УДК 338.2 / 351

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3\(9\)-147-156](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-147-156)

Оболенський Олексій Юрійович доктор економічних наук, професор, професор кафедри регіоналістики і туризму, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», пр-т Перемоги 54/1, м. Київ, 03057, тел.: (044) 371-61-67, e-mail: knauob@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-6828-9224>.

Огородник Віра Володимирівна доктор економічних наук, доцент, професор кафедри регіоналістики і туризму, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», пр-т Перемоги 54/1, м. Київ, 03057, тел.: (044) 371-61-67, e-mail: vera.ogorodnyk@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2031-1896>.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС GR-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СПЕЦІАЛЬНОЇ НАУКОВОЇ ТЕОРІЇ

Анотація. У статті визначено доцільність налагодження ефективної взаємодії між усіма зацікавленими сторонами, зокрема, публічними органами влади, бізнесом та громадськістю. Метою дослідження є визначення теоретико-методологічного базису GR-менеджменту як спеціальної наукової теорії.

Особливу увагу приділено характеристиці п'яти структурних елементів GR-менеджменту, серед яких: філософські засади наукової теорії; понятійно-категоріальний апарат; концептуальні ідеї; методологія дослідження; закономірності та принципи. Так, філософські засади включають онтологічні, гносеологічні, аксіологічні аспекти GR-менеджменту. Представлено основне завдання GR-менеджменту, яке полягає у створенні ефективної системи зовнішньої та внутрішньої взаємодії усіх зацікавлених сторін.

Досліджуючи понятійно-категоріальний апарат GR-менеджменту виявили відсутність єдності у поглядах вчених до тлумаченні основних дефініцій. Доведено доцільність використання розширеного тлумачення GR-менеджменту, яке включає різні форми, інструменти та методи налагодження ефективних комунікацій стейкхолдерів з органами публічної влади різного рівня. З-поміж іншого, окреслено предмет, об'єкт та суб'єктів GR-менеджменту.

Зазначено, що сучасні концептуальні ідеї GR-менеджменту базуються на трьох базових дискурсах: політичному, комунікаційному та управлінському. Така багатогранність обумовлює міждисциплінарну методологію GR-менеджменту.

Принципи GR-менеджменту доповнено принципами публічного управління.

Також у проведеному дослідженні зосереджено увагу на виокремленні форм (маніпулювання суспільною думкою, благодійні пожертви) та інструментів GR-менеджменту (особистий прийом, інститут звернень, бізнес-союзи та асоціації). На завершення, окреслено особливості реалізації GR-менеджменту у різних країнах.

Ключові слова: GR-менеджмент, government relations, публічне управління, публічні органи влади.

Obolenskyi Oleksii Yuriiovych Doctor of Science in Economics, Professor, Professor of the Regional Studies and Tourism Department, National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, 03057, 54/1 Peremohy Ave., tel.: (044) 371-61-67, e-mail: knauob@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-6828-9224>.

Ohorodnyk Vira Volodymyrivna Doctor of Science in Economics, Associate Professor, Professor of the Regional Studies and Tourism Department, National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, 03057, 54/1 Peremohy Ave., tel.: (044) 371-61-67, e-mail: vera.ogorodnyk@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2031-1896>.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF GR-MANAGEMENT AS A SPECIAL SCHOLARLY THEORY

Abstract. The article identifies the feasibility of establishing effective interaction between all stakeholders, in particular, public authorities, business and the public. The purpose of the study is to determine the theoretical and methodological basis of GR-management as a special scientific theory.

Particular attention is paid to the characteristics of the five structural elements of GR-management, including: philosophical foundations of scientific theory; conceptual and categorical apparatus; conceptual ideas; research methodology; patterns and principles. Philosophical principles include: ontological, epistemological, axiological aspects of GR-management. The main task of GR-management is presented, which is to create an effective system of external and internal interaction of all stakeholders.

Examining the conceptual and categorical apparatus of GR-management revealed a lack of unity in the views of scientists to interpret the basic definitions. Proved the expediency of using an extended interpretation of GR-management, which includes various forms, tools and methods of establishing effective communication of stakeholders with public authorities of different levels. Outlined the object and subjects of GR-management.

It is noted that modern conceptual ideas of GR-management are based on three basic discourses: political, communication and management. Such versatility determines the interdisciplinary methodology of GR-management. The principles of GR-management are supplemented by the principles of public administration.

The study also focuses on the separation of forms (manipulation of public opinion, charitable donations) and tools of GR-management (personal reception, institute of appeals, business unions and associations). In conclusion, the features of the implementation of GR-management in different countries are outlined.

Keywords: GR-management, government relations, public administration, public authorities.

Постановка проблеми. Питання ефективної взаємодії підприємницького сектору із зацікавленими сторонами стає все більш значимим, зважаючи на вітчизняні реалії ведення бізнесу та трансформацію підходів до комунікації між найрізноманітнішими стейкхолдерами. Досить складним видається завдання розподілу стейкхолдерів за їх важливістю та мірою впливу на діяльність установ / організацій. На наше переконання, саме держава має суттєвий та беззаперечний вплив на функціонування й розвиток усіх суб'єктів підприємницької діяльності (через законодавче регулювання, ліцензування, державне замовлення тощо). Просування інтересів як корпорацій, так і територіальних громад потребує організованої діяльності посередників, які здатні забезпечити донесення до органів публічної влади їхні запити. У зв'язку з цим стає актуальним питання появи GR-фахівців, а також дієвих каналів зв'язку та комунікативних технологій, здатних реалізовувати функції представництва та посередництва між органами публічної влади та іншими економічними суб'єктами. Саме сучасна специфіка взаємодії органів публічної влади (різного рівня) із суб'єктами господарювання різної форми власності обумовлює актуальність дослідження теоретико-методологічного базису та практичних аспектів GR-менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання налагодження взаємодії між державою, бізнесом та громадськістю, а також теоретичні аспекти функціонування GR-менеджменту знайшли своє відображення у працях вітчизняних та іноземних вчених, серед яких: Бабіченко В. [1], Клімович С. [2], Радинська-Калініченко А. [3], Рейтерович І. [4], Агі У. [5], Кемерон Г., Олт Ф., Уілкокс Д., Кайл І. [6], Епініна В., Ламзін Р., Зудіна Є., Азміна Й., Денієва, А. та інші.

Не зважаючи на значну кількість публікацій, серед науковців немає єдності у поглядах щодо визначення змісту GR-менеджменту. Крім того, залишається не достатньо розкритим питання окреслення теоретико-методологічного базису реалізації GR-менеджменту, що й обумовлює актуальність проведеного

дослідження.

Зауважимо, що вітчизняна практика потребує інституалізації GR-менеджменту, оскільки виступаючи певною сукупністю взаємообумовлених комунікативних практик, які направлені на реалізацію запитів та підтримку інтересів економічних суб'єктів в органах публічної влади та політичному просторі загалом, саме GR-government relations сприяють гармонізації та балансу між інтересами різних функціональних груп і досягненням суспільного блага. Тож, зважаючи на сучасні тенденції до цифровізації економічної системи країни, налагодження ефективної взаємодії між органами публічної влади різного рівня та зацікавленими сторонами (зокрема, корпораціями), GR-менеджмент виходить на одну з провідних позицій у системі публічного управління та потребує ґрунтовного теоретико-методологічного переосмислення.

Мета статті полягає у визначенні теоретико-методологічних основ GR-менеджменту як спеціальної наукової теорії, окресленні потенційних форм та інструментів її впровадження у практичну діяльність в Україні.

Виклад основного матеріалу. За умов переходу від експортно-сировинної економічної системи до цифрової економіки, яка базується на використанні новітніх досягнень в ІТ-сфері та нанотехнологіях, а також враховуючи тенденції до цифрової трансформації публічного управління, важлива роль відводиться поєднанню зусиль органів публічної влади та підприємницького сектору задля досягнення спільної мети – високо-інноваційної соціально-орієнтованої ринкової економіки.

Важливість GR-менеджменту обумовлюється доцільністю розкриття потенційних можливостей суб'єктів господарювання для їх сприяння соціально-економічному зростанню країни. За цих умов, а особливо в контексті цифровізації економіки, необхідно чітко визначати цільові механізми, що виступатимуть дієвими засобами підтримки інтересів бізнесу (як основного джерела податкових надходжень країни).

Як і кожна наукова теорія, що представляє собою систему знань про предмет дослідження, закономірності їх виникнення та розвитку (отримані шляхом використання різних методів та прийомів), так і спеціальна наукова теорія GR-менеджменту включає в себе перелік структурних елементів, які у сукупності дозволяють представити GR-менеджмент як логічно-структуровану цілісну систему. До таких елементів відносимо: філософські засади наукової теорії; понятійно-категоріальний апарат; концептуальні ідеї; методологія дослідження; закономірності та принципи.

Першим структурним елементом виступають філософські засади GR-менеджменту, які охоплюють онтологічні – сутнісні, гносеологічні – пізнавальні, аксіологічні – ціннісно-цільові та методологічні засади. Зокрема, гносеологічна

складова дозволяє встановити сутність, природу технологій та механізмів артикуляції зростаючого різноманіття інтересів різних груп сучасного суспільства в публічний простір, технології їх легального просування. Онтологічна складова дозволяє окреслити взаємовідносини між органами публічної влади та іншими економічними суб'єктами. Якщо більш детально розглядати аксіологічні аспекти, то вони розкриваються у дотриманні / розвитку ціннісно-цільового підходу у контексті функціонування ринкової економічної системи.

При цьому, філософське обґрунтування допомагає виокремити основне завдання GR-менеджменту, яке (на відміну від лобізму) полягає у створенні ефективної системи зовнішньої та внутрішньої взаємодії. А предмет GR-менеджменту розкривається через формування та реалізацію стійких і лояльних відносин між органами публічної влади і суб'єктами публічної сфери; комунікативні стратегії і технології, що дозволяють сформулювати інтереси зазначених суб'єктів і просувати їх у публічному просторі; професійну діяльність GR-менеджерів.

Другим структурним елементом GR-менеджменту є визначення понятійно-категоріального апарату. Можемо засвідчити наявність досить широкого понятійно-категоріального апарату, що притаманний спеціальній науковій теорії GR-менеджменту. До нього відносимо визначення GR-менеджменту, а також дотичних понять, таких як: політика, політичні комунікації, політичний дискурс, засоби політичної комунікації тощо. Також, на нашу думку, важливу роль для розширення концептуальної основи GR-менеджменту відіграють такі поняття, як системність та інституціональність GR-менеджменту, тобто застосування положень системного аналізу та синтезу і сучасних теорій інституціоналізму в теорії та практиці government relations.

Тож, понятійно-категоріальний апарат науки GR-менеджмент утворюють базові категорії, за допомогою яких описується складові цієї науки. Щодо визначального поняття GR-менеджменту, то можна частково погодитися з думкою Бабіченко В., який у своїй науковій праці зазначає, що «сутність GR-менеджменту проявляється в цілеспрямованому управлінні комунікаціями» [1, с. 5]. Імпонує такий підхід автора – особливо за умов цифрофізації економічної системи, коли GR-менеджмент стає не віддільним від корпоративного управління організацією. Водночас, представлене визначення є досить обмеженим та не розкриває усіх аспектів GR-менеджменту.

У цьому контексті більш доцільним видається визначення Денієвої А., яка зазначала, що «GR – це простір для діалогу між представниками держави та суспільства в соціальних комунікаціях країни. Цей простір включає в себе цілий комплекс елементів та зв'язків між ними, що дає підстави стверджувати про існування GR-середовища» [7, с. 96].

Іншого підходу дотримується група американських дослідників У. Агі, Г. Кемерон, Ф. Олт і Д. Уїлкокс, які зазначають, що «GR-менеджмент являє собою діяльність з вибудовування відносин між різними суспільними групами (бізнес-структурами, професійними спілками, добровільними організаціями та іншими) і публічною владою, що включає в себе збір та обробку інформації про діяльність урядових структур, підготовку і поширення інформації про позиції груп інтересів, вплив на процеси прийняття політичних і адміністративних рішень (лобізм)» [5, с. 362-363].

На нашу думку, у поняття government більш доцільно закладати не лише діяльність уряду чи урядових структур, але й усієї системи публічного управління (державні, регіональні та муніципальні органи влади). Адже, загалом GR-менеджмент представляє собою спеціальну наукову теорію, яка включає різні форми, інструменти та методи налагодження ефективних комунікацій стейкхолдерів з органами державної влади різного рівня. При цьому, зазначені комунікації дозволяють корпораціям досягати успіху у лобіюванні своїх інтересів у публічній сфері.

При окресленні понятійно-категоріального апарату GR-менеджменту своєї інтерпретації набувають такі поняття, як політика (визначення інтересів і цілей суб'єктів GR-менеджменту); комунікації (як обмін інформацією з метою доведення та імплементації інтересів), дискурс (як безперервний процес відстоювання інтересів суб'єктів GR-менеджменту перед органами публічної влади), стратегії комунікацій та інші.

Зауважимо, що другий структурний елемент GR-менеджменту не обмежується лише визначенням основних категорій, що пов'язані з government relations. Визначення понятійно-категоріального апарату GR-менеджменту дозволяє окреслити механізм взаємодії зацікавлених сторін із державою та включає більш широкий спектр понять, які дозволяють відокремити GR-діяльність від політичного PR та рекламної кампанії.

Можемо підсумувати, що фактично в умовах посилення ролі інформації як економічного ресурсу GR-менеджмент стає невід'ємною складовою корпоративного стратегічного менеджменту.

Предмет GR-менеджменту є досить розгалуженим та включає в себе як діяльність фахівців у сфері GR (в інтересах суб'єктів господарювання та з метою переконання органів публічної влади у прийнятті доцільних з позиції зацікавлених сторін рішень), так і найрізноманітніші комунікативні стратегії (форми GR-менеджменту та інструменти), які здатні забезпечити зацікавленим сторонам лояльність органів публічної влади.

Суб'єктами GR-менеджменту виступають комерційні (корпоративний, малий і середній бізнес) та некомерційні організації, громадські об'єднання, асоціації, як

елементи громадянського суспільства, які прагнуть до просування своїх інтересів в публічному просторі, а також організації груп інтересів (профспілки, торгові і промислові палати) та інші.

Об'єктом GR-менеджменту виступають органи публічної влади різного рівня, а саме: державного, регіонального та місцевого (муніципального) рівнів, які є розпорядниками суспільних благ.

Третім структурним елементом GR-менеджменту виступають концептуальні ідеї. Так, сучасні концептуальні ідеї GR-менеджменту ґрунтуються на трьох базових дискурсах: політичному (стратегії позиціонування інтересів і технології їх інкорпорації в політичні, у тому числі й управлінські рішення), комунікаційному (як специфічній формі публічної комунікації) та управлінському (як технологіях впливу на прийняття управлінських рішень).

Така багатогранність базових дискурсів GR-менеджменту обумовлює міждисциплінарну методологію, яка включає дослідження комунікативних, політичних та управлінських аспектів взаємодії. Тож, в основу четвертого структурного елементу GR-менеджменту покладені загальні методи, загально-наукові підходи, комунікаційні підходи та інші (зокрема, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, узагальнення, прогнозування).

При окресленні методології GR-менеджменту необхідно також окреслити методи, форми та інструменти, що використовуються в GR-менеджменті (рис. 1). З рис. 1 видно, що у сучасній світовій практиці GR-менеджменту існує чимало найрізноманітніших форм прояву GR-діяльності, які обумовлюють використання певних інструментів GR-менеджменту.

Рис. 1. Взаємообумовленість форм та інструментів GR-менеджменту
Джерело: Складено на основі [1], [8].

П'ятий структурний елемент GR-менеджменту передбачає виокремлення принципів та закономірностей GR-менеджменту як спеціальної наукової теорії.

Так, серед вчених прийнято виділяти такі принципи взаємодії держави, бізнесу й інститутів громадянського суспільства: досягнення консенсусу інтересів влади, бізнесу та суспільства під час суспільної дискусії з ідентифікації основних напрямів економічної та соціальної стратегії держави; інституціоналізація взаємовідносин підприємницьких структур, громадянського суспільства та органів публічної влади через зміцнення ролі інститутів громадських рад, лобістських структур, саморегулюючих організацій підприємців, реалізацію соціальних і добродійних програм; участь бюджетоутворюючих і великих фінансово-промислових груп у соціально-економічному житті місцевої громади через інститут публічно-приватного партнерства та інші моделі партнерства; транспарентність відносин держави, бізнесу та громадянського суспільства; демократизація процесів ухвалення стратегічних рішень [4, с. 4].

Водночас, вважаємо за доцільне доповнити представлений перелік принципів GR-менеджменту базовими принципами публічного управління, а також: відкритість прозорість діяльності усіх суб'єктів господарювання; відсутність корупції; стимулювання розвитку недержавного сектору економіки та посилення відповідальності державних органів влади за прийняті рішення.

Щодо закономірностей та особливостей реалізації GR-менеджменту у практиці ведення бізнесу, то вони значно відрізняються у різних країнах світу. Так, найбільш яскраво прослідковуються особливості реалізації GR-менеджменту у розвинених країнах (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості GR-менеджменту в розвинених країнах

США	1. GR-діяльність закріплена законодавством 2. Ґрунтується на ідеї посередництва між бізнесом та владою 3. Відкрита і чесна діяльність 4. Політика адміністративного тиску 5. Заборонено наймати сторонніх GR-спеціалістів
Європейський Союз	1. GR-діяльність закріплена законодавством 2. Складна система, що складається з великої кількості рівнів 3. Розвиток галузевих організацій (одна з головних тенденцій) 4. Чиновники бажають взаємодіяти з певними органами 5. Для ведення бізнесу обов'язково потрібно знання англійської мови

Джерело: [6].

Так, беззаперечним є той факт, що підприємницький сектор не може бути високоприбутковим без налагодженої взаємодії із органами державної влади. Від

того, наскільки ефективною буде така взаємодія, чи застосовується політика адміністративного впливу, чи відбувається співпраця із галузевими організаціями тощо, залежить чи вдасться налагодити досягти успіху у досягненні своїх цілей усім стейкхолдерам.

Щодо вітчизняної особливостей GR-менеджменту, то можемо відзначити недостатню сформованість GR-середовища та наявність невирішених проблемних питань. Водночас, вже зараз можемо відзначити перші кроки органів публічної влади до діалогу із зацікавленими сторонами, що проявляється, зокрема, і в спільній зацікавленості бізнесу, громадськості та держави у впровадженні концепції соціальної відповідальності (що і стане предметом подальшого дослідження).

Висновки. Таким чином, можемо зробити висновок, що GR-менеджмент також розглядається як і система знань про запроваджені технології успішних комунікацій груп інтересів, їх представників із органами публічної влади з просування їх інтересів в публічному просторі, але і як особливий вид професійної діяльності GR-фахівців, які володіють набором ефективних комунікативних технологій щодо формування результативних довгострокових відносин з органами публічної влади і ефективного впливу на процес прийняття управлінських рішень.

Література:

1. Бабіченко В. В. GR-менеджмент як складова корпоративної стратегії в інформаційній економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 22. С. 51-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_22_11.
2. Клімович С.О. Дослідження Government Relations як комунікації між владою та бізнесом: термінологічний аспект. Стратегічні пріоритети: Науково-аналітичний щоквартальний збірник. 2015. № 1. С. 82-85.
3. Радинська-Калініченко А. GR-менеджмент як механізм взаємодії органів публічної влади із підприємництвом у форматі публічно-правового партнерства. *Аналітика і влада. Національна академія державного управління при Президентові України*. 2014. № 10. С. 86 – 92.
4. Рейтерович І. В. Особливості предметного поля government relations. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1372>. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.1.27
5. Аги, У., Кэмерон, Г., Олт, Ф., Уилкокс, Д. (2014) Самое главное в PR : пер. с англ. СПб. : Питер. 435 с.
6. Kayl I.I., Epina V.S., Lamzin R.M., Zudina E.V., Azmina J.M. (2021) GR-Management as an Innovative Model of Interaction Between Business Entities and Public Authorities in the Context of Digital Transformation. In: Popkova E.G., Ostrovskaya V.N., Bogoviz A.V. (eds) Socio-economic Systems: Paradigms for the Future. Studies in Systems, Decision and Control, vol 314. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9_65.
7. Дениева, А. К. GR-среда современной Российской Федерации: основные характеристики и проблемы формирования. *Всероссийская научно-практическая конференция*

«Социокультурное пространство современной России: вызовы XXI века». 3 октября 2013. С. 94-103. URL: https://docs.google.com/viewer?url=http://inapi.ru/docs/sociocult_conf.pdf

8. Кайль Я., Епинина В. Совершенствование правового обеспечения реализации GR-менеджмента в условиях цифровизации. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2020. № 2. DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-2-52-57

References:

1. Babichenko V. V. (2015). GR-menedzhment yak skladova korporativnoyi strategiyi v Informatsiyniy ekonomitsi. [GR-management as a component of corporate strategy in the information economy]. *Investitsiyi: praktika ta dosvid - Investments: practice and experience*. 22. 51-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_22_11 [in Ukrainian].

2. Klimovich S.O. (2015). Doslidzhennya Government Relations yak komunikatsiyi mizh vladoyu tabiznesom: terminologichniy aspekt [The study of Government Relations as a communication between government and business: a terminological aspect.]. *Strategichni prioriteti: Naukovo-analitichniy shokvartalniy zbirnik. – Strategic priorities: Scientific and analytical quarterly collection*. 1. 82-85 [in Ukrainian].

3. Radinska-Kalinichenko A. (2014). GR-menedzhment yak mehanizm vzaemodiyi organiv publichnoyi vladi iz pidpriemnitstvom u formati publichno-pravovogo partnerstva [GR-management as a mechanism of interaction of public authorities with entrepreneurship in the format of public-law partnership]. *Analitika i vlada. Natsionalna akademiya derzhavnogo upravlinnya pri Prezidenti Ukraini – Analytics and power. National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*. 10. 86 – 92 [in Ukrainian].

4. Reiterovych, I. V. (2019). The features of the subject field of government relations [Osoblivosti predmetnogo polya government relations]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – Public administration: improvement and development*. vol. 1, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1372> (Accessed 20 Mar 2021). DOI: 10.32702/2307-2156-2019.1.27 [in Ukrainian].

5. Agi, U., Kameron, G., Olt, F., Uilkoks, D. (2014) Samoe glavnoe v PR [*The most important thing in PR*] per. s angl. SPb. : Piter. 435 [in Russian].

6. Kayl I.I., Epinina V.S., Lamzin R.M., Zudina E.V., Azmina J.M. (2021) GR-Management as an Innovative Model of Interaction Between Business Entities and Public Authorities in the Context of Digital Transformation. In: Popkova E.G., Ostrovskaya V.N., Bogoviz A.V. (eds) *Socio-economic Systems: Paradigms for the Future. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 314. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9_65 [in English].

7. Denieva, A. K. (2013). GR-sreda sovremennoy Rossiyskoy Federatsii: osnovnyie harakteristiki i problemyi formirovaniya [GR-environment of the modern Russian Federation: main characteristics and problems of formation]. *Vserossiyskaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya 'Sotsiokulturnoe prostranstvo sovremennoy Rossii: vyizovyi XXI veka' – All-Russian scientific-practical conference "Socio-cultural space of modern Russia: challenges of the XXI century*. 94-103. URL: https://docs.google.com/viewer?url=http://inapi.ru/docs/sociocult_conf.pdf [in Russian].

8. Kayl Ya., Epinina V. (2020). Sovershenstvovanie pravovogo obespecheniya realizatsii GR-menedzhmenta v usloviyah tsifrovizatsii [Improving the legal framework for the implementation of GR-management in the context of digitalization.]. *Gosudarstvennoe i munitsipalnoe upravlenie. Uchenye zapiski – State and municipal administration. Scholarly notes*. 2. DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-2-52-57 [in Russian].