

Оксана Дуліна

доцент кафедри публічного управління та регіоналістики
ОРИДУ НАДУ при Президентові України, к.ю.н., доцент
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1009-558X>

Андрій Крупник

доцент кафедри публічного управління та регіоналістики
ОРИДУ НАДУ при Президентові України, к.політ.н., доцент
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8739-8204>

ГРОМАДСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ЯК СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: БАГАТОРІВНЕВИЙ ВИМІР

У статті досліджено теоретичні основи громадського контролю та його особливості як складової публічного управління. Виокремлено рівні громадського контролю відповідно концепту багаторівневого управління. Обґрунтовано необхідність формування єдиної цілісної інфраструктури громадського контролю в системі публічного управління та адміністрування на всіх рівнях управління.

Ключові слова: громадський контроль; інфраструктура громадського контролю; багаторівневе управління; рівні громадського контролю; громадські ради; громадська експертиза.

Dulina Oksana

Associate Professor of the Public Administration and Regional Studies Chair,
ORIPA NAPA under the President of Ukraine, PhD in Law, Docent
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1009-558X>

Andrii Krupnyk

Associate Professor of Public Administration and Regional Studies Chair,
ORIPA NAPA under the President of Ukraine, PhD in Political Science, Docent
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8739-8204>

PUBLIC CONTROL AS A COMPONENT OF PUBLIC ADMINISTRATION: MULTILEVEL MEASUREMENT

The article investigates the theoretical foundations of public control and its features as a component of public administration at the national, regional and local levels. Modern approaches to understanding the essence of the concept of «public control» are given, its main forms of realization are characterized. The current and future legislation regulating the organization and implementation of public control in Ukraine is analyzed. Levels of public control according to the concept of multilevel management are singled out. The necessity of forming a single integrated infrastructure of public control in the system of public administration and administration at all levels of government is substantiated. It is emphasized that the effectiveness of public control at all levels should be ensured through coordination and coherence of actions both within the third sector and at the level of intersectoral cooperation. The directions of improvement of the legislation on regulation of public control are offered.

Key words: public control; public control infrastructure; multilevel management; levels of public control; public councils; public expertise.

**Постановка
проблеми**

Відкритість, прозорість та підзвітність діяльності органів публічної влади є невід'ємними складовими здійснення ефективного публічного управління та обов'язковими умовами державотворення на шляху демократичного розвитку та інформатизації суспільства.

Одним із дієвих засобів забезпечення відкритості діяльності державних інституцій для суспільства є громадський контроль (ГК), через який громадяни та суспільні групи забезпечують реалізацію і захист своїх прав та інтересів. Децентралізація, реформування адміністративно-територіального устрою та реалізація

концепту багаторівневого врядування актуалізують питання розвитку інфраструктури ГК на всіх рівнях управління: національному, регіональному, субрегіональному та місцевому.

Зростаюча активність інститутів громадянського суспільства (ІГС) у здійсненні ГК за діяльністю владних структур зумовлює актуальність дослідження формування мережі суб'єктів ГК в горизонтальному та вертикальному вимірах, системної взаємодії урядових структур та структур третього сектору. Зростає необхідність концептуалізації і розбудови у публічній сфері системи ГК за діяльністю (та бездіяльністю) органів влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У науковій літературі приділяється багато уваги розгляду сутності, принципів, ознак та форм ГК. Серед вітчизняних науковців, які зробили значний внесок у розробку зазначених питань, слід відзначити М. Іжу (ГК як ефективний інструмент експертизи державно-управлінських рішень); А. Крупника (сутність та механізми ГК, історія, зарубіжний досвід); Л. Наливайко, О. Савченко (теоретико-правові засади ГК); О. Пухкала (методи та інструменти ГК), Н. Піроженко (ГК у сфері державних закупівель), В. Шеховцова (інститут громадських інспекторів); В. Логачову (ГК під час виборчого процесу); С. Саханенку (ГК як чинник демократизації публічного управління). Питання теорії і практики застосування ГК розглядалися також у дослідженнях О. Андрійка, О. Гетманець, Д. Єрмоленко, В. Ількова, А. Колодій, В. Логачової, В. Тація, С. Шестак та ін.

Дедалі більшу увагу цьому питанню приділяють і такі українські недержавні аналітичні центри, як Інститут громадянського суспільства, Український незалежний центр політичних досліджень, Центр політико-правових реформ, Інститут місцевої демократії, Лабораторія законодавчих ініціатив. В той же час питання інституалізації ГК, здійснення ГК за діяльністю суб'єктів адміністрації у контексті зміни управлінської парадигми досліджені фрагментарно та потребують комплексного вивчення й аналізу.

Мета

Мета статті – дослідити інфраструктуру ГК у сфері багаторівневого публічного управління та визначити дієві механізми його реалізації на основі взаємодії суб'єктів ГК між собою та з органами влади.

Виклад основного матеріалу

У сучасній науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття ГК, що зумовлено складністю та багатоаспектністю цього поняття.

А. Крупник розглядає ГК як інструмент оцінки громадськістю виконання органами влади та іншими підконтрольними об'єктами своїх соціальних завдань. Характерними відмінностями ГК від будь-якого іншого виду контролю він бачить у суб'єктно-об'єктній сфері: адже ГК здійснюється саме громадськістю (об'єднаною чи необ'єднаною), яка контролює виконання підконтрольними об'єктами соціальних завдань, пов'язаних із захистом і реалізацією прав і свобод, виявленням, задоволенням та узгодженням соціальних потреб та інтересів населення [1]. Характерною особливістю ГК є те, що він здійснюється безпосередніми споживачами соціальних та інших послуг, їх об'єднаннями, які не підпорядковані органам влади.

Л. Наливайко та О. Савченко розглядають ГК як системну діяльність громадян та ІГС з метою вирішення суспільно-значущих завдань, захисту й забезпечення прав і свобод людини, задоволення потреб та інтересів суспільства у цілому, встановлення відповідності функціонування органів публічної влади вимогам законодавства та процесі їх соціальної взаємодії з громадськістю. ГК як одна з основних функцій суспільства виконує роль індикатора ефективності діяльності органів публічної влади і спрямована на оптимізацію діяльності цих органів [2].

О. Ігнатенко визначає ГК як ефективний інструмент громадськості щодо виявлення, попередження та усунення порушень прав і свобод громадян, який є складником їх захисту та спрямований на забезпечення підвищення продуктивності діяльності органів публічної влади, підприємств, установ та організацій, що надають відповідні послуги [3].

В. Логвінова підкреслює роль ГК на виборах та референдумах, розуміючи його як активну діяльність громадян та представників громадянського суспільства, що полягає в об'єктивному спостереженні за діяльністю органів державної влади усіх рівнів, виявленні та своєчасному сповіщенні громадськості про зафіксовані факти порушення законів України під час реалізації громадянами своїх конституційних прав [4].

На думку Л. Гопоненко, громадський контроль слід розуміти як функцію громадянського суспільства, яка полягає в запобіганні порушенням, перевірці та оцінці виконання підконтрольними об'єктами завдань держави з метою забезпечення законності та ефективності діяльності органів виконавчої влади [5].

О. Новіков вважає ГК одним із способів саморегуляції соціальної системи та форми взаємодії громадянського суспільства в особі його інституцій і органів публічної влади. На його думку, ГК є інструментом підвищення ефективності системи публічного управління і охоплює комплекс заходів, що мають характер спостереження, перевірки, та попередження, застосованих з боку індивідуальних та колективних виразників суспільних інтересів у ході взаємодії з органами державної влади та органами місцевого самоврядування з метою припинення та недопущення порушення прав і законних інтересів членів суспільства [6].

Слід відмітити спробу законодавчого врегулювання питань ГК, яка мала місце через подання народними депутатами Н. Королевською та Ю. Солод до Верховної Ради проекту Закону «Про громадський контроль». Згідно цього законопроекту, ГК – це суспільна діяльність громадських об'єднань, предметом якої є здійснення нагляду за відповідністю діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб Конституції України, законам України, іншим нормативно-правовим актам (НПА) та за дотриманням ними державної дисципліни [7].

Попри різні підходи до розгляду сутності та основних параметрів ГК, що сформувались у науковій літературі, усі визначення мають: ГК – це певна наглядова діяльність з боку представників громадськості за діяльністю органів публічної влади та їх посадовими особами з оцінкою того, наскільки вони виконують покладені на них завдання в інтересах суспільства.

Основними об'єктами ГК є органи державної та виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, державні та комунальні установи, підприємства, організації, що надають адміністративні та соціальні послуги.

Засобами здійснення або формами ГК можуть бути: соціологічні та статистичні дослідження; участь громадян у виборах, референдумах, зборах, місцевих ініціативах, громадських слуханнях; громадська експертиза актів органів публічної влади та їх проектів; публікації у ЗМІ та соцмережах; участь громадськості у роботі колегій органів влади; включення представників громадськості до складу робочих груп та комісій, що

утворюються владою; пропозиції, зауваження, заяви, скарги, клопотання, електронні петиції; діяльність ІГС, у тому числі, об'єднань споживачів [8].

ООН, ОБСЄ розроблено чимало правил, рекомендацій та стандартів, що стосуються організації та здійснення ГК в окремих сферах суспільного життя – для імплементації в національне законодавство. Серед основних документів слід назвати Загальну декларацію прав людини, Конвенцію про захист прав людини і основоположних свобод, Конвенцію ООН про доступ до інформації, участь громадськості у процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля (Орхуську конвенцію) тощо. Міжнародні зобов'язання України та євроінтеграційні плани вимагають імплементації норм вказаних актів у національне законодавство та в управлінську практику [9].

Зараз в Україні немає спеціального закону про ГК, немає і унормованого визначення цього поняття. Нормативну базу ГК складають окремі норми Конституції України та інших законів. Конституція (ст. 5) встановлює, що носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ, якому надано право здійснювати свою владу як безпосередньо, так і через обрані ним органи державної влади та органи місцевого самоврядування, брати участь в управлінні державними справами (ст. 38), а також через референдум (ст. 69). Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 13) встановлює можливість здійснення ГК шляхом проведення громадських слухань, в ході яких територіальна громада має право зустрічатися з депутатами ради та посадовими особами місцевого самоврядування, заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань, які належать до відання місцевого самоврядування.

Закон України «Про звернення громадян» визначає право громадян України звертатись до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, об'єднань громадян стосовно реалізації своїх соціально-економічних, політичних та особистих прав і законних інтересів, про їх порушення. Закон України «Про інформацію» закріплює обов'язок органів публічної інформації про свою діяльність і прийняті рішення та надає право здійснювати ГК за дотриманням законодавства про інформацію.

Закон «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» визначає право громадян України, суб'єктів господарювання, їх об'єднань, наукових установ, консультативно-дорадчих органів, що створені при органах публічної влади, подавати зауваження, пропозиції, здійснювати самостійний аналіз регуляторних актів та отримувати від органів влади відповіді на свої звернення.

Закон України «Про громадські об'єднання» передбачає право громадських організацій та їх спілок звертатись до органів публічної влади, їх посадових осіб і службовців із пропозиціями, одержувати публічну інформацію, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації.

У Законі «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» встановлено, що професійні спілки та їх об'єднання мають право одержувати інформацію від роботодавців або їх об'єднань, органів державної влади й органів місцевого самоврядування з питань,

що стосуються трудових і соціально-економічних прав і законних інтересів своїх членів.

Згідно ч. 6 п. 1 ст. 14 Закону «Про органи самоорганізації населення», цим органам можуть надаватися повноваження здійснювати контроль за якістю наданих громадянам, які проживають у жилих будинках на території діяльності цього органу, житлово-комунальних послуг та за якістю проведених у зазначених жилих будинках ремонтних робіт.

Згідно ч. 3 п. 1 ст. 11 Закону «Про благоустрій населених пунктів», до повноважень органів самоорганізації населення належить здійснення громадського контролю за дотриманням правил благоустрою їх територій, а згідно ст. 41 запроваджується інститут громадських інспекторів благоустрою, які здійснюють контроль у сфері благоустрою.

Закон «Про демократичний цивільний контроль над Воєнною організацією і правоохоронними органами держави» відповідно до міжнародних зобов'язань, взятих Україною, визначає правові засади організації та здійснення демократичного цивільного контролю над Збройними Силами України та іншими утвореними відповідно до законів України військовими формуваннями, а також над правоохоронними органами держави.

Низка актів Кабінету Міністрів України (КМУ) регулює порядок взаємодії органів виконавчої влади з громадськістю, що передбачає ГК. Зокрема, це постанова КМУ від 05.11.2008 № 976 «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади», де закріплено процедуру проведення ІГС оцінки діяльності органів виконавчої влади, ефективності прийняття та виконання цими органами рішень, підготовки пропозицій щодо вирішення суспільно значущих проблем для врахування у роботі цих органів. Постанова КМУ від 03.11.2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» закріплює право громадян безпосередньо брати участь в управлінні державними справами, мати вільний доступ до інформації про діяльність органів виконавчої влади, а також забезпечує гласність, відкритість та прозорість діяльності органів влади через консультації з громадськістю та діяльність громадських рад, створюваних при цих органах.

Типове положення про громадську раду (ч. 6 п. 5) наділяє її правом проводити відповідно до законодавства громадську експертизу діяльності органу влади і громадську антикорупційну експертизу НПА і проектів НПА, розроблених органом влади.

У чергових змінах, внесених постановою КМУ від 24.04.2019 № 353 до Типового положення про громадську раду, простежується спроба дедалі обмежити її реальні можливості брати участь у формуванні та реалізації державної політики. Зокрема, у новій редакції Типового положення замість повноваження громадських рад здійснювати контроль за діяльністю органу влади з'явилося повноваження здійснювати громадський моніторинг цієї діяльності. Дана заміна може бути розцінена органами влади як послаблення цієї важливої функції громадських рад. Адже моніторинг частіше трактується як «спостереження», і тоді дана контрольна функція громадських рад набуває лише допоміжного значення.

Щодо представників ІГС, які делегуються для обрання до складу громадської ради, також встановлюються нові вимоги: вони мають бути фахівцями у відповідних сферах, що підтверджується наявністю відповідної освіти, наукового ступеня, публікацій, досліджень. Але варто розуміти, що такого рівня професіоналізму, який вимагає нове Типове положення, сьогодні досягли лише лічені громадські організації, причому переважно у столиці та у великих містах. Що стосується малих міст і взагалі сільської місцевості, то такі жорсткі вимоги до претендентів неминуче призведуть до того, що громадські ради при райдержадміністраціях і на рівні громад не будуть сформовані.

Окремі міністерства та відомства також приймають НПА з питань громадського контролю. Наприклад, наказ Мінюсту від 05.06.2006 № 46/5 «Про Громадську раду з питань дотримання прав людини в установах виконання покарань»; наказ Міносвіти від 01.04.2008 № 284 «Про затвердження Положення про громадський контроль за проведенням в Україні зовнішнього незалежного оцінювання навчальних досягнень випускників загальноосвітніх навчальних закладів і зарахуванням до вищих навчальних закладів»; наказ Міністерства будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства від 16.01.2007 № 7 «Про затвердження Положення про громадський контроль у сфері благоустрою населених пунктів»; наказ Міністерства екології та природних ресурсів від 27.02.2002 № 88 «Про затвердження Положення про громадських інспекторів з охорони довкілля».

Особливе місце у системі ГК посідає екологічний контроль. Так, згідно ч. 4 ст. 16 Закону «Про охорону навколишнього природного середовища», громадські організації можуть брати участь в управлінні галуззю охорони навколишнього природного середовища. Ст. 58 Закону «Про тваринний світ» передбачає здійснення ГК у галузі охорони, використання і відтворення тваринного світу громадськими інспекторами з охорони довкілля, лісового, рибного, мисливського господарства та полювання.

Останнім часом дедалі більшого значення набуває ГК за виборами, який здійснюється на міжнародному, національному, регіональному (обласному), субрегіональному (районному) та місцевому рівні (рівні територіальних громад). ГК у цій сфері передбачений виборчим законодавством і сприяє підвищенню відкритості виборчого процесу та зменшенню ризику фальсифікацій. Серед відомих громадських організацій, які демонструють високий професіоналізм при здійсненні ГК у виборчій сфері, слід назвати ГО «Опора», «Комітет виборців України», рух «Чесно» та ін.

Актуальним напрямом ГК є боротьба з корупцією. Проведені розслідування з виявлення корупції в місцевих радах і виконавчих органах, адвокаційні кампанії по їх результатам є по суті «збільшувальним склом», яке висвітлює порушення посадовців та чинить тиск на владу і поліцію з метою притягнення винних до відповідальності. Тут заслуговує на увагу досвід діяльності коаліції громадських організацій «Громадська Префектура», що здійснюють ГК, яку координує ГО «Фонд розвитку міста Миколаєва» [10].

Наразі адміністративна реформа та запровадження в Україні багаторівневого управління передбачає перерозподіл влади від держави на регіональний та

місцевий рівні. Під час реалізації ГК в обласних адміністраціях та міських радах громадські експерти знаходять безліч непрозорих або неефективних управлінських процесів, а розроблені ними пропозиції по зміні застарілих процедур і впровадженню нових технологій стимулюють реінжиніринг адміністративних процесів в органах влади [11].

Висновки

Можна стверджувати, що для системи ГК, яка розвивається в Україні, характерними є вертикальні та горизонтальні відносини. Сфера ГК має охоплювати всю діяльність держави, але залежно від підконтрольних об'єктів може мати свої особливості на національному, регіональному та місцевому рівнях. Ефективність ГК на всіх рівнях має забезпечуватись завдяки координації та узгодженості дій як всередині третього сектору, так і на рівні міжсекторної взаємодії, у т.ч. як соціального діалогу.

Чинне законодавство, хоча і містить окремі норми, що регулюють певні види ГК, залишається фрагментарним, з істотними прогалинами. Тож пропонується доповнити статтю 38 Конституції, де закріплено право громадян брати участь в управлінні державними справами, частиною другою про те, що громадяни та об'єднання громадян мають право здійснювати громадський контроль діяльності органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, державних та комунальних підприємств, установ та організацій, форми і порядок здійснення якого встановлюються законом.

Необхідно істотно оновити і Закон «Про органи самоорганізації населення», прийняти закони «Про громадський контроль», «Про загальні збори, конференції за місцем проживання», «Про публічні консультації». Необхідно закріпити на рівні законодавства положення щодо громадського контролю, громадських рад, громадської експертизи, які зараз регулюються постановами КМУ та наказами ЦОВВ, аби ці норми стали обов'язковими, а не рекомендованими для місцевого самоврядування.

Процедури здійснення ГК мають бути також прописані у локальних НПА: статутах територіальних громад, положеннях про громадські ради, про громадських інспекторів та ін.

Подальші розвідки у сфері ГК слід проводити у напрямку імплементації цього механізму у систему публічного управління, зокрема, у державну службу, де діяльність службовців і посадових осіб має оцінюватись з обов'язковим врахуванням результатів їх ГК.

Література.

1. Крупник А. С. Громадський контроль: сутність та механізми здійснення. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*: електрон. наук. фахове вид. Одеса, 2007. Вип. 1.
2. Наливайко Л. Р., Савченко О. В. Теоретико-правові засади громадського контролю за діяльністю органів державної влади: монографія. Київ: «Хай-Тек Прес», 2017. 276 с.
3. Ігнатенко О. С. Теоретичні основи та розвиток громадського контролю в системі публічного управління. *Держава та регіони. Сер.: Держ. управління*. 2019. № 4(68). С. 30–34.

4. Логвінова В. В. Конституційно-правові засади громадського контролю при проведенні виборів та референдумів в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Харків, 2016. 22 с.

5. Гопоненко Л. В. Громадський контроль за діяльністю органів виконавчої влади: сутність та механізми реалізації. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2015. № 4. С. 43–47.

6. Новіков О. О. Громадський контроль як інструмент підвищення ефективності державного управління в Україні: дис...канд. наук з держ. упр. Київ, 2021. 220 с.

7. Про громадський контроль: проєкт Закону України від 13.05.2015 р. № 2737-1, н.д. Н. Королевська, Ю. Солод. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH2411AA>

8. Крупник А. С. Громадський контроль. *Енциклопедія державного управління*. Київ, 2011. Т.1. С. 113–115.

9. Наливайко Л. Р., Орешкова А. Ф. Громадський контроль в умовах сучасних євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2015. №3. С. 47–55.

10. Крупник А., Дуліна О. Державний і громадський контроль у бюджетній сфері: синергія поєднання. URL: <https://samoorg.com.ua/blog/2020/12/03/derzhavnyi-i-gromadskyj-kontrol-u-byudzhethnij-sferi-synergiya-poyednannya/>

11. Крупник А. С., Кіщенко В. В., Трепалюк А. С. Аналіз політики органів влади Одеської області по створенню умов для участі громадськості в управлінні. *«Біла книга»*. Одеса: ПП «Євродрук», 2014. 180 с.

References.

1. Krupnyk A. S. Hromadskyi kontrol: sutnist ta mekhanizmy zdiisnennia. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*: elektron. nauk. fakhove vyd. Odesa, 2007. Vyp. 1.

2. Nalyvaiko L. R., Savchenko O. V. Teoretyko-pravovi zasady hromadskoho kontroliu za diialnistiu orhaniv derzhavnoi vlady: monohrafiia. Kyiv: «Khai-Tek Pres», 2017. 276 s.

3. Ihnatenko O. S. Teoretychni osnovy ta rozvytok hromadskoho kontroliu v systemi publicnogo upravlinnia. *Derzhava ta rehiony. Ser.: Derzh. upravlinnia*. 2019. № 4(68). S. 30–34.

4. Lohvinova V. V. Konstytutsiino-pravovi zasady hromadskoho kontroliu pry provedenni vyboriv ta referendumiv v Ukraini: avtoref. dys. ... kand. yuryd. nauk. Kharkiv, 2016. 22 s.

5. Hopenenko L. V. Hromadskyi kontrol za diialnistiu orhaniv vykonavchoi vlady: sutnist ta mekhanizmy realizatsii. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. 2015. № 4. S. 43–47.

6. Novikov O. O. Hromadskyi kontrol yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: dys...kand. nauk z derzh. upr. Kyiv, 2021. 220 s.

7. Pro hromadskyi kontrol: proiekt Zakonu Ukrainy vid 13.05.2015 r. № 2737-1, n.d. N. Korolevska, Yu. Solod. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH2411AA>

8. Krupnyk A. S. Hromadskyi kontrol. *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia*. Kyiv, 2011. Т.1. С. 113–115.

9. Nalyvaiko L. R., Orieshkova A. F. Hromadskyi kontrol v umovakh suchasnykh yevrointehratsiinykh protsesiv.

Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. 2015. №3. S. 47–55.

10. Krupnyk A., Dulina O. Derzhavnyi i hromadskyi kontrol u biudzhethnij sferi: synerhiia poiednannia. URL: <https://samoorg.com.ua/blog/2020/12/03/derzhavnyi-i-gromadskyj-kontrol-u-byudzhethnij-sferi-synergiya-poyednannya/>

11. Krupnyk A. S., Kishchenko V. V., Trepaliuk A. S. Analiz polityky orhaniv vlady Odeskoi oblasti po stvorenniu umov dlia uchasti hromadskosti v upravlinni. *«Bila knyha»*. Odesa: PP «levrodruk», 2014. 180 s.