

КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКА УРЯДОВИХ СТРУКТУР: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

COMMUNICATIVE POLICY OF GOVERNMENT STRUCTURES: EUROPEAN AND UKRAINIAN EXPERIENCE

Єрхан О.В., магістр

Інститут міжнародних відносин

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

У статті аналізується комунікативна політика урядових структур на прикладах країн Європи та України. Звертається увага на те, що комунікативна політика є актуальним та важливим предметом дослідження в кризові часи, а також з огляду на глобальні цифровізаційні процеси та формування суспільного запиту на зручні, прості та зрозумілі форми комунікативної взаємодії. Серед головних дослідників та дослідниць комунікативної політики європейських країн та України варто згадати прізвища таких осіб як Баровська А.В., Григорян О.О., Гузенко Т., Збираник Ю.В., Карпчук Н.П., Коваль І., Кохан А.І., Макаренко М.А., Романенко Є.О та Тихомирова Є.Б. З'ясовано, що комунікативна політикою ЄС мається на увазі набір принципів, рішень, правил, заходів і кодексів поведінки, схвалених і впроваджених європейськими інституціями й урядами держав-членів, перспективний напрямок дій ЄС, що спирається на обґрунтовану стратегію використання системи комунікативних засобів для підвищення ефективності євроінтеграційного процесу. Описано, якими документами регулюється комунікативна політика ЄС. На прикладі таких країн як Швейцарія, Польща, Фінляндія, Норвегія, Велика Британія, Німеччина, Іспанія та Нідерланди показано, яким чином здійснюється комунікативна політика в Європі. Крім цього, звертається увага на інституційну структуру, яка забезпечує реалізацію такої політики. Зроблено висновок, що основними ознаками європейської моделі є інституціалізація комунікативної політики, конкретизація відповідальності урядових структур за її реалізацію, слідування принципам відкритості та прозорості діяльності органів державної влади, доступності інформації та підкресленням важливості комунікативної політики для сталого розвитку, демократії, державного управління та державного будівництва. Продемонстровано, що головною відмінністю між українським та європейським досвідом є брак інституційного забезпечення комунікативної політики, відсутність централізованого органу, який відповідає за реалізацію комунікативних проєктів, розпоршеність нормативно-правової бази, надання переваги інформуванню замість використання зворотного зв'язку та залучення населення, представників ЗМІ, громадян до процесу прийняття рішень. У зв'язку з цим, надано відповідні рекомендації з урахуванням європейського досвіду.

Ключові слова: комунікативна політика, громадськість, органи державного управління, публічне управління, прозорість, відкритість, консультації з громадськістю, доступ до інформації, європейський досвід, Україна.

The article analyzes the communication policy of government agencies on the examples of Europe and Ukraine. Communication policy is a relevant and important subject of study in times of crisis, as well as given the global digitalization process and the formation of public demand for convenient, simple, and understandable forms of communication. Among the main researchers of communication policy of European countries and Ukraine are Barovska, Grigoryan, Guzenko, Zbyranyk, Karpchuk, Koval, Kokhan, Makarenko, and Tikhomirova. For the purpose of our study, we used general scientific and special scientific methods, such as systemic, structural, institutional, formal legal, as well as methods of analysis and synthesis. We pointed out in the main body of our research that the EU communication policy implies a set of principles, decisions, rules, measures, and codes of conduct approved and implemented by European institutions and governments of member states. We also described which documents regulate the EU's communication policy. We showed how communication policy is implemented in Europe using the examples of Switzerland, Poland, Finland, Norway, Great Britain, Germany, Spain, and the Netherlands. In addition, we paid attention to the institutional structure that ensures the implementation of such policies. We concluded that the main features of the European model are the institutionalization of communication policy, specifying the responsibility of government agencies, following the principles of openness and transparency of public authorities, maintaining access to information, and emphasizing the importance of communication policy for sustainable development, democracy, governance, and state-building. We showed that the main difference between the Ukrainian and European experiences is the lack of institutional support for communication policy, the lack of a centralized body responsible for implementing communication projects, the dispersion of the legal framework, the preference for information instead of feedback, and the lack of involvement of the media and the public to the decision-making process. We provided appropriate recommendations in this regard, taking into account the European experience.

Key words: communication policy, public, government, public administration, transparency, openness, public consultations, access to information, European experience, Ukraine.

Постановка проблеми. У сучасних умовах однією з ознак успішної державної політики є ефективна комунікація. Тенденції комунікативної політики європейських країн свідчать про існування запиту на чітке формулювання цілей, завдань та методів комунікації за різними каналами зв'язку та створення централізованих органів управління для здійснення комунікативної взаємодії з медіа та громадськістю. З огляду на євроінтеграційні прагнення України, для нас важливим та актуальним є використання європейського досвіду. Залишаються невирішеними питання комунікативної стратегії, побудови інституцій комунікативної політики європейського зразка. Особливого значення набуває досконала комунікація з населенням в непрості, кризові часи. Ці чинники змушують звернути увагу на досвід європейських країн, порівняти його з українськими реаліями та зробити відповідні висновки по вдосконаленню комунікативної політики урядових структур нашої держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У різні періоди до проблематики комунікативної політики дослідники підходили з різних точок зору. Наприклад, дослідження теорії комунікацій можна знайти в працях Г. Бакулева, П. Лазарсфельда, М. Мак-Люена, С. Ноель-Нойман, Т. Науменко, А. Черних, Ф. Шаркова. Теорію комунікацій в публічному управлінні розглядали О. Антонова, В. Бебик, Т. Бутирська, Л. Климанська, В. Королько, В. Куйбіда, Д. Неліпа, О. Пухал, О. Титаренко. Європейському досвіду комунікативної політики присвячені праці А. Баровської, В. Буренко свої праці такі дослідники та дослідниці, як Т. Андрійчук, А.В. Баровська, Г.І. Бондар, О. Бухтагий, Ю.Є. Вороніна, Д. Галлін, О. Горенко, О.О. Григорян, Т. Гузенко, Т.В. Джига, О. Дніпренко, Г.В. Довгань, О.В. Жевнерчик, Ю.В. Збираник, Н.П. Карпчук, Г.В. Кириченко, Л.Д. Климанська, І.П. Ковалевич, І. Коваль, В.К. Кохан, А.І. Кохан, М.А. Макаренко, П. Манчині, Т.С. Михайлюк,

Є.М. Павленко, О. Радченко, Є.О. Романенко, С.В. Савойська, Є.Б. Тихомирова, А.В. Халецький, С.А. Чукут, І.С. Шебетун та ін. Втім, цифровізація комунікативної взаємодії та відсутність інституціалізації комунікативної політики в Україні змушує нас розглянути предмет дослідження під кутом зору сучасних даних та європейського досвіду.

Метою дослідження є характеристика комунікативної політики урядових структур на прикладі європейських країн та українського досвіду.

Виклад основного матеріалу. Є.Б. Тихомирова визначає комунікативну політику ЄС наступним чином. На її думку, під цим поняттям варто розуміти політику зі спільним набором керівних принципів, рішень, правил, заходів і кодексів поведінки, схвалених і впроваджених європейськими інституціями й урядами держав-членів, перспективний напрямок дій ЄС, що спирається на обґрунтовану стратегію використання системи комунікативних засобів для підвищення ефективності євроінтеграційного процесу [1, с. 512].

В об'єктиві досліджень також знаходиться співвідношення предикатив «комунікативний» та «комунікаційний» стосовно урядової політики. Наприклад, А. Баровська та І. Коваль роблять висновок, що ці два терміни потребують уніфікації за інтегральним принципом з метою оптимізації взаємодії урядових структур та ефективної роботи по створенню нормативно-правових актів та внутрішніх розпорядчих документів [2, с. 153]. Для цього може бути застосовано розрізнення поміж «комунікативним» та «комунікаційним» двома способами:

1. За приналежністю до системи або процесу: «комунікаційний», якщо означене явище є системою засобів, ліній зв'язку; «комунікативний», якщо мова йде про творення сенсу інформації, спілкування (обмін інформацією) з метою забезпечення участі.

2. За пасивністю-активністю комунікаційних дій: «комунікаційний», якщо здійснюється дія над комунікацією (пасивна форма); «комунікативний», якщо дія здійснюється за допомогою комунікації (активна форма) [2, с. 154].

Початок комунікативної політики ЄС лежить в задекларованому зобов'язанні союзу доводити до відома своїх громадян сутність та пріоритети своїх дій. Одним з перших документів, в яких міститься письмове підтвердження таких намірів, є Міжінституційна декларація з демократії, транспарентності та субсидіарності (1993). Також важливу роль в регулюванні комунікації відіграє Європейська Комісія. Починаючи з 2004 року, нею прийнято перелік регулятивних та рекомендаційних актів з метою сприяння поглибленню суспільно-владного діалогу та вдосконалення, підвищення ефективності своєї комунікативної політики [3]. Наприклад, до таких документів відносяться Інформаційно-комунікаційна стратегія, План дій Комісії з покращення комунікації в Європі, План Д для демократії, діалогу та дебатів, Біла книга з європейської комунікаційної політики, Жовта книга з комунікації ЄС, стратегія «Комунікація з Європою в партнерстві» [3].

У своїй книзі Д. Галлін та П. Манчіні пропонують наступні моделі взаємодії органів влади та ЗМІ: 1) північно-центральноевропейська, або демократична корпоративістська (Німеччина, Нідерланди, Норвегія); 2) середземноморська, або т.з. «поляризований плюралізм» (Іспанія); 3) північноатлантична, або ліберальна (Велика Британія) [4].

Швейцарія

Зміцнення легітимності владних структур ЄС здійснюється, зокрема, за допомогою консультативного процесу. Такі заходи ускладнюють механізм прийняття рішень, залучаючи більшу кількість осіб та пролонгуючись в часі, але його результати якісно відрізняються від алгоритму, в якому відсутня думка суспільства або його структурних одиниць. Наприклад, у Швейцарії консультації з громадськістю відіграють важливу роль і є елементом прямої демократії. Один із секретів успішної комунікації між ланками управління в цій країні полягає в дотриманні принципу субсидіарної, за якою управлінська вертикаль вибудовується знизу дотори. Відповідно, питання, які не може вирішити громада, має вирішити кантон, а якщо й він не в змозі знайти рішення, далі проблема має вирішуватися на федеральному рівні [5; 6]. Тим не менше, віднесення того чи іншого питання до федерального відання закріплено конституційно, тому деякі теми на федеральному рівні не мають права розглядатися. Наприклад, прерогатива вирішувати освітні, економічні, культурні, медичні проблеми належить громадам, що сприяє децентралізації та розвитку місцевого самоврядування. У свою чергу, в Україні подібна модель перебуває лише в перспективах впровадження. Натомість, в реальності відбувається зворотній процес концентрації повноважень в руках центральної влади.

Швейцарська модель управління передбачає зосередження ресурсів на місцях та активну участь громадян в державотворенні. Наприклад, референдуми в Швейцарії є звичним явищем та проводяться в середньому по 4 рази на рік. Для конституційних змін достатньо зібрати 100 тис. підписів, а щодо законів – 50 тис. [7, с. 22]. Можна стверджувати, що органи державного управління в Швейцарії не можуть не дослухатися до голосу громадськості, адже в підсумку це викликає суспільний осуд, а питання все одно буде винесено на обговорення та вирішення.

Польща

Актуальним для України також є польський досвід. У цьому аспекті варто згадати, що, починаючи з 2000 року, в рамках програми «Приязна адміністрація» урядом країни було створено інформаційні пункти, центр цивільної служби, академічні студії щодо публічного адміністрування, укладено практичний довідник державної служби. Польський уряд постійно проводить роботу по інформуванню громадян про наміри та пріоритети своєї політики, а також прагне вдосконалювати систему внутрішніх (урядових, міжінституційних) та зовнішніх (зв'язки з громадськістю, ЗМІ) каналів спілкування за допомогою новітніх інформаційно-комунікаційних технологій [8].

Фінляндія

Характерною рисою Фінляндії є цифровізованість державних послуг. Більшість державних структур мають власні вебсайти, на яких відбувається взаємодія з громадянами. На них вони можуть писати відгуки, надсилати запити та пропозиції, отримувати консультації, брати участь в різного роду голосуваннях, опитуваннях громадської думки. Зручність доступу до інформації та отримання адміністративних

послуг в електронному вигляді є причиною низького рівня корупції в країні. Відповідно до норм щодо прозорості та відкритості, які містяться в фінській Конституції та Законі «Про відкритість діяльності уряду», громадянам Фінляндії гарантується право доступу до державних документів, а публічна адміністрація зобов'язана попередньо ознайомлювати громадян з такою інформацією [3].

Норвегія

Норвезький досвід комунікативної політики розглядається крізь призму адміністративної реформи. Важливу роль в цьому відіграють соціальні мережі та глобальна цифровізація процесів. Норвезький уряд прагне зробити інформування доступним для населення, про що свідчить втілення таких проєктів як «Проста мова» та «Спеціалізовані національні опитування для отримання відкритої, доступної та порівнюваної інформації про сприйняття населенням державних послуг» [9, с. 35].

Велика Британія

У Великій Британії діяльність в галузі комунікативної політики проводиться за такими напрямками як координація органів державного управління та організація й підвищення комунікативної кваліфікації держслужбовців. Діє Урядовий комунікаційний центр, який очолює виконавчий директор з урядових комунікацій. Паралельно, він є куратором комунікаційного центру прес-служби Прем'єр-міністра і Ради національної безпеки [9].

Німеччина

Німеччині властива чітка інституалізація комунікативної політики. Наприклад, головною фігурою в цьому процесі виступає урядовий речник. За сумісництвом він є держсекретарем, очолює Федеральне бюро преси та інформації (ФБП), бере участь в засіданнях федеральних міністрів та має право голосу. За широке коло відносин в інформаційному полі відповідає ФБП [9]. До його функцій належить інфосупровід посадовців, комунікація з громадськістю та ЗМІ, забезпечення зв'язку та взаємодії між ланками влади, міністерствами тощо. Відділи ФБП розташовані в Берліні, Бонні, і підпорядковуються трьом департаментам: адміністративному; департаменту офіційної інформації та моніторингу; департаменту взаємодії «влада-громадськість» та «влада-медіа». Також структурним елементом Бюро є Ситуаційний центр [9].

Іспанія

В Іспанії Генеральний директорат з питань комунікацій очолює прес-секретар уряду, який підпорядковується віце-прем'єру – міністру в справах уряду. До основних напрямків діяльності директорату належить висвітлення політики уряду, інформаційний супровід заяв та виступів прем'єр-міністра, забезпечення посадовців інформацією та актуальними новинами, а також зовнішня комунікація для формування позитивного іміджу Іспанії на міжнародній арені. А.В. Баровська зазначає, що до недоліків комунікативної політики в Іспанії належать застосування захисної моделі перед пресою, коли комунікація будується ситуативно з метою відбиття медіа-атак, натомість стратегічного планування щодо комунікації по різних каналах взаємодії не відбувається, а також координування владної комунікації з боку призначенців на політичні посади, а не професійними медійниками зі структури профільного органу, яким виступає Генеральний директорат [9]. Для України тут є важливим звернути увагу на такі недоліки, і все таки надати перевагу професіоналам у сфері медіа на відміну від наглядців за політичною квотою, плюс розробити чітку комунікативну стратегію, де буде визначено обсяг повноважень, цілі та завдання структурних одиниць та посадових осіб інститутів державної комунікативної політики.

Нідерланди

У Нідерландах кураторство комунікацією належить до повноважень прем'єр-міністра. Разом з ним, міністри несуть відповідальність за реалізацію комунікативної політики в своїх сферах відання. У Голландії діють чотири структури, які займаються урядовою комунікацією: 1) Інформаційна Рада, яка забезпечує взаємодію та інформаційний супровід вищих шаблів влади; 2) Державна інформаційна служба, яка формує та реалізує комунікативну політику за загальними напрямками; 3) Державна служба комунікацій, яка є допоміжним органом в комунікації з громадськістю; 4) Академія державної комунікації, яка підпорядковується службі комунікацій і займається науково-освітньою діяльністю в сфері комунікацій [9]. Для Нідерландів комунікативна політика відіграє велику роль: кожного року на неї виділяються значні кошти, формуються відповідні цілі та завдання, а влада управляє цими процесами на найвищому адміністративному рівні.

Україна

Український досвід показує, що розпорошеність регулятивних актів без єдиного стратегічного підходу не сприяє сталому розвитку комунікативної політики держави, що слугує причиною для критики з точки зору того, що урядові структури України досі не перейшли від моделі виключно інформування до повноцінної та досконалої комунікації з населенням, використання зворотного зв'язку в своїй роботі та при прийнятті рішень, залучення громадськості та використання консультативного процесу.

Нормативно-правова база в сфері комунікативної політики України дійсно є доволі розгалуженою. Наприклад, окремі норми можна знайти в Основному законі (ст.ст. 34, 38, 40, 57), Законах: «Про друковані засоби масової інформації (пресу)», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «Про державну таємницю», «Про інформацію», «Про громадські об'єднання», «Про звернення громадян», актах уряду: Постанові Кабінету Міністрів від 03.11.2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», Розпорядженні Кабінету Міністрів України від 13.01.2010 № 85-р «Про схвалення Концепції проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики». Показовим є те, що останній документ мав стати своєрідним вектором розвитку галузі, отримавши своє остаточне вираження в формі закону, який досі не прийнято, внаслідок чого сфера комунікативної політики української держави залишається поки що без регулятивного акта, який відіграв би роль національної стратегії.

Серед позитивних зрушень та прикладів запозичення європейського досвіду в сфері інформаційної та комунікативної політики можна назвати створення єдиного порталу державних послуг «Дія: Державні послуги онлайн» (<https://diia.gov.ua/>) та проекту «Держава в смартфоні». У перспективі, до 2024 року Міністерство цифрової трансформації України має перевести всі адміністративні послуги в електронний формат, що має на меті вдосконалення ефективності, швидкості та зручності їх надання, усунення корупційних ризиків, підвищення іміджу та довіри до органів державної влади [10, с. 178].

Висновки. Продуктивна комунікативна політика країн Європи слугує розвитку діалогу між владою та суспільством, забезпечуючи таким чином принципи функціонування демократії, ефективну роботу державних інституцій та сталий розвиток різноманітних сфер людської життєдіяльності. Сучасна публічна комунікативна політика урядових структур за своєю сутністю спрямована на забезпечення взаємодії між владою та суспільством, а також міжгалузеву урядову взаємодію. Її елементами є інформування населення про цілі та пріоритети уряду, надання адміністративних послуг, забезпечення зворотного зв'язку, залучення населення до політичних процесів та прийняття рішень, надання доступу до інформації. Сенс зовнішньої та внутрішньої урядової комунікації полягає в направленості інформації або на власні

структури та забезпечення їх взаємодії (внутрішня комунікація), або на спілкування з громадськістю та ЗМІ (зовнішня).

Комунікативна політика європейських країн характеризується наступними чинниками: 1) визнанням важливості досконалої комунікації; 2) активною інституалізацією; 3) управлінням з боку вищих адміністративних посад, наприклад, речником/прес-секретарем уряду; 4) варіативним ступенем інтенсивності координації підрозділів структури управління; 5) прагненням до єдиного підходу в організації.

Для України важливими принципами, якими слід керуватися при вдосконаленні комунікативної політики, є прозорість та відкритість діяльності органів державної влади. Крім цього, актуальним є конкретизація відповідальності за реалізацію комунікативної політики шляхом створення централізованого органу публічної комунікації з чіткою управлінською структурою, правовий статус якої буде визначено законом. Також рекомендовано звернути увагу на вдосконалення та остаточне вирішення питання щодо національної Стратегії комунікативної політики як головного документа в сфері публічної комунікації, який має стати вектором розвитку галузі в довгостроковій перспективі. З цим пов'язана модернізація нормативно-правової бази в сфері урядової комунікації, а також вимога постійного звітування влади перед громадськістю про виконані, поточні та майбутні дії незалежно від наявності запитів з боку громадських організацій чи ЗМІ. У зв'язку з цим, слід взяти до уваги консультативний процес з цими одиницями. Публічна комунікація урядових структур для прийняття рішень має використовувати зворотний зв'язок, який надають громадяни, а також громадські організації та ЗМІ в процесі консультацій. Позитивним елементом є використання європейського досвіду щодо е-комунікації, е-врядування, е-демократії та надання адміністративних послуг в електронній формі таких країн як Естонія, Фінляндія та Польща. Однак, відсутність інституційного забезпечення над цими процесами становить загрозу того, що вони можуть залишитися суто технічними вдосконаленнями, не вплинувши на природу взаємодії між владою та суспільством. У цьому аспекті, варто звернути увагу на досвід Швейцарії та принцип субсидіарності, завдяки якому основні питання життєдіяльності суспільства вирішуються ним самим на рівні громад, що є ознакою досконалої децентралізації, впливової ролі демократичних процесів у місцевому самоврядуванні.

Темами подальших досліджень мають стати розробка проектів по втіленню принципів прозорості та відкритості комунікативної політики урядових структур за конкретними лініями взаємодії, методологічне обґрунтування урядової комунікації, теоретичне обґрунтування фундаментальних основ комунікативної взаємодії в моделях «влада-суспільство», «влада-ЗМІ» на основі європейських стандартів, пропозиції по імплементації європейського досвіду в конкретних умовах комунікативної взаємодії, формати залучення до консультацій та процесу прийняття рішень широких верств населення, представників громадських організацій та ЗМІ.

ЛІТЕРАТУРА

1. Тихомирова Є.Б. Комунікаційна політика ЄС. *Європейська інтеграція*: навч. пос. / С.В. Федонюк та ін. Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2011. С. 512–532.
2. Баровська А., Коваль І. Комунікативний і комунікаційний: обсяг та межі понять. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2016. № 15. С. 145–155. URL: <https://bit.ly/3sk5Kav> (дата звернення: 15.08.2021).
3. Григорян О.О. Світовий і вітчизняний досвід забезпечення прозорості та відкритості органів державної влади в реалізації публічної політики (інформаційний аспект). 2012. С. 1–10. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12GOOPIA.pdf> (дата звернення: 15.08.2021).
4. Галлін Д., Манчіні П. Сучасні медіасистеми: три моделі відносин ЗМІ та політики / переклад з англ. О. Насика. Київ : Наука, 2008. 320 с.
5. Ковбасюк Ю.В., Загороднюк С.В. Система державного управління Швейцарської Конфедерації: досвід для України. Київ : НАДУ, 2011. 56 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/fdc09a33-3356-4ce2-b67f-30dd0ffa24e4.pdf (дата звернення: 15.08.2021).
6. Гузенко Т. Законодавчі основи розвитку інформаційного суспільства на прикладі Швейцарської Конфедерації. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 1–12. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-01\(11\)/8.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-01(11)/8.pdf) (дата звернення: 15.08.2021).
7. Цюблер Г. Швейцарія – стабільна, конкурентоспроможна країна: досвід для України. *Економічний часопис-XXI*. № 1–2. 2010. С. 21–25. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45518/07-Tsiubler.pdf?sequence=1> (дата звернення: 15.08.2021).
8. Лахижа М., Черчатий О. Реалізація програми «Приязна адміністрація» та проведення конкурсів з метою вдосконалення діяльності органів влади: польський досвід. *Вісник державної служби України*. 2007. № 3. С. 42–47.
9. Баровська А.В. Інституційне забезпечення державної комунікативної політики: досвід країн Європи: аналіт. доп. Київ : НІСД, 2014. 40 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-05/Dopovid_Varovska.pdf (дата звернення: 15.08.2021).
10. Дітковська Л.А. Соціальна робота і сучасні інформаційні технології: електронні соціальні послуги. *Інноваційний потенціал соціальної роботи в сучасному світі: на межі науки та практики*: мат. І Міжн. наук.-практ. конф. Чернівці: НУ «Чернівецька політехніка», 2021. С. 178–180. URL: https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2021/06/innovacijnyj-potenczial-socjalnoyi-roboty_maket2406.pdf#page=178 (дата звернення: 15.08.2021).