

СИСТЕМА ЦІННІСНИХ КООРДИНАТ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ЄС ТА ДЕРЖАВА – ЯК ПРИКЛАД ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

THE SYSTEM OF VALUE COORDINATES OF CIVIL SOCIETY IN THE EU AND THE STATE – AS AN EXAMPLE FOR PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Стаття присвячена дослідженню системи ціннісних координат громадянського суспільства у Європейському Союзі та можливостей їх адаптації для вдосконалення публічного управління в Україні. У дослідженні було проаналізовано ключові європейські цінності, такі як свобода, демократія, рівність, верховенство права та повага до прав людини, які закріплені в установчих документах ЄС та реалізуються через різноманітні правові й адміністративні механізми. Визначено роль цих цінностей у формуванні ефективних моделей взаємодії між державними інституціями та громадянським суспільством, що забезпечують прозорість, підзвітність і відкритість державного управління. Висвітлено сучасний стан громадянського суспільства в Україні в контексті його порівняння з практиками країн Європейського Союзу. Проаналізовано динаміку розвитку громадянської активності, виявлено основні фактори, які впливають на рівень залученості громадян до процесів публічного управління, та визначено ступінь довіри до державних інституцій. Встановлено, що попри значну активізацію волонтерських рухів, громадських об'єднань і неурядових організацій, структура громадянського суспільства України залишається фрагментованою, із суттєвими регіональними диспропорціями в активності населення. З'ясовано, що патерналістські настрої та низький рівень правової культури значною мірою обмежують ефективність громадянської участі. Досліджено напрями адаптації європейського досвіду у сфері публічного управління для українського контексту, що включає впровадження механізмів відкритого врядування, розширення можливостей електронної демократії та створення платформ для конструктивного діалогу між громадянами й державою. Визначено важливість залучення ресурсів ЄС, таких як фінансова підтримка, обмін кращими практиками та дорадча допомога, для зміцнення інституційної спроможності громадських організацій та активізації державно-громадського партнерства. Заслуговує окремої уваги аналіз основних викликів і перешкод у процесі впровадження європейських ціннісних стандартів в Україні, серед яких виокремлено надмірну бюрократизацію, корупційні ризики та низьку зацікавленість окремих державних органів у діалозі з громадськістю. Обґрунтовано потребу в удосконаленні правового середовища, спрощенні процедур реєстрації громадських об'єднань та забезпеченні стабільного фінансування для підтримки громадянських ініціатив.

Ключові слова: громадянське суспільство, ціннісні координати, публічне управління,

демократичні цінності, демократія, верховенство права, права людини, відкрите врядування, електронна демократія, євроінтеграція, регіональні ініціативи, правове середовище.

The article is devoted to the study of the system of value coordinates of civil society in the European Union and the possibilities of their adaptation for improving public administration in Ukraine. The study analyses key European values such as freedom, democracy, equality, the rule of law and respect for human rights, which are enshrined in the EU's founding documents and implemented through various legal and administrative mechanisms. The author identifies the role of these values in the formation of effective models of interaction between state institutions and civil society, which ensure transparency, accountability and openness of public administration. The current state of civil society in Ukraine is highlighted in the context of its comparison with the practices of the European Union. The author analyses the dynamics of civic activity, identifies the main factors that influence the level of citizens' involvement in public administration processes, and determines the degree of trust in public institutions. It is established that despite the significant intensification of volunteer movements, public associations and non-governmental organisations, the structure of civil society in Ukraine remains fragmented, with significant regional disparities in the activity of the population. It has been found that paternalistic attitudes and a low level of legal culture significantly limit the effectiveness of civic participation. The directions of adaptation of the European experience in the field of public administration to the Ukrainian context are investigated, including the introduction of open governance mechanisms, expansion of e-democracy and creation of platforms for constructive dialogue between citizens and the state. The importance of attracting EU resources, such as financial support, exchange of best practices and advisory assistance, to strengthen the institutional capacity of NGOs and enhance public-private partnerships is identified. The analysis of the main challenges and obstacles to the implementation of European value standards in Ukraine deserves special attention, including excessive bureaucracy, corruption risks and low interest of certain state bodies in dialogue with the public. The author substantiates the need to improve the legal environment, simplify the procedures for registering public associations and ensure stable funding to support civic initiatives.

Key words: civil society, value coordinates, public administration, democratic values, democracy, rule of law, human rights, open governance, e-democracy, European integration, regional initiatives, legal environment.

УДК 352:477
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.41.44>

Яровой Т.С.

д. наук з держ. упр., доцент,
завідувач кафедри національної безпеки, менеджменту та публічного адміністрування
Чернігівський інститут Інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний Науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0000-0002-7266-3829

Обґрунтування актуальності обраної теми дослідження. В умовах сучасних глобальних викликів і трансформацій у суспільно-політичній сфері, важливо переосмислити роль громадянського суспільства, як одного з визначальних чинників сталого розвитку держави. В Європейському Союзі протягом останніх десятиліть сформувалася стійка система цінностей, яка базується на ідеях свободи, демократії, рівності, верховенства права та поваги до прав людини. Саме ці принципи зазвичай розглядаються у якості фундаменту сталого функціонування держав-членів ЄС, забезпечуючи їм високий рівень довіри громадян до публічної влади та сприяючи участі населення у прийнятті важливих суспільних рішень. Ретельне ж вивчення й аналіз цих цінностей, стають нагальними для країн, що прагнуть до глибинних реформ у сфері публічного управління.

Для України, яка перебуває на шляху євроінтеграції та активно впроваджує низку реформ, досвід Європейського Союзу може стати цінним орієнтиром у процесі розбудови ефективної держави з розвиненим громадянським суспільством. На тлі актуальних внутрішніх викликів — від необхідності підвищення прозорості та підзвітності влади, до проблеми слабого залучення громадян до процесів державотворення — інтеграція європейських ціннісних стандартів може слугувати каталізатором позитивних змін. Дослідження системи ціннісних координат ЄС та її прикладна реалізація в контексті України відкриває можливості для формування дієвого механізму взаємодії «держава – громадянське суспільство», що у перспективі сприятиме більш динамічному та сталому розвитку країни.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Останніми роками спостерігається зростання інтересу науковців до вивчення системи ціннісних координат громадянського суспільства, в контексті європейської інтеграції та розвитку публічного управління. У працях українських та зарубіжних авторів увагу приділено формуванню демократичних цінностей, розвитку громадянської активності та впровадженню практик відкритого врядування (Куракін О. М., Романов М. Ю., Ковальчук В., Панчук І., Резнік О., Степаненко В., Бекешкіна І., Костенко Н., Ручка А., Бевзенко Л., Стегній О., Дембіцький С., Наумова М., Бойко Н., Любива Т., Непоп Л., Оржель О. Ю., Палій О. М., Полянський Ю. Д., Гладкова С. М., Соколик С. В., Крайник П. І., Гусаченко Т. О., Оболенський О. Ю., Сьомін С. В., Чемерис А. О., Загороднюк С. В., Приходько О. Л., Воронько Л. О., Костенко А. М., Требін М. П.,

Чуба Н. В., Куйбіда В. С., Толкованов В. В.). Особливо актуальними є дослідження, що стосуються адаптації європейського досвіду до українських реалій.

Метою дослідження є вивчення основних ціннісних координат громадянського суспільства в ЄС, їх впливу на державотворчі процеси та розроблення рекомендацій щодо використання європейського досвіду в системі публічного управління в Україні.

Основний зміст дослідження. Розуміння громадянського суспільства, як складного феномену, що охоплює різноманітні об'єднання, організації та ініціативи, які діють поза межами безпосереднього державного контролю, базується на концептуальних засадах, сформованих низкою наукових підходів у політичній теорії, соціології та філософії. Деякі дослідники акцентують увагу на сукупності автономних асоціацій, котрі протистоять монополії державної влади, розглядаючи громадянське суспільство крізь призму індивідуальної свободи та добровільної самоорганізації; інші – зосереджуються на соціальних рухах, метою яких є забезпечення балансу між владою та суспільством, що постає передумовою для появи плюралістичних структур і здорової конкуренції ідей [1]. У межах цього дискурсу все частіше згадують про важливість демократичних практик, інклюзивності й горизонтальних зв'язків, через які громадяни можуть реалізувати свої економічні, політичні та культурні права, водночас формуючи культурний простір для гармонійної взаємодії з державними інститутами.

Система цінностей, яка формується в межах громадянського суспільства, вирізняється багатомірністю й охоплює нормативні уявлення про справедливість, солідарність, людську гідність, відповідальність і повагу до прав та свобод особистості. Дані уявлення виникають у процесі соціалізації, поширюються завдяки освітнім інституціям, культурним практикам і громадським ініціативам, а також набувають нових відтінків унаслідок суспільних трансформацій, викликаних змінами політичного ладу, економічного устрою чи зовнішніх чинників. У політичній теорії визнається, що сталий розвиток і узгодження інтересів різних суспільних груп неможливі без наявності спільних моральних та правових орієнтирів, які уможливають конструктивний діалог і взаємодовіру [2]. Понад те, наголошується на важливості гнучкості ціннісних систем, оскільки за умов глобалізації та стрімкого поширення цифрових технологій стає необхідним оперативне реагування на виклики, пов'язані з відмінностями в культурних кодах,

соціальною нерівністю й неоднаковим доступом до ресурсів. Збереження й розвиток ядра цінностей громадянського суспільства передбачають усвідомлення значущості культурного розмаїття, яке водночас не повинне підірвати єдність і злагоду у вирішенні ключових питань суспільної взаємодії.

З огляду на багатоаспектність ціннісних феноменів, що впливають на поведінку, ідеологічні пріоритети та політичні рішення громадян, застосовуються різні методологічні підходи до вивчення ціннісних орієнтацій, починаючи з емпіричних опитувань і статистичних моделей і закінчуючи якісними методами, спрямованими на глибинний аналіз суб'єктивного досвіду учасників тих чи інших колективів. Серед таких підходів вирізняються структурно-функціональний метод, який намагається виявити взаємозв'язки між певними інституціями та панівними цінностями, а також культурно-історичний підхід, котрий підкреслює неперервність традицій і вплив історичної пам'яті на формування ідентичності спільноти. Застосовуються й порівняльні дослідження, що дозволяють виявляти спільні риси й особливості динаміки цінностей у різних регіонах, визначаючи базові індикатори громадянської активності та ступінь довіри до владних інститутів.

Системний синтез наведених методологічних рамок відкриває можливості для комплексного аналізу громадянського суспільства, оскільки поєднання кількісних і якісних методів дослідження сприяє розкриттю глибинних мотиваційних механізмів, які визначають громадську активність та формують нормативне поле суспільних відносин. Застосування соціологічних опитувань у взаємозв'язку з історико-генетичними дослідженнями дає змогу відстежувати не тільки сучасний стан ціннісних орієнтацій, а й їх трансформації під впливом певних подій або соціально-економічних зрушень, водночас виявляючи фундаментальні категорії, що залишаються відносно стабільними і зберігають важливість для конструювання колективних ідентичностей [3]. Поєднання філософсько-соціологічного аналізу з емпіричним вивченням громадянської участі дозволяє виявити дисбаланси між задекларованими цінностями та реальними практиками колективних дій, а також визначити оптимальні умови для укорінення тих моральних та правових орієнтирів, які можуть забезпечити стійкість громадянського суспільства і його конструктивний вплив на процеси державотворення.

Система ціннісних координат громадянського суспільства у Європейському Союзі

ґрунтується на фундаментальних засадах свободи, демократії, рівності, верховенства права та поваги до прав людини, що були закріплені у низці установчих документів і реалізуються у політиках та регулятивних механізмах країн-членів. Свобода, яка уособлює можливість громадян діяти відповідно до власних переконань і потреб, водночас встановлює межі відповідальності, оскільки кожна особа повинна враховувати інтереси оточення, керуючись правовими нормами. Демократія, що спирається на принципи участі й представництва, посилює відповідальність урядових органів перед населенням і формує передумови для активного залучення громадян у процес ухвалення рішень [4]. Рівність, котра включає як рівні права, так і рівні можливості реалізації свого потенціалу, вимагає уважного ставлення до політик інклюзії та недискримінації задля запобігання посиленню соціальної нерівності.

Практичне втілення таких засад у державному управлінні країн-членів ЄС відображається у комплексі правових норм і адміністративних підходів, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності урядових структур, а також на укріплення морально-етичних стандартів у міжособистісних відносинах і суспільній взаємодії. Регулювання діяльності державних органів супроводжується системними перевітками на відповідність принципам відкритості та неупередженості, які здійснюють спеціалізовані інституції, створені для захисту громадських інтересів [5]. Багато урядів намагаються використовувати цифрові платформи та інформаційні ресурси з метою залучення громадян до прийняття рішень, що підвищує довіру до державних органів і стимулює громадську активність. Стратегії сталого розвитку, ухвалені деякими країнами, орієнтуються на врахування екологічних, соціальних і культурних чинників, що сприяє розширенню сфери відповідальності посадових осіб і гарантує прозору взаємодію з громадськістю.

Інститути громадянського суспільства, що діють у межах ЄС, беруть активну участь у формуванні політики як на наднаціональному рівні, так і у внутрішньодержавному просторі. Неформальні об'єднання, професійні асоціації, правозахисні організації та благодійні фонди налагоджують комунікацію з представницькими органами, виступають із законодавчими ініціативами, проводять кампанії з інформування, а деколи й відверто лобіюють інтереси тих чи інших суспільних груп, впливаючи на прийняття політичних документів і фінансування соціально важливих проєктів. Установи Європейського Союзу, включаючи

Європейський парламент та Європейську комісію, розглядають пропозиції від громадських організацій, як важливий засіб реалізації принципів відкритості та залучення різноманітних зацікавлених сторін до розроблення спільних рішень [6]. Консультативні органи, діалогові платформи та мережі партнерств встановлюють системний зв'язок між урядовцями та громадськістю, створюючи умови для обміну досвідом у різних сферах, серед яких захист довкілля, забезпечення прав меншин, підтримка інновацій та розвиток молодіжних ініціатив.

Статистичні дані, оприлюднені у звітах низки незалежних дослідницьких установ та в межах досліджень Євробарометру, дають підстави стверджувати, що рівень громадської активності в державах Європейського Союзу лишається доволі високим, а довіра до інституцій має тенденцію до зростання, незважаючи на окремі кризові ситуації, пов'язані з фінансовими чи політичними викликами. За результатами останніх опитувань, значна частина громадян вважає, що участь у волонтерських рухах, громадських акціях або електронних петиціях здатна безпосередньо вплинути на ухвалення урядових рішень [7]. У деяких країнах рівень виборчої активності перевищує 70%, що свідчить про високу довіру населення до виборчих процесів та реальну можливість вираження політичної позиції через конституційні механізми. Не менш важливим показником є також тенденція до розширення каналів комунікації між владою та громадянами, адже зворотний зв'язок і активне громадянське лобювання стають невід'ємним складником демократичного врядування, підвищуючи ефективність і легітимність прийнятих рішень.

Сучасне громадянське суспільство України перебуває у стані динамічних перетворень, що зумовлено соціально-політичними змінами останніх десятиліть, активізацією волонтерських рухів і прагненням громадян до більшої прозорості та підзвітності державних інституцій. Значна частина організацій демонструє здатність консолідувати зусилля населення, реагувати на кризові виклики і пропонувати нові формати співпраці з органами влади, водночас зберігаючи певні риси незрілості та фрагментації. Опитування, що проводилися провідними соціологічними центрами, засвідчили неоднорідність структури громадської активності, де відсоток залученості громадян до об'єднань, асоціацій або ініціатив спільного інтересу в різних регіонах значно коливається, а рівень довіри до окремих інституцій ще не досягає показників, характерних для країн Європейського Союзу [8]. Надлишковий

бюрократизм, недосконале правове поле та відсутність стабільних джерел фінансування для багатьох недержавних організацій залишаються суттєвими перешкодами для сталого розвитку цього сектору в Україні.

Напрями адаптації європейського досвіду в українському контексті можуть охоплювати механізми відкритого врядування, впровадження інструментів електронної демократії, підтримку програм неформальної освіти для активістів і розширення державно-громадських партнерств у сфері надання соціальних послуг. Позитивний вплив на розбудову громадянського суспільства здатне справити системне залучення ресурсів ЄС, насамперед у вигляді дорадчої допомоги, обміну кращими практиками та фінансування проєктів, спрямованих на підтримку регіональних і локальних ініціатив. Створення спільних платформ для діалогу з урядовцями, розвиток мережних зв'язків із європейськими організаціями та залучення приватного сектора до співпраці у рамках соціально відповідальних проєктів сприяють утвердженню правової та моральної культури, яка відповідає ціннісним орієнтирам Європейського Союзу [9]. Суттєве значення має також інституційне зміцнення громадських організацій, оскільки стійке функціонування та зрозумілі процедури внутрішнього врядування підвищують рівень довіри з боку міжнародних партнерів і полегшують пошук грантових коштів.

У процесі впровадження європейських ціннісних стандартів в Україні постають різноманітні перешкоди та виклики, що найчастіше пов'язані з недостатнім рівнем матеріальної підтримки громадських ініціатив, недосконалим законодавством у сфері публічних закупівель та відсутністю дієвого механізму інституційної взаємодії між центральною владою і місцевим самоврядуванням. Нерідко фіксується розрив між стратегічними документами, які передбачають адаптацію європейських норм, і реальними кроками, обмеженими політичною конкуренцією або інституційними бар'єрами [10]. Деякі дослідники вказують на низьку політичну культуру, що проявляється у дефіциті конструктивного діалогу між представниками різних соціальних груп і неоднаковій сприйнятливості населення до загальноєвропейських принципів, а також наголошують на негативному впливі олігархічних інтересів у медійному просторі, які не часто зацікавлені у збереженні прозорого середовища.

Рекомендації для державної політики України у сфері публічного управління передбачають узгодження зусиль законодавчих та виконавчих органів на центральному й регіо-

нальному рівнях, щоб забезпечити ефективне нормативне регулювання й стимулювати розвиток партнерських форматів взаємодії з громадянським суспільством. Значущим кроком може стати розроблення державної програми з підтримки та просування європейських ціннісних орієнтирів, яка включатиме інформаційні кампанії, професійні тренінги для посадовців і механізми заохочення прозорості в органах влади. Паралельно слід переглянути систему фінансування і грантової підтримки громадських організацій, аби послабити залежність від ситуативних надходжень і створити сталі умови для реалізації довгострокових суспільно корисних проєктів. Зміцнення правового поля, у тому числі антикорупційних інструментів, сприятиме підвищенню довіри громадян до інституцій та стимулюватиме залучення зовнішніх донорів, готових інвестувати у розвиток українського громадянського суспільства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ефективне публічне управління безпосередньо залежить від рівня сформованості та усталеності ціннісних орієнтирів у суспільстві, які визначають поведінку інститутів, посадовців і громадян загалом. Аналіз європейської практики засвідчив важливість таких принципів, як свобода, демократія, рівність, верховенство права та повага до прав людини, котрі водночас потребують від державних структур активної взаємодії з громадянським суспільством, готовності адаптувати інструменти електронної демократії та програм державної підтримки, для посилення участі громадськості у виробленні рішень. Виявлені перешкоди у впровадженні європейських стандартів в Україні пов'язані із незбалансованим правовим регулюванням, дефіцитом фінансування й організаційної підтримки, а також з недостатньою консолідацією між центральною владою та місцевими громадами. Втім, відчутна тенденція до волонтерського руху, активності громадянських ініціатив та підвищення довіри до виборчих процесів свідчить про те, що основні передумови для розбудови сильного громадянського суспільства й інтеграції європейських ціннісних засад в Україні вже закладено.

Перспективи подальших досліджень полягають у проведенні міждисциплінарного аналізу, який дозволив би комплексно оцінити вплив різних груп чинників – історичних, соціально-економічних, політико-правових та культурних – на процес формування та реалізації цінностей у публічному управлінні. Варто приділити увагу кількісним і якісним методам вивчення динаміки громадської активності,

проаналізувати кращі європейські практики урядування, що містять дієві механізми запобігання корупції, а також розглянути цифровізацію, як інструмент підвищення прозорості та результативності державної політики. На основі отриманих емпіричних даних можна розробити рекомендації щодо вдосконалення національного законодавства і впровадження інноваційних форматів державно-громадської взаємодії, котрі сприятимуть глибшій інтеграції України до європейського простору та утвердженню ключових демократичних принципів у суспільному житті.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Куракін О. М., Романов М. Ю. Генеза поняття «громадянське суспільство». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2015. Вип. 35, ч. 1. С. 28–31. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=nvuzhpr_2015_35\(1.1\)_9](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=nvuzhpr_2015_35(1.1)_9)
2. Ковальчук В., Панчук І. Громадянське суспільство та його правові цінності в умовах демократичної трансформації: досвід України. *Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2017. Вип. 861 № 1. С. 83–89. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13147/15.pdf>
3. Резнік О., Степаненко В., Бекешкіна І., Костенко Н., Ручка А., Бевзенко Л., Стегній О., Дембіцький С., Наумова М., Бойко Н., Любива Т. Соціологічні виміри громадянського суспільства в Україні. за наук. ред. О. Резніка. Київ: Інститут соціології НАН України, 2019. 288 с. URL: <https://i-soc.com.ua/assets/files/book/rezник.o.s/sociological-dimensions-of-civil-society-in-ukraine.pdf>
4. Непоп Л. Політика Європейського Союзу щодо розвитку громадянського суспільства. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2014. Вип. 2(70). С. 240–247. URL: https://iipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/непоп_polityka.pdf
5. Оржель О. Ю., Палій О. М., Полянський Ю. Д., Гладкова С. М., Соколик С. В., Крайник П. І., Гусаченко Т. О. Європейський досвід державного управління: Курс лекцій. За заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса, С. В. Загороднюка, О. Л. Приходько, Л. О. Воронько. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 76 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/YEvropejskij-dosvid-derzhavnogo-upravlinnya.pdf>
6. Костенко А. М. Роль інститутів громадянського суспільства в контексті євроінтеграційних процесів України : автореф. дис. ... д-ра політ. наук : 23.00.02. Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці, 2020. 33 с.
7. Socio-demographic trends in national public opinion – Edition 10. Eurobarometrul. *Parlamentul European*. URL : <https://www.europarl.europa.eu/>

at-your-service/ro/be-heard/eurobarometer/socio-demographic-trends-edition-10

8. Требін М. П. Сучасний стан громадянського суспільства в Україні: проблеми і перспективи. *Український соціум*. 2013. № 4. С. 161-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2013_4_16.

9. Чуба, Н. В. (2022). Електронне врядування та адаптація державної служби України до стандар-

тів ЄС. *Публічне урядування*, (2 (30)), 101-109. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-13)

10. Куйбіда В. С, Толкованов В. В. Збірник «Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах». Київ, ТОВ «Поліграфічний Центр "Крамар"», 2010, 258 с. URL: <https://rm.coe.int/tolkovanov-dobre-final/1680aed908>