

УПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В МУНІЦИПАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

У статті наведено результати дослідження теоретичних засад розвитку концепції соціальної відповідальності (СВ) у муніципальному управлінні та надано практичні рекомендації щодо стандартизації відповідних практик в Україні. Розглянуто складові концептуальної моделі упровадження СВ в муніципальному управлінні з урахуванням адаптованих їх принципів. На думку авторів, реалізація пропозицій сприятиме підвищенню результативності місцевого самоврядування, забезпеченню конкурентоспроможності та сталого розвитку територій.

ВСТУП

Сьогодні якість публічного управління безпосередньо пов'язана із «залученням до публічності» (GR-діяльність, від англ. *government relations* — налагодження взаємовідносин бізнес-структур із органами публічної влади) інститутів громадянського суспільства, зокрема: громадських об'єднань, організацій роботодавців, благодійних організацій, органів самоорганізації населення. Підсилення їх впливу на розроблення, прийняття і реалізацію управлінських рішень у сфері місцевого розвитку має супроводжуватись налагодженням партнерських відносин і подальшим зростанням взаємної відповідальності у трикутнику «влада—бізнес—громада» під час формування та реалізації політик і громадських ініціатив, спрямованих на дієве вирішення соціально-економічних проблем території. Саме тому суспільні відносини, що виникають у результаті взаємодії місцевої влади, бізнесу та територіальної громади, вимагають узгодження інтересів на засадах корпоративної СВ.

Згідно з Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, ключовим питанням теорії та практики є обґрунтування пропозицій щодо забезпечення на регіональному та місцевому рівні демократичної та ефективної організації управління, запровадження механізму оптимального самодостатнього функціонування суб'єктів місцевого самоврядуван-

ня [1]. Реформування системи місцевого самоврядування потребує удосконалення відносин між всіма суб'єктами місцевого самоврядування, які повинні у своїх рішеннях та діях бути соціально відповідальними задля формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади на місцях. На підставі проведеного авторами у 2010—2013 роках дослідження можна констатувати, що в системі місцевого самоврядування СВ повинна бути притаманна усім суб'єктам місцевого самоврядування та розглядатися на всіх рівнях діяльності.

В останні десятиріччя в розвинутих країнах проводяться реформи, пов'язані з формуванням нової парадигми публічного управління, спрямовані на підвищення якості діяльності. Для переходу до нової якості управління на місцевому рівні, де інновативний реформаторський рух охоплюється вже широко визнаним науковцями та практиками поняттям «муніципальний менеджмент», яке охоплює професійну управлінську діяльність у системі місцевого самоврядування, суб'єктом якої є органи місцевого самоврядування всіх рівнів.

Пріоритетними можна визначити такі напрями: запровадження оцінювання успішності управління з позицій громадянина-споживача; забезпечення керованого розвитку територій і громад; перехід до управління на засадах міжнародних стандартів і моделей; закріплення у практиці діяльності ринкових підходів ►

і методів; запровадження корпоративної СВ та сучасних інформаційних технологій; забезпечення демократичного характеру управління, підзвітності й підконтрольності місцевої влади громадськості [2, 3].

Тому розвиток концепції СВ у муніципальному самоврядуванні є актуальною темою прикладних наукових досліджень у галузі наук державного самоврядування, яка має важливе значення для розвитку місцевого самоврядування та сталого розвитку території.

Аналіз досліджень та публікацій у предметній сфері дослідження показав, що вагомим внеском у розвиток наукових уявлень про СВ стали праці К. Бонді, Г. Боуена, К. Девіса, А. Керолла, М. Фрідмена, Х. Гордона Фітча. Різноманітні аспекти розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності досліджувались у працях М. Альбера, Д. Баюри, Дж. Бхагаваті, Н. Волошковець, В. Воробей, О. Грیشної, О. Гуменна, О. Дудкіна, О. Зайчук, Т. Іванової, Т. Ігнатенко, А. Керолла, Р. Колишко, Ф. Котлера, Р. Краплича, Н. Кричевського, А. Куліш, О. Лазоренко, Н. Лі, О. Маліновської та ін.

Значну увагу висвітленню питань стандартизації у сфері СВ та упровадження систем управління СВ приділено у роботах провідних фахівців з управління на основі якості та організаційної досконалості Н. Гунявої, Ю. Гусакова, Ю. Кабакова, П. Калити, Ю. Ружевичуса [4–6]. Основні вимоги щодо створення та удосконалення систем управління СВ викладено у міжнародних стандартах СВ та нефінансової звітності (GRI, AA1000, SA8000, ISO 26000 тощо) [7].

Результати досліджень різних аспектів корпоративної СВ в органах публічного самоврядування широко обговорюються у зарубіжній фаховій літературі та на наукових заходах. У вітчизняних фахових виданнях окремі питання щодо упровадження СВ в органах влади знайшли відображення у роботах О. Бабич, В. Загорського, Л. Корчевної, В. Лоли, В. Мамонової, О. Мельниченка, В. Новікова, О. Никитюка, О. Россошанського, І. Савченка, М. Фурса [8–10]. Але в більшості наукових доробок залишається поза увагою дослідників СВ в муніципальному самоврядуванні, теоретичні й практичні питання імплементації її основних елементів.

У попередніх працях авторів статті було визначено актуальність упровадження основних положень концепції СВ у діяльність органів публічного самоврядування у контексті забезпечення сталого розвитку територій, а також створення механізмів адаптації міжнародних стандартів корпоративної СВ до умов застосування в Україні [11–17].

Метою статті є огляд результатів власного дослідження щодо наукового обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо упровадження концепції СВ в муніципальному самоврядуванні в Україні.

Основна частина

В останні роки все більшого значення набувають вимоги світового співтовариства і практично всіх держав до соціальної сторони діяльності організацій. Це стосується організацій всіх типів, розмірів і форм власності незалежно від їх географічного розміщення, сфери діяльності, культурних і національних традицій. Водночас проводяться реформи, пов'язані зі становленням нової парадигми публічного самоврядування, яка базується на запозиченні передових підходів менеджменту, що передбачає, насамперед, орієнтацію на клієнта-громадянина, підвищення якості надання публічних послуг, роботу в умовах конкурентного середовища, застосування ідеології корпоратизму тощо.

Комплексне дослідження глобальних концепцій (Good Governance/Належне врядування, New Public Management/Нове публічне управління, Sustainable Development/Сталий розвиток, Total Quality Management/Всеохопне управління на основі якості, Smart City/Розумне місто), що є найбільш застосовними у сучасній світовій практиці забезпечення результативності місцевого самоврядування, вказує на наявність міцного зв'язку зазначених концепцій із концепцією корпоративної СВ (Corporate Social Responsibility). Усі п'ять із розглянутих концепцій містять принципи, складові та цінності, притаманні й концепції СВ, їх напрями та орієнтири подібні. Підкреслимо, що розвиток розглянутих концепцій неможливий без дотримання принципів та підходів СВ як запоруки відкритої та прозорої діяльності організації із спрямуванням на гармонізацію інтересів усіх зацікавлених сторін.

Реалізація цих принципів сприятиме зменшенню соціальних та екологічних ризиків, поліпшенню задоволення потреб мешканців окремих територіальних громад і запитів суспільства у цілому. Таким чином, визначено, що концепція СВ може стати інтегруючим центром моделі забезпечення якості та результативності муніципального самоврядування, а зазначені концепції можуть розглядатись як п'ять складових базисного рівня концептуальної моделі корпоративної СВ в муніципальному самоврядуванні (рис. 1) [17].

Майже всі механізми досягнення основної мети корпоративної СВ американської, європейської та азійської моделей апробовані в умовах розвинутих ринкових структур і відповідної стійкої сформованої законодавчої бази. Вітчизняна нормативна база у сфері СВ знаходиться на етапі становлення: розроблений проект Концепції Національної стратегії СВ бізнесу в Україні [18], підписаний Меморандум про СВ бізнес в Україні [19], існує проект ДСТУ «Системи управління соціальною відповідальністю. Вимоги» [20]. У країні поступово формується спільнота СВ бізнесу. Ці позитивні зрушення відображають

і дані щодо кількості вітчизняних організацій, що приєдналися до «Глобального договору ООН». Станом на 2013 рік їх кількість становить 190 організацій різних сфер діяльності [21].

З метою визначення рівня обізнаності заінтересованих сторін щодо принципів СВ та актуальності розвитку концепції СВ в муніципальному управлінні у листопаді 2013 року авторами було проведено експертне опитування понад 100 активних представників органів місцевого самоврядування (ОМС): учасники спільноти на платформі практик «Інновації та кращі практики місцевого самоврядування» [22], група керівників ОМС, що проходили навчання у центрі підвищення кваліфікації керівних кадрів ДРІДУ НАДУ, посадові особи місцевого самоврядування Васильківського району Дніпропетровської обл.

На думку респондентів, соціально-відповідальними повинні бути майже всі суб'єкти господарювання, а також усе суспільство взагалі, а не його окремі інститути. Найбільш СВ повинні бути органи державної (73%) та муніципальної (60%) влади. Визначаючи основні складові СВ діяльності ОМС, більшість респондентів зазначила, що ОМС повинні надавати якісні публічні послуги (92%), бути спрямовані на добробут членів територіальної громади (86%) та сталий розвиток (85%), вести відкриту прозору діяльність (85%). Усі принципи СВ органів муніципального самоврядування, за відповідями респондентів, є значимішими ніж у бізнесі. Найбільш значущими принципами для органів муніципального самоврядування / бізнесу були визнані: дотримання правових норм (84,1% / 76,1%), прав людини (84,1% / 73,5%) та антикорупційність (80,5% / 60,2%).

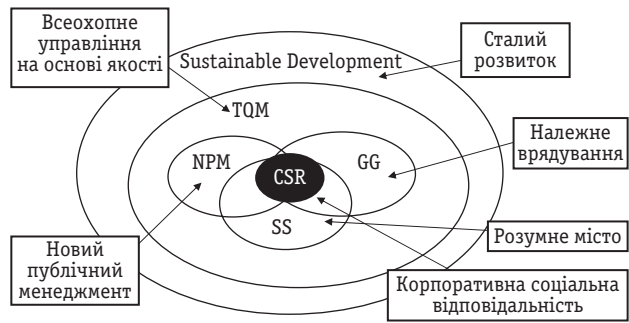


Рис. 1. Складові базисного рівня концептуальної моделі корпоративної СВ в муніципальному управлінні

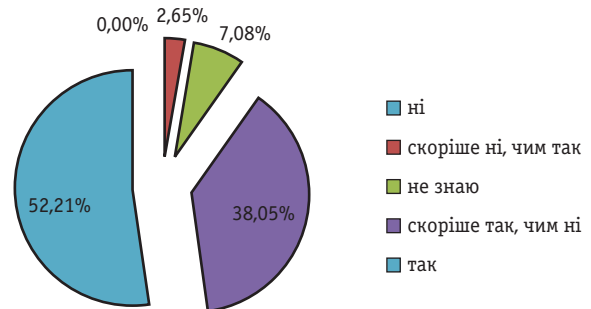


Рис. 2. Результати експертного опитування щодо необхідності розвитку СВ в муніципальному управлінні

Експерти вказують на те, що на розвиток корпоративної СВ у місцевому самоврядуванні найбільше впливають такі фактори: непрозорість і закритість діяльності ОМС (46,9%), низька активність територіальної громади (42,5%), непрозорість витрачання



Рис. 3. Концептуальна модель інституціоналізації СВ в муніципальному управлінні

коштів на соціальні заходи (42,5%), консервування застарілої структури соціальної сфери (42,5%).

Більшість респондентів вважають, що розвиток СВ у муніципальному управлінні є необхідним (90,38%) (рис. 2). За результатами дослідження щодо визначення впливу соціальної (не фінансової) звітності на діяльність ОМС, 52,21% вважають, що це зробить діяльність ОМС більш відкритою, 40,7% — більш прозорою, 38,05% — покращить ефективність роботи ОМС.

Результати опитування підтвердили актуальність дослідження та потребу в інституціоналізації СВ в ОМС, а також необхідність проведення додаткових заходів з підвищення компетентності посадових осіб та інших заінтересованих сторін (службовці, представники громадських організацій, бізнесу тощо) у сфері СВ.

Вивчення світового досвіду корпоративної СВ дозволило встановити, що влада, як на державному так і на регіональному рівні, має відігравати головну роль у розвитку корпоративної СВ на відповідній території. Окрім розробки і впровадження законодавчих норм щодо регулювання корпоративної СВ в країні, важливою складовою є саме дотримання принципів СВ органами державної та муніципальної влади та їх підзвітність зацікавленим сторонам.

Проведене дослідження дозволило сформувавши концептуальну модель упровадження СВ в муніципальному управлінні з урахуванням адаптованих принципів СВ (рис. 3). Реалізація запропонованої моделі спрямована на вирішення проблеми недостатньої відповідності суспільних відносин у сфері місцевого самоврядування в Україні сучасним викликам демократизованого суспільного середовища. Метою моделі є створення додаткових можливостей для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку території.

Теоретична складова моделі

Категорії. Для визначення корпоративної СВ в муніципальному управлінні автором проаналізовано співвідношення понять СВ та корпоративної СВ, корпоративне громадянство. Проведений теоретичний аналіз дав можливість уточнити сутність поняття СВ, напрями та критерії її вивчення, виокремити її основні елементи. Аналіз нормативних та наукових джерел свідчить, що найбільш широке та універсальне визначення СВ організації надає ISO 26000:2010 — це відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності (а саме продукції і послуг) на суспільство і довкілля, що реалізується через прозору та етичну поведінку, відповідає сталому розвитку та добробуту суспільства, враховує очікування заінтересованих сторін, поширена в усій організації та не су-

перечить відповідному законодавству і міжнародним нормам поведінки. Виходячи з того, що муніципальне утворення — це специфічна корпорація, розглядалась саме корпоративна СВ у муніципальному управлінні, яку автором було запропоновано розглянути на трьох рівнях місцевого самоврядування та сформувавши такі категорії, як «корпоративна СВ ОМС», «корпоративна СВ територіальної громади» та «корпоративна СВ працівника ОМС» [15].

Зазначене надало можливість сформувавши авторську позицію стосовно поняття:

«Корпоративна СВ ОМС», під якою розуміється сучасний демократичний стиль діяльності представницьких і виконавчих органів самоврядної влади й управління, який прямо та опосередковано (через втілені принципи, організаційну культуру, засоби взаємодії з громадою тощо) передбачає вимогу щодо наявності у всіх управлінських рішеннях вектору спрямованості на сталий розвиток та добробут членів територіальної громади, бізнесу на відповідній території, персоналу управління та суспільства в цілому;

«СВ працівника ОМС», яка виявляється через усвідомлення працівником відповідальності та обов'язку перед суспільством і державою, розуміння та дотримання своєї місії, бажання допомагати територіальній громаді й кожному громадянину, якісно виконувати свою роботу та активно сприяти розвиткові регіону;

«СВ територіальної громади або корпоративне громадянство», яка виражається у взаємоповазі та взаємовиручці кожного громадянина, у моральній поведінці та дотриманні норм соціальної етики з іншими людьми, владою, бізнесом, природою, активній участі та життєвій позиції громадян щодо відстоювання інтересів регіону, спонуканню влади та бізнесу до дій, врахуванні не особистих вигод, а проблем регіону [15].

Підходи до стандартизації. На наш погляд, найбільш застосовними в муніципальному управлінні можуть стати такі міжнародні нормативні документи у сфері СВ:

1. Настанови GRI (Глобальна ініціатива звітності). Реалізація запропонованих GRI універсальних принципів щодо нефінансової звітності, забезпечують надання актуальної та коректної інформації стосовно ключових напрямків діяльності та роблять можливим порівняння показників у динаміці та між різними організаціями муніципального самоврядування. Перелік індикаторів для комплексної оцінки соціальної активності компанії має бути адаптований до специфіки діяльності ОМС.

2. Система стандартів AA1000 надає органу муніципального самоврядування широкі можливості

щодо визначення зацікавлених сторін та їх залучення до процесу вдосконалення діяльності. Створює підґрунтя для вивчення процесів муніципального самоврядування у розрізі соціально відповідальної поведінки і ставить за мету зростання ефективності соціальних заходів та постійне вдосконалення якості аудиту та звітності.

3. Міжнародний стандарт ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» надає можливість ОМС імплементувати усі принципи, зазначені у Глобальному договорі ООН, та інтегрувати соціально відповідальну поведінку до існуючих стратегій розвитку громади та територіального розвитку.

4. Міжнародний стандарт КСО-2008 «Соціальна відповідальність. Вимоги» встановлює вимоги щодо діяльності органу муніципального самоврядування у сфері права на труд і охорони праці, соціальних гарантій для персоналу, надання публічних послуг належної якості, охорони довкілля, ресурсозаощадження, участі в соціальних заходах та підтримки ініціатив місцевої громади [11].

Для розроблення та упровадження стратегії СВ у муніципальному управлінні запропоновано використовувати стандартизовані практики через поступову реалізацію шести етапів: дослідження; розроблення стратегії; розроблення системи; переконання; упровадження, адміністрування та аналізування; постійне удосконалення.

Принципи. Ураховуючи положення основних міжнародних нормативних документів у сфері СВ, розроблено матрицю принципів СВ у муніципальному управлінні, за допомогою якої сформульовано сім основних принципів СВ органів муніципального самоврядування:

1. Прозоре надання якісних послуг, які відповідають потребам територіальної громади;

2. Виконання норм національного законодавства, а також тих міжнародних норм, які є важливими для забезпечення сталого розвитку і добробуту територіальної громади;

3. Розбудова всебічної та підзвітної взаємодії з усіма заінтересованими сторонами;

4. Активна участь у формуванні громадянського суспільства через реалізацію програм партнерства «бізнес—влада—громада», соціальних та благодійних проектів;

5. Створення робочих місць з достойним рівнем оплати праці та соціальних пільг, належним рівнем професійної безпеки, сприяння всебічному розвитку та підвищенню компетентності працівників;

6. Реалізація проактивного лідерства у вирішенні екологічних проблем, сприяння поширенню екологічної відповідальності;

7. Протидія будь-яким формам корупції [16].

Механізм імплементації основних положень концепції СВ у муніципальному управлінні має сприяти інституціоналізації СВ у муніципальному управлінні через упровадження СУСВ в ОМС, а також через застосування ними соціальної звітності, укладання соціальних контрактів та оцінювання СВ.

Методико-технологічна складова моделі

СУСВ лише тоді буде ефективною та призведе до поліпшення якості послуг, якщо принципи СВ будуть органічно поєднані з існуючими системами управління органів муніципального самоврядування та упроваджені в їх повсякденну діяльність: від стратегічного планування та розроблення міських цільових програм до формування бюджету та реалізації прийнятих рішень. Упровадження системи корпоративної СВ — це багаторівневий процес удосконалення всіх інструментів управління ОМС. Визначено міжнародні стандарти СВ, вимоги яких мають бути інтегровані до системи управління органів муніципального самоврядування. На основі цього адаптовано модель інтегрованої системи управління, рекомендованої Міжнародною організацією зі стандартизації, для упровадження в органах муніципального самоврядування в Україні шляхом введення додаткових елементів, які враховують міжнародні та національні гуманістичні цінності, що дає можливість підвищити рівень відповідності систем управління органів муніципального самоврядування міжнародним стандартам корпоративної СВ.

Застосування соціальної звітності в муніципальному управлінні є важливим, адже це органи публічної влади, діяльність яких має бути спрямована на збалансоване забезпечення потреб багатьох зацікавлених сторін. Складання соціальної (нефінансової) звітності вирішує питання документування й поширення для зацікавлених сторін інформації щодо результатів реалізації стратегії СВ організації. Тому ОМС потрібно та важливо публікувати соціальні звіти із доказами, що вони сприяють сталому розвитку території, зокрема у таких аспектах, як: покращання діалогу з територіальною громадою; налагодження зв'язку з бізнесом та надання йому прикладу СВ; підвищення рівня довіри зацікавлених сторін до ОМС; підвищення прозорості діяльності ОМС; покращання процесів стратегічного управління розвитком територіальної громади.

До структурних елементів соціального звіту ОМС, який має бути підготовлений у доступній та привабливій для членів територіальної громади формі, пропонується віднести такі [16]:

1. Керівні принципи діяльності ОМС;

2. Вплив діяльності ОМС на соціально-економічний розвиток міста;

3. Як ми працюємо: єдина команда ОМС, робоче середовище та права людини, турбота про споживачів, взаємодія із заінтересованими сторонами;

4. Діяльність ОМС спрямована на розвиток територіальної громади: сприяння розвитку економіки міста, проекти місцевого розвитку та соціальне інвестування, соціальні контракти, використання ресурсів територіальної громади, турбота про довкілля;

5. Зворотній зв'язок із заінтересованими сторонами;

6. Зрілість ОМС у сфері СВ.

Соціальне партнерство (через укладання соціальних контрактів та реалізацію проектів місцевого розвитку). Принципи СВ можуть реалізовуватись через соціальне партнерство — взаємодію органів публічної влади, бізнесу та інститутів громадянського суспільства щодо розроблення та реалізації узгодженої соціально-економічної політики. Дієвим інструментом встановлення соціального партнерства є укладання соціальних контрактів. Соціальний контракт — договір, що укладається замовником з виконавцем соціального замовлення, в якому визначаються економічні і правові зобов'язання сторін і регулюються взаємовідносини замовника і виконавця. Соціальний контракт повинен підсилювати СВ партнерів, однак при цьому дозволяти договірним сторонам (владі, бізнесу та громаді) відстоювати свої цінності, виконувати свої завдання. Проекти місцевого розвитку спрямовані на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку території та досягнення соціально-економічних вигод територіальної громади, затверджені у складі проектної частини стратегії, здійснюються під егідою органу муніципального самоврядування, мають центри відповідальності у структурних розділах органу муніципального самоврядування, за результата-

ми їх виконання можуть бути отримані як позитивні фінансові потоки, економічні ефекти, так і суто соціальні вигоди.

Оцінювання СВ. Для розроблення комплексної моделі оцінювання СВ ОМС доцільно використовувати положення основних міжнародних документів у цій сфері: ISO 26000 [23] і IWA 4 [24] та моделі CAF [25]. Реалізація даних підходів у комплексі дасть можливість оцінити ступінь розвиненості СВ в ОМС, а також направити вектор їх діяльності на відповідальне, ефективне і прозоре виконання своїх обов'язків перед заінтересованими сторонами.

Інституціоналізація корпоративної СВ у муніципальному управлінні уможливується імплементацією основних принципів корпоративної СВ у діяльність органів муніципального самоврядування через розроблення *внутрішнього стандарту СВ*. Стандарт, розроблений для застосування в муніципальному самоврядуванні, визначає сферу його застосування, надає перелік документів, з урахуванням яких він розроблений, містить основні терміни та визначення, цілі, принципи і зміст СВ, мінімально необхідний склад індикаторів, що дозволяють оцінити рівень СВ органів муніципального самоврядування. Дотримання основних принципів та положень СВ, викладених у стандарті, мають забезпечити прозору, відкриту діяльність та поліпшення взаємодії ОМС із зацікавленими сторонами.

Напрямами подальших досліджень можуть стати розроблення підходів до оновлення цінностей організаційної культури ОМС та формування моделі знань у сфері СВ, упровадження якої надасть можливість розвинути відповідні професійні компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та представників інших зацікавлених сторін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Загорський В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності як спосіб успішного реформування місцевого самоврядування в Україні / В. Загорський, М. Фурса // Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. — 2013. — № 3. — С. 44 — 47.
2. Сергієнко Е. О. Організаційна культура як фактор підвищення якості муніципального управління: Автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.04 / Сергієнко Е. О.; ДРІДУ НАДУ. — Д., 2011. — 20 с.
3. Шаров Ю. Інноваційні інструменти публічного врядування: європейський контекст / Юрій Шаров // Публічне управління: теорія та практика. — 2010. — Вип. 1. — С. 5 — 9.
4. Кабаков Ю. Соціальна відповідальність — основа інтегральної моделі досконалості / Ю. Кабаков // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2011. — № 5. — С. 49 — 52.
5. Калита П. Я. Аспекты корпоративной социальной ответственности / П. Я. Калита // Менеджмент качества. — 2010. — № 3. — С. 36 — 40.
6. Ружевицюс Ю. Социально ответственный и устойчиво развиваемый бизнес: международный контекст / Юозас Ружевицюс // Менеджмент качества. — 2010. — № 3. — С. 28 — 31.
7. Маматова Т. В. Стандарт соціальної відповідальності / Маматова Т. В., Рижко А. М. // Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. — К. : НАДУ, 2011. — Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Соколо (співголова) та ін., 2011. — С. 432—433.

8. Корчевна Л. Щодо якості влади в рамках концепцій «сталого розвитку» та «соціальної відповідальності» / Л. Корчевна, В. Новіков, О. Никитюк // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2009. — № 1. — С. 63 — 65.
9. Мамонова В. Механізми вдосконалення соціальної відповідальності бізнесу в Україні / Валентина Мамонова, Катерина Озерова // Публічне управління: теорія та практика [Електронне фахове видання]. — Режим доступу: <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2010-2/doc/3/05.pdf>.
10. Россошанський О.Ю. Соціальна відповідальність як методологія діяльності органів місцевого самоврядування в епоху знань / Россошанський О. Ю., Закернична Н. Г. — Вісник СНУ ім. В. Даля. — 2011. — № 17 (171). — С. 230 — 233.
11. Маматова Т. Імплементація вимог міжнародних стандартів соціальної відповідальності в муніципальному управлінні / Т. Маматова, А. Рижко // Проблеми сучасного державного управління: Зб. наук. пр. Донецького держ. ун-ту управління. — Донецьк: ДонДУУ, 2011. — № 193. — С. 145 — 155.
12. Маматова Т. Інтегровані системи соціальної відповідальності органів муніципального управління як фактор забезпечення сталого розвитку територій / Т. Маматова, А. Рижко // Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 1 жовт. 2011 р., Дніпропетровськ / За заг. ред. О.Ю. Бобровської. — Д.: ДРІДУ НАДУ, 2011. — С. 166—169.
13. Маматова Т. Міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності: механізм адаптації для органів державного контролю України / Тетяна Маматова // Держ. упр. та місц. самоврядув.: Зб. наук. пр. — Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. — Вип. 1 (4). — С. 109 — 120.
14. Рижко А. Застосування нефінансової звітності в муніципальному управлінні / Антоніна Рижко // Держ. упр. та місцеве самоврядування: Зб. наук. пр. — Д.: ДРІДУ НАДУ, 2013. — № 4.
15. Рижко А. Корпоративна соціальна відповідальність органу місцевого самоврядування: термінологічні аспекти / А. Рижко // Теорія та практика державного управління: Зб. наук. праць. — Х.: Вид-во ХарІ НАДУ «Магістр», 2013. — Вип. 1 (40). — С. 419 — 426.
16. Рижко А. Основні принципи соціальної відповідальності в муніципальному управлінні / А. Рижко // Ефективність державного управління: Зб. наук. праць / За заг. ред. чл.-кор НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2012. — Вип. 32. — С. 167 — 172.
17. Рижко А. Соціальна відповідальність в муніципальному управлінні: сучасні глобальні тенденції та виклики щодо розвитку / А. Рижко // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. праць. — О.: Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2013. — Вип. 2 (54). — С. 180 — 184.
18. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні. — Режим доступу: www.uspp.org.ua/media/%20КСВ+_2.doc
19. Меморандум про соціальну відповідальність бізнесу в Україні. — Режим доступу: <http://lib.exdat.com/docs/9016/index-1463-2.html>
20. ДСТУр «Системи управління соціальною відповідальністю. Вимоги». — Режим доступу: http://www.ukrndnc.org.ua/files/2009/25_12/03.zip.
21. United Nations Global Compact. — Access mode: <http://www.unglobalcompact.org/>.
22. Спільнота практики «Інновації та кращі практики місцевого самоврядування». — Режим доступу: <http://mx.despro.org.ua:8081>.
23. Рекомендации для компаний по проведению самооценки организации деятельности компании в соответствии с принципами социальной ответственности на основе положений международного стандарта ISO 26000:2010 / Российский союз промышленников и предпринимателей. — М.: РСПП. — 2011. — 48 с. — Режим доступа: <http://www.mirbis.ru/data/File/KSO/Presentations/Rekomendacii.pdf>.
24. ДСТУ-П IWA 4:2010. Системи керування якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2008 в суб'єктах місцевого самоврядування. — На заміну ДСТУ-П IWA 4:2006; надано чинності 2010-04-01. — К.: Держспоживстандарт України, 2010. — XII. — 47 с.
25. The Common Assessment Framework (CAF). Improving Public Organisations through Self-Assessment. CAF 2013 // European CAF Resource Centre; European Institute of Public Administration; European Public Administration Network. — Maastricht: EIPA. — 48 p. — Access mode : http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf. ■

*Т. Маматова, доктор державного управління, професор,
А. Колповська, аспірант, кафедра менеджменту та управління проектами,
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, м. Дніпропетровськ*