

УДК 352.07:334

КОЛПОВСЬКА Антоніна Михайлівна,
канд. наук держ. упр.,
старш. викладач каф. менеджменту
та управління проектами ДРІДУ НАДУ

РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Наводиться порівняльний аналіз основних внутрішніх та зовнішніх складових соціальної відповідальності органу місцевого самоврядування та бізнесу, на основі чого виділяються напрями розвитку концепції соціальної відповідальності в публічному управлінні в умовах децентралізації влади в Україні.

Ключові слова: громадянське суспільство, публічне управління, публічно-приватне партнерство, соціальна відповідальність бізнесу, соціальна відповідальність органів місцевого самоврядування.

Kolpovska A. M. The development of social responsibility in public administration in conditions of decentralization of power in Ukraine

The comparative analysis of the major internal and external components of the social responsibility of the local government and business is given. Areas of development of social responsibility concept in public administration in conditions of decentralization of power in Ukraine are defined.

Key words: civil society, public administration, public-private partnerships, corporate social responsibility, social responsibility of local governments.

Постановка проблеми. В умовах децентралізації влади все актуальнішою стає реалізація соціальної відповідальності органів усіх рівнів влади й управління, суспільства, кожного громадянина.

Органи місцевого самоврядування (ОМС) за своїм призначенням та відповідно до чинного законодавства повинні бути соціально відповідальними. Але на практиці діяльність ОМС має ряд недоліків та певні проблеми. Так, не використовуються практики, звітність та інші елементи соціальної відповідальності, які ще не існують у законах України, але є в міжнародній практиці. Тому, незважаючи на природну соціальну відповідальність ОМС, постає питання підвищення соціальної відповідальності в публічному управлінні. На сьогодні необхідне усвідомлення соціальної відповідальності на новому, якісному рівні як з позиції господарюючих суб'єктів, органів влади, так і з позиції громади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми соціальної відповідальності як держави, так і бізнесу досліджують такі вітчизняні вчені, як Ю. П. Байрактар, О. О. Грішанова, Б. М. Качала, О. М. Кужман, О. Є. Кузьмін, Т. В. Маматова, А. В. Меляков, В. М. Остапенко, О. В. Пирог, А. В. Чуйко, Н. О. Щур та ін.

На думку Б. М. Качали, О. В. Фінагіної, Л. І. Панкової, вкрай важливим є формування інституту соціальної відповідальності в Україні як організованої системи зв'язків та соціальних норм, що об'єднує важливі суспільні цінності і процедури, які забезпечують основні процеси соціального відтворення, а також добровільне зобов'язання всіх учасників у координатах бізнес – влада – суспільство щодо ефективного використання та нарощування соціального потенціалу через систему соціальних відносин суспільства [3].

На думку О. М. Кужман та А. В. Чуйко, вирішення проблеми соціально-економічної відповідальності як бізнесу, так і влади покликане запобігти можливим і зняти назрілі суперечності не тільки у взаєминах бізнесу і суспільства, а й у взаєминах бізнесу і влади [5]. А це, у свою чергу, сприяє підвищенню лояльності суспільства і до влади, і до бізнесу, загальному поліпшенню стану суспільства і стійкому економічному розвитку національного господарства.

Мета статті полягає в дослідженні напрямів розвитку концепції соціальної відповідальності в публічному управлінні в умовах децентралізації влади в Україні.

Виклад основного матеріалу. Завдання децентралізації влади, насамперед, полягає в чіткому і збалансованому розподілі повноважень, ресурсів і відповідальності між усіма суб'єктами влади. Децентралізація є ефективною, якщо на

нижчих рівнях управлінської ієрархії приймаються обґрунтовані і важливі рішення, які не вимагають погоджень і затвердження керівництвом. Тож украй важливо, щоб ОМС були соціально відповідальними.

Соціальна відповідальність влади виявляється в ефективному державному управлінні країною, що забезпечує соціальний, інноваційний, економічний, культурний, духовний розвиток суспільства. Вона означає реалізацію проголошених цілей, програм, зобов'язань, досягнення прогресивних соціальних стандартів, стабільне поліпшення умов життя в країні. Соціальна відповідальність влади передбачає звітування посадовців та державних інститутів перед громадськістю за виконання делегованих їм повноважень і обов'язків, зобов'язує їх бути відкритими, давати відповіді на болючі питання життя суспільства тощо [2; 7].

Сьогодні якість муніципального управління залежить від здатності ОМС підпорядкувати свою діяльність інтересам громади, використовуючи ринкові підходи, забезпечити високу якість публічних послуг, налагодити партнерські відносини в трикутнику влада – бізнес – громада, забезпечити відкритість влади й співучасть громадян в управлінні, постійне вдосконалення менеджменту та розвиток персоналу ОМС. Корпоративний характер муніципального утворення мотивує розвиток якісно нових відносин у громаді, яка розглядається специфічною корпорацією, в межах якої здійснюється формування спільної власності та встановлення балансу між індивідуальними і колективними інтересами, між економічними та соціальними цілями, перехід до партнерських відносин і розширення меж співпраці [11].

Децентралізація – це передача або делегування прав і відповідальності за низку ключових рішень на нижні рівні управління [10], які повинні бути соціально відповідальними. Тож корпоративна соціальна відповідальність ОМС – це сучасний демократичний стиль діяльності представницьких і виконавчих органів самоврядної влади й управління, який безпосередньо і опосередковано (через втілені принципи, організаційну культуру, засоби взаємодії з громадою тощо) передбачає наявність в усіх управлінських рішеннях вектору спрямованості на сталий розвиток та добробут членів територіальної громади, бізнесу на відповідній території, персоналу управління та суспільства в цілому.

Соціальна відповідальність працівника ОМС виявляється через усвідомлення працівником відповідальності і обов'язку перед суспільством і державою, розуміння

та дотримання місії, що лягає на нього, бажання допомагати територіальній громаді і кожному громадянину якісно виконувати свою роботу та активно сприяти розвитку регіону. Соціальна відповідальність територіальної громади, або корпоративне громадянство, виражається у взаємоповазі та підтримці кожного громадянина, у моральній поведінці та дотриманні норм соціальної етики з іншими людьми, владою, бізнесом, природою, в активній участі та життєвій позиції громадян щодо відстоювання інтересів регіону, спонуканню влади та бізнесу до дій, врахуванні не особистих вигід, а проблем регіону [4].

Розглянемо складові соціальної відповідальності ОМС та порівняємо зі складовими соціальної відповідальності в бізнесі (табл. 1) [13]. Внутрішні складові соціальної відповідальності ОМС та бізнесу подібні. Це зумовлюється тим, що кожна організація будь-якої форми повинна бути відповідальною за внутрішню організаційну політику щодо стабільності та охорони праці, підтримки соціально значущої заробітної плати, розвитку людських ресурсів за допомогою навчальних програм та програм підготовки й підвищення кваліфікації, впровадження інновацій, відповідних умов праці, додаткового медичного та соціального страхування співробітників, політики адаптації організації до структурних змін, зниження плинності кадрів, соціального діалогу, адаптації до змін, гендерної рівності, розвитку персоналу з метою залучення та затримання талановитих працівників.

Таблиця 1

Порівняння основних зовнішніх складових соціальної відповідальності ОМС та бізнесу

ОМС	Показник	Бізнес
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
+	Спрямованість на сталий розвиток	+
+	Сприяння охороні навколишнього середовища	+
+	Соціально відповідальне інвестування	+
+	Впровадження інновацій	+
+	Укладання соціальних контрактів	+
+	Зниження корупції	+
+	Зниження ризиків у діяльності організації	+
+	Просвітницька діяльність, розвиток громадянського суспільства	+

Закінчення табл. 1

1	2	3
З територіальною громадою, інститутами громадянського суспільства, бізнес-структурами	Взаємодія та співпраця	З місцевим співтовариством і місцевою владою
З державою	Взаємини	З бізнес-партнерами, постачальниками і споживачами (так званими групами впливу)
Перед територіальною громадою та бізнес-структурами (надання якісних публічних послуг)	Відповідальність	Перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів)
Поліпшення екологічного стану	Екологічні питання	Готовність брати участь у ліквідації кризових ситуацій
Партнерство з бізнес-структурами, міжсекторне та міжмуніципальне співробітництво	Територіальний розвиток	Розширення ринків та нарощення конкурентоспроможності на міжнародному рівні
Підвищення рівня життя членів територіальної громади	Громада, суспільство	Запровадження соціально значущих продуктів та послуг
Сприяння малому та середньому бізнесу	Соціально-економічний розвиток	Залучення до вирішення проблем територій

Як бачимо, деякі зовнішні складові соціальної відповідальності ОМС та бізнесу спільні, деякі – ні. Це обумовлюється специфікою діяльності та колом заінтересованих сторін. Але ті зовнішні складові соціальної відповідальності, що є спільні, ще раз підкреслюють значущість взаємодії ОМС та бізнесу в місцевому розвитку та необхідність налагодження партнерських відносин щодо вирішення проблем територій.

Відповідно до наведених основних внутрішніх та зовнішніх складових соціальної відповідальності ОМС та бізнесу слід визначити напрями розвитку концепції соціальної відповідальності в публічному управлінні в умовах децентралізації влади в Україні.

Першим напрямом є реалізація державної політики з формування соціально відповідальної поведінки. Автори О. Є. Кузьмін та О. В. Пирог запропонували матрицю «Напрями та інструменти державної політики із формування соціально відповідальної поведінки», яка містить приклади державної політики з формування соціально відповідальної поведінки країн Європейського Союзу (табл. 2) [6].

Таблиця 2

Напрями та інструменти державної політики з формування соціально відповідальної політики

Інструменти	Напрямы			
	Підвищення інформованості та формування потенціалу у сфері соціальної відповідальності	Підвищення відкритості та прозорості	Сприяння соціально відповідальним інвестиціям	Визначення досвіду з упровадження інструментів: у державних закупівлях; застосування соціально відповідальних інвестицій; управління із соціальної відповідальності
Правові	Законодавчі/конституційні акти, які визначають зобов'язання у сфері сталого розвитку і соціальної відповідальності	Нормативно-правові акти щодо звітності із соціальною відповідальністю; Нормативно-правові акти щодо розкриття інформації для пенсійних фондів	Нормативно-правові акти, що забороняють певні інвестиції; нормативно-правові акти щодо соціальної відповідальності інвестицій у пенсійних фондах	Закони, що дозволяють сталі/«зелені» державні закупівлі; закони щодо соціальної відповідальності інвестицій в державних фондах (державному бюджеті)
Економічні	Субсидії/гранти/експортні кредити, пов'язані з діяльністю соціальної відповідальності; податкові пільги для корпоративної благодійності або податків на заробітну плату, надані Державним соціальним організаціям	Відзнаки для звітів із соціальною відповідальністю	Податкові стимули для вкладників та інвесторів; субсидії	Більшість ініціатив у цій сфері створює економічні стимули для соціальної відповідальності

Закінчення табл. 2

Інформаційні	Дослідницька діяльність та освіта (конференції, семінари, тренінги); інформаційні ресурси (брошури, веб-сайти та дослідницькі звіти); інструкції та етичні кодекси; соціальні кампанії	Інструкції зі звітування щодо соціальної відповідальності; інформація щодо звітності із соціальною відповідальністю	Інформація щодо соціальної відповідальності інвестицій (брошури і веб-сайти); інструкції та стандарти з соціальної відповідальності інвестицій	Надання інформації щодо соціальної відповідальності інвестицій або сталих державних закупівель, державним органом (інструкції, брошури та веб-сайти); публікація звітів із соціальної відповідальності державних органів влади
Партнерство	Партнерство і співробітництво волонтерські/добровільні угоди	Контактні центри із соціальної відповідальності; форум стейкхолдерів	Партнерство і співробітництво щодо соціальної відповідальності інвестицій	Мережа державних закупівельних організацій
Змішані	Центри, платформи, контактні центри та програми із соціальної відповідальності (інформаційні інструменти та партнерство)	Товарні марки або бренди (інформаційні та економічні інструменти)	Пенсійні фонди, які залучають та сприяють соціальній відповідальності інвестицій (партнерство, інформаційні та економічні інструменти)	Оперативні плани щодо сталих/«зелених» державних закупівель; оперативні плани із соціальної відповідальності на рівні держави (всі інструменти)
	Ініціативи стейкхолдерів, у тому числі (спів-) розвиток управління або стандартів звітності (EMAS, ISO 26000, GRI) (партнерство, інформаційні та/або економічні інструменти); відзнаки із соціальної відповідальності та опублікування «чорних» списків (інформаційні економічні інструменти); координаційні політики із СВ (державних стратегій і оперативних планів)		Пенсійні фонди, які залучають та сприяють соціальній відповідальності інвестицій (партнерство, інформаційні та економічні інструменти)	

Другий напрям – *розбудова громадянського суспільства*. Критерієм розбудови моделі громадянського суспільства є процес формування сукупності суспільних комунікацій та соціальних зв'язків, соціальних інститутів та соціальних цінностей. Основними його суб'єктами є громадяни зі своїми правами та громадянські (неполітичні й недержавні) організації, асоціації та об'єднання [12].

На шляху розбудови громадянського суспільства необхідно:

– формування свідомості громадян та соціальної відповідальності територіальної громади;

– підвищення ефективності діяльності українських громадських організацій шляхом делегування суспільних послуг, надання цільових грантів та конкурсного розподілу коштів для спільного виконання тих чи інших програм. Адже більшість громадських інститутів створені для вирішення тих самих завдань, з якими щоденно мають справу державні та муніципальні органи.

Реформа політичної системи в контексті концепції громадянського суспільства має сприяти: формуванню політичної системи громадянського суспільства; формуванню нової форми соціальної інтеграції; створенню прозорої системи підзвітності та відповідальності на всіх рівнях влади; впровадженню основних принципів функціонування та розмежування системи органів державного управління на місцевому та регіональному рівнях; підвищенню захищеності громадян і юридичних осіб та запобігання корупції і зловживань з боку працівників органів державної влади [12].

Третій напрям – прояв соціально відповідальної поведінки бізнесу в публічно-приватному партнерстві. Публічно-приватне партнерство – це система взаємовідносин між публічним та приватним секторами на строковій договірній основі, яка об'єднує ресурси обох партнерів з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород (відшкодувань) з метою ефективної реалізації суспільно значущих проектів, досягнення соціально-економічного ефекту. Публічно-приватне партнерство сприяє максимальному використанню унікальних можливостей кожного з учасників співробітництва. Держава, співпрацюючи з бізнесом, отримує зниження навантаження на бюджет та можливість реалізації стратегічних програм розвитку [8].

Отже, можна зробити висновок, що публічно-приватне партнерство є інструментом прояву та демонстрації соціально відповідальної поведінки як бізнесу, так і влади.

Останній, четвертий напрям – *формування інституту соціальної відповідальності.* Інститут соціальної відповідальності в Україні перебуває в стадії становлення. Т. М. Качала, О. В. Фінагіна, Л. І. Панкова вважають, що інститут

соціальної відповідальності – це організована система зв'язків та соціальних норм, яка об'єднує важливі суспільні цінності і процедури, що забезпечують основні процеси соціального відтворення, а також добровільне зобов'язання всіх учасників у координатах бізнес – влада – громада щодо ефективного використання та нарощування соціального потенціалу через систему соціальних відносин суспільства.

Відносини держави та бізнесу є вкрай важливими для розвитку країни. Поступово влада і бізнес вчать відповідати очікуванням один одного, але навряд чи можна сказати, що оптимальний баланс взаємодії знайдений і партнери повністю задоволені діями один одного. Сьогодні є багато обмежувальних чинників розвитку соціальної відповідальності, серед яких слабка мотивація бізнесу до співпраці з державою та суспільством. Тому з метою розвитку інституту соціальної відповідальності бізнесу є необхідним перехід до комплексної, системної участі держави в реалізації соціальної відповідальності бізнесу шляхом удосконалення законодавства, системи оподаткування, розвитку відповідної інформаційної бази, зміцнення партнерських відносин бізнесу, суспільства та держави, пропаганди моделі соціально орієнтованої компанії, культивування ідей соціальної відповідальності через ЗМІ та освітні установи; формування настанов споживчої поведінки, в основі яких є вибір продукції підприємств із позитивним соціальним іміджем. Необхідно створити відкриту і рівноправну систему взаємних поступок, створити культуру такої взаємодії та механізм її реалізації. У такому випадку стане реальністю ефективний, збалансований, заснований на нових принципах розвиток усіх інститутів у соціальній державі [1].

Висновки. Слід зазначити, що в умовах децентралізації влади розвиток концепції соціальної відповідальності є надзвичайно важливим в органах влади будь-якого рівня, особливо на місцях. Встановлено, що основними напрямками розвитку концепції соціальної відповідальності в публічному управлінні в умовах децентралізації влади в Україні є реалізація державної політики з формування соціально відповідальної поведінки, розбудова громадянського суспільства, прояв соціально відповідальної поведінки бізнесу в публічно-приватному партнерстві та формування інституту соціальної відповідальності.

Напрямами подальших досліджень у сфері розвитку концепції соціальної відповідальності в муніципальному управлінні можуть стати наукове обґрунтування

підходів до розроблення відповідних моделей знань для посадових осіб місцевого самоврядування і представників громадських об'єднань.

Список використаних джерел

1. **Байрактар Ю. П.** Механізми взаємодії підприємств та держави при реалізації концепції соціальної відповідальності / Байрактар Ю. П. // Водний транспорт : зб. наук. пр. – Київ, 2015. – Вип 1(22). – С. 58 – 62.
2. **Грішнова О. А.** Соціальна відповідальність в контексті подолання системної кризи в Україні / О. А. Грішнова // Демографія та соціальна економіка : наук. журн. – Київ, 2011. – № 1(15). – С. 39 – 45.
3. **Качала Б. М.** Формування інституту соціальної відповідальності з урахуванням можливостей соціального потенціалу суспільства / Б. М. Качала, О. В. Фінагіна, Л. І. Панкова // Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян : монографія. У 2 т. Т. 2 / за заг. ред. Г. Г. Півняка ; Нац. гірн. ун-т. – Дніпропетровськ : НГУ, 2014. – С. 121 – 128.
4. **Колповська А. М.** Розвиток концепції соціальної відповідальності в муніципальному управлінні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 / Колповська Антоніна Михайлівна ; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Дніпропетровськ, 2014. – 20 с.
5. **Кужман О. М.** Соціальна економічна відповідальність: влада, бізнес, громада (досвід Дніпропетровської області) / О. М. Кужман, А. В. Чуйко // Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян : монографія. У 2 т. Т. 2 / за заг. ред. Г. Г. Півняка ; Нац. гірн. ун-т. – Дніпропетровськ : НГУ, 2014. – С. 170 – 174.
6. **Кузьмін О. Є.** Інструменти державної політики із формування соціально відповідальної поведінки в контексті моделі сталого розвитку / О. Є. Кузьмін, О. В. Пирог // Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян : монографія. У 2 т. Т. 2 / за заг. ред. Г. Г. Півняка ; Нац. гірн. ун-т. – Дніпропетровськ : НГУ, 2014. – С. 189 – 197.
7. **Меляков А. В.** Соціальна відповідальність держави в оцінках громадян України / А. В. Меляков, В. А. Юрченко // Державне регулювання соціального підприємництва та соціально відповідального бізнесу : матеріали 3-ї міжнар. наук.-

практ. конф., 25 листоп. 2011 р. / за заг. ред. О. Ю. Амосова. – Харків : С.А.М., 2011. – С. 211 – 215.

8. **Остапенко В. М.** Сутність та роль публічно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку / В. Остапенко // Наук. зап. Львів. ун-ту бізнесу та права : зб. наук. пр. – Львів, 2013. – Вип. 10. – С. 88 – 95.

9. **Централизація** и децентрализація управління. – Режим доступу : <http://www.grandars.ru/college/biznes/centralizaciya-upravleniya.html>.

10. **Шаров Ю. П.** Інноваційні інструменти публічного врядування: європейський контекст / Юрій Шаров // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. – Харків, 2010. – Вип. 1. – С. 5 – 9.

11. **Шевченко М.** Концептуальні засади розбудови громадянського суспільства в Україні / М. Шевченко. – Режим доступу : http://novyn.kpi.ua/2006-2/11_Shevchenko.pdf.

12. **Щур Н. О.** Соціальна політика держави та соціальна відповідальність бізнесу / Щур Н. О. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Schur.pdf>.

List of references

1. **Bairaktar Yu. P.** Mekhanizmy vzaiemodii pidpriemstv ta derzhavy pry realizatsii kontseptsii sotsialnoi vidpovidalnosti / Bairaktar Yu. P. // Vodnyi transport : zб. nauk. pr. – Kyiv, 2015. – Vyp 1(22). – S. 58 – 62.

2. **Hrishnova O. A.** Sotsialna vidpovidalnist v konteksti podolannia systemnoi kryzy v Ukraini / O. A. Hrishnova // Demohrafiia ta sotsialna ekonomika : nauk. zhurn. – Kyiv, 2011. – № 1(15). – S. 39 – 45.

3. **Kachala B. M.** Formuvannia instytutu sotsialnoi vidpovidalnosti z urakhuvanniam mozhlyvostei sotsialnoho potentsialu suspilstva / B. M. Kachala, O. V. Finahina, L. I. Pankova // Sotsialna vidpovidalnist vlady, biznesu, hromadian : monohrafiia. U 2 t. T. 2 / za zah. red. H. H. Pivniaka ; Nats. hirn. un-t. – Dnipropetrovsk : NHU, 2014. – S. 121 – 128.

4. **Kolpovska A. M.** Rozvytok kontseptsii sotsialnoi vidpovidalnosti v munitsypalnomu upravlinni : avtoref. dys. ... kand. nauk z derzh. upr. : 25.00.04 /

Kolpovska Antonina Mykhailivna ; Dnipropetr. rehion. in-t derzh. upr. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. – Dnipropetrovsk, 2014. – 20 s.

5. **Kuzhman O. M.** Sotsialna ekonomichna vidpovidalnist: vlada, biznes, hromada (dosvid Dnipropetrovskoi oblasti) / O. M. Kuzhman, A. V. Chuiko // Sotsialna vidpovidalnist vlady, biznesu, hromadian : monohrafiia. U 2 t. T. 2 / za zah. red. H. H. Pivniaka ; Nats. hirn. un-t. – Dnipropetrovsk : NHU, 2014. – S. 170 – 174.

6. **Kuzmin O. Ye.** Instrumenty derzhavnoi polityky iz formuvannia sotsialno vidpovidalnoi povedinky v konteksti modeli staloho rozvytku / O. Ye. Kuzmin, O. V. Pyroh // Sotsialna vidpovidalnist vlady, biznesu, hromadian : monohrafiia. U 2 t. T. 2 / za zah. red. H. H. Pivniaka ; Nats. hirn. un-t. – Dnipropetrovsk : NHU, 2014. – S. 189 – 197.

7. **Meliakov A. V.** Sotsialna vidpovidalnist derzhavy v otsinkakh hromadian Ukrainy / A. V. Meliakov, V. A. Yurchenko // Derzhavne rehuliuвання sotsialnoho pidpriemnytstva ta sotsialno vidpovidalnoho biznesu : materialy 3-yi mizhnar. nauk.-prakt. konf., 25 lystop. 2011 r. / za zah. red. O. Yu. Amosova. – Kharkiv : S.A.M., 2011. – S. 211 – 215.

8. **Ostapenko V. M.** Sutnist ta rol publichno-pryvatnoho partnerstva v sotsialno-ekonomichnomu rozvytku / V. Ostapenko // Nauk. zap. Lviv. un-tu biznesu ta prava : zb. nauk. pr. – Lviv, 2013. – Vyp. 10. – S. 88 – 95.

9. **Tsentralyzatsyia** y detsentralyzatsyia upravleniia. – Rezhym dostupa : <http://www.grandars.ru/college/biznes/centralizaciya-upravleniya.html>.

10. **Sharov Yu. P.** Innovatsiini instrumenty publichnoho vriaduvannia: yevropeyskyi kontekst / Yurii Sharov // Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka : zb. nauk. pr. – Kharkiv, 2010. – Vyp. 1. – S. 5 – 9.

11. **Shevchenko M.** Kontseptualni zasady rozbudovy hromadianskoho suspilstva v Ukraini / M. Shevchenko. – Rezhym dostupu : http://novyn.kpi.ua/2006-2/11_Shevchenko.pdf.

12. **Shchur N. O.** Sotsialna polityka derzhavy ta sotsialna vidpovidalnist biznesu / Shchur N. O. – Rezhym dostupu : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Schur.pdf>.

Надійшла до редколегії 19.10.16