, письмових і т.д.

Засоби масової інформації виступають інструментом інформування громадян з одного боку, і органів публічної влади – з іншого, і взаємний обмін даними дає можливість аналізу ситуації, а на підставі цього відбувається раціональне прийняття рішення.

Існують різні підходи науковців до визначення категоріального апарату поняття «зворотний зв'язок».

Л. Ітельсон зворотний зв'язок розглядає як необхідну умову будь-якої доцільної діяльності, незалежно від того, ким або чим вона здійснюється [3].

В. Новак тлумачить зворотний зв'язок як інформаційне забезпечення управлінського процесу, що в соціальному варіанті є необхідною умовою ефективності управлінських рішень [9].

Г. Почепцов пропонує таке визначення цього поняття: «Зворотний зв'язок» – це реакція на повідомлення з боку адресата, що повертається до автора [10, с. 59].

С. Мадієвський зазначає, що сутнісна риса демократичних політичних систем – принцип зворотного зв'язку. Правлячі еліти відстежують настрої в суспільстві і враховують їх у процесі вироблення або коригування політичних рішень. Індикаторами суспільних настроїв слугують результати виборів, опитування громадської думки тощо. Відкритий прояв настроїв громадян забезпечується свободою слова, ЗМІ, зборів і демонстрацій, багатопартійністю, а також проведенням альтернативних виборів. У тоталітарних системах, де свободи доступу до інформації та свободи висловлювання думки не існує, не може сформуватися і плюралістична громадська думка [6, с. 22].

Деякі визначення зворотного зв'язку наведено у Великому тлумачному словнику сучасної української мови:

- вплив якої-небудь системи (об'єкта) на характер подальшого її функціонування;
- врахування нових чинників, дослідних даних на стані вдосконалення знання, теорії;
- реакція у відповідь на чий-небудь вплив, звертання, вступ у контакт;
- протилежний лицьовому, видимому (про бік чого-небудь);
- який стосується суб'єкта дії;
- який викликає, обумовлює обернену взаємозалежність двох або кількох елементів, явищ, подій і т. ін.

[12].

Найбільш повно і точно, на нашу думку, формулює поняття «зворотний зв'язок» В. Я. Малиновський, який визначає його як зв'язок між об'єктом та суб'єктом управління, що надає інформацію про стан об'єкта, його діяльність щодо виконання рішень, яка є базою формування відповідних впливів на об'єкт управління. Зворотний управлінський зв'язок синтезує дії внутрішнього та зовнішнього середовищ (стосовно певного об'єкта управління), що відображають численні причинно-наслідкові зв'язки [8].

Щодо розповсюдження інформації про діяльність органів державного управління, то найбільш поширені, ефективні і доступні на всіх рівнях такі форми:

- випуск і поширення інформаційних бюлетенів, прес-релізів, оглядів, фото- і відеоматеріалів, інформаційних збірників, експрес-інформації;
- проведення прес-конференцій, брифінгів, політичних діалогів, телевізійних дебатів, «круглих столів», прес-клубів, інтерв'ю з керівниками органів державної влади;
- підготовка і проведення теле- та радіопередач;
- забезпечення публікацій (виступів) у ЗМІ керівників або інших відповідальних працівників органів державної влади;
- створення архівів інформації про діяльність органів державного управління;
- розміщення WEB-сторінок у мережі Інтернет про орган влади та його діяльність;
- інші форми поширення офіційної інформації, що не суперечать чинному законодавству [7].

Сьогодні науковці уважно досліджують концепцію нового соціального ладу, головною цінністю якого є інформація, що привело до виникнення у сучасній науці поняття «інформаційне суспільство». Як стверджує

Є. Масуде, інформаційне суспільство надає свободу рішень та рівність можливостей, забезпечує синергетичний взаємозв'язок у суспільстві, воно є відкритим і слугує провідником для забезпечення демократії, максимальної реалізації громадянських прав і свобод кожного громадянина. Крім того, що є надзвичайно важливим для України, таке суспільство мотивує політичну активність громадянина, бо останній може побачити, що його думка почута державою, і звертатися до неї він може безпосередньо [13, с. 427-428].

Як стверджує В. Ковалевський, по мірі становлення інформаційного суспільства відбувається також становлення поняття «інформаційна демократія» як політична категорія, та, що є актуальним сьогодні, набуває важливості електронний уряд як дійовий механізм взаємодії і форма співпраці держави й громадян [5, с. 214-222].

Відносно досліджуваної проблеми на даному етапі державотворення в Україні надзвичайно важливою стає така складова електронного уряду, як G2C («держава – громадянин»). Саме тут і здійснюється безпосередня взаємодія влади та громадськості. G2C є наріжним каменем електронного врядування, бо воно спрямоване на громадян як на єдине джерело влади. Ефективність діяльності ланки «держава – громадянин» залежить від здатності влади організувати діалог з громадянами, забезпечити зворотний зв'язок.

М. Демкова та І. Коліушко розглядають електронний уряд як перспективний спосіб організації державної влади за допомогою інформаційних мереж та окремих елементів глобальної інформаційної мережі, яка забезпечує функціонування ланки «держава – громадянин» у режимі реального часу. Отже, щоденне спілкування громадянина з офіційними установами стає максимально простим і доступним. Науковці переконані, що така форма спілкування громадян з державою сприяє не тільки більш ефективному й менш витратному адмініструванню, а й кардинальним змінам взаємовідносин між громадянами й органами державної влади [4].

Варто зауважити, що питання залучення громадськості до участі в електронному врядуванні є досить гострим і складним. Проблема виявлення, ідентифікації та усунення труднощів, що виникають при взаємодії держави та громадян, організації зворотного зв'язку в ланці електронного уряду «держава – громадянин» є актуальною. Без її розв'язання нереально розраховувати на дієвість та працездатність зазначеного сектору.

Загальновідомо, що важливими проблемами електронного уряду обумовлені наявністю економічних та інформаційно-технічних обмежень, як-от: відсутність можливості охопити й активізувати населення, особливо на регіональному рівні, цифрової нерівності населення; обмеженого доступу до Інтернету; недостатньої автоматизації.

Мають місце також і соціально-психологічні фактори: відчуження громадян від влади і недовіра до неї; звичка до особистої взаємодії, що особливо важлива для громадян похилого віку, які становлять значну частку користувачів соціальних державних послуг.

Елемент електронного уряду G2C «держава – громадянин» передбачає два основних напрями роботи:

- орієнтація на громадянина як на споживача державних послуг;
- забезпечення прозорості надання цих послуг.

Впровадження та імплементація зазначених вище напрямів реалізується завдяки:

- інформуванню громадськості про діяльність органів державної влади;
- наданню он-лайн-послуг, консультацій;
- залученню громадян до прийняття рішень органами державної влади;
- громадському контролю за діяльністю органів державної влади.

Безпосередня участь громадян у процесі розробки та ухвалення рішень органами державної влади в електронному врядуванні може здійснюватися шляхом:

- інформування державними органами громадськості про проблемні питання;
- участь громадськості в їх обговоренні;
- висловлення громадськістю зауважень та рекомендацій стосовно майбутніх рішень органів влади.

Взаємодію органів публічної влади і громадян в електронному сфері є складним багатограним процесом, оскільки реалізується поетапно і має різноманітні механізми впровадження – від традиційних до інноваційних.

Країни Європейського Союзу впровадили електронне врядування у сфері взаємодії з громадянами, і з одного боку це сприяє активному вирішенню нагальних питань – від отримання паспорту до реалізації громадського бюджету, і для українських органів влади даний досвід є прикладом ефективної співпраці влади з громадянами.

Міжнародна асоціація з питань участі громадськості описала основні цінності, на просування яких спрямована участь громадськості. До них належать:

– участь у процесі прийняття рішень осіб, яких стосується відповідне рішення або які зацікавлені в ньому;

- залучення учасників до викладення свого бачення формату їхньої участі;
- надання учасникам інформації, необхідної для ефективного участі;
- визнання й обговорення потреб та інтересів всіх учасників, у тому числі осіб, які приймають рішення;
- надання громадськості можливості впливати на рішення;
- доведення до відома учасників, яким чином їх внесок вплинув на рішення [11, с. 6–7].

Аналіз вищезазначеного дає зробити висновок, що інформація і володіння нею громадянами дає можливість впливати на прийняття рішення органами влади, і тут бачимо приклад соціального лобіювання інтересів окремого громадянина чи соціальної групи.

Кодекс належної практики участі громадськості в процесі прийняття рішень містить такі важливі принципи участі громадськості:

- участь шляхом збору та передачі думок різних членів громадських організацій та зацікавлених громадян через громадські організації з метою впливу на процес прийняття політичних рішень;
- довіра як чесна взаємодія між політичними силами та суспільством;
- відповідальність та прозорість як з боку громадських організацій, так і з боку державних органів на всіх етапах діяльності;
- незалежність громадських організацій, оскільки важливо визнавати громадські організації як вільні й незалежні структури із власними цілями, рішеннями та заходами [11, с. 8].

Такі засади слугують базою для ефективної взаємодії вищезазначених інституцій, оскільки передбачають відкритість у співпраці і партнерські взаємовідносини даних суб'єктів.

Доступ до інформації є однією з найважливіших передумов для участі, за яких органи влади інформують громадськість про процес, типи документів, які вони бажають прийняти, або про відповідну пов'язану з цим діяльність. Передбачається право громадськості на доступ до всієї інформації протягом усього циклу розробки політики. Корисні інструменти для забезпечення цього можуть включати:

- доступ до актуальної, точної та своєчасної інформації щодо процесу, проектів документів, довідкових документів і політиків, які приймають рішення;
- публікацію досліджень з метою розуміння проблеми та розробки пропозицій щодо її вирішення;
- документи, що містять питання та відповіді, отримані з мережі Інтернет або через інші канали з метою надання інформації, представленої у формі запитань та відповідей;
- веб-сайти органів державної влади з повним доступом до ключових документів та оголошення про публічні заходи й можливості участі, які іноді включають можливість моніторингу витрат державних органів та політичного впливу;
- сповіщення електронною поштою про можливість участі;
- кампанії з підвищення обізнаності з метою створення можливостей для участі;
- інтернет-трансляції засідань, зустрічей та дебатів, які дозволяють громадянам отримувати інформацію в режимі реального часу [11, с. 9].

Різноманітність джерел доступу до інформації передбачає залучення якнайширшого кола громадян до публічної сфери і до вирішення нагальних питань громади. Крім того, такі інструменти передбачають імплементацію засади субсидіарності, тобто власної відповідальності за прийняття рішення.

На глобальному і, зокрема, на європейському рівні право на участь у вирішенні громадських справ, право співучасті, недвозначно передбачено для кожної особи, без винятків та необґрунтованих обмежень. До того ж, будь-яка зацікавлена особа, безпосередньо або через організацію, повинна мати змогу зробити свій внесок у розвиток політики та законодавства [11, с. 9].

Аналіз досвіду країн ЄС показує, в який спосіб будується взаємодія громадянина з владою на різних рівнях. Наприклад, це: участь громадських організацій у реалізації публічних завдань на засадах партнерства, інформування громадян про майбутні проекти і їх способи реалізації, можливість надання власних пропозицій у конкретній справі за допомогою такого інструменту як громадський бюджет (і можливість його використання для конкретної справи – ремонт дитячого майданчика, будівництво велосипедної стежки, висадження дерев біля багатоквартирних будинків), feedback від органів державної влади як індикатор зацікавленості та прийняття до розгляду пропозицій від громади.

Висновки. Недержавні організації виступають посередником між громадянами і владою. Даний процес повинен відбуватися в правових рамках і тому створено нормативно-правову базу зворотного зв'язку органів влади та громадськості. В той же час реальний стан справ свідчить про відсутність з боку держави ефективного зворотного зв'язку з інституціями громадянського суспільства. Доцільно органам публічної влади бути відкритими до громадян і трактувати їх інтереси як пріоритетні, бо по-перше, фінансування різноманітних проектів, завдань на різних рівнях відбувається з державного і локального бюджетів, які, в свою чергу наповнюються в переважній мірі завдяки фізичним і юридичним особам, і по-друге, органи публічної влади повинні працювати саме для громадян, оскільки це є одним з ключових завдань соціальної держави.

У європейських країнах створено цільові інструменти, структури, інституціональна база для забезпечення гарантій ефективної й успішної участі громадськості в процесі прийняття рішень, можливості висловлення пропозицій щодо використання фінансових ресурсів, оскільки консультації з громадськістю відбуваються на постійній основі.

Література.

1. Голобуцкий О. П., Шевчук О. Б. Електронний уряд. – К.: ЗАТ “Атлант UMS”, 2002. – 174 с.
2. Гриценко О. Суспільство, держава, інформація. – К.: Національний університет ім. Т. Шевченка, 2001. – 165 с.
3. Ительсон Л. Б. Математические и кибернетические методы в педагогике. – М.: Просвещение, 1964. – 248 с.

4. Коліушко І. Б., Демкова М. С. Електронне урядування – шлях до ефективності та прозорості державного управління. – Режим доступу: <http://www.isu.org.ua/uploads/publications/20.doc>
5. Ковалевський В. Інформаційна демократія як політична категорія: Наук. зап. // 36. – К.: ІПіЕНД, 2003. – Вип. 22. – С. 214-222.
6. Мадієвський С. Як це робилось в третьому рейху // Дзеркало тижня. – № 6 (635). – 2007. – С. 22.
7. Малиновський В. Я. Державне управління / В. Я. Малиновський. – Луцьк : Волин. держ. ун-т ім. Лесі Українки, 2000. – 558 с.
8. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. – К.: Атіка, 2005. – 240 с.
9. Новак В. О. Основи теорії управління: Навч. посіб. – К.: НАУ, 2001. – 236 с.
10. Почепцов Г. Г. Теорія комунікацій. 2 вид., доп. – К.: ВЦ „Київський університет”. – 1999. – 307 с.
11. Участь громадськості в процесі прийняття рішень / Огляд стандартів та практик у країнах – членах Ради Європи; м. Страсбург, травень 2016 року. – Режим доступу: http://ecnl.org/wp-content/uploads/2016/08/Overview-of-participation-standards_Ukr.pdf
12. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. допов. та CD / Уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2007. – 1736 с. ; іл.
13. Всемирная энциклопедия: Философия / Главн. науч. ред. и сост. А. А. Грицанов. – М.: АСТ; Мн.: Харвест, Современный литератор, 2001. – 1312 с. – С. 427-428.
14. Політика регіональних органів влади: теорія і практика / За заг. ред. В.П. Єлагіна. – Х.: Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2004. – 180 с.

References.

1. Golobuckij, O. P. and Shevchuk, O. B. (2002), *Elektronnij uryad* [E-Government], ZAT “Atlant UMS”, Kyiv, Ukraine.
2. Gricenko, O. (2001), *Suspilstvo, derzhava, informaciya* [Society, State, Information], Nacionalnij universitet im. T. Shevchenka, Kyiv, Ukraine.
3. Itelson, L. B. (1964), *Matematicheskie i kiberneticheskie metody v pedagogike* [Mathematical and Cybernetic Methods in Pedagogy], Prosveshение, Moscow, Russia.
4. Koliushko, I. B. and Demkova, M. S. (2002), “Electronic Governance – A Way to Efficiency and Transparency of Public Management”, [Online], available at: <http://www.isu.org.ua/uploads/publications/20.doc> (Accessed 15 July 2020).
5. Kovalevskij, V. (2003), *Informacijna demokratiya yak politichna kategoriya* [Information Democracy as a Political Category], IPIEND, Kyiv, Ukraine.
6. Madiyevskij, S. (2007), “How That Used to Be Done in the Third Reich”, *Dzerkalo tyzhnia*, vol. 6 (635), p. 22.
7. Malinovskij, V. Ya. (2000), *Derzhavne upravlinnya: navch. posib* [Public Management: Teaching Manual], Volin. derzh. un-t im. Lesi Ukrayinki, Luck, Ukraine.
8. Malinovskij, V. Ya. (2005), *Slovník terminiv i ponyat z derzhavnogo upravlinnya* [Glossary of Terms and Concepts on Public Management], Atika, Kyiv, Ukraine.
9. Novak, V. O. (2001), *Osnovi teorii upravlinnya: Navch. Posib* [Fundamentals of Management Theory: Teaching Manual]. National Academy of Science, Kyiv, Ukraine.
10. Pochepcov, G. G. (1999), *Teoriya komunikacij* [The Theory of Communications], VC “Kiyivskij universitet”, Kyiv, Ukraine.
11. European Center for Not-for-Profit Law (2016), “Public Participation in the Decision-Making Process”, available at: http://ecnl.org/wp-content/uploads/2016/08/Overview-of-participation-standards_Ukr.pdf (Accessed 15 July 2020).
12. Busel, V. T. (2007), *Velykyj tлумachnyj slovník suchasnoi ukrains'koi movy* [Great Dictionary of Contemporary Ukrainian Language], Perun, Irpin', Ukraine.
13. Gricanov, A. A. (2001), *Vsemirnaya enciklopediya: Filosofiya* [World Encyclopaedia: Philosophy], AST; Harvest, Sovremennyy literator, Moscow, Russia.
14. Yelagin, V. P. Lisnichij, V. V. and Kucenko O. D. (2004), *Politika regionalnih organiv vladi: teoriya i praktika* [Policy of Regional Authorities: Theory and Practice], Vid-vo HarPI NADU “Magistr”, Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2020 р.