

УДК 321.01:316.3

КАНДАГУРА Катерина, к. н. з держ. упр., старший викладач кафедри менеджменту КНТЕУ

ІНСТРУМЕНТИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Розглянуто можливості застосування аутсорсингу та фандрейзингу у державному управлінні для підвищення рівня співпраці органів влади з громадськістю. Проаналізовано практику іноземних держав щодо використання таких інструментів у державному управлінні, а також запропоновано варіанти реалізації цих принципів в українських реаліях.

Ключові слова: комунікація, комунікативний проект, влада, інститути громадянського суспільства, аутсорсинг, фандрейзинг.

Кандагура Е. Инструменты взаимодействия власти с институтами гражданского общества. Рассмотрены возможности использования аутсорсинга и фандрейзинга в государственном управлении для повышения уровня сотрудничества органов государственной власти с общественностью. Проанализирована практика иностранных государств по использованию таких инструментов в государственном управлении, а также предложены варианты реализации этих принципов в украинских реалиях.

Ключевые слова: коммуникация, коммуникативный проект, власть, институты гражданского общества, аутсорсинг, фандрейзинг.

Постановка проблеми. Основними засадами внутрішньої політики України визначено необхідність утвердження інститутів громадянського суспільства, посилення взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з об'єднаннями громадян, запровадження громадського контролю за діяльністю влади, тому важливого значення набуває розвиток нових методів та форм такої співпраці. У національному законодавстві наголошується на важливості використання міжнародного потенціалу для утвердження, розвитку та зміцнення міжнародного авторитету нашої держави [1].

З огляду на зазначене актуальним є створення нової моделі публічного адміністрування, що буде спрямована на використання інноваційних методів менеджменту, які мають позитивний результат у бізнес-середовищі, для комунікації органів влади з громадськістю. Основним завданням влади постає відхід від усталених принципів та застосування нових, перспективних механізмів співпраці з громадськістю, враховуючи досвід іноземних держав та методи, що ефективно функціонують у бізнес-середовищі.

© Кандагура К., 2014

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою проведеного дослідження є нормативно-правові акти [1; 2], наукові розробки вітчизняних та зарубіжних науковців [3–11], аналітичні матеріали та статистичні дані [12–14].

Серед науковців точаться дискусії щодо того, яким чином забезпечити реалізацію задекларованих у законодавстві напрямів розвитку держави та сприяти відкритості й прозорості процесів підготовки та прийняття державних рішень. Шляхами вирішення цих питань можуть служити нові інноваційні методи менеджменту, які переведуть державне управління у сферу публічності.

Крім того, необхідно визначити, які з форм сприятимуть розвитку взаємовідносин влади з громадськістю, та які методи, що активно використовуються у практиці іноземних держав, можливо адаптувати до сучасних українських умов.

Метою статті є формулювання пропозицій щодо використання інструментів менеджменту у взаємовідносинах влади з громадськістю для забезпечення реалізації передбачених національним законодавством демократичних принципів та стандартів.

Результати дослідження. У системі державного управління інноваційними є методи проектного, креативного, державного менеджменту та ін. Це пов'язано з тим, що система державного управління має кардинальні відмінності від менеджменту в організації, на підприємстві, у корпорації тощо. Усі інновації потребують змін не тільки у стилі мислення службовців, але й у внутрішньосистемних зв'язках. Креативність при введенні інновацій полягає в тому, що необхідно використовувати наявні ресурси, структури та системи. Важливо знайти той варіант втілення інновацій, який не порушував би діючу систему, а сприяв її покращанню та більшій ефективності роботи [3, с. 88–89].

У рамках дослідження важливим є розуміння результативних комунікативних проектів у взаємовідносинах влади з громадськістю, оскільки вони базуються на інноваційних методах, що сприяє розвитку та вдосконаленню діяльності державних службовців, індивідуально-особистісних характеристик (психічних процесів, здібностей, задатків, якостей індивідууму). У сфері організації діяльності у публічному управлінні спостерігається перенесення технологій бізнесу на сферу громадянського суспільства [3]. Найбільш важливим структурним елементом інноваційних методів є дослідницька діяльність, яка дає можливість виявити реальні проблеми функціонування всіх сфер життєдіяльності, уявити ідеальний стан цілого та визначити способи його підтримки.

Метою комунікативного проекту є розвиток громадянського суспільства, який має прояв у результативних взаємовідносинах влади з громадськістю, тобто чіткій функціональній відповідності завдань та цілей влади очікуванням та інтересам громадськості. Перевагою таких проектів є те, що за наявності традиційних механізмів управління можливо використовувати креативні механізми.

Очікувані результати комунікативного проекту: управління соціальними процесами, які забезпечують систему їх відтворення в певних параметрах (якість, об'єми, цілісність діяльності тощо); розробка і втілення ефективного механізму налагодження комунікацій між органами виконавчої влади та інститутами громадянського суспільства; формування громадянської культури суспільства – виявлення активної громадянської позиції, зокрема, щодо участі в процесах формування та реалізації державної політики, усвідомлення громадськістю принципів співпраці між органами виконавчої влади та інституціями; розвиток благодійності та меценатства; проведення роз'яснювальної роботи щодо доцільності розробки проектів рішень та їх прийняття; сприяння висвітленню у засобах масової інформації проектів ефективного співпраці органів виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства стосовно розвитку громадянського суспільства; формування у громадськості емоційно-ціннісного ставлення до значення колективної організації життєдіяльності та навичок ефективного спілкування, ведення переговорів, досягнення компромісів, використання ненасильницьких методів розв'язання конфліктів та проблем; отримання оптимального кінцевого результату, від якого очікується максимальний ефект [3, с. 87].

Комунікативні проекти можуть стати результатом задоволення інтересів як громадськості, так і влади. Переваги громадян виявляються через підвищення загального рівня обізнаності громадян, відчуття їх частиною процесів, що відбуваються в державі, та активного прагнення до удосконалення, участі у вирішенні суспільних проблем. Позитивними наслідками залучення громадськості до цих процесів для влади можуть бути: підвищення рівня довіри громадськості і, як наслідок, можливість впровадження різного роду інновацій за допомогою, а не у супротив громадськості; підвищення соціально-економічного стану всієї держави; привабливість та зростання рейтингу на міжнародній арені; розподіл функцій з перекладенням їх частини на об'єднання громадян. У свою чергу, шляхом залучення бізнесу до процесу взаємовідносин з громадськістю можна досягти позитивного ефекту для держави через застосування додаткових ресурсів, формування прозорих методів ведення бізнесу, і, як наслідок, підвищення фінансового та економічного потенціалу країни. У такому випадку важливим є мотивація бізнесу через пільги в оподаткуванні прибутку, законодавче закріплення заохочень до діяльності.

Стратегічною ціллю формування механізмів впровадження комунікативних проектів у побудові взаємовідносин з громадськістю є досягнення рівноправного партнерства з громадськістю та бізнесом для максимального задоволення інтересів усіх учасників.

Для реалізації такої мети постає необхідність у вдосконаленні законодавчої бази, детальному аналізі недоліків існуючої системи взаємовідносин з громадськістю, а також тих механізмів, які використовуються

на сучасному етапі. Важливого значення у цьому процесі набувають підходи до управління, запропоновані представниками школи наукового управління, використання наявних результатів наукових досліджень у цій сфері у практичній діяльності, тобто закріплення практичних методів теоретичними принципами. Врахування досвіду інших держав та його використання в умовах українських реалій можливе з урахуванням індивідуальних особливостей, традицій, історичних факторів, географічного розташування тощо.

Наступним кроком є переформатування апарату управління та всієї структури, а також розроблення організаційних методів та засобів, які будуть реалізовуватися через чітко визначення функціональних обов'язків та взаємовідносин. Підрозділи, які розробляють та реалізують механізми впровадження комунікативних проектів влади з громадськістю, мають бути адаптивними, тобто незалежно від обставин пристосовуватися до ситуації, змін умов, філософії держави, державного управління, структури тощо. З огляду на це необхідно розробити комунікативний проект, який повинен бути не лише результативним за різних обставин, а і не залежати від структурних перетворень, змін у законодавстві або стратегічних напрямів розвитку держави [4, с. 230].

У теорії менеджменту адаптивні структури управління характеризуються як більш гнучкі, краще пристосовані до швидкої зміни зовнішніх умов, у них творчий, змістовний бік діяльності переважає над формальним. Такий тип структури є найбільш прийнятним для взаємовідносин влади з громадськістю через комунікативні проекти, оскільки він максимально адаптований для роботи в нестабільних умовах, коли проблеми, що виникають, і необхідні дії не можна чітко розкласти на елементи, крім того, підтримується ініціатива та творчий підхід до справи. Проте важливим є застосування елементів бюрократичних структур для підрозділів, які виконують суто функціональні обов'язки, що полягають у кадровому забезпеченні, фінансовій діяльності тощо. Такий тип структури управління передбачає дотримання саме формального та регламентованого аспекту управлінської діяльності [5–9].

Згідно з критеріями результативності, за якими було проаналізовано діяльність органів виконавчої влади у взаємовідносинах з громадськістю, наявна структура, функціональні обов'язки відповідних підрозділів, власне механізми, що застосовуються нині, виявилися недостатньо ефективними. Цей факт, як і очевидна недосконалість законодавчої бази, підтверджує думку про те, що досягти адаптивності можна, лише змінивши окреслені напрями.

У теорії менеджменту до адаптивних організаційних структур управління відносять конгломерат та матричний тип. У контексті діяльності з налагодження взаємовідносин з громадськістю через комунікативні проекти доцільним є використання елементів конгломерату

або змішаної структури управління, що передбачає можливість набувати такої форми, яка виявиться найбільш прийнятною за тієї чи іншої конкретної ситуації. Такий тип структури має найвище керівництво, яке відповідає за довгострокове планування, координацію та контроль дій у всіх організаціях. З огляду на те, що така структура має діяти у державному управлінні (що передбачає дотримання певних принципів, а саме: підконтрольності у використанні державних коштів та чіткості виконання напрямів розвитку держави), входження елементів конгломерату до незалежних та автономних у прийнятті рішень структур є неприйнятним. Проте такі елементи можна пристосувати через створення цільових груп, які закріплюються за окремими напрямами роботи та у співпраці зі структурними підрозділами виконують поставлені завдання. У такому випадку окреслюються характеристики матричної структури.

Такі цільові групи можуть бути незалежними від управлінських впливів та діяти, виходячи з власних, спільних з владними, інтересів. Тобто йдеться про застосування аутсорсингу, який активно використовується в бізнесі та є інноваційним принципом у діяльності компаній зарубіжних країн.

Термін "аутсорсинг" визначається як передача компанією неосновних бізнес-процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду – для зменшення витрат на ці бізнес-процеси, а також покращання якості результату. Перевагами аутсорсингу є зростання рентабельності, скорочення витрат, реалізація основних напрямів діяльності із залученням досвіду інших учасників, гнучкість самої структури відповідно до конкретних завдань [12].

Такий механізм застосовується в бізнес-структурах іноземних держав. Найбільш ефективним виявився аутсорсинг в Індії у сфері інформаційних технологій, що дало можливість транснаціональним корпораціям скоротити до 70 % видатки на фінансування цієї сфери [15]. З 2006 р. аутсорсинг активно застосовують і в Україні – 55–60 % вітчизняного аутсорсингу пов'язано з експортоорієнтованою діяльністю [12].

У сфері державного управління механізм аутсорсингу запропоновано використовувати при управлінні розвитком підприємств малого бізнесу. Як вважає О. Долгальова, одним із варіантів реалізації функцій прогнозування у державному управлінні може стати аутсорсинг, який підвищить науковість державного управління, скоротить бюджетні витрати на таку діяльність та сприятиме підвищенню ефективності роботи органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Через поглиблення й активізацію прогнозних розробок аутсорсинг створює передумови для відпрацювання більш гнучких методів державного впливу на вітчизняний бізнес, що є необхідним в умовах ринкової нестабільності. Він сприятиме більш ретельному розгляду проектів нормативних і ненормативних актів і завдяки цьому допоможе краще

передбачити дієвість ряду норм права та наслідки їх запровадження, більш вдало скерувати державний вплив на сферу підприємницької діяльності в напрямку її детінізації [10].

Для підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання аутсорсинг, на думку О. Манойленко, може бути використаний як окремий інструмент антикризового управління [11].

При впровадженні аутсорсингу у побудові взаємовідносин влади з громадськістю доцільно залучати до основної діяльності структурних підрозділів органів виконавчої влади незалежні структури: громадські об'єднання, консультативні ради. У більшості іноземних держав аутсорсинг виявився дієвим за кризових умов або за фінансової кризи компаній. Такі організації можуть виконувати окремі функції структурних підрозділів під час розроблення, впровадження та дослідження результатів реалізації рішень владою.

Доцільним є залучення до діяльності органів державної влади незалежних аналітичних центрів на *початковому етапі* – для аналізу загальної ситуації, вивчення соціальних очікувань та інтересів громадськості з того чи іншого питання, тобто при проведенні моніторингу, а також дослідженні рівня задоволеності соціальних очікувань та інтересів.

Другий етап, що включає прогнозування та вироблення макету реалізованого рішення, потребує залучення наукового потенціалу, тобто науковців, які у теоретичному плані досліджували окреслену проблематику в рішенні. Такий механізм дасть можливість не лише залучити нові ідеї, а й науково обґрунтувати необхідність такого рішення та доцільність його вирішення запропонованим шляхом.

На *третьому етапі*, який можна окреслити як вдосконалення через обговорення громадськістю, доцільним є залучення громадських об'єднань. У такий спосіб забезпечується не лише участь у державному управлінні через публічні обговорення, а й залучення громадськості до участі в об'єднаннях за інтересами. Таким чином, кінцевим продуктом цього етапу є можливість отримання проекту рішення з врахуванням думки громадськості.

Діяльність таких груп у механізмі аутсорсингу має бути врегульована на законодавчому рівні. Крім того, важливо чітко виділити сфери діяльності та межі її застосування, регламентувати визначені функції та обов'язки, окреслити можливості та ресурси при проведенні діяльності. Залучення цільових груп на різних етапах може відбуватися за грантовим принципом та на конкурсній основі, що дозволить розробляти нові ідеї, а також зробити прозорим процес залучення до діяльності конкретного об'єднання.

На всіх етапах доцільно використовувати позитивний зарубіжний досвід щодо залучення спонсорських внесків від бізнес-структур, що передбачає побудову взаємовідносин влади з такими організаціями та громадськістю.

Українське законодавство розглядає спонсорство як специфічну форму благодійництва, що полягає у добровільній матеріальній, фінансовій, організаційній та іншій підтримці фізичними та юридичними особами набувачів благодійної допомоги з метою популяризації виключно свого імені (найменування), свого знака для товарів і послуг [2]. Визначено ряд учасників благодійної діяльності та напрями їх діяльності відповідно до нормативно-правових актів.

Важливим моментом є заохочення спонсорської підтримки до реалізації комунікативних проектів влади при побудові взаємовідносин з громадськістю через можливі пільги. У цьому контексті привертає увагу практика розвинених європейських держав щодо використання фандрейзингу при залученні спонсорських ресурсів. Поняття "фандрейзинг" трактується як програма збору коштів, мобілізація капіталу [13].

Така діяльність може проводитися громадськими організаціями, які беруть участь у впровадженні комунікативних проектів влади у взаємовідносинах з громадськістю. Метою такого виду діяльності є залучення зовнішніх ресурсів для реалізації суспільно важливих програм. Фандрейзинг прийнятний при максимально ефективному рівні співпраці влади з об'єднаннями громадян. При реалізації такого механізму можливе зменшення бюджетних витрат та розвиток взаємовідносин між владою, громадськістю та бізнесом.

При побудові взаємовідносин влади з громадськістю, використовуючи спонсорство та фандрейзинг, постає необхідність у розмежуванні функцій влади і бізнесу. Експерти аналітичного центру "Академія" на основі аналізу теоретичного та практичного досвіду іноземних держав у цьому питанні, виокремлюють такі методи: запровадження процедури адміністративного і публічного відстеження задекларованих доходів і реальних витрат усіх суб'єктів державного управління за допомогою ЗМІ та громадськості; підвищення статусу Рахункової палати України щодо відстеження витрат влади та регулярного звітування громадськості через ЗМІ; посилення механізму парламентського контролю через парламентські слідчі комісії; участь опозиції у контролі профільних парламентських комітетів; підвищення культури державного управління [14].

У цьому контексті цікавий і сценарій, розроблений фахівцями Світового банку, які зазначають, що для протидії корупції та можливості використовувати демократичні методи у налагодженні комунікації влади з громадськістю постає необхідність у реалізації дій, що стосуються різних аспектів державного управління: підвищення ролі судової влади через ефективні та незалежні принципи у діяльності; забезпечення прозорих виборчих процедур та формування авторитетних політичних партій; дотримання свободи слова та інформації, а також посилення ролі ЗМІ; урегулювання діяльності щодо відкриття та розвитку бізнесу, розвиток конкурентного приватного сектора;

підвищення привабливості державної служби через залучення професіоналів та достойну оплату праці; підвищення прозорості бюджетного процесу та діяльності податкових органів; розширення можливостей громадянського суспільства [14].

Такий сценарій для України є прийнятним за умов проведення низки реформ, а головне – підвищення рівня довіри громадськості до діяльності влади через її результативність.

Роль органів державної влади у формуванні комунікацій з громадськістю через використання аутсорсингу, фандрейзингу може базуватися на виді менеджменту, який розглядають з позиції стадій управління і послідовності діяльності, а саме:

- *стратегічне управління*, тобто органи виконавчої влади окреслюють загальні цілі розвитку, прогнозують можливі результати, визначають слабкі та сильні позиції, оцінюють та виробляють стратегію діяльності, а також створюють систему управління. У такому контексті важливим є використання аналітичної інформації незалежних аналітичних центрів щодо соціальних очікувань;

- *оперативне управління* полягає у створенні необхідних структур, залученні ресурсів і виконанні управлінських функцій за умов існування структур. Такий вид діяльності з боку органів виконавчої влади можна застосовувати при залученні громадських організацій та наукового потенціалу;

- *контроль*, тобто органи влади відстежують процес розробки рішення та залучаються до його впровадження, а також контролюють виконання та результативність через отримання інформації від незалежних аналітичних центрів щодо рівня задоволеності громадськості.

Таким чином, цей тип менеджменту дає можливість активно співпрацювати з об'єднаннями громадян, що забезпечить участь громадськості у державному управлінні та дозволить зосередити увагу підрозділів органів виконавчої влади на інших видах діяльності.

Висновки. Застосування запропонованих механізмів доцільно закріпити у програмі побудови взаємовідносин влади з громадськістю через впровадження комунікативних проектів на декілька років, в якій слід чітко встановити стратегічні цілі влади, розподілити функціональні обов'язки між структурними підрозділами її органів та громадськістю, відобразити взаємовідносини між структурними підрозділами влади, розробити схеми організації діяльності, впровадження інноваційних механізмів та узгодження їх з існуючими, визначити наявні фінансові ресурси та схематично розписати залучення зовнішніх, спрогнозувати кінцевий результат та соціальні очікування, окреслити часові рамки реалізації та можливі ризики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 1 лип. 2010 р. № 2411-VI [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2411-17>.
2. Про благодійництво та благодійні організації : Закон України від 16 вер. 1997 р. № 531/97-ВР [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=531%2F97-%E2%F0>.
3. Драгомирецька Н. Механізми креативного и проектного менеджмента / Н. Драгомирецькая, К. Кандагура // Проблемы управления / Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь. — Минск. — 2009. — № 2 (31). — С. 85–89.
4. Драгомирецька Н. М. Управління соціальними та культурними проектами : навч. посіб. для слухачів спец. "держ. упр." спеціалізацій "упр. у сфері культури" та "соціал. і гуманітар. політика" / Н. М. Драгомирецька. — О. : ОРІД НАДУ, 2008. — 274 с.
5. Албастова Л. Н. Технологии эффективного менеджмента / Л. Н. Албастова. — М. : ПРИОР, 1999. — 287 с.
6. Дикань Н. В. Менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://pidruchniki.com.ua/00000000/mededzhment/mededzhment_-_dikan_nv.
7. Керівництво з основ проектного менеджменту : пер. з англ. / Ін-т проектного менеджменту. — К. : Віпол, 1999. — 195 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. — 12-е изд. — СПб. : Питер, 2006. — 832 с.
9. Федулова Л. І. Менеджмент організацій [Електронний ресурс] / Л. І. Федулова. — Режим доступу : http://pidruchniki.com.ua/19991130/mededzhment/mededzhment_organizatsiy_-_fedulova_l_i.
10. Долгальова О. В. Теоретико-методологічні засади механізмів державного управління сталим розвитком підприємств малого бізнесу в Україні [Електронний ресурс] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 "Механізми державного управління" / О. В. Долгальова. — Донецьк, 2007. — 40 с. — Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/ard/2007/07dovmbu.zip>.
11. Манойленко О. В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління [Електронний ресурс] / О. В. Манойленко. — Режим доступу : http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=188&start=2.
12. Значення слова "аутсорсинг" [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/Аутсорсинг>.
13. Значення слова "фандрейзинг" [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.library.donetsk.ua/~olena/zan/zan06.html>.
14. Розмежування влади та бізнесу: операція підвищеної складності [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.academia.org.ua/?p=921>.
15. Индия становится мировым лидером аутсорсинга [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.km.ru/magazin/view.asp?id=F0BB4563E0C340ED8DAE22F3CF8C515A>.

Стаття надійшла до редакції 25.09.2013.

Kandagura K. Tools of government interaction with civil society institutions.

Background. The access to the cheap investment resources, as one of the main determinants in general economic crisis in Ukraine, causes the reduction of Ukrainian enterprises competitiveness both in domestic and foreign markets.

Analysis of the recent researches and publications. Problems in the investment sphere demand deeper analysis of investment activity issues, as it is shown in the works of such economists as V. Liashenko [1], T. Maiorov [2] and others.

Purpose of the article. Development of the existing and search of the new investment activity sources for Ukrainian companies, including the use of various stock market instruments as part of the national financial system, it is seen as one of the most promising ways for improving the economic environment in Ukraine.

Results. The current performance index of the market development does not show permanent growth, but vice versa the activity reduction of investors and issuers. It can be seen on the example of various indicators: stock trading activity, new issues of shares and debt instruments dynamics, investment through securities. In these circumstances such undeveloped ways for attracting investment in Ukraine as: IPO, discovering the needs of potential investors while searching funds through debt instruments, promotion of domestic securities market are important. Also, based on the experience of foreign investment environment, capitalization is more successful indicator of an efficient business, instead of using the profit indicators. This assessment of the company market value can be obtained both through IPO, and the secondary securities market values. However, the weak development of IPO in Ukraine, especially attraction of the foreign investors funds, leads to the low level of these techniques usage by Ukrainian companies.

Conclusion. Drawbacks in the structure of rising investment capital for the formation of capital investment can be partially eliminated by both primary and secondary stock market, which leads to improvement of the economy competitiveness.

Keywords: investments, sources of investment formation, IPO, stock market.

REFERENCES

1. Pro zasady vnutrishn'oi' i zovnishn'oi' polityky : Zakon Ukrai'ny vid 1 lyp. 2010 r. № 2411-VI [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2411-17>.
2. Pro blagodijnyctvo ta blagodijni organizacii' : Zakon Ukrai'ny vid 16 ver. 1997 r. № 531/97-VR [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=531%2F97-%E2%F0>.
3. Dragomireckaja N. Mehanizmy kreativnogo i proektnogo menedzhmenta / N. Dragomireckaja, K. Kandagura // Problemy upravlenija / Akad. upr. pri Prezidente Respubliki Belarus'. — Minsk. — 2009. — № 2 (31). — S. 85–89.
4. Dragomyrec'ka N. M. Upravlinnja social'nyh ta kul'turnykh proektamy : navch. posib. dlja sluhachiv spec. "derzh. upr." specializacij "upr. u sferi kul'tury" ta "social. i gumanitar. polityka" / N. M. Dragomyrec'ka. — O. : ORID NADU, 2008. — 274 s.
5. Albastova L. N. Tehnologii jeffektivnogo menedzhmenta / L. N. Albastova. — M. : PRIOR, 1999. — 287 s.
6. Dykan' N. V. Menedzhment : navch. posib. / N. V. Dykan', I. I. Borysenko [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : http://pidruchniki.com.ua/00000000/menedzhment/menedzhment_-_dikan_nv.
7. Kerivnyctvo z osnov proektnogo menedzhmentu : per. z angl. / In-t proektnogo menedzhmentu. — K. : Vipol, 1999. — 195 s.
8. Kotler F. Marketing, menedzhment / F. Kotler, K. Keller. — 12-e izd. — SPb. : Piter, 2006. — 832 s.

9. *Fedulova L. I.* Menedzhment organizacij [Elektronnyj resurs] / L. I. Fedulova. — Rezhym dostupu : http://pidruchniki.com.ua/19991130/menedzhment/menedzhment_organizatsiy_- fedulova_l_i.
10. *Dolgal'ova O. V.* Teoretyko-metodologichni zasady mehanizmv derzhavnogo upravlinnja stalym rozvytkom pidpryjemstv malogo biznesu v Ukraini [Elektronnyj resurs] : avtoref. dys. na zdobuttja nauk. stupenja d-ra nauk z derzh. upr. : spec. 25.00.02 "Mehanizmy derzhavnogo upravlinnja" / O. V. Dolgal'ova. — Donec'k, 2007. — 40 s. — Rezhym dostupu : <http://www.nbu.gov.ua/ard/2007/07dovmbu.zip>.
11. *Manojlenko O. V.* Outsorsyng jak instrument pidvyshhennja efektyvnosti antykryzovogo upravlinnja [Elektronnyj resurs] / O. V. Manojlenko. — Rezhym dostupu : http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=188&start=2.
12. *Znachennja slova "outsorsyng"* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://uk.wikipedia.org/wiki/Autsorsyng>.
13. *Znachennja slova "fandrejzyng"* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.library.donetsk.ua/~olena/zan/zan06.html>.
14. *Rozmezhuvannja vlady ta biznesu: operacija pidvyshhenoi' skladnosti* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.academia.org.ua/?p=921>.
15. *Indija stanovitsja mirovym liderom outsorsinga* [Elektronnij resurs]. — Rezhim dostupu : <http://www.km.ru/magazin/view.asp?id=F0BB4563E0C340ED8DAE22F3CF8C515A>.