

УДК 35.07-027.21:316.48

В. В. Образцова,  
аспірант кафедри публічного управління та публічної служби  
Національної академії державного управління при Президенті України, м. Київ

# АНАЛІЗ СВІТОВИХ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИНАХ

V. Obraztsova,  
postgraduate student of the Department of Public Administration and Public Service,  
National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv

## ANALYSIS OF WORLD THEORETICAL APPROACHES TO CONFLICT RESOLUTION IN PUBLIC-MANAGEMENT RELATIONS

*У статті досліджуються теоретичні підходи до визначення та розгляду конфліктів, а також їх врегулювання у сфері публічно-управлінських відносин. Особлива увага приділяється сучасним дослідженням цього соціального явища з точки зору теорії відносин "принципал — агент" у напрямі ефективної взаємодії суспільства як принципала та органів публічної влади як агента. Проблема врегулювання конфліктів розглядається з позицій таких вітчизняних та зарубіжних учених, як Г. Зіммеля, Р. Дарендорфа, Л. Козера, С.О. Телешуна, М.І. Пірен, В.А. Ребкала, О.А. Тертишної, С.М. Емельянова, А.В. Дмитриєва, А.С. Хохлова та ін. Виявлено, що врегулювання конфліктів у розрізі теорії відносин "принципал — агент" у процесах політичної реформи має базуватися на ефективній взаємодії суспільства та органів публічної влади, тобто принципала і агента.*

*The article analyzes the theoretical approaches to the definition and consideration of conflicts, as well as their settlement in the sphere of public-management relations. Particular attention is paid to modern research of this social phenomenon from the point of view of the "principal-agent" relationship theory in the direction of effective interaction of society as a principal and public authorities as an agent. The problem of conflict resolution is considered from the standpoint of such domestic and foreign scientists as G. Simmel, R. Darendorf, L. Kozer, S.O. Teleshun, M.I. Piren, V.A. Rebka, O.A. Tertyshnaya, S.M. Emelyanov, A.V. Dmitriev, A.S. Khokhlov and others. It was revealed that the settlement of conflicts in the context of the theory of relations "principal-agent" in the processes of political reform should be based on the effective interaction of society and public authorities, that is, the principal and the agent.*

*Ключові слова: конфлікт, публічне управління, державна влада, врегулювання конфлікту, дослідження конфліктів, публічно-управлінські відносини, "принципал — агент".*

*Key words: conflict, public administration, state power, conflict resolution, conflict research, public-management relations, "principal-agent".*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Конфлікт супроводжує людство протягом всього часу його існування. Він розвивався разом з виникненням та поступом цивілізацій, виростаючи з сутичок племен та переростаючи у війни континентів. Це соціальне явище, все її життя.

Врегулювання конфліктів належить до найважливіших умов забезпечення соціально-політичної стабільності як на внутрішньодержавному рівні, так і в глобальному сенсі.

Проблема врегулювання конфліктів в публічно-управлінських відносинах — одна з найбільш гострих практич-

них проблем, яку можна розглядати з точки зору складової інституціональної теорії — теорії відносин "принципал — агент", де принципалом виступає суспільство, а агентом — органи публічної влади. Відносини між принципалом і агентом характеризуються тим, що суспільство делегує деякі певні права органам публічної влади, які зобов'язані згідно з суспільною угодою представляти його інтереси або іншої громади в цілому. Агент має забезпечити досягнення, дотримання та розвиток сучасних цивілізаційних і формаційних цінностей, цілей принципала, встановлених законодавчих норм, що відповідно сприяє розвитку суспільства.

## АНАЛІЗ ДЖЕРЕЛ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам врегулювання конфліктів присвячені дослідження вітчизняних і зарубіжних учених: Г. Зіммеля, Р. Дарендорфа, Л. Козера, С.О. Телешуна, М.І. Пірен, В.А. Ребкала, О.А. Тертишної, С.М. Емельянова, А.В. Дмитриева, А.С. Хохлова та ін.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті — проаналізувати теоретичні підходи до визначення та розгляду конфліктів та їх врегулювання у сфері публічно-управлінських відносин.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ще стародавні філософи Китаю та Античної доби вдавалися до спроб визначення та осмислення природи конфлікту. Боротьба протилежностей, на їх думку, була каталізатором розвитку суспільства.

Проблематика, що досліджується, належить до об'єктів великої кількості гуманітарних дисциплін, серед яких у ХХ ст. виокремилася соціологічна теорія — соціологія конфлікту. О. А. Тертишна поділила цих дослідників на два табори: прибічників позитивної ролі конфліктів (Г. Спенсер, К. Маркс, Г. Зіммель, Л. Козер, Р. Дарендорф, К. Боулдінг) та тих, хто вбачав у конфліктах дестабілізаційну функцію (П. Сорокін, Т. Парсонс, Р. Мертон) [1].

Основні постулати принципів теорії конфлікту, як і введення в науку терміна "соціологія конфлікту", належать німецькому соціологу Г. Зіммелю. Вчений переконаний у тому, що в силу своєї невідворотності в суспільстві, конфлікт впливає на його зміни на краще. У рамках формальної соціології, до якої відноситься Зіммель, конфлікт розглядався насамперед на макрорівні. Також соціолог пише, що індивід — місце, де з'єднуються соціальні нитки. Зіммель перший підкреслює значення просторової дистанції, яка може виникнути в соціальних взаємодіях індивідів. З'являється статусна ізоляція — статус чужинця, який найбільш соціально віддалений, а тому вільний, викликає негативне ставлення з боку оточуючих. Але саме поява такого статусу через конфлікт веде до позитивних змін. Що ж стосується групи, то тут конфлікт діє на її структуру, змінюючи розбіжності та впливаючи на посилення централізації в групі і сприяє її самозбереженню. Він вважає, що група навмисне шукає конфлікт задля прогресу [2, с. 83—95].

Зіммель став першим, хто включив третю сторону в соціальне протиріччя — незаперечний внесок Зіммеля в теорію соціального конфлікту. При зіткненні двох сторін, на думку соціолога, протистояння може розвиватися тільки за одним сценарієм і мати лише один шлях розв'язання конфлікту. А залучаючи третю сторону, з'являється багатопланові взаємодії — від групової солідарності до відкритої конфронтації [2, с. 97—101].

Також у своїй теорії вчений, відзначав, що за частотою появи конфліктів, можна спостерігати й створення їх регулюючих норм. А чим довші конфлікти між групами протистояння, тим вищою є ймовірність, що вони відрегулюють своє відношення до влади [3, с. 6].

З точки зору Зіммеля врегулювання конфлікту залежить від готовності однієї з сторін йти на поступки. Серед найбільш поширених способів їх завершення він виділяє перемогу однієї зі сторін і поразка іншої, примирення і компроміс. "Перемогу" дослідник називає найрадикальнішим способом переходу від війни до миру. Що ж стосується компромісу, то його роль він високо оцінював, адже він дозволяв зменшити втрати та припинити конфлікт раніше, ніж визначиться переможець. Примирення вчений вважає досить суб'єктивним, оскільки має на меті початкову установку на закінчення боротьби незалежно від

об'єктивних умов, що є причиною, а не наслідком компромісу або іншого способу врегулювання протистояння [4, с. 55].

Співвітчизник Зіммеля Ральф Дарендорф стверджує, що соціальний конфлікт, який систематично виростає із соціальної структури протиріччя, не підлягає остаточному усуненню. Але зменшити його "насильницькі наслідки" можна — регулюючи. Вчений зауважує, що конфлікти не зникають за допомогою їх регулювання, але вони стають контрольованими, а їх "руйнівна хвиля" стає на службу поступового розвитку соціальних структур.

Для успішного регулювання конфлікту Р. Дарендорф передбачав ряд умов, і першочерговою серед них — визнання його наявності всіма учасниками конфлікту. Далі йде організація конфліктних груп та їх згода на ті "правила гри", відповідно до яких вони бажають вирішувати свої конфлікти. "Правила гри" ефективні лише в разі їх "безособовості", тобто якщо вони з самого початку не віддають переваги одному з учасників на шкоду іншому [5, с. 145].

За Дарендорфом форми врегулювання конфліктів є різними. Перемовини та створення органу де сторони конфлікту зустрічаються для обговорення ситуації та прийняття рішень з гострих питань встановленим способом — більшість, кваліфікована більшість, більшість з правом вето, одноголосно. У разі, якщо ця форма не дає результатів, Дарендорф рекомендує залучити "третю сторону". Посередництво, де сторони погоджуються розглянути пропозиції третьої сторони. Тут прийняття рішення "третьої сторони" не носить примусового характеру, на відміну від звернення до арбітражу, де виконання рішення є обов'язковим. У разі, якщо для учасників обов'язково як звернення до третьої сторони, так і прийняття її рішення, арбітраж знаходиться на кордоні між регулюванням і придуренням конфлікту. Цей метод може іноді бути необхідний (для збереження форми державного правління), але при його використанні регулювання конфліктів як контроль їх форм залишається сумнівним [5, с. 146].

Американський дослідник Л. Козер, розглядав конфлікт як боротьбу, що виросла через брак влади чи засобів, необхідних для задоволення потреб, то ж вона передбачає обмеження або знищення цілей суперників [6, с. 40].

У своїх працях він, як і Зіммель, не вбачав у конфлікті лише негативні риси, більше того у своїх роботах він робить акцент на позитивних функціях, що виконує конфлікт. Позитивною функцією конфліктів є те, що вони допомагають модифікувати та створити норми, які забезпечують подальше існування самого суспільства в умовах, що змінилися. Він вважав, що "у слабко структурованих групах і відкритих суспільствах конфлікт, який спрямований на врегулювання напруженості між антагоністами, швидше за все, буде мати стабілізуючі і інтегративні функції для відносин. Численні конфлікти, які вони відчувають, можуть служити усуненню причин дисоціації і відновленню єдності" [7, с. 156—161].

Наступне положення Л. Козера вважає парадоксальним твердження Г. Зіммеля про те, що "найбільш ефективною передумовою запобігання конфлікту є точне знання порівняльної сили обох сторін, але яке часто можна досягти тільки в ході реального конфлікту або реального зіткнення". І в зв'язку з цим розрізняє два типи конфлікту: змагання і конфлікт. На його думку, якщо в змаганні перемога встановлюється по заздалегідь встановленим параметрам, в конфлікті ж подібні критерії з'ясування співвідношення сил не підходять. І якщо сила противника піддається оцінці до вступу в конфлікт, то антагоністичні інтереси можуть бути врегульовані і без конфлікту, але там, де попередня оцінка сил неможлива, в такому випадку тільки

конфлікт і реальне зіткнення можуть стати способом оцінки реального співвідношення сил супротивників, і їх можливостей [7, с. 162, 166].

С. Хохлов називає функціональну теорію Козера "науковим обґрунтуванням дій політика, який прагне уникнути насильницького шляху вирішення протиріч" [4, с. 80].

Державне управління та політику на відміну від інших галузей соціальних відносин, можна назвати зоною підвищеної конфліктогенності. Її підґрунтя у самій суті публічно-управлінських відносин як владних відносин, які спираються на владарювання одних та підкоренню інших, і де відбувається зіткнення інтересів та пріоритетів.

Узгодження цих суспільних інтересів, у тому числі і протидіючих груп інтересів задля прийняття єдиних суспільно значимих рішень, лежить у сфері публічної політики та публічно-управлінських відносин [8, с. 23].

Публічне управління визначає ефективність функціонування системи політичних інституцій, є складовою соціального управління; складається з державного та громадського управління, що діють в інтересах держави.

Розглядаючи публічно-управлінські відносини потрібно визначити, що це "системні відносини, що характеризуються взаємодією, взаємосприянням та/або суперечностями (що можуть бути викликаними диспропорціями розвитку складових публічної сфери) між суспільством як принципом та органами публічної влади як агентом, де системоутворюючим фактором виступають суспільно визначені цілі розвитку суспільства" [9, с. 52].

За часів радянської доби конфлікт не виносився в широкі маси, ситуація про протистояння інтересів замовчувалася і про неї було відомо лише у вищих ешелонах влади, аби не нашкодити "курсу партії". На щастя, із здобуттям незалежності Україна пішла демократичним шляхом розвитку цивілізованих західних країн Європи.

На відміну від радянських вождів, сучасні науковці вважають, що конфлікт має позитивну сторону, і його можна припинити на будь-яких стадіях його розвитку, усунувши причини та предмет його виникнення.

Вітчизняні дослідники М. Пірен та В. Ребало відзначають, що універсальних методів врегулювання конфліктів не існує. А велика кількість конфліктів породжує нові. Для попередження подібних ситуацій, та аби результати конфлікту мали позитивні наслідки потрібне ефективне управління. Тобто мінімізувати причини та їх наслідки, скорегувати поведінку учасників, "підтримуючи необхідний рівень конфліктності не виходячи за контрольні межі" [10, с. 37—38].

До методів управління конфліктом науковці включають наступні стратегії:

— Прогнозування — обґрунтована ймовірність його виникнення, яка впливає на ефективність профілактики конфлікту, оскільки виявляє можливі соціальні протиріччя.

— Попередження або профілактика — забезпечення таких умов в життєдіяльності суспільства аби вірогідність виникнення протиріч була мінімальною.

— Придушення, яке досягається завдяки розподілу учасників конфлікту за ресурсами, цілями з метою їх ізоляції чи хоча б зменшення контактів між ними.

— Відстрочка, яка здійснюється за допомогою виховних заходів та примирення сторін.

— Розв'язання конфлікту — закінчення протистояння у результаті взаємоприйнятних рішень [11, с. 38—39].

С.М. Ємельянов передбачає ряд етапів, які важливо враховувати в управлінні для врегулювання конфлікту: на I етапі — сторони конфлікту повинні визнати реальність конфлікту, на II етапі відбувається легітимізація конфлікту — досягнення угоди між сторонами конфлікту щодо визнання й дотримання встановлених норм та правил кон-

фліктної взаємодії, III етап — інституціоналізація конфлікту, тобто створення відповідних інститутів, груп для врегулювання конфліктної взаємодії [12, с. 72—73].

Слід відзначити, що вчений підкреслює необхідність інституціоналізації конфліктів, оскільки обов'язок підтримувати мир і порядок лежить на соціальних суспільних інститутах та державі, їх постійна чи тимчасова взаємодія у свою чергу впливає і на запобігання конфліктних ситуацій.

Існування суспільства підпорядковане певним нормам, і, як відзначає А.В. Дмитрієв, нормативне регулювання конфліктів стабілізує систему, визначає порядок розв'язання конфліктів [13, с. 210].

Професор С.О. Телешун та його колеги І.В. Рейтерович та С.В. Ситник розглядають конфлікт як один із способів комунікації, основою якої є "кооперація, гра, де кожен з учасників конфліктної взаємодії може виграти" [8, с. 13].

Інтереси і потреби різних соціальних і політичних суб'єктів громадянського суспільства нерідко призводять до конфліктів, протистоянню між ними. Знімати гостроту протиріч покликана головним чином держава, що виконує функцію верховного арбітра.

Питання комунікації в публічно-управлінських відносинах є актуальним через те, що саме комунікація між принципом і агентом з точки зору складової інституціональної теорії — теорії відносин "принципал — агент", де принципом виступає суспільство, а агентом — органи публічної влади, є визначальним показником досягнення, дотримання та розвитку сучасних цивілізаційних і формаційних цінностей. Конфліктні ситуації та суперечності в стосунках між суспільством та органами публічної влади можуть призводити до високого рівня напруги в соціумі.

Найбільш дієвим та цивілізованим методом розв'язання соціальних конфліктів на різних рівнях управління С.О. Телешун називає партнерство [14, с. 176]. Цей метод, який базується на довірі та двосторонній взаємодії між принципом та агентом, сприятиме легітимізації останнього. У частині комунікаційної взаємодії громадськості та владних структур закладається основа для залучення населення до формування публічної політики та реальності контролю з боку громадськості, тим самим підвищуючи рівень довіри до органів влади.

Так до одних з найефективніших інструментів двосторонньої взаємодії органів влади та суспільства слід віднести консультації з громадськістю. Вони розглядаються як двосторонні відносини, де акцент робиться на зворотному зв'язку, та виступають у ролі інструменту діалогу між учасниками управлінського процесу. Відтак сам процес комунікації можна розглядати як об'єднуючий засіб, за допомогою якого інформація має велику вагу та впливає на здійснення змін та реалізацію спільних цілей.

Слід відзначити, що в країнах ЄС цей інструмент визнаний як найважливіший та одним з першочергових елементів публічної політики [15, с. 12]. Адаже залучення тих, на кого майбутнє рішення буде направлене, сприяє покращенню порозуміння між сторонами та знижує рівень появи конфліктних ситуацій.

Як відзначає М.І. Пірен, вирішення проблеми має задовольняти обидві сторони, тоді вони теж будуть відчувати власну причетність до її врегулювання. Окрім того, спільно прийняте рішення сприяє його швидкій легітимізації та реалізації, а також стане прикладом для врегулювання подібних суперечок [10, с. 38—39].

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Конфлікт нерозривно пов'язаний з економічними, соціальними явищами та політикою, бо політична боротьба

завжди відображає стан соціально-економічних суперечностей. Будь-який соціальний конфлікт, набуваючи значних масштабів, об'єктивно стає соціально-політичним, тобто зачіпає діяльність владних інститутів.

Управління конфліктами та їх врегулювання лежить у площині базових компетенцій для будь-якого управління. Особливо актуальним це питання сьогодні є для України, адже це одне з умов забезпечення соціально-політичної стабільності в країні. Отже, вивчення теоретичних та практичних аспектів такого поняття як врегулювання конфліктів у розрізі інституціональної теорії — теорії відносин "принципал — агент" у процесах політичної реформації, що має базуватися на ефективній взаємодії суспільства як принципала та органів публічної влади як агента, потребує подальшого дослідження.

## Література:

1. Тертишна О.А. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. держ. упр.: спец. 25.00.03 "Державна служба" / О.А. Тертишна. — Дніпропетровськ, 2010. — 20 с.

2. Громов І.А. Западная теоретическая социология / И.А. Громов, А.Ю. Мацкевич, В.А. Семёнов. — СПб., 1996. — 286 с.

3. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. / Т.В. Дуткевич. — К.: ЦНЛ, 2005. — 456 с.

4. Хохлов А.С. Конфліктологія. Історія. Теорія. Практика: учеб. пособ. / А.С. Хохлов. — Самара: СФГБОУ ВПО МГПУ, 2014. — 312 с.

5. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта [Электронный ресурс] / Р. Дарендорф; пер. с немец. В. М. Степаненковой. — Режим доступа: [http://ecsocman.hse.ru/data/968/645/1216/019\\_darendorf.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/968/645/1216/019_darendorf.pdf)

6. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 544 с.

7. Козер Л.А. Функции социального конфликта / Л.А. Козер; пер. с англ. О.А. Назаровой; под общ. ред. Л.Г. Ионина. — М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000. — 205 с.

8. Управління конфліктами у процесах публічної політики: взаємодія держави та громадянського суспільства: наукова розробка / Авт. кол.: С.О. Телешун, І.В. Рейтерович, С.В. Ситник та ін. — К.: НАДУ, 2012. — 52 с.

9. Образцова В. Конфлікт інтересів в публічно-управлінських відносинах: теоретичний аспект / В. Образцова // Державна служба та публічна політика: проблеми і перспективи розвитку: матеріали щоріч. Всеукр. наук-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 27 трав. 2016 р.) / за заг. ред. А.П. Савкова, М.М. Білинської, С.В. Загороднюка. — Київ: НАДУ, 2016. — 440 с. — С. 51—53.

10. Пірен М.І. Конфлікти в системі управлінської взаємодії: шляхи розв'язання та попередження: навч. посіб. / М.І. Пірен, В.А. Ребало. — К.: НАДУ, 2009. — 96 с.

11. Телешун С.О. Конфлікти в публічній політиці та управлінні: навч. посіб. / С.О. Телешун, С.В. Ситник. — К.: НАДУ, 2012. — 112 с.

12. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии: учеб. пособ. / С.М. Емельянов. — 2. изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2001. — 399 с.

13. Дмитриев А.В. Конфліктологія: учеб. пособ. / А.В. Дмитриев. — М.: Гардарики, 2000. — 320 с.

14. Основи публічної політики та управління: навч. посіб. / Авт. кол.: С.О. Телешун, С.В. Ситник, І.В. Рейтерович та ін.; за заг. ред. С. О. Телешуна. — К.: НАДУ, 2011. — 312 с.

15. Citizens as Partners: Information, consultation and public participation in policy-making [Electronic resource] / OECD. — 2001. — 108 p. — Mode of access: <http://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/Citizens-as-Partners-OECD-Handbook.pdf>. — Title from the screen

## References:

1. Tertyshna, O. A. (2010), "Using of constructive resource of conflict in the system of civil service of Ukraine", Ph.D. Thesis, Public Service, National Academy of Public Administration, Office of the President of Ukraine, Dnipropetrovsk, Ukraine.

2. Hromov, Y. A. Matskevych, A. Yu. and Semenov, V. A. (1996), *Zapadnaya teoretycheskaya sotsiologiya* [Western theoretical sociology], St.Petersburg, Russia.

3. Dutkevych, T. V. (2005), *Konfliktolohiya z osnovamy psykholohiyi upravlinnya* [Conflictology with the basics of management psychology], Kyiv, Ukraine.

4. Khokhlov, A. S. (2014), *Konfliktolohyya. Ystoryya. Teoryya. Praktyka* [Conflictology. History. Theory. Practice], Samara, Russia.

5. Federal educational portal. Economy. Sociology. Management (2017), "Elements of theory of social conflict", available at: [http://ecsocman.hse.ru/data/968/645/1216/019\\_darendorf.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/968/645/1216/019_darendorf.pdf) (Accessed 17 October 2017).

6. Hryshyna, N. V. (2008), *Psykhologhyya konfykta* [Psychology of conflict], 2nd ed, St.Petersburg, Russia.

7. Kozher, L. A. (2000), *Funktsyy sotsyal'noho konfykta* [Functions of social conflict], Moscow, Russia.

8. Teleshun, S. O. Reyterovych, I. V. and Sytnyk, S. V. (2012), *Upravlinnya konfliktamy u protsesakh publichnoyi polityky: vzayemodiya derzhavy ta hromadyans'koho suspil'stva* [Conflict management in public policy processes: interaction of state and civil society], Kiev, Ukraine.

9. Obratsova, V. V. (2016), "Conflict of Interest in Public Management: Theoretical Aspect", *Derzhavna sluzhba ta publichna polityka: problemy i perspektyvy rozvytku* [Public service and public policy: problems and prospects of development], *schorichna vseukrains'ka naukovo-praktychna konferentsiia za mizhnarodnoiu uchastiu* [Annual All-Ukrainian Scientific and Practical Conference on International Participation], National Academy of Public Administration, Office of the President of Ukraine, Kiev, Ukraine, 27 May, 2016, pp 51—53.

10. Piren, M. I. (2009), *Konflikty v systemi upravlins'koyi vzayemodiyi: shlyakhy rozv'yazannya ta poperedzhennya* [Conflicts in the system of managerial interaction: ways of solving and preventing], Kiev, Ukraine.

11. Teleshun, S. O. and Sytnyk, S. V. (2012), *Konflikty v publichnyy politytsi ta upravlinni* [Conflicts in public policy and governance], Kiev, Ukraine.

12. Emel'yanov, S. M. (2001), *Praktykum po konfliktolohyyi* [Workshop on conflictology], 2nd ed, St.Petersburg, Russia.

13. Dmytryev, A. V. (2000), *Konfliktolohyya* [Conflictology], Moscow, Russia.

14. Teleshun, S. O. Sytnyk, S. V. and Reyterovych, I. V. (2011), *Osnovy publichnoyi polityky ta upravlinnya* [Fundamentals of Public Policy and Governance], Kiev, Ukraine.

15. International Budget Partnership (2001), "Citizens as Partners: Information, consultation and public participation in policy-making", available at: <http://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/Citizens-as-Partners-OECD-Handbook.pdf> (Accessed 22 September 2017).

*Стаття надійшла до редакції 26.11.2017 р.*