

Ільченко Богдан Валерійович
старший викладач кафедри соціології
факультету управління персоналом,
соціології та психології
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
м. Київ, Україна
bogdan_ilch@ukr.net

КОМУНІКАЦІЙНА СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

Складні виклики, які стоять перед українським суспільством, потребують суттєвого переосмислення принципів, підходів та інструментарію реалізації суспільних трансформацій. Це актуалізує потребу у модернізації традиційних, а також застосуванні нових інструментів діалогу між владою та громадянським суспільством на всіх рівнях їх взаємодії.

Одним із ключових завдань формування дієвої моделі такого діалогу, поряд із його інституалізацією, формуванням взаємної довіри та соціальної відповідальності усіх зацікавлених сторін, є розвиток комунікаційної складової, системи публічних комунікацій між ключовими стейкхолдерами.

Традиційним інструментом, легітимною формою вирішення соціально-економічних і політичних протиріч, зменшення рівня конфліктності та соціальної напруженості у суспільстві є інститут соціального діалогу.

У Резолюції про трипартизм і соціальний діалог [1], ухваленій Міжнародною організацією праці (18.06.2002) «соціальний діалог» визначають як цінний демократичний засіб вирішення соціальних проблем.

Підсумковий документ ООН щодо порядку денного сталого розвитку до 2030 р. закликає стимулювати і заохочувати ефективне партнерство між державними організаціями, між державним і приватним сектором та між організаціями громадянського суспільства, спираючись на досвід і стратегії використання ресурсів партнерів. Міжнародна організація праці наголошує на тому, що соціальне партнерство є одним із найефективніших шляхів забезпечення сталого розвитку, а одним із інструментів його реалізації — соціальний діалог, який має ґрунтуватися як на традицій-

них (трипартизм), так і нових формах співпраці між урядами, організаціями працівників і роботодавців, між державним і приватними секторами і організаціями громадянського суспільства для максимального підвищення якості життя [2].

В сучасних умовах соціальний діалог виступає як засіб узгодження інтересів різноманітних соціальних груп (стейкхолдерів), що застосовується в процесі вирішення та запобігання конфліктів, формуванні стратегічних напрямків сталого розвитку провідних країн світу.

Соціальний діалог, на думку В. Жукова [3], «... можна віднести до певного різновиду соціальної практики, у процесі якої досягається соціально значимий результат... один з найефективніших засобів розв'язання соціальних протиріч, здійснений у рамках будь-якого соціального проекту... сприяє підвищенню керованості й стабілізації системи й спрямований на легітимацію її регуляторів».

В основі формування теорії, ідеології, принципів функціонування та практики соціального діалогу необхідно виділити кілька ключових концепцій, міждисциплінарних за своєю сутністю, водночас тісно пов'язаних із проблематикою формування його дієвої комунікаційної моделі.

Концепція соціальної солідарності. Перші розробки поняття соціальної солідарності були здійснені в межах структурного функціоналізму Е. Дюркгеймом. Е. Дюркгейм зазначав, що «не лише сам соціум зацікавлений у формуванні специфічних самокерованих груп, у межах яких розвиток не набуває контролюваного характеру; кожна людина також вітає подібні утворення, бо анархія здатна нанести йому шкоду» [4].

Г. Зіммель підкреслював, що, незважаючи на переважно індивідуальний характер солідаристських відносин, сама природа усупільнення, асоціації з іншими така, що не дозволяє окремій людині обмежуватися у її діяльності безпосереднім особистим інтересом, а скоріше змушує прагнути до задоволення останнього в союзі (через сталі комунікації. — *Прим. авт.*) з іншими [5].

Концепція корпоративізму (неокорпоративізму). На думку В. Гончара, корпоративізм, виступаючи на початку XX ст. ідеологічним викликом лібералізму, зміг наприкінці XX ст. ужитися в ліберальну політичну систему, засновану на протистоянні, й водночас на взаємодії держави і громадянського суспільства, стабілізуючи й розширюючи її функціональні можливості. «Даючи визначення дефініції „корпоративізм”, вважаємо, що це ... тип політичної системи, при якій панують комунітарно-етатистські

цінності політичної поведінки, що визначають взаємодію держави й „груп інтересів”» [6].

Таким чином, під корпоративізмом розуміється узгоджувальний (через ефективні комунікації між ключовими стейкхолдерами. — *Прим. авт.*) процес між державою, підприємницькими об'єднаннями, профспілками та «третім сектором». Зміст цього процесу, як зазначалось вище, зводиться до упорядкування політичного діалогу між державою та організаціями бізнесу і праці, в ході якого сторони беруть на себе відповідні зобов'язання з метою реалізації відповідних інтересів сторін.

Взаємодоповнення корпоративізму й неолібералізму призвело до виникнення так званої «неокорпоративної моделі». Неокорпоративізм містить у собі систему функціонального представництва, що доповнює парламентаризм, партійно-територіальне представництво; групи представництва бізнесу й праці як головних учасників неокорпоративних угод; інститути соціального партнерства на всіх рівнях — національному, регіональному (галузевому), локальному.

Соціальне управління через діалог влади та громадського суспільства. За С. Біром [7], єдиним ефективним механізмом управління є механізм зворотного зв'язку, який дозволяє автоматично враховувати нові відомості про стан об'єкта при його малих відхиленнях від бажаного стану й змінювати керуючий вплив без втручання керуючого суб'єкта. Саме цей ефект і називається саморегулюванням систем. За допомогою зворотного зв'язку система одержує нові відомості про стан власного здоров'я, фіксує відхилення й коригує керуючий вплив.

Соціальний діалог, по суті, і є тим механізмом зворотного зв'язку, який дозволяє ефективно коригувати політику. При цьому ефективне управління на засадах діалогу влади та громадськості, на наш погляд, має відповідати *Закону необхідного розмаїття* У. Ешбі, який з точки зору управління відкритими соціальними системами, можна сформулювати таким чином: «арсенал керуючих дій повинен бути не менш широким, ніж різноманіття проблемних ситуацій в середовищі, де реалізується діяльність» [8]. Тобто управління може бути ефективним лише за умови, що керуюча підсистема за ступенем різноманіття не поступається керованій.

У контексті інформаційного розмаїття соціальної системи, ще К. Поппер [9] у теорії відкритого суспільства окреслив модель соціуму, в якому його відкритість веде до більших можливостей розвитку як конкретної особистості, так і суспільства в цілому.

Відкриті системи (демократичні), які постійно отримують інформацію про стан внутрішнього і зовнішнього середовища, є більш упорядковані, для них у більшій мірі характерна визначеність, а, відповідно, й порядок порівняно з закритими (авторитарними) системами.

На думку А. Урсола, який посилається на даний закон, «якщо відкрита соціальна система перебуває в середовищі з підвищеним різноманіттям флуктуацій, вона має самоорганізовуватись з метою збільшення свого інформаційного змісту, що дозволить їй зберігати сталість в нерівноважному, мінливому середовищі. Специфічні соціальні форми і механізми, які сприяють наростанню різноманіття в суспільстві — це плюралізм в політиці, економіці, культурі, свобода особистості і творчість, демократичні ринкові механізми, інтернаціоналізація соціальної діяльності тощо» [10].

У демократичному суспільстві основними завданнями соціального діалогу в рамках державного управління на думку М. Мартиненка [11] є: 1) утворення партнерських відносин між громадянами та владою, яке включає в себе постійний аналіз проблем, оцінку вимог, розвиток взаємодії, співробітництва і взаємної відповідальності; 2) збалансування двох-, три- чи багатостороннього зв'язку між громадянами та владою, спрямованого на спільний пошук шляхів вирішення найактуальніших проблем суспільства; 3) забезпечення довіри з боку громадян до влади через соціальне партнерство, реалізація якого дозволяє бачити конкретну людину з її проблемами, сприяє спільному пошуку варіантів вирішення проблем і знижує соціальне напруження.

Розглядаючи діалог як інструмент розвитку соціального партнерства і як умову підвищення ефективності державного управління в цілому, М. Мартиненко наголошує на необхідності осмислення особливостей діалогічної (демократичної) взаємодії соціальних груп як суб'єктів державного управління, співвідношення демократії та діалогу. Він виділяє чотири змістовних параметри, за якими можна характеризувати діалог і демократію: симетричність позицій суб'єктів взаємодії, розуміння — поінформованість і відкритість; автономія; творчий розвиток позицій і самих суб'єктів (інноваційність) (табл. 1).

На наше переконання, важливою умовою забезпечення ефективності державного управління, яке базується на соціальному діалозі, є те, що керуюча підсистема має забезпечувати реалізацію закону Ешбі не за допомогою обмеження розмаїття об'єкта (суспільства), шляхом введення додаткових регуляторів (закони,

правила, норми), а через забезпечення розмаїття як суспільства (сприяння розвитку громадянського суспільства, його самоорганізації), так і власного інформаційно-управлінського розмаїття (зокрема, шляхом розвитку інституту соціального діалогу).

Синергетична інтерпретація ролі соціального діалогу в соціальному управлінні. Особливістю синергетичних принципів соціального управління є застосування нелінійних управлінських стратегій з перетворення соціальної реальності, синергетичне уявлення про соціальний порядок, що характеризується станом нелінійності, непередбачуваності та врахуванням кризових, біфуркаційних станів таких систем. Принципи ненасильства, професійної відповідальності, колегіальності виявляються необхідними умовами опрацювання управлінських рішень, які враховують нелінійні ефекти середовища.

Таблиця 1

Параметри діалогу	Принципи взаємодії органів влади (ОВ) та інститутів громадянського суспільства (ІГС)
Симетричність	• Соціальне партнерство. Принцип соціального партнерства передбачає налагодження конструктивної взаємодії між ОВ, суб'єктами господарської діяльності та ІГС при вирішенні соціально значущих проблем. • Встановлення балансу між державними інтересами та інтересами окремо взятих ІГС. • Надання рівних можливостей. Формування правового поля, яке містить гарантії для забезпечення рівних можливостей ІГС у здійсненні їх діяльності щодо захисту прав та інтересів соціальних груп.
Розуміння	• Взаємовідповідальність і обов'язок звітувати. • Участь у виробленні політики, прийнятті рішень та їх реалізації. ІГС є каналами представлення різноманітних інтересів, що існують у суспільстві, через які громадяни отримують інформацію, і висловлюють свою думку з приводу управлінських рішень. ІГС функціонують не як пасивні об'єкти політики й управління, а як безпосередні, активні і зацікавлені сторони, що мають право на участь у процесі прийняття рішень • Інформаційна відкритість, а саме: прозорість, гласність і доступ ЗМІ та ІГС до офіційної інформації стосовно завдань та обов'язків органів влади, а також рішень, які приймаються ними; визначення взаємних, прозорих та доступних каналів спілкування й інформування про ці канали громадськості тощо.

Параметри діалогу	Принципи взаємодії органів влади (ОВ) та інститутів громадянського суспільства (ІГС)
Автономія	• Невтручання держави у діяльність ІГС, за винятком випадків, встановлених законодавством • Повага, довіра, толерантність, визнання своєрідності іншої сторони
Розвиток	• Визнання державою багатоманітності видів діяльності ІГС. Держава визнає та схвалює існування різноманітних за видами діяльності ІГС, їх галузеву спрямованість, та передбачає розвиток співробітництва з ІГС. • Ефективність, гнучкість. Державна політика повинна відповідати реальним суспільним потребам, мати чіткі цілі й прийматися з урахуванням оцінки її очікуваного впливу та попереднього досвіду. Управлінські рішення повинні прийматися своєчасно й передбачати певну міру гнучкості їх реалізації.

Синергетичний погляд на управління передбачає, що визначальною передумовою ефективного управління як на мікро-, так і на макрорівні є пізнання суб'єктом соціального управління керованої системи, різновекторних потреб та інтересів її елементів (індивідів, соціальних груп її спільностей), менталітету, традицій, звичаїв, а також освітній, професійний рівень управлінців всіх рівнів і сфер діяльності та достатньо високий рівень організаційного мислення суспільства, управлінського менталітету. Це передбачає відмову від силових, лінійних принципів управління, які передбачають жорстку заданість управлінських механізмів, включення об'єкта управління в цю структуру не як протиставлення суб'єкту, а як рівноправного партнера (саме у цьому полягає основний принцип соціального партнерства).

З позицій синергетичного управління — інститут соціального діалогу розглядається як певний метаатрактор, який відіграє роль фільтру, своєрідного «дисипативного різця», що на основі досягнення сторонами соціального діалогу в його широкому сенсі консенсусу, відсікає застарілі норми, правила, небажані новації, і навпаки, «притягує» бажані для соціальної системи в даний постбіфуркаційний період її розвитку зміни, тобто забезпечує безпечний для неї рівень ентропії системи через прийняття узгоджених та прийнятних для усіх ключових стейкхолдерів рішень-атракторів (стратегій розвитку, законів, колективно-трудоових угод тощо), тим самим сприяє трансформації застарілих суспільних інститутів, а саме забезпечує максимальний рівень соціальної безпеки суспільства.

Таким чином, у синергетичній інтерпретації *соціальний діалог, його ефективність необхідно розглядати в трьох аспектах.*

- **Ефективні комунікації** (обмін необхідною інформацією, консультації, переговори, примирні процедури тощо), тобто вихід на найвиграшніший для системи атрактор із певної множини альтернатив (принцип нелінійності), тобто формування системи ефективних комунікацій між зацікавленими сторонами.

- **Позитивний соціальний капітал** як система сталих комунікацій між зацікавленими сторонами, засновані на високому рівні довіри, що призводить до узгодження та прийняття узгоджених політик, атракторів-рішень (колективні договори та угоди, стратегічні документи в сфері соціально-економічного розвитку країни тощо).

- **Відповідальне соціальне партнерство** (укладання колективних угод на різних рівнях, дотримання партнерами взятих на себе зобов'язань, прояв соціальної відповідальності усіх сторін через відкритість, прозорість і взаємну поінформованість) — реалізація атракторів-рішень на відповідних рівнях соціального діалогу за взаємної довіри сторін, наслідком чого є зниження ентропії системи та, відповідно, посилення її упорядкованості, а отже, зростання рівня *безпеки*.

Таким чином, сталі та ефективні комунікації між ключовими стейкхолдерами є невід'ємною складовою ефективного соціального діалогу.

Цілком очевидно, що суспільство як цілісний соціальний організм, єдина система не може існувати без комунікативних зв'язків між людьми. Комунікація є тим процесом, який виникає у суспільстві й, водночас, забезпечує його утворення; разом вони існують і розвиваються.

На думку Г. Г. Почепцова: «Під комунікацією ми будемо розуміти процеси перекодування вербальної у невербальну і невербальної у вербальну сфери. ...Тобто для комунікації суттєвим є перехід від говоріння Одного до дій Іншого» [12]. На переконання Л. П. Макаренка, «...йдеться про те, що комунікація має слугувати досягненню бажаного результату... бажаних соціальних реакцій» [13].

На думку італійського дослідника П. Маціні, під комунікаціями варто розуміти «просторово-символічну діяльність суспільства, в межах якої внаслідок соціальної диференціації взаємодіють і вступають у конкуренцію різні системи з метою утвердити свою точку зору з питань, які загалом стосуються суспільного інтересу» [14].

Публічну комунікацію як засіб транспарентності соціального діалогу також варто розглядати через розуміння змісту публічної сфери. За визначенням Ю. Хабермаса, «публічна сфера — це та сфера соціального життя, де формується громадська думка, це арена, форум публічного дискурсу з приводу соціально-політичних проблем життя та розвитку суспільства» [15]. Відповідно, публічна сфера «стосується комунікативних інтересів, властивих будь-якому суспільству в цілому, які трансформуються в конкретні практичні дії, спрямовані на реалізацію цілей, які поділяються всіма його членами» [15].

Таким чином, створення ефективної системи публічних комунікацій є важливою передумовою подальшої інституалізації соціального діалогу як у традиційній трипартійній, так і в мультипартійній моделі, яка базується на максимальному представництві інтересів громадськості (стейкхолдерів) у межах реалізації політики в соціально-трудовай та соціально-економічній сферах. Саме завдяки цій системі можливе забезпечення прозорості, відкритості та інклюзивності соціального діалогу.

Як приклад функціонування такої системи в європейському співтоваристві можна привести реалізацію засад Кодексу належної практики участі громадськості в процесі прийняття рішень CONF/PLE(2009) CODE1 [16], який описує участь громадськості як «залучення осіб до неофіційних інституцій, таких як організації роботодавців і профспілок, громадські організації, об'єднання, громадські ініціативи, та їх участь у загальних процесах розробки державної політики».

Кодексом визначено чотири рівні участі залежно від рівня її інтенсивності у процесі прийняття рішень:

інформація — як правило, на цьому етапі змістом процесу є надання органами влади інформації сектору ОГС;

консультації — цей процес передбачає вивчення органами державної влади думки громадськості з різних питань суспільного життя. Від ОГС очікуються зауваження, зворотний зв'язок і рекомендації. Як правило ініціаторами консультацій виступають державні органи;

діалог — може бути ініційований будь-якою стороною і являє собою двостороннє обговорення певної сфери спільних інтересів (діалог взаємодії). Форми діалогу можуть бути від відкритих слухань до регулярних чи спеціальних засідань;

партнерство — найвища форма громадської участі, яка передбачає спільну відповідальність на всіх етапах політичного процесу в таких формах, як форуми за участю всіх зацікавлених

сторін, утворення органів, що приймають спільні рішення, або залучення ІГС до надання певних послуг (аутсорсинг).

В Україні різні форми та інструменти публічного та соціального діалогу (трипартизм) формально функціонують та, знову ж таки, формально забезпечують долучення соціальних партнерів до процесів розробки та реалізації стратегічних рішень у сфері державного управління. Про проблеми чинної моделі соціального діалогу в Україні (насамперед йдеться про трипартизм) сказано вже багато [17, 18].

Однією з ключових проблем чинної моделі соціального діалогу в Україні, на наш погляд, є недосконалість системи публічних комунікацій, що призводить до кастовості та закритості його процесів, монополізації окремими його суб'єктами права представляти інтереси великих соціальних спільнот (бізнесу, найманих працівників) у діалозі з владою.

У даному контексті цікавими є результати опитування експертів — представників сторін соціального діалогу, інститутів громадянського суспільства, науковців і незалежних експертів у рамках проєкту «Сприяння публічним комунікаціям в діалозі між владою та громадськістю в частині імплементації положень Глави XXI Угоди про Асоціацію в умовах децентралізації» за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» [19].

Однією з ключових проблем експерти визначили низький рівень взаємної довіри між сторонами. Лише близько половини опитаних оцінили рівень довіри як «дуже позитивно» та «в цілому позитивно» (у тому числі від сторони роботодавців — 47,4 %, від профспілкової сторони — 28,6 %, від органів влади — 66,7 %, від ІГС і незалежних експертів — 54,2 %).

Іншою проблемою є відсутність у вітчизняному законодавстві прописаних механізмів залучення незалежних експертів для участі у процесі комунікацій (обміну інформацією, консультаціях, узгоджувальних процедурах шляхом надання на розгляд сторін даних, яка б користувалась високим рівнем довіри усіх сторін).

У контексті вирішення даної проблеми може стати корисним досвід Швеції. З метою виконання Індустріальної угоди та контролювати цей процес, сторони соціального діалогу Швеції створили «Промисловий комітет», до складу якого входять провідні представники роботодавців і профспілок. Одним із обов'язків комітету як найвищого органу, передбаченого угодою, є призначення членів Економічної ради промислового сектору. Ці економісти є незалежними високопрофесійними фахівцями. Вони жодним чином не пов'язані зі сторонами. Рада регулярно готує і

направляє сторонам доповіді стосовно поточної економічної ситуації у Швеції та, зокрема, в її промисловому секторі. Ці доповіді служать своєрідною основою для переговорів і є одним з елементів зв'язку між представниками промислового сектору і навколишнім світом.

В аспекті модернізації чинної моделі соціального діалогу в частині покращення практики публічних комунікацій доцільним, на наш погляд, є застосування так званого *стейкхолдерно-орієнтованого підходу*, відповідно до якого стейкхолдерами у соціальному діалозі є суб'єкти, які володіють певною часткою ресурсу (інформаційного, інвестиційного, адміністративного, фінансового, людського та інтелектуального) за допомогою багатопараметричного впливу активно взаємодіють у системі соціально-економічних і соціально-трудових відносин, утворюють мережу зацікавлених осіб і формують відповідну інституційну мережу (а саме — об'єднання роботодавців і профспілок, громадські організації, органи, які забезпечують організацію процесу соціального діалогу тощо).

Осучаснення комунікаційної складової соціального діалогу в Україні, з урахуванням результатів зазначеного вище проєкту й опрацьованої «дорожньої карти «Стратегія модернізації соціального діалогу в Україні» [20], зокрема, потребує:

1) подальшого вдосконалення нормативно-правового поля, усунення його прорахунків і прогалин, що має забезпечити результативність процедур комунікацій у частині консультацій влади з громадськістю, зокрема з соціальними партнерами, повноцінне здійснення громадського контролю, громадських експертиз;

2) охоплення механізмами громадського контролю, громадської експертизи, моніторингу, консультацій з громадськістю питань, що мають першочергове значення для суспільства. Це передусім оцінки ефективності дотримання законодавства, використання бюджетних коштів; прийняття рішень органів державної влади у сфері регуляторної політики; виконання державних програм, загальнонаціональних і місцевих програм розвитку, стратегічних документів, планів, програм розвитку сфер, галузей, регіонів тощо; системнішого залучення соціальних партнерів (профспілкових організацій та організацій роботодавців) на дво-, тристоронній основі у форматі соціального діалогу на усіх його рівнях до громадської експертизи ключових для розвитку країни політичних документів;

3) активізації соціальних партнерів та інших ОГС заходів, пов'язаних зі здійсненням інформаційно-просвітницьких, екс-

пертно-аналітичних, правозахисних функцій; стимулювання громадської активності, підвищення громадянської компетентності, зокрема спеціальних навичок взаємодії із органами державної влади та обізнаності щодо визначених законодавством процедур;

4) модернізації механізмів та інструментів обміну інформацією, процедур проведення переговорів, узгоджувальних та інших процедур, укладання угод та контролю за їх дотриманням, зворотного зв'язку між суб'єктами соціального діалогу та громадським суспільством на усіх його рівнях;

5) розробки моделі та запровадження Платформи «Спільний інформаційний простір соціального діалогу», яка би покращувала оперативність, зручність, системи публічних комунікацій в рамках соціального діалогу шляхом застосування сучасних ІКТ;

6) реалізації принципу інклюзивності, а саме — забезпечення недискримінаційного доступу суб'єктів сторін до інформації та участі у переговорному процесі, а також прийнятті рішень органами соціального діалогу.

Література

1. Резолюція про трипартизм та соціальний діалог. *Міжнародна організація праці*. 18.06.2002. URL: www.ilo.org/assets/files/IntLaws/resolution_t_sd.doc
2. Доповідь V Генерального директора «Сталий розвиток, гідну працю і зелені робочі місця». 102-а сесія МКП. Женева, 2013.
3. Жуков В., Скуратівський В. Соціальне партнерство в Україні: навч. посібник. Київ: Українська академія державного управління при Президентові України, 2000. С. 10.
4. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Москва: Канон, 1996. 432 с.
5. Зиммель Г. Социальная дифференциация. Избр. В 2 т. Т. 2. Созерцание жизни; пер. с нем. Москва: Юрист, 1996. С. 301-465.
6. Гончар В.М. Корпоративізм як модель взаємодії держави і громадянського суспільства: автореф. дис. канд. політичних наук: спец. 23.00.02-Політичні інститути та процеси. Київ: КНУТШ, 2009. 18 с.
7. Бир С. Мозг фирмы. Москва: Радио и связь, 1993. 416 с.
8. Ешби У. Введение в кибернетику. Москва: КомКнига, 2005. 432 с.
9. Поппер К.. Відкрите суспільство та його вороги. Т. II. Спалах пророцтва: Гегель, Маркс та послідовники. Пер. з англ. О. Буценко. Київ: Основи, 1994. 494 с.

10. Урсол А. Д. Устойчивое развитие и безопасность. *Устойчивое развитие. Информационный сборник*. Москва: ВНИТИ, 1998. Вып. 2. С.64.
11. Соціальне партнерство і державна політика: від теорії до практики демократизації державного управління. За заг. ред. В. М. Мартиненка. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Харк. регіон. ін-т держ. упр. Харків: Магістр, 2009. 251 с.
12. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. Київ: Ваклер, 2001. с. 15.
13. Макаренко Л.П. Політична комунікація як визначальна складова демократичної політичної системи. *Гілея. Науковий вісник. Серія «Політичні науки»*. 2014. Вип. 82. С. 427.
14. Parlamento Europeo. 5 aprile 2013. Relazione sui rischi di violazione nell'UE e particolarmente in Italia. Della liberta di espressione e di informazione (articolo 11, paragrafo 2 della Carta dei diritti fondamentali).
15. Habermas J. The Public Sphere in Seidman, S (ed.). Jurgen Habermas on Society and Politics. Boston: Beacon Press, 2013.
16. Кодекс рекомендуемой практики гражданского участия в процессе принятия решений Совета Европы. Принят Конференцией МНПО на заседании 1 октября 2009 г. URL: <http://www.coe.int/t/ngo/Source/Code Russian final.pdf>
17. Внучко С., Ільченко Б., Рой В. Як налагодити ефективний соціальний діалог в Україні? Підготовлено під егідою за сприяння проекту «Громадська синергія», що фінансується ЄС та Міжнародним фондом «Відродження». URL: scc.org.ua/content/yak-nalagoditi-efektivniy-socialniy-dialog-v-ukrayini
18. Ільченко Б.В. Від стратегії реформування — до сталого розвитку. *Роботодавець*. 2017. № 5. С. 24-25.
19. Аналітичний огляд з питань сучасного стану та перспектив імплементації положень Глави XXI Угоди про Асоціацію Україна — ЄС щодо розвитку публічних комунікацій та соціального діалогу; Дорожня карта «Стратегія модернізації соціального діалогу в Україні». *Роботодавець*. 2019. лютий-березень. URL: https://issuu.com/robotodavets.in.ua/docs/robotodavez_02-2019
20. Дорожня карта «Стратегія модернізації соціального діалогу в Україні». *Роботодавець*. 2019. лютий-березень. URL: https://issuu.com/robotodavets.in.ua/docs/robotodavez_02-2019