

**Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток" включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління (Наказ Міністерства освіти і науки України від 22.12.2016 № 1604)**

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток



Дніпровський державний  
аграрно-економічний  
університет

**ДКС** Центр  
Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

**Державне управління: удосконалення та розвиток № 5, 2017**

УДК 352.075

*С. М. Невмержицька,  
к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ  
Р. М. Федоряк,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ  
О. О. Підкуйко,  
к. н. з держ. упр., доцент кафедри менеджменту,  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МУНІЦИПАЛЬНИХ СЛУЖБОВЦІВ У СИСТЕМІ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

*S. Nevmerzhytska,  
Ph.D., Associate Professor, Assistant Professor of the Department of Management,  
Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv  
R. Fedoryak,  
Ph.D. of Economics, Associate Professor, Assistant Professor of the Department of Management,  
Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv  
O. Pidkuyko,  
Ph.D. of Public Administration, Associate Professor of the Department of Management,  
Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv*

## **SOCIAL RESPONSIBILITY OF MUNICIPAL EMPLOYEES IN THE SYSTEM OF MUNICIPAL MANAGEMENT**

*У статті зазначено, що соціальна відповідальність є фундаментом, на якому розбудована вся система відносин у суспільстві. Досліджено необхідність використання соціальної відповідальності муніципальних службовців як одного з головних важелів забезпечення ефективності у вирішенні питань розвитку людського потенціалу в системі державного та регіонального управління. Опрацьовано зміст поняття «соціальна відповідальність муніципального службовця». Наголошено, що етика поведінки муніципального службовця повинна будуватися на основі усвідомлення того, що муніципальна посада є вираженням довіри суспільства і, за результатами його роботи, формується ставлення громадян до влади загалом. Зазначено, що основним напрямком і засобом підвищення соціальної відповідальності муніципальних службовців вважається її актуалізація. Це означає стимулювання й розвиток соціально-відповідальної поведінки службовців як за допомогою підняття престижу посади муніципального службовця, його задоволеності результатами своєї діяльності, так і шляхом виховання в службовці розуміння небезпеки своїх антисоціальних вчинків. Висвітлено різні способи і шляхи*

*актуалізації соціальної відповідальності муніципальних службовців.*

*In the article stated that social responsibility is the foundation on which the whole system of relations was built in society. Investigated the necessity of using social responsibility of municipal employees as one of the main instruments of implementation efficiency in addressing questions of development human potential in the system of state and regional management. Was processed the meaning of "social responsibility of municipal employee". Emphasized that ethics of behavior of municipal employee should be built based on awareness that municipal position is expression of public confidence and, for the results of his work, forms public perception to the government in general. Indicated that the main direction and means of increasing social responsibility of municipal employees is considered its actualization. This means the stimulation and development of socially-responsible behavior of employees as with the help of raising the prestige of position of municipal employee, his satisfaction with the results of his activity, as by educating employees in understanding of the danger of their anti-social behavior. Were dealt different methods and ways of actualization social responsibility of municipal employees.*

**Ключові слова:** муніципальна служба, соціальна відповідальність, муніципальні службовці, державне і муніципальне управління.

**Keywords:** municipal service, social responsibility, municipal employees, state and municipal management.

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** У складних сучасних умовах зовнішніх та внутрішніх викликів, що стоять перед нашою державою все більшої актуальності набуває необхідність вивчення досвіду ефективного управління окремими соціально-територіальними об'єднаннями – територіальними громадами, де відбувається регулювання відносин між владою та людиною й де влада найбільше наближена до людини. Відповідне функціонування та розвиток суспільства неможливі без стійкої та відповідальної влади на всіх рівнях, тому, насамперед, йдеться про необхідність переміщення акцентів владних повноважень безпосередньо на місця – у середовище громадянського суспільства, реальну сферу управління процесами його життєзабезпечення та життєдіяльності. Це є актуальним і у світлі євроінтеграційних зусиль України.

У наш час муніципальну службу необхідно розглядати як специфічний інститут у системі організації суспільного життя, що покликаний забезпечувати на належному рівні здійснення на місцях державної соціальної та економічної політики, а також реальну взаємодію між державою, місцевими органами влади та громадянським суспільством. Серед видів соціального управління виокремлюють: державне управління, місцеве (муніципальне) самоврядування, громадське самоврядування.

У контексті цього, слабка розвиненість соціального управління на місцях зумовлює незастосування одного з головних важелів забезпечення його ефективності у вирішенні питань розвитку людського потенціалу в системі державного та регіонального управління – соціальної відповідальності муніципальних службовців. Соціальна відповідальність є тим фундаментом, на якому розбудована вся система відносин у суспільстві. У цьому випадку вона виступає невід'ємним елементом у макросистемі «людина – держава – суспільство» [2, с. 6]. Отже, ця проблема потребує більш детального розгляду.

#### **Аналіз останніх публікацій по проблемі.**

Проблеми управлінської діяльності, зокрема соціальної відповідальності, а також питання щодо ефективності діяльності муніципальних службовців знайшли своє відображення в роботах таких дослідників у цій галузі, як А. О. Касич, Т. В. Маматова, В. В. Мамонова, Т. В. Меркулова, М. П. Орзих, М. О. Пухтинський, В. П. Рубцов, С. М. Сєрьогін, В. Л. Тамбовцев, І. І. Хожило, І. А. Чикаренко, Ю. П. Шаров тощо [3; 7-11; 13; 14; 16; 18-20].

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** На думку населення, муніципальний службовець уособлює собою державу й моральні аспекти його посадової поведінки для звичайних громадян мають велике значення. У повсякденній свідомості часто саме моральні, а не професійні й ділові якості представників муніципальної служби найбільше визначають ставлення населення при оцінюванні роботи муніципальних органів управління.

Незадовільна моральна атмосфера в органах влади може серйозно дискредитувати будь-які, налаштовані на краще, наміри влади. У громадській думці авторитет муніципальних службовців справедливо пов'язують, передусім, з їхньою порядністю, справедливістю. Формування ефективних управлінських команд у сфері муніципального управління – найважливіше і вкрай актуальне завдання. Вивчаючи кадрові проблеми, багато вчених і аналітиків звертають увагу на відсутність механізмів, що дозволяють на практиці здійснювати якісний підбір і раціональну розстановку кадрів, у тому числі й з урахуванням їхньої соціальної сутності, моральних орієнтирів та моральності свідомості.

На думку А. Ришко: «Упровадження принципів соціальної відповідальності повинно бути невід'ємною складовою діяльності органів муніципального управління, оскільки їхні основні завдання полягають у забезпеченні реалізації конституційних прав людини і громадянина, створенні умов для задоволення життєво важливих потреб та законних інтересів населення та розвитку місцевої демократії» [4, с. 167].

Відповідальність – один із найважливіших інститутів організації суспільної життєдіяльності на різних рівнях управління.

За невиконання або неналежне виконання своїх посадових обов'язків, вчинення порушення або злочину муніципальні службовці несуть відповідальність згідно із законодавством. Видами відповідальності є: а) дисциплінарна – накладається за порушення службової дисципліни; б) адміністративна – накладається за вчинення адміністративних проступків; в) матеріальна – накладається за завдання матеріальної шкоди; г) кримінальна – накладається за вчинення посадових злочинів.

Службова дисципліна полягає в правильному, своєчасному, доцільному й законному виконанні всіма муніципальними службовцями посадових обов'язків, встановлених законодавством: законами, іншими нормативно-правовими актами органів державної влади та органів місцевого самоврядування, правилами внутрішнього трудового розпорядку в муніципальному органі, посадовими інструкціями муніципальних службовців тощо.

Існування правової, соціальної держави та громадянського суспільства неможливе без збалансованої системи відносин між ними, що є основою для реалізації принципів індивідуальної свободи особистості, безпеки її життєдіяльності та оптимальної для цього організації життя. Це передбачає, насамперед, наявність ефективних форм взаємодії органів влади різного рівня й населення. Зокрема, вибір цих форм базується на активності громадян конкретної територіальної громади та є тим потенціалом, що здатний забезпечити усунення багатьох кризових явищ у житті суспільства, а також надати йому додаткові стимули для розвитку.

Дійсно, серед органів влади всіх рівнів саме муніципальні, які здійснюють повноваження місцевого самоврядування, найбільш тісно пов'язані з населенням, що покладає на них особливу відповідальність – безпосереднє забезпечення практично всіх видів міжінституційних взаємодій держави і громадянського суспільства.

За таких обставин дуже важливо уявляти зміст поняття «соціальна відповідальність муніципального службовця», яке включає в себе певну кількість елементів і механізмів:

- чітке уявлення муніципальним службовцем його ролі та місця в структурі держави й суспільства, його власної соціальної значущості;
- добровільне і свідоме прийняття на себе зобов'язання повністю підпорядкувати свою діяльність завданням реалізації функцій держави та органів місцевого самоврядування;
- розуміння необхідності діяти в повній відповідності до інтересів держави й суспільства та прийнятими соціальними вимогами й нормами;
- здатність передбачати результати своїх рішень і дій, їхні соціальні наслідки;
- прагнення до максимальної саморегуляції, критичний підхід до своїх дій і постійний самоконтроль;
- готовність нести відповідальність у всіх її видах за всі свої протиправні дії або бездіяльність.

З огляду на це, сутність соціальної відповідальності муніципального службовця можна виразити через поєднання його правового, соціального й морального ставлення до держави й суспільства, через регуляцію його поведінки відповідно до вимог, що базуються на цілях та інтересах держави й суспільства. Це покладає на нього цілком певні обов'язки щодо виконання вимог муніципальної служби, які відображають його здатність передбачати результати управлінських дій і готовність відповідати за їхні наслідки.

Відповідальність муніципального службовця характеризує і його соціальна риса добровільного та свідомого підпорядкування своєї діяльності вимогам державних і громадських норм, застосування своїх знань, умінь і навичок на реалізацію функцій держави, здатність брати на себе відповідальність через неналежне виконання, бездіяльність або невиконання посадових обов'язків. Крім цього, відповідальність муніципального службовця вимагає дотримання певних стандартів етичної поведінки, яких від них очікують громадяни територіальних громад. Етика поведінки муніципального службовця повинна будуватися на основі усвідомлення того, що муніципальна посада є вираженням довіри суспільства і, за результатами його роботи, формується громадська думка щодо влади загалом. Задля підтримки та захисту авторитету держави, кожен муніципальний службовець у рамках персональної відповідальності зобов'язаний дотримуватися вимог певних стандартів поведінки, що відповідають його статусу.

У системі муніципальної служби поняття «відповідальність» широко вживається під час оцінювання управлінської діяльності посадовців, характеризуючи їхнє ставлення до дорученої справи.

У найзагальнішому значенні, під соціальною відповідальністю муніципальних службовців розуміють усвідомлення ними свого обов'язку, свого соціального призначення перед громадянами, перед суспільством за свої дії або, навпаки, бездіяльність та можливі соціальні наслідки.

Основна функція муніципальної служби – служити суспільству. З цією метою її і створено. Її завдання – повернути державу до суспільства, зміцнити соціальні зв'язки між державою та людьми, мотивувати піклуватися про потреби людини, охороняти її права і свободи, сприяти формуванню громадянського суспільства, розвивати й підтримувати демократичні інститути, органи самоврядування [1]. Усе це накладає на муніципальних службовців величезну відповідальність як за стан держави загалом, так і за свої безпосередні рішення та дії.

На думку фахівців, відповідальність муніципальних службовців розподіляється у двох основних напрямках. Один із них безпосередньо стосується соціальної відповідальності службовців і пов'язаний із підвищенням міри відповідальності відповідно до шаблону службової ієрархії: чим вища посада, тим відповідальніші в соціальному сенсі рішення, які приймаються посадовою особою. Водночас, піднімаючись на рівень вищих посад, соціальна відповідальність неминуче набуває офіційної нормативної юридичної форми й регламентується відповідними нормативно-правовими актами – законами, постановами, інструкціями тощо. Цей вид відповідальності розподіляється зверху вниз відповідно до розподілу посадових повноважень.

У системі муніципальної служби ці види відповідальності (соціальна й юридична) повинні синхронно взаємодіяти. Проте в реальній практиці муніципального управління рідкісні випадки, коли юридична відповідальність службовців визначається і відповідає соціальній ціні службових відхилень.

У сучасних умовах виокремлюють низку факторів, які знижують рівень відповідальності муніципальних службовців: низький рівень організаційної культури в муніципальних органах; незадоволеність багатьох муніципальних службовців своєю роботою; загальне падіння моральності в суспільстві, недовіра механізмів контролю; слабка соціальна відповідальність політиків та керівників. Також до цього слід додати політичні й організаційні чинники, зокрема такі як відсутність чіткої соціальної політики, часті реорганізації державного апарату. Згідно до результатів соціологічних опитувань безпосередньо муніципальних службовців, не підвищують соціальної відповідальності переважної їхньої кількості й заходи нормативно-організаційного та соціально-факторного характеру. Більшість службовців досить низько оцінюють ефективність і дієвість методів боротьби з корупцією, хабарництвом та іншими негативними явищами, що використовуються в системі державної служби. Це стосується як відповідних законів та економічних механізмів, так і кадрової політики, громадського контролю за діяльністю державних і муніципальних органів, формування в суспільстві непримиренності до аморальних проявів. Показником соціальної безвідповідальності у сфері муніципального управління є помітний рівень корупції у виконавчих органах муніципальної влади.

Виокремлюють різні способи і шляхи актуалізації соціальної відповідальності муніципальних службовців. Найважливішими з них є:

- моральне саморозкриття як найнадійніший і водночас найбільш складний спосіб актуалізації відповідальності, пов'язаний із пізнанням самого себе, необхідністю самовдосконалення й самовиховання;

- розвиток почуття соціальної відповідальності в процесі службової соціалізації, що досягається, по-перше, шляхом соціальної освіти службовців, формує в них свідомість соціальної значущості державної й муніципальної служби; по-друге, розвитком службового майстерності й пов'язаної з ним професіоналізації, істотно розширюють свободу дій і міру відповідальності службовця-професіонала, який усвідомлює високу соціальну ціну прийняття непрофесійних і безвідповідальних рішень у державному й муніципальному управлінні;

- формування почуття обов'язку, що актуалізує усвідомлення службовцями своєї відповідальності перед кожною людиною, перед суспільством загалом, перед Батьківщиною.

З огляду на сказане, основним напрямком і засобом підвищення соціальної відповідальності муніципальних службовців фахівці вважають її актуалізацію, що означає стимулювання й розвиток соціально-відповідальної поведінки службовців як за допомогою підняття престижу посади муніципального службовця, його задоволеності результатами своєї діяльності, так і шляхом виховання в службовців розуміння небезпеки своїх антисоціальних вчинків. В умовах існуючої кризи адміністративного контролю такий підхід, незважаючи на всю його складність, вважається сьогодні найкращим. Ставка робиться не стільки на дисциплінарні й адміністративні заходи, які найчастіше призводять до прагнення чиновників зовсім не брати на себе ніякої відповідальності заради зменшення ризику санкцій, скільки на розвиток внутрішніх стимулів відповідальної поведінки працівників державного апарату.

Від муніципальних управлінців чекають сьогодні конкретної корисної діяльності й послуг, задоволення потреб громадян, інтересам яких повинні служити муніципальні установи.

Останнім часом у багатьох країнах гостро стоїть питання про розвиток у системі муніципальної служби інституту професійної честі, який, як показує досвід, може бути як у вигляді неписаних норм професійної честі, так і у формі добровільного громадського об'єднання професіоналів галузі (професійної спілки).

До важливих засобів актуалізації соціальної відповідальності муніципальних службовців у процесі виконання ними службових обов'язків, поряд з уже зазначеними, вчені відносять внутрішньослужбовий соціальний контроль, основне призначення якого полягає насамперед у підтримці позитивних традицій державної служби та водночас відторгненні її негативного спадку. Особлива роль тут повинна належати, на думку фахівців, службовій культурі, що складається з таких компонентів, як культура керівництва й підпорядкування, культура міжособистісних відносин співробітників, культура правозастосування, культура організації праці, культура мови тощо.

Поряд із заходами, спрямованими на актуалізацію соціальної відповідальності муніципальних службовців, нагальним завданням сьогодні стає інституціоналізація соціальної відповідальності кадрів муніципальної служби. Основними її складовими є створення нормативно-правової бази відповідальності, виховання муніципальних службовців у дусі моральної відповідальності, розробка переліку службових злочинів і проступків, за які посадова особа несе відповідальність, створення системи контролю за діяльністю апарату управління. У якості важливої складової процесу інституціоналізації соціальної відповідальності вчені виділяють розвиток кадрового контролю, передусім контролю за дотриманням технологій відбору працівників на муніципальну службу, проходження служби, процесу посадового і професійного зростання службовців.

Особлива роль відводиться необхідності більш чіткого визначення і зміцнення правового, організаційного та соціального статусів муніципальних службовців. Якщо правовий статус службовця визначає види відповідальності (загальну відповідальність відповідно до закону про державну службу, відповідальність службовця як працівника апарату муніципального органу й посадову відповідальність), то організаційний статус службовця показує місце службовця в ієрархії, належність його посади до відповідної категорії або групи посад (у зв'язку з чим виникає відповідальність перед вищими посадовими особами й підлеглими, визначаються обсяг, зміст і масштаб відповідальності). З іншого боку, відповідальність муніципального службовця з погляду його соціального статусу, пов'язана зі зміною його доходу, рівня професіоналізму, іміджу тощо. Це робить актуальним завдання постійного корегування соціальної політики держави у сфері муніципальної служби в частині поліпшення матеріальних умов життя службовців, підвищення їхнього статусу, поліпшення організації роботи муніципальних органів. Важливе місце в цьому відіграють морально-етичні принципи поведінки муніципальних службовців, основними з яких є служіння державі, служіння громадським інтересам, повага особистості, законність, лояльність, політична нейтральність.

Відповідно до результатів дослідження Transparency International «Барометр Світової Корупції» (Global Corruption Barometer) за 2016 рік 65% опитуваних вважають найбільш корумпованими держслужбовців та 55% – представників місцевої влади. Зважаючи на репрезентативність вибірки під час дослідження та рівень похибки 2,6% можна стверджувати, що ступінь довіри до муніципальних службовців надзвичайно низький [4].

Дослідження О. Пеліна [5] свідчать про складні залежності між ступенем довіри громадян до місцевих органів самоврядування, діями муніципальних службовців та ступенем довіри до інших базових соціальних інститутів. Однією з проблем, що постають під час формування високого ступеня довіри до муніципальних службовців є її компенсуючий характер, тобто те що довіра українських громадян до органів влади залежить не від ступеня користування нею, а від ступеня розчарування іншими інституціями. Водночас довіра до таких інституцій як церкви, профспілки та громадські організації залежить від інтенсивності користування ними.

Отже, виникає необхідність з одного боку формування в муніципальних службовців цінностей, принципів, професійних та особистісних навичок, у контексті високого рівня соціальної відповідальності, а з іншого боку – формування позитивного іміджу муніципального службовця. Це зумовлено тим, що кількість контактів громадян з органами муніципальної влади на даний час є недостатньою для підтвердження того чи іншого рівня соціальної відповідальності влади. Необхідно провести низку заходів для зміни системи залежностей між рівнем довіри громадян органам влади, кількістю звернень громадян до органів влади та довірою громадян до інших соціальних інституцій.

Підвищення рівня соціальної відповідальності в системі муніципального управління дасть можливість збільшити ефективність його функціонування.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** З огляду на викладене, проблема соціальної відповідальності муніципальних службовців у системі муніципального управління, як підґрунтя розбудови системи відносин у суспільстві, є актуальною в сучасних умовах розвитку українського суспільства й потребує першочергового вирішення.

### Література.

1. Про державну службу: закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-V I // Відом. Верховної Ради України. – 2012. – № 26. – С. 273.
2. Гришук В.К. Соціальна відповідальність: навч. посібн. / В.К. Гришук. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. – 152 с.
3. Касич А.О. Звіт про стійкий розвиток як аналітичний інструмент формування корпоративної соціальної відповідальності / Касич А.О., Яковенко Я.Ю. // Ефективна економіка. – 2014. – № 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com>.
4. Рижко А. Основні принципи соціальної відповідальності в муніципальному управлінні / А. Рижко // Ефективність державного управління, 2012. – Вип. 32. – С. 167-172.
5. Transparency International «Барометр Світової Корупції» (Global Corruption Barometer) / [Електронний ресурс] Режим доступу – [http://www.transparency.org/news/feature/governments\\_are\\_doing\\_a\\_poor\\_job\\_at\\_fighting\\_corruption\\_across\\_europe](http://www.transparency.org/news/feature/governments_are_doing_a_poor_job_at_fighting_corruption_across_europe)
6. Пелін О. Новий підхід до виміру довіри громадян до органів влади та базових соціальних інститутів / О. Пелін // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. – 2013. – Вип. 27. – С. 148-151. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2013\\_27\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2013_27_49)
7. Маматова Т. В. Всеохопне управління якістю (TQM) / Маматова Т. В. // 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. 2: Методологія державного управління / наук.-ред. колегія: Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. – 2011. – С. 104-105.
8. Маматова Т. В. Складова «Розумне врядування» у європейській моделі «Розумне місто» / Т. В. Маматова // Результат-орієнтовані підходи, інструменти та технології в публічному управлінні: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 26 жовт. 2012 р. / за заг. ред. Ю. П. Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. – С. 21-24.
9. Маматова Т. В. Соціальна відповідальність органів муніципального управління в контексті забезпечення сталого

розвитку територій / Т. В. Маматова // Сталій розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 1–2 жовт. 2010 р., Дніпропетровськ / за заг. ред. О. Ю. Бобровської. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. – С. 206-207.

10. Мамонова В. В. Концепція «Good Governance» в Україні: особливості механізму виконання завдань / В. В. Мамонова, І. І. Вишлова-Пилєва / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpddu/du/2011\\_194/e.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpddu/du/2011_194/e.htm).

11. Меркулова Т. В. Развитие электронного правительства в Украине на фоне мировых тенденций / Т. В. Меркулова, Е. Ю. Кононова // Научные труды. – ДонНТУ. – Серия: экономическая. – Выпуск 38-2 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://instud.org/2/137.pdf>.

12. Муніципальний менеджмент: навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, О. Ю. Бобровська [та ін.]; за наук. та заг. ред. Ю. П. Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. – 350 с.

13. Рубцов В. П. Про ще одну можливість участі громади у контролі й управлінні: наук.-практ. посіб. / В. П. Рубцов // Роль громадських організацій та інших неурядових структур у становленні та розвитку місцевого самоврядування в Україні / за ред. В. В. Кравченка. – К.: Атіка, 2003. – С. 119-134.

14. Серьогін С. М. Запровадження досягнень менеджменту в публічне управління / С. М. Серьогін // Менеджмент-орієнтовні підходи до здійснення змін в публічному управлінні: матеріали наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 22 жовт. 2010 р. / за заг. ред. Ю. П. Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. – С. 12-13.

15. Серьогін С. М. Сталій розвиток в національному вимірі: значення, проблеми, шляхи вирішення / С. М. Серьогін // Сталій розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення: матеріали II міжн. наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 1 жовт. 2011 р. / за заг. ред. О. Ю. Бобровської. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2011. – С. 3-5.

16. Редомцев В. Л. Государственное регулирование государства: вопросы теории, международный опыт, российские реформы / Тамбовцев В. Л.; Российско-Европейский центр экономической политики / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://resep.ru/files/documents/04\\_10\\_13\\_RegInGov\\_Ru.pdf](http://resep.ru/files/documents/04_10_13_RegInGov_Ru.pdf).

17. Фролов О. Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Польщі / О. Фролов. – Режим доступу: <http://www.viche.info/journal/2649>.

18. Хожило І. І. Сучасні підходи до визначення інструментів публічного управління / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.nbu.gov.ua/ejournals/Patp/2009-01/KhozhyloStat.pdf>.

19. Шаров Ю. П. Діяльність кафедри з опрацювання концепції New Public Management / Ю. П. Шаров // Результат-орієнтовані підходи, інструменти та технології в публічному управлінні: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 26 жовтня 2012 р. / за заг. ред. Ю. П. Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. – С. 6-13.

20. Шаров Ю. П. Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко // Держ. упр. та місц. самоврядув.: зб. наук. пр. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 1(4). – С. 295-303.

## References.

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On civil service", Vidom. Verkhovnoi Rady Ukrainy, vol. 26, p. 273.

2. Hryshchuk, V.K. (2012), *Sotsialna vidpovidalnist* [Social responsibility], Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, Lviv, Ukraine, p. 152.

3. Kasych, A.O. and Yakovenko, Ya.Yu. (2014), "Sustainability reporting as an analytical tool for corporate social responsibility", *Efektivna ekonomika*, vol. 10, [Online], available at: <http://www.economy.nauka.com>.

4. Ryzhko, A. (2012), "Basic principles of social responsibility in the management of municipal", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 32, pp. 167-172.

5. Global Corruption Barometer, [Online], available at: [http://www.transparency.org/news/feature/governments\\_are\\_doing\\_a\\_poor\\_job\\_at\\_fighting\\_corruption\\_across\\_europe](http://www.transparency.org/news/feature/governments_are_doing_a_poor_job_at_fighting_corruption_across_europe)

6. Pelin, O. (2013), "A new approach to measuring public confidence in government and basic social institutions", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pedahohika. Sotsialna robota*, vol. 27, pp. 148-151, [Online], available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2013\\_27\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2013_27_49)

7. Mamatova, T. V. (2011), *Vseokhopne upravlinnia yakistiu (TQM) [Total Quality Management]*, *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia*, Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy; NADU, Kyiv, vol. 2, *Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia / nauk.-red. kolehiia*: Yu. P. Surmin (spivholova), P. I. Nadolishnii (spivholova) ta in., pp. 104-105.

8. Mamatova, T. V. (2012), "The component "Intelligent Governance" in the European model of "Smart City"", Materials Conference "Result-oriented approaches, tools and technologies in public administration", DRIDU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine, pp. 21-24.

9. Mamatova, T. V. (2010), "Social responsibility of municipal government in the context of sustainable development areas", Materials Conference "Sustainable Development of Territories: Problems and Solutions", DRIDU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine, pp. 206-207.

10. Mamonova, V. V. and Vyshlova-Pylieva, I. I. (2011), "The concept of «Good Governance» in Ukraine: peculiarities mechanism tasks", [Online], available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpddu/du/2011\\_194/e.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpddu/du/2011_194/e.htm).

11. Merkulova, T. V. and Kononova, E. Ju. "The development of electronic government in Ukraine against the backdrop of global trends", *Nauchnye trudy Serija: jekonomicheskaja*, vol. 38-2, DonNTU, [Online], available at: <http://instud.org/2/137.pdf>.

12. Sharov, Yu. P. Chykarenko, I. A. Bobrovska, O. Yu. and others (2007), *Munitsypalniy menedzhment* [Municipal Management], DRIDU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine, p. 350.

13. Rubtsov, V. P. (2003), *Pro shche odnu mozhlyvist uchasti hromady u kontroli y upravlinni* [On another opportunity to participate in community control and management], *Atika*, Kyiv, Ukraine, pp. 119-134.

14. Serohin, S. M. (2010), "The introduction of achievements in public administration management", Materials Conference "Management-oriented approach to the change in public management", DRIDU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine, pp. 12-13.

15. Serohin, S. M. (2011), " Sustainable development in national terms, meaning, problems, solutions ", Materials Conference " Sustainable Development of Territories: Problems and Solutions ", DRIDU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine, pp. 3-5.

16. Tambovcev, V. L. "State regulation of the state: theory issues, international experience, Russian reforms", Rossijsko-Evropejskij centr jekonomicheskoy politiki, [Online], available at: [http://recep.ru/files/documents/04\\_10\\_13\\_RegInGov\\_Ru.pdf](http://recep.ru/files/documents/04_10_13_RegInGov_Ru.pdf).

17. Frolov, O. "The formation and development of local government in Poland", [Online], available at: <http://www.viche.info/journal/2649>.

18. Khozhylo, I. I. "Current approaches to defining instruments of public administration", [Online], available at: <http://archive.nbu.gov.ua/ejournals/Patp/2009-01/KhozhyloStat.pdf>.

19. Sharov, Yu. P. (2012), "The activities of the department study the concept of New Public Management", Materials Conference "Result-oriented approaches, tools and technologies in public administration", DRIDU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine, pp. 6-13.

20. Sharov, Yu. P. and Chykarenko, I. A. (2010), "European standards of public administration: the projection at the municipal level", Derzh. upr. ta mists. samovriaduv.: zb. nauk. pr., vol. 1(4), DRIDU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine, pp.. 295-303.

*Стаття надійшла до редакції 08.03.2017 р.*



ТОВ "ДКС Центр"

Вропу