

Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток" включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління (Наказ Міністерства освіти і науки України від 06.11.2014 № 1279)

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток



№ 5, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 316.334.52

А. А. Халецька,
доктор наук з державного управління, професор, Донецький державний університет управління
А. В. Халецький,
кандидат наук з державного управління, Донецький державний університет управління

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

A. A. Khaletska,
Doctor of Science in Public Administration, Full Professor, Donetsk State University of Management
A. V. Khaletskiy,
PhD in Public Administration, Donetsk State University of Management

INSTITUTIONAL SUPPORT INTERACTION BETWEEN THE GOVERNMENT AND CIVIL SOCIETY

Розкрито переваги впровадження інноваційних (віртуальних) технологій у комунікативний процес органів державної влади. Визначено принципи інституціонального забезпечення взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства.

The paper discloses the benefits of implementing innovation (virtual) technology in the communicative process of public authorities. The principles of institutional support interaction between the government and civil society are defined.

Ключові слова: інституціональне забезпечення, органи державної влади, громадянське суспільство, інституції, державна комунікативна політика, інформаційна взаємодія, суспільно-економічні трансформації.

Keywords: institutional support, public authorities, civil society institutions, government communications policy, information interaction, social and economic transformation.

Постановка проблеми. Для налагодження соціального партнерства держави і громадських організацій, самих громадян, для активізації участі громадськості в державному управлінні потрібні кардинально нові підходи та ефективні механізми.

Серед них першочерговими є, насамперед, законодавче закріплення прав і визначення механізмів проведення консультацій з громадськими організаціями в процесі вироблення й реалізації політики захисту прав людини, а також проведення громадських експертиз нормативних актів та проектів рішень.

Одним з таких механізмів може бути оперативне реагування органу влади на прийнятні пропозиції або рекомендації громадян, опубліковані в засобах масової інформації. Органи державного управління у своїй діяльності повинні усіма засобами демонструвати налаштованість на об'єктивне висвітлення процесів суспільного життя, на взаємодію влади й суспільства, можливість обговорення й заохочення пропозицій нових ідей з боку громадськості.

Об'єктивна критика владних рішень, відповідальність за подані рекомендації можуть сприяти налагодженню ефективного співробітництва органів державного управління та громадянського суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Засади комунікативної філософії викладено в роботах таких всесвітньо визнаних філософів, як К. Ясперс, М. Бубер, Р.Ж. Шварценберг, О. Больнов, К.О. Апель, М. Рідель, Ю. Хабермас та інших.

В Україні основи філософії комунікації для українських читачів першими відкрили вчені Інституту філософії Національної академії наук Л. Ситниченко та О. Єрмоленко. На цьому підґрунті, даний аспект розглядався В.М. Бебик, М.А. Василюком, Н.К. Дніпренко, А.В. Толстоуховим та іншими дослідниками і практиками у сфері комунікацій. Управління комунікативним процесом із громадськістю на рівні органів державної влади порушує питання про застосування можливостей та здатність відповідних управлінь адекватно сприймати і реалізовувати комунікативний потенціал. Проте практика останніх років в Україні демонструє, що подібні дії наштовхуються на повторення одних і тих самих управлінських помилок при застосуванні і типових практик впровадження інноваційних технологій комунікацій, і нових підходів стратегічної комунікації.

Таким чином, залишається відкритою проблема впровадження комунікативних стратегій розвитку взаємодії органів державного управління з громадськістю, і, відповідно, повсякденних дій щодо реалізації практики онлайн-комунікації в роботі.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є визначення переваг впровадження інноваційних (віртуальних) технологій у комунікативний процес органів державної влади та принципів інституціонального забезпечення інформаційної взаємодії відповідно до рівнів взаємодії інституцій громадянського суспільства, держави та бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток зв'язку з громадськістю орієнтується на зворотній зв'язок «суспільство-влада», при якому влада стає принципово залежною від інтересів населення. Вільні засоби масової інформації, що діють у рамках закону, відіграють важливу роль у дієвості зворотного зв'язку, отже – і в активізації процесів демократизації та лібералізації влади, формування її відкритості й прозорості.

Сучасне життя та потреби суспільного розвитку потребують рішучих заходів та певних зусиль для створення сучасного економічного та дієвого державного апарату. Крім того, при вивченні комунікативної складової роботи держсектору, необхідно враховувати актуальні вимоги та принципи взаємодії органів державної влади із громадськістю, піклуватися про забезпечення високого авторитету представників держави у всіх категоріях населення та трансформацію комунікативних процесів. Саме спосіб суспільної комунікації впливає на існування того чи іншого суспільного ладу. Канадський вчений М. Мак-Люен запропонував нову концептуальну модель історичної динаміки суспільства, де зміна типу комунікації зумовлює зміни у формуванні моделі суспільства, а ті, в свою чергу, спричиняють зміни базових стереотипів поведінки людини і всього суспільства, які впливають на ЗМК і водночас залежать від них, тобто моделі обміну інформацією, що існує в такому суспільстві на певному історичному етапі. Таким чином, якщо тип комунікації є вирішальним фактором, це означає, що значною є потреба у впровадженні інноваційних форм державних управлінських технологій комунікації, які б забезпечували ефективну взаємодію, перспективне бачення та планування заходів з налагодження ефективного діалогу з громадськістю. Сьогодні в державному управлінні актуальною стає проблема наукового осмислення, створення легітимного регламенту функціонування комунікацій органів державної влади з громадськістю.

Основна характеристика комунікації – створення єдності із збереженням індивідуальності кожного елементу взаємодії [3, с. 17]. Тобто ефективна комунікація передбачає наявність синергетичного ефекту від вдосконалення і стандартизації роботи органів державної влади у сфері взаємодії із громадськістю,

впровадження інноваційних інтерактивних та комунікативних технологій, застосування інтернет-технологій (для проведення веб-семінірів, веб-конференцій з питань обговорення нормативних актів, планів розвитку, проведення органами виконавчої влади моніторингу і аналізу громадської думки, забезпечення своєчасного публічного реагування на пропозиції та зауваження громадськості, виконання спільних проектів інформаційного, аналітично-дослідницького, благодійного і соціального спрямування, тощо), компіляції освітянських заходів та психотехнологій (тренінгів), наприклад, посилення потенціалу інституцій громадянського суспільства в сфері надання соціальних послуг населенню відповідно до укладених з органами державної влади договорів.

Однією з проблем, що заважає налагодженню ефективної роботи органів виконавчої влади з громадськістю в даному напрямку, є по-перше, відсутність відповідної професійної підготовки багатьох державних службовців з питань використання інтернет-технологій при формуванні комунікаційних зв'язків з громадськістю. Друге проблемне питання в роботі підрозділів з питань взаємодії із ЗМІ та зв'язків з громадськістю – їх постійна реорганізація, яка не є результатом ні системного бачення функцій організації та структури в цілому, ні визначеної стратегії. Наслідками реорганізації є плінність кадрів, звільнення досвідчених робітників, зміна функціональних обов'язків. На сьогодні не вирішеним залишається питання щодо місця підрозділів у структурі апарату органу виконавчої влади. Досить часто вони перебувають у складі управлінь і департаментів, не маючи прямого виходу на керівництво органу виконавчої влади, що знижує оперативність їх роботи. В таких умовах найпоширенішими методами стратегічної комунікації сьогодні залишаються проведення прес-конференцій, прес-турів, семінарів, тренінгів, консультацій; організація прес-сніданків або прес-обідів; надання інформації окремому журналісту; поширення прес-релізів; випуск брошур, буклетів, плакатів, бюлетенів (друкованих та електронних); розміщення інформації на веб-сайті, біг-бордах; реклама, підготовка теле- та радіороликів тощо.

Почати освоєння інтернет-технологій органами державного управління можна з простого і недорогого інструменту – з вебінарів, веб-конференцій у віртуальних кабінетах, організованих за допомогою спеціалізованих веб-сервісів, яким є і сайт. Це реальний спосіб для державного закладу впровадити нову комунікаційну технологію вже сьогодні, економлячи витрати на організацію та проведення деяких реальних заходів, семінарів, конференцій, тощо [5]. Крім того, запроваджуючи таку технологію, співпраця органів державної влади з громадськістю на практиці може уникнути абсолютного формальних зібрань, де в кращому випадку представники влади доводять до відома громадських організацій що власне цією владою зроблено і які існують подальші плани [6]. Тому що замість формальних протоколів цих зібрань будуть існувати відеозаписи проведених зустрічей.

Вебінар (webinar) є одним з ефективних інструментів віртуальної комунікації, який об'єднав в собі поняття семінару та веб-конференції.

Вебінар або веб-семінар – це онлайн-захід, що проходить в мережі Інтернет, в процесі якого кожен учасник може перебувати на своєму робочому місці за комп'ютером. Вебінари дозволяють проводити онлайн-презентації (Power Point), тренінги, синхронно переглядати сайти, відеофайли і зображення, спільно працювати з документами і додатками (Word, Excel та ін.) У вебінарі можуть брати участь від одного до декількох сотень осіб, з них один або кілька виступають в ролі ведучих вебінару (спікерів) [7].

Вебінар – це комунікативний віртуальний захід, що відбувається всередині віртуального кабінету, і проводиться з використанням засобів онлайн-комунікації. Ведучий і слухачі спілкуються у відео-аудіоформаті, а також в текстовому чаті, на екрані демонструються слайди, графіки.

Основної переваги даного виду комунікації є зниження транспортних витрат і витрат на оренду приміщення, економія часу.

Бар'єром для такого засобу комунікації залишається високі вимоги до організації вебінару. Висока ймовірність зниження залучення учасників вимагає від ведучого навичок організації інтерактивного спілкування, відпрацьованої технології, високого темпу проведення зустрічі, чітких і ясно сформульованих мети і задач вебінару. Розробка вебінару також непросте завдання. По суті, один вебінар може акумулювати знання багатьох фахівців і служити засобом управління знаннями всередині органу державної влади через створення бази вебінарів.

Розглянемо спектр завдань, які необхідно вирішити для ефективного проведення вебінару. В залежності від того, що є предметом нашої уваги під час проведення онлайн зустрічі, можна виділяти організаційний, змістовний та емоційний аспект комунікації (табл.) [7].

Таблиця.
Реалізація організаційного, змістовного та емоційного аспектів комунікації

Аспект	Предмет уваги	Метод
Організаційний	Схема взаємодії	Створення норм і правил взаємодії
Змістовний	Тема зустрічі	Візуалізація, проблематизація, узагальнення
Емоційний	Особистість кожного з учасників	Робота з емоційними станами

Онлайн-комунікація через віртуальний кабінет дозволяє демонструвати, крім самого головуючого, ще й графіки, ілюстрації, будь-які зображення, слайди презентацій у форматі Power Point, а також події на своєму робочому столі (наприклад, роботу в певній програмі).

Для участі у вебінарі користувачеві потрібен комп'ютер з навушниками або колонками, доступом в Інтернет і встановленим Adobe Flash Player, який вже є у більшості користувачів Інтернету. Якщо слухач хоче брати участь в аудіо або відео конференції під час вебінару, він додатково повинен мати мікрофон і веб-камеру.

Основна зручність проведення вебінарів на спеціалізованих порталах та участі в них – вам не буде потрібно установка жодного додаткового програмного забезпечення. Слухачам в листі висилається посилання, по якому в зазначений час слід увійти через свій Інтернет-браузер у віртуальний кабінет, ввівши пароль користувача порталу і код авторизації, який головуючий вебінару висилає учасникам (якщо вебінар проводиться на платній основі).

Задачу проведення вебінару можна розбити на три етапи:

1. Підготовка до проведення вебінару.
2. Безпосередньо проведення вебінару.
3. Підведення підсумків (отримання зворотного зв'язку від учасників, оцінка ефективності вебінару) [7].

У числі основних переваг вебінару:

1. Відсутність географічних обмежень;
2. Розмір аудиторії, обмежений лише технічними можливостями;
3. Економія часу та коштів як організаторів, так і учасників.

Головний недолік вебінару – менша кількість каналів взаємодії з аудиторією і, як наслідок:

1. Слабший зворотній зв'язок з учасниками (не можна побачити їх реакцію і т.п.);
2. Менше можливостей контролювати учасників (не можна перевірити, слухають вони чи ні);
3. Менше можливостей утримувати увагу аудиторії (як показує досвід, через 90 хвилин вебінару аудиторія «вимикається» – майже не сприймає інформацію);
4. Менше можливостей для емоційного включення аудиторії в процес комунікації.

Для того щоб зрозуміти переваги реальних семінарів та вебінарів звернемося до результатів дослідження компанії Business Continuity International (BCI, www.bc-international.ru), ексклюзивний представник компанії Double-Take Software в Росії та інших країнах СНД, провела опитування співробітників компаній про переваги отримання знань для підвищення професійного рівня [8].

BCI поставила метою дізнатися, що? (чому) віддадуть перевагу співробітники компаній для навчання – семінару, що проводиться в спеціально відведеному місці (тобто класичний візний семінар) або веб-конференції (вебінару), в якому потрібно брати участь зі свого робочого місця.

В опитуванні взяли участь більше 600 фахівців з інформаційних технологій та комп'ютерної безпеки різних галузей у віці від 19 до 50 років, які займають позицію від рядового менеджера до керівника компанії. Так, 42% респондентів представляли фінансовий і банківський сектор, 33% – органи державного і муніципального управління та 25% – промислове виробництво. При цьому 47% представляли Росію і країни СНД, 37% – Азіатсько-Тихоокеанський регіон і 16% – країни ЕМЕА.

З опитаних, вік яких не перевищував 30 років, зайнятих побудовою кар'єри, 70% віддали перевагу брати участь у веб-конференції, пояснюючи це бажанням по максимуму використовувати робочий час, не відволікаючись на дорогу; 20% опитаних віддали перевагу участь у класичному семінарі, переважно для того, щоб зав'язати нові знайомства, а 10% сприймають візний семінар як привід не з'явитися на роботу і не виконувати свої обов'язки.

Голоси співробітників середнього віку (від 30 до 45 років), кар'єра яких вже стійка, розподілилися дещо по-іншому – 43% опитаних віддали перевагу веб-конференції, а 57% візному семінару. Такий розподіл голосів пояснювався тим, що співробітники мають багато контактів з колегами з інших компаній і візний

семинар дозволяє зустрітися і обговорити останні новини. З 57% опитаних, що вибрали участь у виїзному семінарі, 35% заявили, що класичний семінар з виїздом на місце проведення дозволяє змінити обстановку і краще налаштуватися на процес навчання, а 22% заявило, що це можливість не з'явитися на роботу і відпочити [8].

Керівники компаній були практично однотайні – 95% опитаних віддали перевагу, щоб їх співробітники підвищували свій рівень освіти на робочому місці (беручи участь в вебінарах), пояснюючи це економією часу, грошей, і підвищенням ефективності роботи. І лише 5% заявили, що вважають за краще виїзний семінар, так як він дає можливість поспілкуватися в неформальній обстановці і розширити мережу контактів [8].

Таким чином, підсумовуючи тему впровадження та використання віртуальних технологій у сфері державного управління, а саме, під час організації взаємодії органів державної влади з громадськістю, треба констатувати, що веб-семінари та веб-конференції дозволяють ефективно проводити комунікаційну політику державного органу, оптимізуючи комунікативний процес, економлячи робочий час і даючи можливість більш оперативно обмінюватися інформацією.

Зараз, у період тотального дефіциту часу і прагнення багатьох людей зробити блискучу кар'єру, веб-заходи стають важливим інструментом ведення бізнесу і підвищення рівня освіти. Але, можна виділити, що вебінари не можуть повністю замінити пряме спілкування учасників семінарів, так як виїзний семінар дає можливість поспілкуватися в неформальній обстановці і розширити мережу контактів. Тому автор даної статті вважає, що поєднання реальних семінарів та вебінарів буде давати більший результат у роботі державних органів з громадськими організаціями. Адже комунікативна політика держави має забезпечити створення розвинених інституціоналізованих комунікацій, у тому числі між владою та громадянами, на принципово нових засадах – рівній партнерській взаємодії.

Основними недоліками чинних нормативно-правових актів, що мають забезпечувати ефективну взаємодію органів державної влади з громадськістю, є фрагментарність і несистемний підхід в реалізації відповідних заходів. Значним недоліком комунікаційної сфери України є високий рівень утаємниченості й прихованості інформації щодо діяльності її як державних, так і недержавних суб'єктів.

Відсутність чіткої управлінської вертикалі, часті зміни в структурі та штатах органів влади не додають діяльності щодо створення інституційних та правових умов для забезпечення демократизації державотворчого процесу прозорості у взаємовідносинах з громадянами, не сприяють переосмисленню політики рівності як у державі, так і на рівні регіонів, забирають довіру суспільства до влади та владних інституцій.

За цих умов зростає роль діяльності прес-служб у встановленні взаємодії суспільних інституцій. Незважаючи на те, що в Україні спостерігається зростання кількості телевізійних передач, друкованих видань, в яких розглядаються суспільні проблеми, майже відсутні мас-медійні продукти, що містять узгоджений аналіз ситуації, сприяють консолідації суспільства. Ефективна взаємодія органів державної влади з громадськістю, яка здатна забезпечувати інтереси суспільства, можлива за умови, коли громадяни самі братимуть участь в її творенні [9–12].

При цьому, умовами для побудови громадянського суспільства в Україні стають: відкритість державної влади, що визначається такими основними чинниками: якістю чинного нормативно-правового забезпечення; існуванням дієвих і конкретних механізмів і процедур взаємодії; рівнем політичної культури;

суспільні інституції, які можуть та повинні впливати на органи державної влади: політичні партії; громадські організації; засоби масової інформації.

Висновки. Взаємодія – це постійна співпраця у вирішенні як значних, так і повсякденних питань, при якій сторони діють відкрито та прозоро.

При взаємодії, на відміну від «зв'язків з громадськістю», влада повинна шукати консенсус у стосунках та застосовувати різноманітні її методи та форми з метою пошуку зацікавленості усіх учасників комунікативного процесу.

Для здійснення ефективної, плідної взаємодії ініціатива повинна йти з боку влади.

Взаємодія органів державної влади з громадськістю також повинна здійснюватись на засадах відкритості та прозорості.

У результаті цього процесу можливим стає здійснення контролю громадськості за діяльністю влади.

Основними принципами інституціонального забезпечення взаємодії громадянського суспільства, держави та бізнесу є:

інституційний рівень – механізм державного управління – державні комітети, підкомітети, державні адміністрації, головні управління, співпраця з інституціями громадянського суспільства, координаційні ради;

функціональний рівень – соціально-середовище (освіта, охорона здоров'я соціальний захист тощо); інноваційні форми державних управлінських технологій взаємодії органів виконавчої влади з громадськістю (співпраця зі ЗМІ: новий образ – громадянське суспільство; програми досліджень); політика держави (інституції громадянського суспільства, держави та бізнесу в умовах суспільно-економічних трансформацій).

законодавчий рівень – забезпечення правової бази для взаємодії інститутів громадянського суспільства, держави та бізнесу з державними та місцевими органами влади (можливість внесення рекомендацій до законо-проектів з боку інституцій громадянського суспільства, держави та бізнесу).

Література.

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікативний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік-релейшнз / В.М. Бебик. – К.: МАУП, 2005. – 440 с.
2. Кращі практики впровадження електронного урядування: зарубіжний досвід // Методичні матеріали до навчальної дисципліни «Теоретико-методологічні, організаційні та інституційні основи електронного урядування» / Авт. кол.: К. Синицький, Я. Олійник, М. Міхальова та ін.; за заг. ред. д.н.держ.упр., проф. С.А. Чукот, к.н.держ.упр. О.В. Загвойської. – К.: Б.в., 2010. – 144 с.
3. Комунікація: демократичні стандарти в роботі органів державної влади / За заг. ред. к.н.держ.упр. Н.К. Дніпроенко. – К.: Вістка, 2008. – 164 с.
4. Консультації з громадськістю. Напрями, технології, досвід: метод. посіб. / Н.К. Дніпроенко, М.Г. Таранченко, Н.В. Окша; заг. ред. А.В. Толстоухова; Секретаріат Кабінету Міністрів України. – Харків: Нове слово, 2004. – 32 с.
5. Корпорація «Актив» – автор і розробник IT-рішень для бізнесу і навчання. Оптимальне рішення в сфері онлайн-комунікацій: створіть сервіс вебінарів на собственному сервері [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.webinary.biz. – Назва з екрану.
6. Степанець Ю. Принципи співпраці державних установ та неурядових організацій у реалізації публічної політики. Як це працює в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vinmaidan.org/blog/1203.html>. – Назва з екрану.
7. Шевченко Ю. Введення в методіку проведення вебінарів для початківців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.all-webinars.com/analysis/vvedenie-v-metodiku-provedeniya-vebinarov-dlya-nachinayushhix>. – Назва з екрану.
8. Business Continuity International [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bc-international.ru. – Назва з екрану.
9. Халецький А.В. Використання онлайн-комунікацій в процесі взаємодії органів державної влади з громадськістю / А.В. Халецький, К.Т. Томашкова // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. – Сер. Державне управління. – Т. XII – Вип.198. – Донецьк: Донецький держ. ун-т управління, 2011. – С. 257–271.
10. Халецький А.В. Проблеми та перспективи становлення інститутів громадянського суспільства на регіональному рівні / А.В. Халецький // Західноукраїнський науковий вісник (науковий журнал з питань права, економіки, державного управління). – 2012. – № 4. – С. 49–52.
11. Взаємодія органів державної влади з громадськістю: теорія та практика державного управління: монографія / А.О. Дегтяр, А.В. Халецький, С.В. Белай. – Донецьк: Видавництво «Донбас», ООО «РА Ваш імідж», 2012. – 415 с.
12. Основи організації громадянського суспільства: навч.-метод. посіб. / А.А. Халецька, О.О. Ахмедова, А.В. Халецький. – Донецьк: Видавництво «Донбас», ООО «РА Ваш імідж», 2012. – 125 с.

References.

1. Bebyk, V.M. (2005). *Informatsijno-komunikativnyj menedzhment u hlobal'nomu suspil'stvi: psyhologhiia, tekhnolohii, tekhnika publik-rylejshnz*, MAUP, Kyiv, Ukraine.
2. Chukot, S.A. Zahvojs'ka, O.V. (2010), "Kraschi praktyky vprovadzhenia elektronnoho uriaduvannia: zarubizhnyj dosvid", *Metodychni materialy do navchal'noi dysypliny "Teoretyko-metodolohichni, orhanizatsijni ta instytutsijni osnovy elektronnoho uriaduvannia"*, Kyiv, Ukraine.
3. Dniprenko, N.K. (2008), *Komunikatsiia: demokratychni standarty v roboti orhaniv derzhavnoi vlady*, Vistka, Kyiv, Ukraine.
4. Dniprenko, N. Taranchenko, M. Oksha, N. Tolstoukhova, A. (2004), *Konsul'tatsii z hromads'kistiui. Napriamy, tekhnolohii, dosvid*, Nove slovo, Kharkiv, Ukraine.
5. Korporatsiia "Aktiv", avtor i rozrobnyk IT-rishen' dlia biznesu i navchannia. Optymal'noe reshenye v sfere onlajn-kommuunikatsyj: sozdajte servys vebynarov na sobstvennom servere, available at: www.webinary.biz.
6. Stepanets', Yu. *Pryntsypy spivpratsi derzhavnykh ustanov ta neuradovykh orhanizatsij u realizatsii publichnoi polityky. Yak tse pratsiuie v Ukraini*, available at:

<http://vinmaidan.org/blog/1203.html>.

7. Shevchenko, Yu. *Vvedennia v metodyku provedennia vebinariv dlia pochatkivtsiv*, available at: <http://www.all-webinars.com/analys/vvedenie-v-metodiku-provedeniya-vebinarov-dlya-nachinayushhix>.

8. Business Continuity International, available at: www.bc-international.ru.

9. Khalets'kyj, A.V. Tomashkova, K.T. (2011), "Vykorystannia onlajn-komunikatsij v protsesi vzaiemodii orhaniv derzhavnoi vlady z hromads'kistiu", *Zbirnyk naukovykh prats' Donets'koho derzhavnoho universytetu upravlinnia*, vol. 198, pp. 257–271.

10. Khalets'kyj, A.V. (2012), "Problemy ta perspektyvy stanovlennia instytutiv hromadians'koho suspil'stva na rehional'nomu rivni", *Zakhidnoukrains'kyj naukovyj visnyk*, vol. 4, pp. 49–52.

11. Diehtiar, A.O. Khalets'kyj, A.V. Bielaj, S.V. (2012), *Vzaiemodiia orhaniv derzhavnoi vlady z hromads'kistiu: teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, Donbas, RA Vash imidzh, Donets'k, Ukraine.

12. Khalets'ka, A.A. Akhmedova, O.O. Khalets'kyj, A.V. (2012), *Osnovy orhanizatsii hromadians'koho suspil'stva*, Donbas, RA Vash imidzh, Donets'k, Ukraine.

. Стаття надійшла до редакції 24.04.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"