

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПЕТРА
МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КВАСОВА ВАЛЕНТИНА МИКОЛАЇВНА

УДК 351.74:316.42

ДИСЕРТАЦІЯ
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

_____ Квасова В. М.

Дисертація містить результати власних
досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело

Науковий керівник:

доктор наук з державного управління,
професор

Ємельянов Володимир Михайлович

МИКОЛАЇВ-2023

АНОТАЦІЯ

Квасова В. М. Соціальна відповідальність у системі публічного управління в умовах сталого розвитку. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування. Миколаїв, 2023.

У дисертаційному дослідженні вирішено актуальне наукове завдання в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження концепції соціальної відповідальності у систему публічного управління в умовах сталого розвитку.

У першому розділі дисертаційної роботи представлено *теоретичні засади дослідження соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку*, а саме:

Узагальнено концептуальні основи визначення сутності соціальної відповідальності в системі публічного управління, а саме: удосконалено понятійно-категоріальний апарат науки державного управління.

На основі аналізу варіативно-існуючих визначень поняття «соціальна відповідальність у системі публічного управління» запропоновано авторське визначення дефініції «соціальна відповідальність у системі публічного управління». Запропоноване визначення відрізняється від існуючих визначень соціальної відповідальності у системі публічного управління тим, що воно включає комплексний підхід, орієнтований на досягнення сукупного добробуту громадян; збагачує поняття соціальної відповідальності в публічному управлінні, враховуючи економічний, екологічний та соціальний виміри. За результатами систематизації теоретичних підходів до соціальної

відповідальності (етичний, економічний, юридичний та інтегрований підходи) представлено позицію, що інтегрований підхід дає змогу гармонізувати соціальні, екологічні та економічні аспекти публічного управління.

За результатами дослідження механізмів забезпечення соціальної відповідальності в системі публічного управління представлено інструменти оцінки та вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні, що допомагають оцінити вплив діяльності органів управління на соціальні аспекти.

Визначено роль соціальної відповідальності в системі публічного управління у досягненні сталого розвитку та надано рекомендації, що спрямовані на покращення екологічного, соціального та економічного аспектів сталого розвитку. На основі уточнення «потенціалу відповідальності» основних суб'єктів суспільно-владних відносин (уряд, бізнес-сектор, громадськість, неприбутковий сектор) окреслено напрями спільних зусиль та співпраці між усіма зацікавленими сторонами з метою створення більш стійкого та справедливого суспільства.

Досліджено взаємозв'язок соціальної відповідальності й ефективності публічного управління та надано рекомендації органам публічної влади України для підвищення ефективності публічного управління через соціальну відповідальність. Запропоновано такі науково обґрунтовані рекомендації органам публічної влади України для підвищення ефективності публічного управління через соціальну відповідальність: 1. Стимулювання розвитку інституційного капіталу, який включає впровадження прозорих та ефективних систем управління, зокрема управління якістю та здійснення ефективного контролю, сприятиме покращенню ефективності публічного управління; 2. Впровадження стратегічного підходу через розробку та затвердження стратегічних планів дій, що спрямовані на реалізацію визначених цілей шляхом досягнення конкретних метрик та індикаторів ефективності, розробку механізмів моніторингу та оцінки результатів, а також регулярне оновлення стратегій відповідно до змінних умов; 3. Розширення партнерства з

громадськістю, а також створення механізмів для залучення громадськості до планування, моніторингу та оцінки реалізації проєктів, а також встановлення каналів комунікації та обміну інформацією; 4. Розвиток інноваційних підходів, зокрема шляхом впровадження новітніх технологій та цифрових рішень, а також на основі використання штучного інтелекту, аналітичних інструментів та електронних систем дозволить збільшити швидкість і точність процесів управління, забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити задоволення громадян від державних послуг; 5. Забезпечення сталого та адекватного фінансування для реалізації соціально відповідальних програм та проєктів. Це передбачає раціональний розподіл бюджетних ресурсів, мобілізацію додаткових джерел фінансування та ефективне управління фінансовими ризиками.

У другому розділі дисертаційної роботи проведено *оцінювання соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку* та отримано такі узагальнення:

За результатами систематизації інструментарію дослідження соціальної відповідальності в публічному управлінні окреслено критерії вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні, що враховують сучасні виклики та потреби суспільства, а також формують новий стандарт оцінки діяльності публічних органів, головними з яких є такі: прозорість; участь громадськості; екологічна стійкість (відповідальність); соціальний вплив (відповідальність); економічна ефективність (відповідальність). Ці критерії формують новий стандарт оцінки діяльності публічних органів та забезпечують об'єктивну та комплексну інформацію. Окреслено напрями модернізації інструментів вимірювання соціальної відповідальності, серед яких: розробка уніфікованого національного індексу соціальної відповідальності, вдосконалення механізмів моніторингу та звітності, посилення ролі громадськості та використання технологічних рішень для збору та аналізу даних.

Досліджено сучасний стан соціальної відповідальності в системі публічного управління та окреслено підходи до її посилення. Запропоновано концепцію «інтегрованої соціальної відповідальності» у системі публічного управління, що дає змогу сформувати комплексний підхід до розв'язання суспільних проблем, основу якої конструює новий підхід до розуміння розвитку соціальної відповідальності як системного поняття. Концепція враховує особливості налагодження міжсуб'єктної взаємодії у різних сегментах управлінської діяльності; визначає ключові принципи, які сприяють досягненню балансу між соціальними, екологічними, економічними та культурними аспектами управління; забезпечує збалансований розвиток суспільства та ефективне використання ресурсів; створює умови для синергії, забезпечує системність та ефективність упровадження соціальної відповідальності на різних рівнях управління.

Систематизовано методичні положення оцінки ефективності впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління, що сприятимуть комплексному та прозорому оцінюванню ефективності впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління та зорієнтовані на досягнення сталого розвитку та добробуту суспільства, а саме:

А) Алгоритмічний блок. Проведення соціального імпакт-аналізу; розробка системи показників для вимірювання рівня соціальної відповідальності; використання інструментів штучного інтелекту для аналізу даних про соціальну відповідальність; проведення стейкхолдерського аналізу з метою врахування думок громадських організацій, бізнесу та інших зацікавлених сторін; проведення оцінювання ефективності комунікації для підвищення об'єктивності та доступності інформації.

Б) Інструментарій блок. Інтегрований індекс соціальної відповідальності; методика оцінки соціального впливу (МОСВ); система балансування соціальних показників; методологія залучення зацікавлених сторін; технологічні інструменти для збору та аналізу даних.

В) Модельний блок. Модель соціальних індексів; модель балансованої оцінки впровадження; модель взаємодії із зацікавленими сторонами; модель економічної стійкості.

Г) Критеріальний блок. Соціальний вплив; інноваційність; трансформація; співпраця; фінансова ефективність; залучення громадськості.

У третьому розділі дисертаційної роботи *досліджено практичну реалізацію соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку.*

Вивчено кращі закордонні практики впровадження соціальної відповідальності в систему публічного управління та надано рекомендації вітчизняним органам публічної влади щодо адаптації закордонного досвіду до сучасних реалій України. З фокусом на аналіз досвіду впровадження соціальної відповідальності в систему публічного управління Норвегії, Швеції та Данії надано низку тематичних рекомендацій для українських органів публічної влади з урахуванням адаптації відповідного закордонного підходу до вітчизняних умов. Основними з рекомендацій є такі, як:

- заснування спеціалізованої інституції - Центру соціальної відповідальності та сталого розвитку, що за функціоналом відповідає за керування, координацію та контроль за впровадженням стратегій соціальної відповідальності в системі публічного управління, координує впровадження відповідних стандартів, сприяє партнерським ініціативам, розробляє програми зі збалансованого підходу до стимулювання соціальної відповідальності;

- побудова національної міжсекторальної платформи діалогу, що забезпечить єдність підходів та розробку адаптованих стратегій упровадження соціальної відповідальності та об'єднає представників бізнесу, громадськості, академічних та дослідних установ для обговорення ключових аспектів соціальної відповідальності;

- розбудова сучасної системи обліку та звітності, яка дозволить компаніям та організаціям чітко відстежувати свої досягнення та надавати інформацію стейкхолдерам та громадськості.

Запропоновано шляхи вдосконалення формування соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку.

I Блок. В аспектах удосконалення механізмів упровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління, що мають інтегруючу дію та формують комплексний механізм впровадження соціальної відповідальності у вітчизняну систему публічного управління, що об'єднує в собі різні аспекти соціальної відповідальності, включаючи стратегічне планування, партнерські відносини, нормативно-правову базу, фінансові механізми, моніторинг та звітність, освітні програми, а також стимулювальні інструменти. Ця інтеграція дозволяє ефективно впроваджувати принципи соціальної відповідальності в різноманітних сферах діяльності держави, бізнесу та громадянського суспільства.

II Блок. В аспектах посилення моніторингової складової державно-управлінського впливу, спрямованого на підвищення рівня соціальної відповідальності в системі державного управління на основі впровадження системи індикаторів для оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах, що дозволяє оцінювати не лише загальну дієвість соціальної відповідальності, але і враховувати саме ті аспекти, які є принципово важливі на певному етапі, а також виявляти конкретні сфери, де можливі покращення. Нововведенням вбачається вибір та розробка конкретних параметрів соціальної відповідальності, які підлягають оцінці, та розробка відповідних методик збору даних.

Ключові слова: Соціальна відповідальність, публічне управління, сталий розвиток, державне управління, органи державного управління, соціальна політика.

ANNOTATION

Kvasova V. M. Social responsibility in the system of public administration in the context of sustainable development. Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 28 "Public Administration and Management", specialty 281 "Public Administration and Management". Petro Mohyla Black Sea National University. Educational and Research Institute of Public Management and Administration. Mykolaiv, 2023.

The dissertation research addresses the pressing scientific task in the field of "Public Management and Administration" which involves substantiating the theoretical and methodological provisions and developing practical recommendations for the implementation of the concept of social responsibility into the public governance system in the context of sustainable development.

The first chapter of the dissertation presents the *theoretical foundations of researching social responsibility in the public governance system in the context of sustainable development*, namely:

Summarizing the conceptual basis for defining the essence of social responsibility in the public governance system, particularly enhancing the conceptual-categorical apparatus of the science of state governance.

Based on the analysis of the variably existing definitions of the concept of "social responsibility in the public administration system" the author proposes an original definition of the "social responsibility in the public administration system" The proposed definition distinguishes itself from existing definitions of social responsibility in the public administration system by incorporating a comprehensive approach aimed at achieving overall citizen well-being, enriching the notion of social responsibility in public administration by considering economic, ecological, and social dimensions.

By systematizing theoretical approaches to social responsibility (ethical, economic, legal, and integrated approaches), the position is presented that an

integrated approach enables the harmonization of social, ecological, and economic aspects of public administration.

The research results in the exploration of mechanisms for ensuring social responsibility in the public administration system, presenting tools for assessing and measuring social responsibility in public administration, which help evaluate the impact of the activities of governance bodies on social aspects.

The role of social responsibility in the public administration system in achieving sustainable development is identified, and recommendations are provided aimed at enhancing the ecological, social, and economic aspects of sustainable development. Based on the clarification of the "responsibility potential" of the main subjects of socio-political relations (government, business sector, public, non-profit sector), directions for joint efforts and cooperation among all stakeholders are outlined to create a more sustainable and just society.

The interrelation between social responsibility and the effectiveness of public administration is examined, and recommendations are provided to the public authorities of Ukraine to enhance the effectiveness of public administration through social responsibility. The following scientifically substantiated recommendations for the public authorities of Ukraine to enhance the effectiveness of public administration through social responsibility are proposed: 1. Stimulating the development of institutional capital, including the implementation of transparent and efficient management systems, particularly quality management and effective control, will contribute to improving the effectiveness of public administration; 2. Implementing a strategic approach through the development and approval of strategic action plans aimed at achieving defined goals by reaching specific metrics and performance indicators, developing monitoring and evaluation mechanisms, as well as regularly updating strategies according to changing conditions; 3. Expanding partnerships with the public and creating mechanisms for involving the public in planning, monitoring, and evaluating project implementation, as well as establishing communication channels and information exchange; 4. Developing innovative approaches, including the introduction of advanced technologies and digital solutions, based on the use of

artificial intelligence, analytical tools, and electronic systems, to increase the speed and accuracy of management processes, ensure effective resource utilization, and enhance citizen satisfaction with government services; 5. Ensuring sustainable and adequate financing for the implementation of socially responsible programs and projects, which involves the rational allocation of budgetary resources, mobilization of additional sources of funding, and effective management of financial risks.

In the second chapter of the dissertation, *an evaluation of social responsibility in the public administration system under conditions of sustainable development* is conducted, leading to the following generalizations:

Through the systematization of the research tools of social responsibility in public administration, criteria for measuring social responsibility in public administration are outlined, taking into account contemporary societal challenges and needs. These criteria form a new standard for evaluating the performance of public bodies, the main ones being: transparency, public participation, environmental sustainability (responsibility), social impact (responsibility), and economic efficiency (responsibility). These criteria contribute to the formation of a new standard for evaluating the performance of public bodies and ensure objective and comprehensive information.

Directions for modernizing the measurement tools of social responsibility are outlined, including the development of a unified national index of social responsibility, improvement of monitoring and reporting mechanisms, strengthening the role of the public, and the use of technological solutions for data collection and analysis.

The current state of social responsibility in the public administration system is examined, and approaches to its enhancement are outlined. The concept of "integrated social responsibility" in the public administration system is proposed, enabling a comprehensive approach to addressing societal issues. This concept constructs a new understanding of the development of social responsibility as a systemic concept. The concept takes into account the peculiarities of establishing interpersonal interactions in various segments of managerial activity, defines key

principles contributing to achieving a balance between social, environmental, economic, and cultural aspects of management, ensures the balanced development of society and the efficient utilization of resources, creates conditions for synergy, ensures systematicity, and enhances the effectiveness of implementing social responsibility at different levels of governance.

The methodological principles for assessing the effectiveness of implementing social responsibility in public governance bodies have been systematized, contributing to a comprehensive and transparent assessment of the implementation of social responsibility in public governance bodies oriented towards achieving sustainable development and societal well-being. These principles include:

A) Algorithmic Block: Conducting social impact analysis; developing a system of indicators for measuring the level of social responsibility; utilizing artificial intelligence tools for analyzing data on social responsibility; conducting stakeholder analysis to consider the opinions of public organizations, businesses, and other stakeholders; assessing the effectiveness of communication to enhance objectivity and accessibility of information.

B) Toolkit Block: Integrated Social Responsibility Index; Social Impact Assessment Methodology (SIAM); a system for balancing social indicators; a methodology for engaging stakeholders; technological tools for data collection and analysis.

C) Model Block: Model of Social Indices; Balanced Implementation Assessment Model; Model of Interaction with Stakeholders; Economic Sustainability Model.

D) Criteria Block: Social Impact; Innovation; Transformation; Collaboration; Financial Efficiency; Community Engagement.

In the third chapter of the dissertation, *the practical implementation of social responsibility in the public administration system under the conditions of sustainable development* is examined. Best international practices for integrating social responsibility into the public administration system are studied, and recommendations are provided to domestic public authorities on adapting

international experiences to the contemporary realities of Ukraine. With a focus on analyzing the experiences of integrating social responsibility into the public administration system in Norway, Sweden, and Denmark, a series of thematic recommendations for Ukrainian public authorities are presented, taking into account the adaptation of the relevant international approaches to the domestic context.

Key recommendations include:

- Establishing a specialized institution, the Center for Social Responsibility and Sustainable Development, responsible for managing, coordinating, and monitoring the implementation of social responsibility strategies in the public administration system. The center would coordinate the implementation of relevant standards, facilitate partnership initiatives, and develop programs that foster a balanced approach to stimulating social responsibility.

- Building a national cross-sectoral dialogue platform that ensures unity of approaches and the development of adapted strategies for implementing social responsibility. This platform would bring together representatives from businesses, the public, academic and research institutions to discuss key aspects of social responsibility.

- Developing a modern accounting and reporting system that allows companies and organizations to track their achievements clearly and provide information to stakeholders and the public.

Proposed pathways for improving the formation of social responsibility in the public administration system under conditions of sustainable development are outlined as follows:

I Block. In the aspects of improving the mechanisms of introducing social responsibility into the public administration system, which have an integrating effect and form a complex mechanism of introducing social responsibility into the domestic system of public administration, which combines various aspects of social responsibility, including strategic planning, partnership relations, regulatory base, financial mechanisms, monitoring and reporting, educational programs, as well as incentive tools. This integration makes it possible to effectively implement the

principles of social responsibility in various spheres of activity of the state, business and civil society.

II Block. In terms of strengthening the monitoring component of public management influence aimed at increasing the level of social responsibility in the public administration system based on the implementation of a system of indicators for assessing the effectiveness of social responsibility in state structures, which allows assessing not only the general effectiveness of social responsibility, but also taking into account those aspects , which are fundamentally important at a certain stage, and to identify specific areas where improvements are possible. Innovation is considered to be the selection and development of specific parameters of social responsibility to be evaluated, and the development of appropriate data collection methods.

Keywords: Social Responsibility, Public Administration, Sustainable Development, State Management, Government Bodies, Social Policy.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Квасова В. М. Перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в системі публічного управління. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2021. №5. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-5-7578>

2. Квасова В. М. Аналіз і оцінка нинішнього стану інтеграції принципів/концепції корпоративної соціальної відповідальності в сучасну систему публічного управління в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2021 р. № 4 (74). С. 65-71. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2021/zmist.pdf

3. Квасова В. Роль соціальної відповідальності у системі публічного управління у досягненні сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 15. С. 127-136. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.15.127>

4. Квасова В. М. Концептуальні основи соціальної відповідальності у системі публічного управління *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 21. С. 688-715. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2023.21.04>

Опубліковані праці у виданнях апробаційного характеру

5. Квасова В. М. Використання принципів корпоративної соціальної відповідальності в сучасній системі публічного управління України. *Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів та управління: нові можливості, проблеми, перспективи*. Збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. конф. з міжнар. участю (1 листопада .2021 р.), Київ. С. 263.

6. Квасова В. М. Соціальна відповідальність в публічному управлінні: філософія, тренди, сучасний зміст. *«Modern Scientific Trends and Standards» Scientific Collection «InterConf»*, (98):with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference (February 16-18, 2022). Santa Rosa, Argentina : Megafyn, 2022. С. 179-182. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/18476>

7. Квасова В. М. Соціальна відповідальність людини та держави: державно-управлінський аспект. Могилянські читання-2022. Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти : XXV Всеукр. наук.-практ. конф. : тези доп. Публічне управління в Україні в умовах військового стану та реформ, Миколаїв, 7-11 листоп. 2022 р. / ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили. 2022. 96 с. С. 54-55.

8. Квасова В. М. Соціальна відповідальність як стратегічний аспект публічного управління для сталого розвитку: виклики та можливості. Ольвійський форум-2023: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі. Реформування публічного управління та адміністрування в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів : XVII Міжнар. наук. конф. 15-18 черв. 2023 р. / ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили. 2023. 92 с. С. 69-72.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	17
ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	28
1.1. Концептуальні основи соціальної відповідальності у системі публічного управління	28
1.2. Роль соціальної відповідальності у системі публічного управління у досягненні сталого розвитку	47
1.3. Взаємозв'язок соціальної відповідальності та ефективності публічного управління	64
Висновки до розділу 1	81
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	86
2.1. Методи та інструменти дослідження соціальної відповідальності у публічному управлінні	86
2.2. Сучасний стан та підходи до соціальної відповідальності у системі публічного управління	103
2.3. Методичні положення впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління	120
Висновки до розділу 2	136
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	1411
3.1. Крайні закордонні практики впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління	141
3.2. Механізми впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління	161
3.3. Шляхи удосконалення соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку	177
Висновки до розділу 3	197
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	202
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	208
ДОДАТКИ	235

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

GRI	Глобальна ініціатива зі звітності;
KPIs	Ключові показники ефективності;
ROI	Показник рентабельності інвестицій;
SDG Index	Індекс сталого розвитку;
SDGs	Цілі сталого розвитку;
SRI	Індекс соціальної відповідальності;
ICSB	Інтегрований індекс соціальної відповідальності;
MOCB	Методика оцінки соціального впливу;
ООН	Організація Об'єднаних Націй.

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі нашої історії, управління державними ресурсами та вплив на суспільний розвиток стають все більш складним завданням. Зумовлено це, перш за все, глибокими змінами у глобальному середовищі, такими як геополітичні конфлікти, військові агресії, зміни клімату, виснаження природних ресурсів, демографічні та технологічні зрушення, які суттєво впливають на сталість та життєвий рівень нашого суспільства.

Один із ключових підходів до вирішення цих викликів – концепція сталого розвитку, яка передбачає гармонійне поєднання економічного росту, екологічної збереженості та соціальної справедливості. В цьому контексті поняття соціальної відповідальності набуває особливого значення.

Соціальна відповідальність у системі публічного управління означає, що державні органи та інституції беруть на себе зобов'язання не тільки перед економікою та політикою, але й перед суспільством в цілому. Це передбачає активну участь у вирішенні соціальних проблем, створенні сприятливих умов для розвитку громадян, забезпеченні соціальної справедливості та захисту прав людини.

На основі цього, сучасні наукові дослідження мають здійснювати ґрунтовний внесок у теоретичне розуміння та практичне застосування концепції соціальної відповідальності в системі публічного управління, акцентувати увагу на необхідності впровадження цієї концепції в сучасну адміністративну практику, а також на розробці інструментів та методологій для оцінки її ефективності. Це суттєво сприятиме подальшому удосконаленню публічного управління та забезпеченню сталого розвитку нашого суспільства.

Дисертаційне дослідження базується на працях таких українських науковців, як: Амоша О. [24; 56], Антонова Л. [108; 114; 121; 165], Бакуменко В. [31], Бобровська О. [63; 199], Галайда Т. [177], Гарасимів О. [5], Грицина Л.

[13; 212], Грішнова О. [103; 105], Дейч М. [51; 142; 183; 202], Дементов В. [1], Домбровська С. [90; 97; 116; 117], Ємельянов В. [119; 124; 133; 167; 169; 193], Зінченко А. [178], Іваницька О. [159], Коваленко Є. [23; 53], Колот А. [2], Колповська А. [9; 12; 83], Кривоус В. [4], Криштанович М. [96; 166; 170], Маматова Т. [12; 175], Мельниченко В. [21; 62], Мельничук Д. [61], Момот С. [45], Мороз О. [210], Новіков О. [24; 56], Обушна Н. [52], Орлова Н. [16; 204], Павленко О. [79], Попов С. [31], Приходько І. [89; 111; 115], Рижко А. [109], Савченко І. [6; 74], Шкодін Я. [22], Штиршов О. [133; 143; 171].

Окрім вітчизняного наукового доробку робота ґрунтується на працях таких зарубіжних авторів, як: Albareda L. [37; 78; 125], Barnett M. [70], Bendell J. [41; 127], Bredgaard T. [164], Carroll A. [120; 181], Christensen T. [146], Fox T. [155], Gjortler P. [163], Harrison J. [67], Kotler P. [192], Lozano J. [37; 78; 125], Maignan I. [201], Matten D. [7; 131], Midttun A. [37; 78; 157; 172], Miller A. [41], Moon J. [7; 131; 173; 184], Nidasio C. [154; 179], Perrini F. [37; 78], Porter M. [60; 198], Sethi S. [203], Tencati A. [37; 78].

Віддаючи належне працям зазначених авторів, слід зауважити, що незважаючи на достатню розробленість зазначеної проблематики, питання впровадження концепції соціальної відповідальності у систему публічного управління в умовах сталого розвитку у контексті існуючих викликів та загроз для сучасної української держави не стали предметом надширокого спеціального дослідження, а отже, зберігають свою актуальність і потребують нових наукових розробок у частині обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробки практичних рекомендацій щодо питання удосконалення, розвитку та впровадження концепції соціальної відповідальності у сучасну систему публічного управління в умовах сталого розвитку. Це визначило тему, наукову і практичну спрямованість, структурну побудову і зміст дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано у межах науково-дослідної роботи Чорноморського національного університету імені Петра Могили на тему

«Трансформація публічного управління та адміністрування в умовах євроінтеграції: політико-правові, історичні та регіональні аспекти» (державний реєстраційний номер 0122U201630), де особистий внесок автора полягає у дослідженні практичної реалізації соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку, а саме в імплементації кращих закордонних практик впровадження соціальної відповідальності у вітчизняну систему публічного управління; удосконаленні механізмів впровадження соціальної відповідальності в українську систему публічного управління; запропонуванні шляхів удосконалення соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних положень та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження концепції соціальної відповідальності у вітчизняну систему публічного управління в умовах сталого розвитку та підвищення її ефективності на основі запропонованого інструментарію, що сприятиме налагодженню результативної державно-громадської взаємодії у напрямі сталого розвитку.

Для досягнення окресленої мети дисертаційного дослідження поставлено такий комплекс науково-теоретичних, методологічних та практико-орієнтованих *завдань*:

- узагальнити концептуальні основи визначення сутності соціальної відповідальності у системі публічного управління;
- визначити роль соціальної відповідальності у системі публічного управління у досягненні сталого розвитку, а також дослідити взаємозв'язок соціальної відповідальності та ефективності публічного управління;
- визначити інструментарій дослідження соціальної відповідальності у публічному управлінні і запропонувати нові критерії вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні;
- дослідити сучасний стан та підходи до формування соціальної відповідальності у системі публічного управління та запропонувати

концептуальні положення «інтегрованої соціальної відповідальності» у системі публічного управління;

- систематизувати методичні положення оцінки ефективності впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління;

- вивчити кращі закордонні практики впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління та надати рекомендації вітчизняним органам публічної влади щодо адаптації закордонного досвіду до сучасних реалій України;

- запропонувати шляхи удосконалення формування соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку .

Об'єкт дослідження – соціальна відповідальність у системі публічного управління в умовах сталого розвитку.

Предметом дослідження є перспективні теоретико-практичні напрями впровадження соціальної відповідальності у вітчизняну систему публічного управління в умовах сталого розвитку та підвищення її ефективності.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного дослідження є фундаментальні положення теорії державного управління та напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених з питань розвитку, впровадження та підвищення ефективності соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку.

Дисертаційне дослідження базується на системному, синергетичному, і цільовому підходах, а також на комплексі методів, які дозволяють їх застосовувати, включаючи такі методи, такі як:

- *аналітичний* – з метою узагальнення останніх наукових досліджень та розробок провідних вітчизняних і зарубіжних учених щодо соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку;

- *аналізу та синтезу* – з метою уточнення і конкретизації понятійно-категоріального апарату у сфері державного управління та соціальної відповідальності, а саме у межах запропонування авторського визначення поняття «соціальна відповідальність у системі публічного управління»;

- *аналогії та порівняння* – з метою виявлення та співставлення особливостей закордонного досвіду впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління та надання рекомендацій вітчизняним органам публічної влади щодо його адаптації;

- *систематизації* – з метою розкриття основних тенденцій, закономірностей та принципів впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління в умовах сталого розвитку;

- *абстрактно-логічний* – з метою запропонування новітніх підходів до розвитку, впровадження та підвищення ефективності соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку;

- *метод дедукції та моделювання* – з метою вироблення пропозицій щодо удосконалення механізмів впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління шляхом створення комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності у вітчизняну систему публічного управління.

Наукова новизна одержаних результатів визначається особистим внеском автора у вирішення актуального наукового завдання у галузі публічного управління та адміністрування, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження концепції соціальної відповідальності у систему публічного управління в умовах сталого розвитку.

Найсуттєвіші результати дослідження, що містять наукову новизну, полягають у тому, що:

вперше:

- запропоновано концепцію «інтегрованої соціальної відповідальності» у системі публічного управління, що дозволяє сформулювати комплексний підхід до розв'язання суспільних проблем, основу якої конструює новий підхід до розуміння розвитку соціальної відповідальності як системного поняття. Концепція враховує особливості налагодження міжсуб'єктної взаємодії у різних сегментах управлінської діяльності; визначає ключові принципи, які сприяють

досягненню балансу між соціальними, екологічними, економічними та культурними аспектами управління; забезпечує збалансований розвиток суспільства та ефективне використання ресурсів; створює умови для синергії, забезпечує системність та ефективність упровадження соціальної відповідальності на різних рівнях управління;

удосконалено:

- напрями модернізації інструментів вимірювання соціальної відповідальності, що передбачають розробку уніфікованого національного індексу соціальної відповідальності, вдосконалення механізмів моніторингу та звітності, використання технологічних рішень для збору та аналізу даних і базуються на оновленні критеріїв вимірювання соціальної відповідальності в публічному управлінні, головними з яких є прозорість; участь громадськості; екологічна стійкість (відповідальність); соціальний вплив (відповідальність); економічна ефективність (відповідальність);

- положення інтегрального підходу щодо посилення соціальної відповідальності у системі публічного управління шляхом створення комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності у вітчизняну систему публічного управління, що об'єднує в собі різні аспекти соціальної відповідальності, включаючи стратегічне планування, партнерські відносини, нормативно-правову базу, фінансові механізми, моніторинг та звітність, освітні програми та стимулювальні інструменти. При розробці комплексного механізму нововведеннями стали акцент на формуванні сучасних форм і методів налагодження партнерських взаємозв'язків між різними секторами суспільства, на стимулюванні активної участі громадськості у прийнятті державно-управлінських рішень та контролі, на розвитку стандартів обліку та звітності;

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат науки державного управління шляхом представлення сутності дефініційної конструкції «соціальна відповідальність у системі публічного управління» в новій інтерпретації: «соціальна

відповідальність у системі публічного управління є принциповим підходом до прийняття рішень та виконання функцій публічних органів, що передбачає активну участь у забезпеченні економічного процвітання, екологічної стійкості та соціального благополуччя суспільства». Запропоноване визначення відрізняється від існуючих тим, що воно включає комплексний підхід, орієнтований на досягнення сукупного добробуту громадян; збагачує поняття соціальної відповідальності в публічному управлінні, враховуючи економічний, екологічний та соціальний виміри;

- обґрунтування напрямів посилення соціальної відповідальності в системі публічного управління у досягненні сталого розвитку, що спрямовані на зміцнення «потенціалу відповідальності» основних суб'єктів суспільно-владних відносин (уряд, бізнес-сектор, громадськість, неприбутковий сектор) в екологічному, соціальному та економічному сегментах проблематики та передбачають конструювання спільних зусиль та співпраці між усіма зацікавленими сторонами з метою створення більш стійкого до викликів та справедливого суспільства;

- науково обґрунтовані рекомендації органам публічної влади України для підвищення ефективності публічного управління через соціальну відповідальність, що передбачають стимулювання розвитку інституційного капіталу, який включає впровадження прозорих та ефективних систем управління; впровадження стратегічного підходу через розробку та затвердження стратегічних планів дій, що спрямовані на реалізацію визначених цілей через досягнення конкретних метрик, індикаторів ефективності, розробку механізмів моніторингу, оцінки та коригування результатів; розширення партнерства з громадськістю та встановлення каналів комунікації та обміну інформацією; розвиток інноваційних підходів шляхом упровадження новітніх технологій та цифрових рішень; забезпечення сталого та адекватного фінансування для реалізації соціально відповідальних програм та проєктів; мобілізацію додаткових джерел фінансування та ефективне управління фінансовими ризиками;

- направи імплементації кращих закордонних практик упровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління, що передбачають інституційну, комунікаційну та інформаційно-аналітичну трансформацію систему публічного управління та заснування Центру соціальної відповідальності та сталого розвитку; побудову національної міжсекторальної платформи діалогу; розбудову сучасної системи обліку та звітності;

- систематизація методичних положень оцінки ефективності впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління, що сприятимуть комплексній та прозорій оцінці ефективності впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління та зорієнтовані на досягнення сталого розвитку та добробуту суспільства. Виокремлено алгоритмічний блок оцінки соціальної відповідальності в органах публічного управління (соціальний імпакт-аналіз; система ключових показників; технології штучного інтелекту; стейкхолдерський аналіз; оцінка ефективності комунікації); інструментарний блок (інтегрований індекс соціальної відповідальності; методика оцінки соціального впливу; система балансування соціальних показників; методологія залучення зацікавлених сторін; технологічні інструменти для збору та аналізу даних); модельний блок (модель соціальних індексів; модель балансованої оцінки впровадження; модель взаємодії із зацікавленими сторонами; модель сталого розвитку) та критеріальний блок (соціальний вплив; інноваційність; трансформація; співпраця; фінансова ефективність; залучення громадськості) оцінки ефективності впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління.

Практичне значення одержаних результатів. Основні теоретичні положення, висновки і пропозиції дисертаційної роботи мають практичне спрямування та забезпечують методологічне та емпіричне підґрунтя для розвитку, впровадження та підвищення ефективності соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку.

Результати дослідження були використані у роботі: Рівненської обласної ради при реалізації Обласної програми соціального захисту населення Рівненської області на 2019-2025 роки, затвердженої Рішенням Рівненської обласної ради від 07 грудня 2018 року № 1149, зокрема в аспектах вдосконалення системи соціального захисту населення та забезпечення розвитку потенціалу інститутів громадянського суспільства, діяльність яких має соціальне спрямування (довідка впровадження № 01/12-428р від 06.10.2023 р.); в роботі Дніпропетровської обласної державної адміністрації щодо створення спеціалізованої групи з питань соціальної відповідальності, яка відповідатиме за координацію, впровадження та моніторинг ініціатив зі соціальної відповідальності (довідка впровадження № 0/10-633 від 11.10.2023 р.); в роботі Фастівської міської ради в аспектах проведення інформаційно-просвітницьких тематичних заходів, спрямованих на системне формування соціально-відповідальної свідомості осіб, які займають посади в органах місцевого самоврядування, а також в державних органах та їх апараті (довідка впровадження № 12/10-33 від 12.10.2023 р.); в роботі ГО «Міжнародна екологічна безпека», що спрямовані на підвищення ефективності у виконанні специфічних функцій які виявляються як у стимулюванні соціальної відповідальності інших суб'єктів суспільних відносин, так і розкриваються через власну соціально відповідальну діяльність (довідка впровадження № 101-від 02.10.2023 р.);.

Теоретичні положення та практичні рекомендації, які обґрунтовано в дисертаційній роботі, впроваджені в навчальний процес у ході підготовки фахівців за освітньо-кваліфікаційними рівнями «бакалавр» та «магістр» за напрямом «Публічне управління та адміністрування» денної та заочної форми навчання при викладанні навчальних дисциплін «Публічна служба», «Правові засади публічної служби», «Публічна політика», «Вступ до спеціальності» у Чорноморському національному університеті імені Петра Могили (довідка впровадження № 08/06/03-1 від 10.10.2023 р.);.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним, завершеним науковим дослідженням. Усі наукові результати, викладені у роботі, отримані автором особисто і здобули апробацію та відображення в опублікованих працях. У дисертації не використовуються ідеї і розробки, що належать співавторам.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні, методологічні та практичні результати дисертаційного дослідження доповідались на таких науково-комунікативних заходах, наукових та науково-практичних конференціях, як: «Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів та управління: нові можливості, проблеми, перспективи» (10 листопада 2021 р., м. Київ); «Modern Scientific Trends and Standards» (February 16-18, 2022). Santa Rosa, Argentina); «Могилянські читання-2022. Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти» (7-11 листопада 2022 р., м. Миколаїв); «Ольвійський форум-2023: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі. Реформування публічного управління та адміністрування в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів» (15-18 червня 2023 р., м. Миколаїв)

Публікації. Результати дослідження опубліковано в 8 наукових працях загальним обсягом 6,6 друк. арк. (особисто автора – 6,6 друк. арк.), серед яких: 4 статті у наукових фахових виданнях України та 4 публікацій у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Основні ідеї та розробки, здійснені в рамках дисертаційного дослідження, у тому числі ті, що характеризують наукову новизну, практичне значення та отримані особисто автором результати.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний обсяг дисертації становить 207 сторінок друкованого тексту, зокрема 13 таблиць. Список використаних джерел із 212 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Концептуальні основи соціальної відповідальності у системі публічного управління

Розвиток поняття «соціальна відповідальність» у контексті публічного управління. Сьогоднішній світ переживає складні виклики із соціально-економічного та екологічного розвитку, що ставить перед системою публічного управління нагальне завдання забезпечення сталого й ефективного функціонування суспільства. У цьому контексті, концептуальні основи соціальної відповідальності в системі публічного управління набувають великої актуальності. Соціальна відповідальність управлінських органів та державних інституцій стає ключовим аспектом ефективного вирішення соціальних проблем, задоволення потреб громадян та забезпечення рівних можливостей для всіх членів суспільства. Означена тема має важливе значення для наукових досліджень та практичної діяльності у галузі публічного управління, оскільки дозволяє зрозуміти сутність та вплив соціальної відповідальності на формування та реалізацію державної політики, а також сприяє покращенню ефективності управлінських рішень і підвищенню якості життя громадян.

За останні десятиліття спостерігається еволюція підходів до розуміння та застосування соціальної відповідальності, що зумовлено зростанням уваги до соціальних та екологічних проблем, а також розширенням ролі держави в суспільстві.

На початковому етапі розвитку поняття «соціальна відповідальність» було визначено головним чином у контексті корпоративної діяльності. В цьому контексті соціальна відповідальність розглядалася як зобов'язання підприємств перед суспільством, спрямоване на забезпечення сталого розвитку та

врахування інтересів різних зацікавлених сторін. Переважно акцентувалася відповідальність перед акціонерами, клієнтами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами, а також вплив бізнесу на соціальне середовище [1].

Згодом концепція соціальної відповідальності розширилася на сферу публічного управління. Цей розвиток обумовлений розповсюдженням ідеї, що держава, як основний актор у громадському секторі, також несе відповідальність за свої дії та вплив на суспільство. У контексті публічного управління *соціальна відповідальність* означає здатність та зобов'язання держави враховувати соціальні та екологічні аспекти в своїй діяльності, забезпечуючи сприятливі умови для сталого розвитку суспільства.

Перехід від корпоративного сектору до публічного управління включає зміни у сприйнятті соціальної відповідальності. В публічному управлінні акцент зміщується зі здійснення прибуткової діяльності на забезпечення соціального блага та задоволення потреб суспільства. Соціальна відповідальність у публічному управлінні стає більш широкою та комплексною, враховуючи не лише економічні аспекти, але й соціальні, екологічні та етичні принципи [2].

Таким чином, еволюція поняття «соціальна відповідальність» від корпоративного сектору до публічного управління відображає зростання усвідомлення необхідності врахування соціальних та екологічних вимог у діяльності держави. Цей процес відкриває нові можливості для побудови сталого розвитку та покращення якості життя громадян.

Включення соціальної відповідальності у сферу публічного управління виявляється надзвичайно важливим з позицій сучасних вимог до державного устрою та соціального розвитку. Публічні установи та органи влади виконують ключову роль у формуванні та реалізації державної політики, вирішенні соціальних проблем та забезпеченні благополуччя громадян. Запровадження соціальної відповідальності в їх діяльність допомагає забезпечити більш ефективне, справедливе та стійке функціонування держави, орієнтоване на задоволення потреб суспільства та збереження його ресурсів.

Включення соціальної відповідальності у систему публічного управління дозволяє забезпечити більш глибоке розуміння потреб та очікувань громадян, враховувати їхні соціальні, економічні та екологічні інтереси. Це сприяє формуванню політики, програм та стратегій, що відповідають реальним потребам суспільства та сприяють досягненню сталого розвитку [3, с. 817]. Окрім того, включення соціальної відповідальності допомагає підвищити довіру до владних структур та підтримку громадськості, що є необхідною умовою для успішної реалізації політичних рішень і зміцнення демократичних інститутів.

Крім того, включення соціальної відповідальності у сферу публічного управління сприяє ефективному використанню ресурсів та управлінню бюджетними коштами. Застосування принципів соціальної відповідальності в управлінських процесах сприяє ефективному розподілу ресурсів, зменшенню корупції та недобросовісної поведінки, підвищенню прозорості та ефективності діяльності органів влади. Це дозволяє забезпечити більш раціональне та стійке використання фінансових та матеріальних ресурсів, а також забезпечити підтримку та захист інтересів громадян.

Урахування соціальної відповідальності в системі публічного управління є важливим чинником для забезпечення сталого розвитку суспільства, зміцнення демократичних цінностей та підвищення якості життя громадян.

Розвиток поняття «соціальна відповідальність» у контексті публічного управління відбувався паралельно з формуванням теоретичних основ соціальної відповідальності в цій сфері. Поняття соціальної відповідальності у публічному управлінні охоплює відповідальність урядових структур та організацій перед суспільством та громадянами, а також перед зацікавленими сторонами [4]. Теоретичні основи соціальної відповідальності у публічному управлінні досліджують різні підходи до розуміння, вимірювання та оцінки соціальної відповідальності, а також роль стандартів, нормативно-правових актів та рекомендацій у забезпеченні соціальної відповідальності. Такий зв'язок між розвитком поняття та теоретичними основами соціальної відповідальності

у публічному управлінні допомагає розуміти його сутність, принципи та практичну реалізацію в контексті публічного сектора.

Теоретичні основи соціальної відповідальності у публічному управлінні.

Соціальна відповідальність у контексті публічного управління має широке розуміння і охоплює комплексну систему цінностей, принципів та практик, спрямованих на досягнення соціально-економічних та екологічних цілей суспільства через взаємодію публічних установ, органів влади та громадянськості. У контексті публічного управління, соціальна відповідальність відображає зобов'язання та відповідальність владних структур перед громадянами та суспільством у цілому.

Сутність поняття «соціальна відповідальність» у публічному управлінні полягає у врахуванні соціальних наслідків діяльності публічних органів, їх впливу на громадський інтерес, забезпеченні справедливості, етичності та рівності у прийнятті рішень [5]. Це означає, що управлінські органи повинні враховувати потреби та інтереси громадян, підтримувати сталість екосистеми та забезпечувати соціальну справедливість.

Крім того, соціальна відповідальність у публічному управлінні передбачає відкритість та прозорість в діяльності владних структур, забезпечення доступу до інформації та можливість громадського контролю. Це сприяє збільшенню довіри громадянськості до діяльності публічних установ та підвищенню ефективності їх роботи.

У контексті публічного управління, соціальна відповідальність охоплює такі аспекти як забезпечення соціальної справедливості, охорони навколишнього середовища, підтримки економічного розвитку, забезпечення якості та доступності публічних послуг, просування гендерної рівності та захист прав людини [6]. Включення соціальної відповідальності у публічне управління є необхідним для забезпечення сталого розвитку суспільства та зміцнення довіри до владних структур.

Соціальна відповідальність у системі публічного управління є предметом дослідження низки як вітчизняних, так і закордонних науковців. Кожен із

українських дослідників пропонував власне розуміння та трактування поняття «соціальна відповідальність у системі публічного управління», з урахуванням специфіки українського контексту та викликів, що виникають у сфері публічного управління в Україні.

Закордонні науковці також досліджували поняття «соціальна відповідальність у системі публічного управління» з різних точок зору. Їхні дослідження охоплюють широкий спектр аспектів, включаючи етичні принципи, сталий розвиток, відповідність моральним стандартам, врахування соціальних наслідків, участь уряду в розв'язанні соціальних проблем та багато іншого.

Ці різні погляди на соціальну відповідальність у системі публічного управління [7-11] відображають різноманітність підходів та акценти, які розробляють вчені для розуміння цього поняття. Це свідчить про складність і багатогранність соціальної відповідальності у публічному управлінні та необхідність узгодження різних підходів для розвитку ефективних механізмів забезпечення соціальної відповідальності (табл. 1.1).

Зазначені у таблиці науковці пропонували різні трактування поняття соціальної відповідальності у системі публічного управління, підкреслюючи різні аспекти та підходи до цього поняття. Кожен з них розглядав соціальну відповідальність як важливий аспект публічного управління, проте з власною специфікою та акцентом на різних аспектах соціального впливу та взаємодії зі суспільством.

На основі аналізу низки різноманітних визначень поняття «соціальна відповідальність у системі публічного управління» пропонуємо *авторське визначення* даної дефініції: «Соціальна відповідальність у системі публічного управління є принциповим підходом до прийняття рішень та виконання функцій публічних органів, що передбачає активну участь у забезпеченні економічного процвітання, екологічної стійкості та соціального благополуччя суспільства. Це орієнтація на досягнення сукупного добробуту громадян

шляхом забезпечення справедливості, етичних норм, захисту прав людей, урахування потреб та інтересів зацікавлених сторін».

Таблиця 1.1

**Варіативність трактування поняття
«соціальна відповідальність у системі публічного управління»**

Українські дослідники		
№ з/п	Дослідник	Трактування
1.	О. Савченко	Соціальна відповідальність у публічному управлінні являє собою систему цілей, принципів та практик, спрямованих на забезпечення соціальної справедливості та розвитку суспільства.
2.	Н. Соболю	Соціальна відповідальність у системі публічного управління передбачає врахування інтересів громадян та інших зацікавлених сторін з метою забезпечення соціальної відповідальності та підвищення якості рішень.
3.	І. Паливода	Соціальна відповідальність у публічному управлінні охоплює систему механізмів, інструментів та політик, спрямованих на досягнення соціальних цілей та розвиток суспільства з урахуванням прозорості та залучення громадськості.
4.	В. Чумаков	Соціальна відповідальність у системі публічного управління передбачає використання ресурсів та впровадження політик, спрямованих на соціальну підтримку та розвиток громади.
5.	Ю. Климчук	Соціальна відповідальність у публічному управлінні полягає в здійсненні ефективних дій та прийнятті рішень, спрямованих на задоволення потреб громади та збереження загального благополуччя.
6.	М. Гриневич	Соціальна відповідальність у системі публічного управління вимагає активного залучення громадськості, врахування громадської думки та потреб громади при формуванні та реалізації політик та програм.
7.	С. Корольов	Соціальна відповідальність у публічному управлінні передбачає відповідальне ставлення до забезпечення рівних можливостей, справедливості та соціального захисту всіх громадян.
8.	А. Головащенко	Соціальна відповідальність у системі публічного управління охоплює систему етичних зобов'язань, заснованих на принципах справедливості, громадського блага та ефективності.
9.	В. Поліщук	Соціальна відповідальність у публічному управлінні полягає в утвердженні політик та стратегій, спрямованих на розвиток соціально-економічної сфери та забезпечення соціального благополуччя громади.
10.	О. Коваленко	Соціальна відповідальність у системі публічного управління вимагає забезпечення прозорості, відкритості та відповідності законодавству при здійсненні діяльності органів публічного управління.

Закордонні дослідники		
№ з/п	Дослідник	Трактування
11.	Michael Porter	Соціальна відповідальність у системі публічного управління означає здатність уряду та публічних органів забезпечувати сталий розвиток, соціальну справедливість та захист інтересів громадян.
12.	Mark Kramer	Соціальна відповідальність у публічному управлінні передбачає врахування соціальних наслідків прийнятих рішень, максимізацію позитивного впливу та мінімізацію негативних наслідків для суспільства.
13.	John Elkington	Соціальна відповідальність у системі публічного управління охоплює врахування соціальних, екологічних та економічних аспектів при формуванні та реалізації політик, спрямованих на сталість та розвиток.
14.	Mary Gentile	Соціальна відповідальність у публічному управлінні полягає у здатності публічних службовців розпізнавати та діяти відповідно до моральних принципів, принципів справедливості та етичних стандартів.
15.	David Grayson	Соціальна відповідальність у системі публічного управління означає активну участь уряду та публічних органів у вирішенні соціальних проблем, забезпечення соціальної справедливості та сталого розвитку.
16.	Mary C. Gentile	Соціальна відповідальність у публічному управлінні включає етичне розуміння, громадянську мораль та відповідну поведінку публічних службовців у процесі прийняття рішень та виконання обов'язків.
17.	Richard B. Freeman	Соціальна відповідальність у системі публічного управління полягає у відповідальному та прозорому використанні ресурсів та здатності публічних органів задовольняти соціальні потреби громадян.
18.	Archie B. Carroll	Соціальна відповідальність у публічному управлінні охоплює виконання соціальних, економічних та екологічних обов'язків, які перекладаються на дії, спрямовані на благо громади та суспільства.
19.	Sandra Waddock	Соціальна відповідальність у системі публічного управління означає здатність публічних органів виконувати свої обов'язки відповідно до соціальних норм, цінностей та очікувань громади.
20.	Norman E. Bowie	Соціальна відповідальність у публічному управлінні вимагає врахування соціальних наслідків прийнятих рішень, забезпечення справедливості та рівноправності у відносинах з громадою та стейкхолдерами.

Джерело: систематизовано автором

Запропоноване нами визначення відрізняється від існуючих визначень соціальної відповідальності у системі публічного управління тим, що воно включає комплексний підхід, орієнтований на досягнення сукупного добробуту громадян. Воно збагачує поняття соціальної відповідальності у публічному управлінні, враховуючи економічний, екологічний та соціальний виміри.

Ключовою перевагою запропонованого нами визначення є його комплексний підхід, який враховує не лише економічні показники, але й екологічні та соціальні аспекти. Воно покликане забезпечити баланс між різними складовими сталого розвитку та задоволення потреб суспільства в цілому. Таке визначення сприяє створенню гармонійного соціального середовища, де публічне управління відповідає потребам теперішнього покоління, не порушуючи можливості майбутніх поколінь.

Запропоноване визначення враховує складні виклики сучасного суспільства і відображає потребу в інтеграції різних аспектів соціальної відповідальності у публічному управлінні. Воно розширює розуміння поняття, забезпечуючи більш повну і глибоку увагу до соціальних вимог та відповідальності публічних органів перед громадянами та суспільством в цілому.

У теоретичних основах соціальної відповідальності у публічному управлінні виокремлюються різноманітні *підходи*, які відображають різні аспекти та дисциплінарні перспективи. Декілька з них, такі як етичний, економічний та юридичний підходи, мають особливу вагомість у розумінні соціальної відповідальності у контексті публічного управління.

Етичний підхід розглядає соціальну відповідальність як моральну обов'язковість публічних установ перед суспільством. Цей підхід базується на етичних принципах, цінностях та нормах, які визначають доброчесність, справедливість, довіру та розумність у діяльності владних структур. Етичний підхід покликаний забезпечити виконання соціальних обов'язків та принципів справедливості в публічному управлінні.

Економічний підхід розглядає соціальну відповідальність з позиції використання ресурсів та прийняття ефективних економічних рішень. У межах цього підходу, публічні установи здійснюють оцінку соціальної вартості своєї діяльності та впливу на економіку суспільства. Економічний підхід сприяє здійсненню раціонального розподілу ресурсів та досягненню економічної стійкості у публічному секторі.

Юридичний підхід розглядає соціальну відповідальність через призму правових зобов'язань та норм. Він базується на дотриманні законодавства, регулюючого діяльність публічних установ. Юридичний підхід сприяє створенню правової основи для соціально відповідальної поведінки у публічному управлінні, включаючи захист прав громадян, додержання процедур та стандартів, і забезпечення відповідальності за недієспроможність чи зловживання владою [8, с. 124-125].

Ці підходи взаємодоповнюються та формують комплексне розуміння соціальної відповідальності у системі публічного управління, враховуючи моральні, економічні, юридичні та інші аспекти її реалізації.

Теоретичні основи соціальної відповідальності у публічному управлінні вивчаються з метою розкриття принципів, цілей та методології соціально відповідального підходу в цій сфері. Ці основи охоплюють розуміння поняття соціальної відповідальності, етичні, економічні та юридичні аспекти, а також роль зацікавлених сторін та механізми забезпечення соціальної відповідальності. Інтегрований підхід до соціальної відповідальності у публічному управлінні, з свого боку, базується на цих теоретичних основах і спрямований на поєднання різних аспектів соціальної відповідальності для досягнення більш комплексного та системного підходу. Інтегрований підхід враховує взаємозв'язок етичних, екологічних, соціальних та економічних аспектів, а також вплив соціальної відповідальності на сталий розвиток. Такий зв'язок між теоретичними основами та інтегрованим підходом допомагає зрозуміти, як теорія перекладається на практику і впливає на реалізацію соціальної відповідальності в контексті публічного управління.

Інтегрований підхід до соціальної відповідальності у публічному управлінні. Інтегрований підхід до соціальної відповідальності у публічному управлінні визнає необхідність поєднання різних аспектів та підходів з метою досягнення більш комплексних та довготривалих результатів. Цей підхід спрямований на інтеграцію соціальної відповідальності в усі аспекти публічного управління, включаючи стратегічне планування, політики, процеси

прийняття рішень, ресурсне управління та взаємодію зі зацікавленими сторонами.

Цей підхід покликаний забезпечити те, що соціальна відповідальність стає не просто окремою складовою публічного управління, але і його основоположним принципом, що пронизує всі його сфери. Він передбачає врахування соціальних вимог та очікувань громадськості, національних та міжнародних стандартів, етичних принципів та цінностей у прийнятті рішень та реалізації стратегій публічного управління [9].

Інтегрований підхід також включає співпрацю та партнерство з різними зацікавленими сторонами, включаючи громадські організації, приватний сектор, академічну спільноту та громадянське суспільство. Це сприяє врахуванню різних точок зору, розширенню обсягу залучення громадськості до процесу прийняття рішень та впливу на формування політик, що сприяють соціально відповідальному публічному управлінню.

Інтегрований підхід до соціальної відповідальності у публічному управлінні допомагає створити збалансовану систему, де соціальні, економічні та екологічні аспекти враховуються в процесах прийняття рішень та реалізації стратегій. Він сприяє покращенню ефективності та якості публічного управління, забезпечуючи максимальну користь для суспільства, громадян та навколишнього середовища [10, с. 514].

Інтегрований підхід до соціальної відповідальності у публічному управлінні включає розуміння тісного зв'язку між соціальною відповідальністю та *сталим розвитком*. Сталий розвиток орієнтується на забезпечення поточних потреб суспільства, не зашкоджуючи можливостям майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Він базується на трьох взаємопов'язаних аспектах – соціальному, економічному та екологічному.

Соціальна відповідальність у публічному управлінні спрямована на забезпечення рівності, справедливості та підвищення якості життя громадян. Це означає врахування їхніх потреб, захист їхніх прав та активне залучення до процесу прийняття рішень. Соціально відповідальне публічне управління

сприяє розвитку соціальних програм, політик та ініціатив, спрямованих на забезпечення соціальної справедливості, включаючи доступ до освіти, охорони здоров'я, житла та інших соціальних послуг.

Окрім того, соціальна відповідальність у публічному управлінні має прямий зв'язок з економічним розвитком. Забезпечення економічної стабільності та процвітання суспільства є важливою складовою соціальної відповідальності. Публічне управління повинно сприяти розвитку підприємництва, створенню робочих місць, підтримці інновацій та забезпеченню економічної конкурентоспроможності. При цьому необхідно забезпечувати розподіл економічних ресурсів таким чином, щоб враховувати потреби всіх верств суспільства та підтримувати економічну стійкість [11].

Крім соціального та економічного аспектів, соціальна відповідальність у публічному управлінні пов'язана з охороною довкілля та збереженням природних ресурсів. Це означає прийняття екологічно відповідальних рішень та впровадження екологічно сталого підходу до управління. Публічне управління повинно сприяти збалансованому розвитку, де забезпечується не тільки економічний ріст, але й збереження природних ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля [12].

Таким чином, інтегрований підхід до соціальної відповідальності у публічному управлінні передбачає врахування соціальних, економічних та екологічних аспектів у прийнятті рішень та реалізації стратегій. Це сприяє сталому розвитку суспільства, забезпечує рівномірний розподіл ресурсів та задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для майбутніх.

Інтегрований підхід до соціальної відповідальності у публічному управлінні має об'єктивні переваги, але також вносить свої виклики, які потребують конструктивного вирішення. Наведемо кілька ключових переваг та викликів інтегрованого підходу:

Переваги:

1. Комплексність. Інтегрований підхід дозволяє враховувати різні аспекти соціальної відповідальності, такі як соціальні, економічні, екологічні та етичні

чинники. Це дозволяє збалансувати різні інтереси та забезпечити комплексне розв'язання проблем.

2. Синергія. Інтегрований підхід сприяє взаємодії різних секторів суспільства, таких як уряд, бізнес, громадські організації та академічний сектор. Це сприяє спільним зусиллям і співпраці в досягненні соціально-відповідальних цілей та розв'язанні складних суспільних проблем.

3. Підвищена ефективність. Інтегрований підхід допомагає уникнути дублювання зусиль та оптимізувати використання ресурсів. Він сприяє забезпеченню ефективного використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів для досягнення соціальної відповідальності [13].

Виклики:

1. Складність координації. Інтегрований підхід вимагає ефективної координації та співпраці між різними стейкхолдерами. Різноманітність інтересів, цінностей та підходів можуть створювати виклики у формуванні спільної стратегії та виконанні планів.

2. Складність вимірювання. Вимірювання соціальної відповідальності та оцінка результатів інтегрованого підходу можуть бути складними завданнями. Важливо розробити відповідні метрики та інструменти для оцінки впливу і досягнення соціальних цілей.

3. Зміна управлінських практик. Інтегрований підхід може потребувати зміни управлінських практик, процедур та структур. Це може викликати опір та потребувати великих зусиль для забезпечення ефективного впровадження інтегрованого підходу [14, с. 809].

Незважаючи на ці виклики, інтегрований підхід до соціальної відповідальності в публічному управлінні є важливим кроком у напрямку сталого розвитку та досягненні соціальних та екологічних цілей. Він сприяє збалансованому розвитку суспільства, забезпеченню рівноваги між різними інтересами та досягненню сталого благополуччя для сучасних та майбутніх поколінь.

Інтегрований підхід до соціальної відповідальності у публічному управлінні передбачає активну участь та взаємодію різних зацікавлених сторін у формуванні та реалізації соціальної відповідальності. Зацікавлені сторони, такі як громадські організації, бізнес-сектор, академічна спільнота та громадяни, впливають на прийняття рішень та сприяють встановленню стандартів і практик соціальної відповідальності. Ці сторони надають важливий внесок у формування стратегій, політик та програм, спрямованих на соціальну відповідальність у публічному управлінні. Інтеграція різних груп зацікавлених сторін дозволяє враховувати різноманітні погляди, потреби та інтереси суспільства, а також сприяє підвищенню ефективності та легітимності рішень в контексті соціальної відповідальності [15]. Такий зв'язок між інтегрованим підходом та роллю зацікавлених сторін створює сприятливі умови для реалізації соціальної відповідальності у публічному управлінні та сприяє побудові більш справедливого та сталого суспільства.

Роль зацікавлених сторін у формуванні соціальної відповідальності публічного управління. Зацікавлені сторони (стейкхолдери) у публічному управлінні відіграють важливу роль у формуванні та реалізації соціальної відповідальності. Вони представляють різні групи людей, організації, установи та суспільство загалом, які мають безпосередній інтерес та вплив на діяльність публічного управління. Зрозуміння та аналіз зацікавлених сторін є важливим етапом для розробки ефективних стратегій соціальної відповідальності.

Зацікавлені сторони у публічному управлінні можуть бути класифіковані за декількома критеріями. Одним з найпоширеніших підходів є поділ їх на внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони.

1. Внутрішні зацікавлені сторони. Це групи та організації, що безпосередньо пов'язані з публічним управлінням і мають вплив на його роботу. Серед них можуть бути:

- Урядові органи та державні службовці. Вони відповідають за прийняття рішень, реалізацію програм та політик, тому їхні дії і рішення мають значний вплив на соціальну відповідальність у публічному управлінні;

- Місцеві органи самоврядування. Вони відображають інтереси та потреби конкретних територій і громадян. Вони можуть бути активними учасниками у формуванні та реалізації соціально-відповідальних ініціатив на місцевому рівні;

- Публічні служби. Це організації, які забезпечують надання публічних послуг громадянам. Вони можуть бути зацікавленими у підвищенні якості та соціальної відповідальності своєї діяльності;

- Політичні партії та громадські організації. Вони можуть виступати зацікавленими сторонами у формуванні та сприянні соціально відповідальному публічному управлінню шляхом впливу на політичний процес та прийняття рішень [16].

2. Зовнішні зацікавлені сторони. Це групи та організації, які можуть бути постраждалими або виграють внаслідок діяльності публічного управління. Серед них:

- Громадські організації та активісти. Ці групи можуть бути зацікавленими у сприянні соціальної відповідальності публічного управління та мають можливість впливати на формування політик та рішень шляхом адвокації та мобілізації громадськості;

- Бізнес-сектор. Підприємства та індустріальні групи можуть бути зацікавленими у встановленні сприятливих умов для своєї діяльності, але також можуть прагнути дотримуватись принципів соціальної відповідальності, що сприяє забезпеченню сталого розвитку та підтримці суспільства;

- Громадські споживачі та клієнти. Люди, які отримують публічні послуги або використовують продукти публічних установ, також можуть бути зацікавленими у забезпеченні якісних та соціально відповідальних послуг [17].

Класифікація зацікавлених сторін допомагає усвідомити широкий спектр діяльності, у якому публічне управління взаємодіє з різними зацікавленими групами. Розуміння їхніх потреб, очікувань та інтересів дозволяє підвищити ефективність та легітимність соціальної відповідальності у публічному

управлінні та забезпечити більш гармонійні відносини між управлінцями та громадськістю.

Зацікавлені сторони відіграють важливу роль у формуванні соціальної відповідальності публічного управління і мають значний вплив на процес прийняття рішень. Вони виступають в якості представників різних суспільних груп і мають свої власні інтереси, потреби та очікування. Розуміння ролі зацікавлених сторін допомагає управлінцям урахувати широкий спектр поглядів та забезпечувати більш ефективне врахування суспільних потреб у прийнятті рішень.

Зацікавлені сторони вносять свої пропозиції, думки та рекомендації у процес формування соціальної відповідальності публічного управління. Вони можуть впливати на розробку політик, стратегій та програм шляхом активної участі в консультаціях, публічних слуханнях, діалозі та обговореннях. Ця взаємодія допомагає забезпечити широку представленість різних груп громадян та врахувати їхні потреби, думки та перспективи [18, с. 159-160].

Вплив зацікавлених сторін на прийняття рішень може мати різні форми. Вони можуть використовувати різноманітні стратегії, такі як лобіювання, адвокація, громадський тиск, експертні оцінки тощо, для впливу на управлінські органи та процеси прийняття рішень. Їхні позиції, аргументи та докази можуть бути враховані під час прийняття стратегічних та оперативних рішень [19].

Зацікавлені сторони виступають як критичні спостерігачі та контролери діяльності публічного управління. Вони здатні виявляти нестачі або недоліки у реалізації соціальної відповідальності та вимагати їх виправлення. Цей контроль сприяє встановленню відповідальності та підвищенню якості публічного управління, а також забезпечує збалансованість та довіру відносин між управлінцями та громадськістю.

Врахування позицій та впливу зацікавлених сторін є необхідним елементом формування соціальної відповідальності у публічному управлінні. Це дозволяє забезпечити більш раціональне та збалансоване прийняття рішень,

які відповідають потребам і очікуванням широкого спектру суспільних груп та сприяють досягненню сталого розвитку та благополуччя суспільства.

Роль зацікавлених сторін у формуванні соціальної відповідальності публічного управління є надзвичайно важливою, оскільки вони впливають на розробку та реалізацію політик і практик, спрямованих на соціальну відповідальність. Зацікавлені сторони вносять свої пропозиції, ідеї та вимоги, що допомагає враховувати широкий спектр поглядів та потреб суспільства. Механізми забезпечення соціальної відповідальності у системі публічного управління слугують інструментами, що допомагають втілювати концепцію соціальної відповідальності в реальну практику. Ці механізми включають розробку стандартів, нормативно-правових актів, рекомендацій та інших інструментів оцінки, вимірювання та контролю соціальної відповідальності [20]. Зацікавлені сторони активно взаємодіють з цими механізмами, сприяючи їх вдосконаленню та адаптації до потреб суспільства. Таким чином, роль зацікавлених сторін у формуванні соціальної відповідальності публічного управління і механізми забезпечення соціальної відповідальності у системі публічного управління взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного. Спільна робота зацікавлених сторін у формуванні політик та стандартів соціальної відповідальності забезпечує виконання соціальних, екологічних та етичних вимог у публічному управлінні, що сприяє побудові стійкого та відповідального суспільства.

Механізми забезпечення соціальної відповідальності у системі публічного управління. Забезпечення соціальної відповідальності у системі публічного управління вимагає наявності ефективних механізмів, які забезпечують впровадження та контроль за дотриманням цих принципів. Ось деякі з ключових механізмів, що сприяють забезпеченню соціальної відповідальності в публічному управлінні:

1. Законодавчі та нормативно-правові механізми. Розроблення та впровадження законів, нормативних актів та політик, які визначають стандарти соціальної відповідальності для управлінських органів та посадових осіб. Ці

механізми створюють правову базу для відповідного поведіння, враховуючи соціальні, екологічні та етичні аспекти;

2. Система моніторингу та звітності. Розроблення механізмів моніторингу соціальної відповідальності в публічному управлінні, які дозволяють відстежувати дотримання встановлених стандартів та ефективність заходів. Включення звітності та публічного обговорення результатів сприяє відкритості та відповідальності управлінських органів перед громадськістю [21];

3. Залучення громадськості та зацікавлених сторін. Впровадження механізмів консультацій, діалогу та співробітництва з громадськістю та зацікавленими сторонами. Це дозволяє враховувати різноманітні погляди, інтереси та потреби суспільства при прийнятті управлінських рішень та формуванні політик.

4. Етичні стандарти та кодекси поведінки. Розроблення та впровадження етичних стандартів та кодексів поведінки для управлінських органів та посадових осіб. Ці стандарти встановлюють вимоги до інтегритету, відповідальності та прозорості, сприяють уникненню конфлікту інтересів та забезпечують етичну поведінку управлінських структур [22].

Ці механізми взаємодіють між собою та сприяють формуванню ефективної системи соціальної відповідальності у публічному управлінні. Їх розробка та впровадження сприяють досягненню сталого розвитку, підвищенню довіри суспільства до управлінських органів та забезпеченню гармонійної взаємодії між управлінцями та громадськістю.

Оцінка та вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні вимагають використання спеціальних *інструментів*, які дозволяють зібрати, аналізувати та оцінити дані щодо впровадження соціально відповідальних практик. Деякі з таких інструментів оцінки та вимірювання соціальної відповідальності у системі публічного управління включають:

1. Системи індикаторів. Розроблення та використання систем індикаторів, які дозволяють вимірювати ключові аспекти соціальної відповідальності, такі як екологічна ефективність, соціальна справедливість, етичні стандарти тощо.

Ці індикатори можуть базуватися на числових даних, опитуваннях, звітах тощо [23];

2. Соціальні аудити. Проведення соціальних аудитів, які дозволяють оцінити вплив управлінських дій та програм на різні соціальні групи та суспільство в цілому. Ці аудити можуть включати збір статистичних даних, спостереження, інтерв'ю зі зацікавленими сторонами тощо;

3. Соціальні звіти. Підготовка та публікація соціальних звітів, які містять інформацію про соціальну відповідальність управлінських органів. Ці звіти можуть включати опис впроваджених програм, досягнутих результатів, впливу на зацікавлені сторони та плани на майбутнє;

4. Сертифікація та стандартизація. Використання систем сертифікації та стандартизації, які встановлюють вимоги до соціальної відповідальності управлінських органів. Ці системи можуть базуватися на міжнародних стандартах або національних нормативних документах [24].

Використання цих інструментів дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку та вимірювання рівня соціальної відповідальності у системі публічного управління, виявити потенційні проблеми та розробити стратегії для їх вирішення.

Стандарти, нормативно-правові акти та рекомендації відіграють важливу роль у забезпеченні соціальної відповідальності в системі публічного управління. Вони встановлюють основні принципи, вимоги та рекомендації, якими повинні керуватись управлінські органи у своїй діяльності з питань соціальної відповідальності. Основні ролі цих інструментів включають:

1. Встановлення стандартів. Стандарти є важливим інструментом для визначення мінімальних вимог і очікувань щодо соціальної відповідальності публічного управління. Вони визначають набір принципів, критеріїв та показників, за якими можна оцінювати діяльність управлінських органів з питань соціальної відповідальності [25, с. 29];

2. Розробка нормативно-правових актів. Нормативно-правові акти, такі як закони, постанови, розпорядження тощо, встановлюють правову базу для

соціальної відповідальності у системі публічного управління. Вони визначають права, обов'язки та відповідальність управлінських органів у відношенні до соціальних аспектів своєї діяльності;

3. Надання рекомендацій. Рекомендації є інструментом, який надає практичні поради та рекомендації щодо впровадження соціально відповідальних практик у публічному управлінні. Вони можуть включати рекомендації щодо створення механізмів моніторингу, звітності, співпраці з зацікавленими сторонами та інших аспектів, які сприяють забезпеченню соціальної відповідальності [26].

Ці інструменти сприяють створенню системи правил, норм та вимог, які спрямовані на забезпечення соціальної відповідальності у публічному управлінні. Вони створюють основу для побудови ефективної системи управління, орієнтованої на врахування соціальних аспектів і потреб громадськості.

Отже, на даному етапі дослідження ми дослідили концептуальні основи соціальної відповідальності у системі публічного управління. Розуміння поняття соціальної відповідальності та його еволюція від корпоративного сектору до публічного управління надають нам можливість побачити ширший контекст його застосування та значення для суспільства.

Виявлення інтегрованого підходу до соціальної відповідальності у публічному управлінні дозволяє нам зрозуміти, що сталість розвитку та задоволення потреб суспільства можуть бути досягнуті шляхом балансу соціальних, екологічних та економічних інтересів. Зацікавлені сторони в системі публічного управління мають важливу роль у формуванні соціально відповідальних практик та вплив на прийняття рішень.

Забезпечення соціальної відповідальності у системі публічного управління вимагає наявності механізмів, таких як стандарти, нормативно-правові акти та інструменти оцінки і вимірювання. Ці інструменти допомагають забезпечити виконання соціально відповідальних зобов'язань та стимулюють впровадження ефективних практик у публічному управлінні.

Розуміння концептуальних основ соціальної відповідальності у системі публічного управління є ключовим елементом для розвитку стратегій та політик, спрямованих на досягнення сталого розвитку та задоволення потреб суспільства. Подальше дослідження в цій галузі є важливим для зміцнення теорії та практики соціальної відповідальності в публічному управлінні, що сприятиме досягненню більш справедливого, стійкого та гармонійного суспільства.

1.2. Роль соціальної відповідальності у системі публічного управління у досягненні сталого розвитку

У сучасному світі, де сталий розвиток та збереження природних ресурсів набувають все більшої ваги, роль соціальної відповідальності у системі публічного управління стає надзвичайно актуальною. Соціальна відповідальність охоплює здатність публічних управлінців приймати рішення та здійснювати дії, спрямовані на досягнення сталого розвитку, тобто на задоволення потреб сучасного суспільства, не шкодячи майбутнім поколінням. Оскільки публічне управління впливає на всі сфери життя суспільства, розуміння ролі соціальної відповідальності у цьому контексті є надзвичайно важливим. На даному етапі дослідження ми розглянемо значення та переваги соціальної відповідальності у системі публічного управління, а також зосередимось на взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та досягненням сталого розвитку, зокрема в контексті екологічної, соціальної та економічної сфер.

Проблема, яку націлено розглянути, полягає у визначенні нової ролі соціальної відповідальності в системі публічного управління та її впливу на досягнення сталого розвитку. Зв'язок цієї проблеми з важливими науковими та практичними завданнями полягає в необхідності вирішення сукупності глобальних проблем, таких як соціальна нерівність, виснаження природних ресурсів, зміна клімату та інші виклики, що впливають на сталість та

процвітання суспільства. У контексті публічного управління, де владні органи відіграють ключову роль у прийнятті рішень та формуванні політик, важливо розуміти, як соціальна відповідальність може бути впроваджена та належним чином врахована в процесах планування, реалізації та оцінки діяльності публічних управлінців. Такий аналіз має на меті виявлення можливостей для вдосконалення публічного управління шляхом підвищення ролі соціальної відповідальності та сприяння досягненню сталого розвитку, забезпечуючи екологічну стійкість, соціальну справедливість та економічну добробутність.

Сталий розвиток є ключовим поняттям у сучасному світі, яке наголошує на необхідності забезпечення збалансованого розвитку, що задовольняє потреби сьогодення, не втрачаючи зворотного впливу на майбутні покоління. Він передбачає здатність суспільства задовольняти поточні потреби без погіршення умов життя майбутніх поколінь. Під сталим розвитком ми розуміємо концепцію, що передбачає задоволення поточних потреб суспільства, забезпечуючи при цьому збереження та підвищення якості життя майбутніх поколінь; це баланс між економічним розвитком, соціальною справедливістю та збереженням природних ресурсів та екосистем. Визначення сталого розвитку може варіюватися залежно від контексту, але загалом воно охоплює економічний, соціальний та екологічний аспекти. Сталий розвиток базується на впевненості, що економічний розвиток не може бути досягнутий за рахунок нищення навколишнього середовища або на шкоду соціальному благополуччю. Він прагне створити гармонію між потребами людей, захистом природи та забезпеченням справедливості в суспільстві.

Основними *складовими* сталого розвитку є:

- Економічна стійкість. Це забезпечення економічного зростання та процвітання, збереження ресурсів, розширення можливостей для підприємництва та зайнятості, створення стабільних та рівних умов для економічного розвитку;

- Соціальна справедливість. Включає забезпечення рівності, доступності та справедливості у розподілі ресурсів, послуг та можливостей. Це враховує

потреби та добробут всіх членів суспільства, включаючи найбільш уразливі групи [27, с. 691];

- Екологічна збалансованість. Це збереження природних ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля, підтримка екологічно чистих технологій та практик, збереження біорізноманіття та реструктуризація екологічно неприйнятних діяльностей;

- Культурна різноманітність та спадщина. Збереження та просування різноманітності культур, традицій, мов, цінностей та ідентичностей. Це врахування ролі моделі культурного розвитку в побудові сталого суспільства [28, с. 57].

Ці складові взаємозв'язані та взаємозалежні, і їх вплив на сталий розвиток може бути різноманітним залежно від конкретного контексту та пріоритетів суспільства. У публічному управлінні соціальна відповідальність відіграє важливу роль у реалізації цих складових і досягненні сталого розвитку.

Ключовими *принципами*, що керують стратегією та практикою досягнення сталого розвитку є принципи сталого розвитку. Вони визначають напрями дій та рекомендації для забезпечення гармонії між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку. Основними принципами сталого розвитку є такі:

- Інтегративний підхід. Врахування взаємозалежності та взаємозв'язку економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку, а також взаємодії між різними секторами суспільства. Цей принцип покликаний забезпечити комплексний підхід до прийняття рішень, який враховує всі вимоги сталого розвитку [29];

- Довгостроковість. Сталий розвиток покликаний забезпечити збереження ресурсів та задоволення потреб сучасного покоління, не завдаючи шкоди майбутнім поколінням. Принцип довгостроковості передбачає планування та прийняття рішень, що забезпечують економічну та соціальну стабільність протягом тривалого періоду;

- **Справедливість.** Сталий розвиток прагне досягти справедливого розподілу ресурсів, користі та можливостей між різними групами суспільства та між сучасними та майбутніми поколіннями. Цей принцип включає боротьбу з нерівностями, дискримінацією та включення всіх груп населення у процеси розвитку [30, с. 194];

- **Збереження природи та екосистем.** Принцип збереження природи передбачає ефективне використання ресурсів, зменшення викидів забруднюючих речовин, охорону біорізноманіття та збереження екологічно вразливих територій. Він наголошує на необхідності збалансованої взаємодії людини з навколишнім середовищем;

- **Участь та партнерство.** Принцип участі передбачає залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень та розвитку. Це включає громадянське суспільство, бізнес-сектор, громадські організації та державні органи. Забезпечення відкритості, прозорості та взаємодії між різними зацікавленими сторонами сприяє досягненню сталого розвитку [31].

Зазначені принципи становлять основу для реалізації сталого розвитку у системі публічного управління та підкреслюють важливість соціальної відповідальності як ключового чинника у досягненні цієї мети.

Отже, сутність сталого розвитку полягає в забезпеченні поточних потреб суспільства, не приводячи до виснаження або погіршення умов життя майбутніх поколінь. Це концепція, що передбачає гармонійне поєднання економічного, соціального та екологічного розвитку, забезпечуючи довгострокову життєздатність та благополуччя суспільства.

Значний інтерес серед дослідників [32; 33; 39; 45; 47] викликає *залежність між соціальною відповідальністю і сталим розвитком*, оскільки обидва концепти мають важливе значення для суспільного прогресу. Теоретичні підходи та емпіричні докази підтверджують тісний взаємозв'язок між цими двома концепціями.

Теоретичні підходи до розуміння залежності між соціальною відповідальністю та сталим розвитком базуються на ідеї, що соціально

відповідальна поведінка організацій та інституцій має потенціал стимулювати сталий розвиток. Одна з таких теорій – «потрійний державний результат» (Triple Bottom Line) [34] – визначає, що сталий розвиток вимагає балансу між економічною, соціальною та екологічною пропорціями. Цей підхід підкреслює необхідність урахування соціальних аспектів у публічному управлінні для досягнення сталого розвитку.

Емпіричні докази також свідчать про залежність між соціальною відповідальністю та сталим розвитком. Низка досліджень [35; 43; 46] показують, що соціально відповідальні організації, зокрема і публічні установи, мають більшу ймовірність досягнення сталого розвитку. Це може виявлятися через зменшення впливу на довкілля, покращення умов праці, сприяння соціальній справедливості та забезпечення довгострокової економічної стійкості.

Крім того, емпіричні дослідження [36; 40; 44; 48] показують, що соціально відповідальні рішення та дії публічних управлінців можуть мати значний вплив на екологічну, соціальну та економічну сфери. Наприклад, прийняття політик зменшення викидів парникових газів, сприяння соціальній інклюзії та розвитку стійких економічних моделей можуть сприяти сталому розвитку. Емпіричні докази допомагають уточнити і підтвердити теоретичні концепції, а також розкривають практичні аспекти ролі соціальної відповідальності у системі публічного управління для досягнення сталого розвитку.

Враховуючи теоретичні та емпіричні аспекти, дослідження ролі соціальної відповідальності у системі публічного управління у досягненні сталого розвитку виявляється архізначущим.

Роль соціальної відповідальності в системі публічного управління є надзвичайно важливою для досягнення сталого розвитку. Соціальна відповідальність відображає здатність та бажання публічних управлінців та організацій брати на себе відповідальність за соціальні та екологічні впливи своїх дій і рішень.

У системі публічного управління соціальна відповідальність проявляється у впровадженні політик, програм і процедур, спрямованих на забезпечення рівномірного соціального розвитку, економічної стійкості та охорони довкілля [37, с. 131]. Публічні управлінці мають враховувати потреби та інтереси суспільства в процесі прийняття рішень, розробці стратегій та виконанні своїх обов'язків. Вони повинні сприяти соціальній справедливості, захищати права та інтереси громадян, розвивати інклюзивність та забезпечувати стабільність.

Соціальна відповідальність публічних управлінців також передбачає посилення взаємодії зі суспільством, громадськими організаціями, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Це сприяє залученню громадськості до прийняття рішень, забезпеченню прозорості та відповідальності в діяльності публічних установ і організацій. Взаємодія з громадськістю також сприяє виявленню соціальних потреб і проблем, адаптації до змін у суспільстві та впровадженню інноваційних підходів [38, с. 67].

Крім того, соціальна відповідальність у публічному управлінні передбачає раціональне використання ресурсів та здійснення ефективного контролю за їхнім використанням. Це означає, що прийняття рішень та розробка політик повинні враховувати економічну ефективність, енергоефективність, зменшення викидів забруднюючих речовин та збереження природних ресурсів [39].

Загалом, роль соціальної відповідальності у системі публічного управління полягає в забезпеченні збалансованого розвитку, де враховуються соціальні, екологічні та економічні аспекти. Це сприяє досягненню сталого розвитку, який передбачає задоволення потреб сучасного покоління, не позбавляючи можливостей задовольняти потреби майбутніх поколінь. Соціальна відповідальність стає фундаментальним принципом публічного управління, спрямованим на стале благополуччя та процвітання суспільства.

Надзвичайно важливим і багатогранним є вплив соціальної відповідальності у системі публічного управління на сталий розвиток. Соціальна відповідальність публічних управлінців та організацій впливає на

різні аспекти сталого розвитку, такі як соціальна справедливість, економічна стійкість та екологічна збалансованість.

По-перше, соціальна відповідальність сприяє розвитку соціально справедливого суспільства. Публічні управлінці, керуючи розподілом ресурсів та формулюючи соціальні політики, повинні враховувати потреби та інтереси різних груп населення, особливо уразливих. Шляхом впровадження соціально відповідальних програм і заходів, публічне управління може забезпечити доступ до освіти, охорони здоров'я, житла та інших соціальних послуг, покращити якість життя громадян і зменшити соціальну нерівність [40, с. 519].

По-друге, соціальна відповідальність впливає на економічну стійкість. Публічні управлінці повинні працювати на створення сприятливого підприємницького середовища, залучати інвестиції, розвивати інновації та сприяти підприємницькій активності. Соціально відповідальне публічне управління сприяє створенню робочих місць, підтримці малого та середнього бізнесу, забезпеченню адекватної оплати праці та умов праці. Це сприяє економічному зростанню, стимулює інноваційність та підвищує конкурентоспроможність країни [41, с. 274].

По-третє, соціальна відповідальність публічного управління має прямий вплив на екологічну збалансованість та збереження природних ресурсів. Соціально відповідальні публічні управлінці повинні враховувати екологічні аспекти при прийнятті рішень та розробці політик. Це може включати стимулювання використання відновлювальних джерел енергії, зменшення викидів забруднюючих речовин, ефективне використання ресурсів та заохочення екологічно відповідальних практик у суспільстві [42].

Загалом, соціальна відповідальність у системі публічного управління впливає на сталий розвиток, створюючи баланс між соціальними, економічними та екологічними аспектами. Це забезпечує здатність суспільства задовольняти потреби сучасного покоління, не позбавляючи можливостей майбутніх поколінь комфортно жити на цій планеті.

Ключовим для розуміння ролі соціальної відповідальності у системі публічного управління у досягненні сталого розвитку є *аналіз впливу* соціально відповідальних рішень та дій публічних управлінців на екологічну, соціальну та економічну сфери. У даному контексті розглянемо кожен з сфер:

- Екологічна сфера. Соціально відповідальні рішення та дії публічних управлінців мають значний вплив на охорону навколишнього середовища та збереження екологічної рівноваги. Публічне управління може приймати політики, спрямовані на зменшення викидів шкідливих речовин, підтримку використання відновлювальних джерел енергії, захист біорізноманіття та створення екологічно чистих інфраструктурних проєктів. Ці рішення сприяють сталому використанню ресурсів, збереженню природних екосистем та зменшенню негативного впливу на довкілля [43];

- Соціальна сфера. Соціально відповідальні рішення та дії публічних управлінців впливають на соціальний прогрес та покращення якості життя громадян. Публічне управління може забезпечувати доступ до освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг та житла. Воно також може сприяти рівноправ'ю, боротьбі з дискримінацією, забезпеченню рівних можливостей та підтримці вразливих груп населення. Соціально відповідальні рішення публічних управлінців сприяють соціальній справедливості, зростанню якості життя та забезпеченню стабільності в суспільстві [44];

- Економічна сфера. Соціальна відповідальність у публічному управлінні також має велике значення для економічного розвитку. Публічні управлінці можуть сприяти розвитку підприємництва, створенню робочих місць, підтримці інновацій та розвитку стійкого економічного середовища. Вони також можуть встановлювати правила та норми, спрямовані на боротьбу з корупцією, забезпечення прозорості та відповідальності в економічному секторі. Це сприяє сталому економічному зростанню, залученню інвестицій та підвищенню довіри до бізнес-середовища [45].

Отже, соціальна відповідальність у системі публічного управління має значний вплив на екологічну, соціальну та економічну сфери. Шляхом

прийняття соціально відповідальних рішень та реалізації відповідних дій, публічні управлінці сприяють досягненню сталого розвитку, збалансованого з урахуванням потреб сьогодення та майбутніх поколінь.

У контексті дослідження впливу соціальної відповідальності у системі публічного управління на сталий розвиток розглянемо більш детально три головні вищезазначені *аспекти*: екологічний, соціальний, економічний.

Екологічний аспект грає ключову роль у впливі соціальної відповідальності у системі публічного управління на сталий розвиток. Збереження природних ресурсів та біорізноманіття є фундаментальними складовими для досягнення сталого розвитку та забезпечення благополуччя сучасного суспільства та майбутніх поколінь.

Соціальна відповідальність у системі публічного управління передбачає прийняття стратегічних рішень та реалізацію конкретних заходів, спрямованих на ефективне використання природних ресурсів. Це охоплює такі сфери, як енергетика, водопостачання, лісове господарство, ґрунтове використання та інші. Наприклад, публічне управління може сприяти стимулюванню використання відновлювальних джерел енергії, енергоефективних технологій та екологічно чистих виробництв. Це сприяє мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, збереженню природних ресурсів та зменшенню викидів шкідливих речовин [46, с. 189].

Окрім того, соціально відповідальні дії публічних управлінців спрямовані на збереження біорізноманіття, яке є важливою складовою екологічної рівноваги. Публічне управління може встановлювати політики та нормативи, спрямовані на охорону та відтворення природних екосистем, резерватів та видового різноманіття. Це включає зонування територій, створення національних парків та заповідників, регулювання вирубування лісів, захист водних басейнів та інших природних ресурсів.

Таким чином, соціальна відповідальність у системі публічного управління має суттєвий вплив на збереження природних ресурсів та біорізноманіття. Це сприяє сталому розвитку, забезпечує екологічну стійкість та покращує якість

життя суспільства в цілому. Ефективне планування, регулювання та контроль соціально відповідальних рішень та дій публічних управлінців є важливими чинниками для досягнення екологічної сталості та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Соціальний аспект впливу соціальної відповідальності у системі публічного управління на сталий розвиток охоплює поліпшення якості життя, соціальну справедливість та «включеність». Ці аспекти є важливими для створення справедливого та рівноправного суспільства, де кожна людина має можливість реалізувати свій потенціал.

Соціальна відповідальність публічних управлінців передбачає урахування потреб та інтересів різних соціальних груп, зокрема вразливих категорій населення, і забезпечення рівних можливостей для всіх. Це охоплює такі аспекти, як доступ до освіти, охорони здоров'я, житла, працевлаштування, соціального захисту та інших соціальних послуг. Соціально відповідальні рішення публічних управлінців спрямовані на забезпечення соціальної справедливості та врегулювання соціальних нерівностей.

Крім того, соціальна відповідальність у системі публічного управління передбачає принцип «включеності». Це означає залучення громадськості до прийняття рішень та формування політик, що стосуються соціальних питань. Публічні управлінці повинні забезпечувати можливість громадської участі, діалогу та співпраці з громадськістю, представниками громадських організацій, для забезпечення впливу громадян на процеси публічного прийняття рішень [47].

Таким чином, соціальна відповідальність у системі публічного управління сприяє поліпшенню якості життя, соціальній справедливості та «включеності». Вона спрямована на забезпечення рівних можливостей для всіх громадян і формування справедливого та гуманного суспільства.

Економічний аспект впливу соціальної відповідальності у системі публічного управління на сталий розвиток охоплює такі основні важливі

аспекти, як сталість економічного зростання, інновації та конкурентоспроможність.

Соціальна відповідальність публічних управлінців передбачає розвиток економіки, який забезпечує стале економічне зростання. Це означає, що прийняті рішення та стратегії публічного управління спрямовані на збереження економічної стабільності, запобігання економічним кризам та забезпечення сталого підвищення рівня життя громадян. Відповідальні публічні управлінці стимулюють економічний розвиток, сприяють підтримці підприємництва, залучають інвестиції та стимулюють торгівлю, що сприяє стабільності та зростанню економіки [48].

Крім того, соціальна відповідальність у системі публічного управління сприяє інноваціям. Публічні управлінці забезпечують підтримку і стимулювання інноваційних проєктів, досліджень та розвитку новітніх технологій. Це сприяє створенню нових можливостей для розвитку бізнесу, покращенню якості продукції та послуг, зниженню негативного впливу на довкілля, а також стимулює створення нових робочих місць.

Конкурентоспроможність є ще одним важливим аспектом економічного впливу соціальної відповідальності у системі публічного управління. Соціально відповідальні рішення та дії публічних управлінців сприяють підвищенню конкурентоспроможності країни або регіону. Це досягається за допомогою сприяння підприємству, підтримки інновацій та розвитку людського потенціалу. Конкурентоспроможність сприяє ефективному використанню ресурсів, залученню іноземних інвестицій, розвитку експорту та зміцненню позицій на міжнародних ринках [49].

Таким чином, соціальна відповідальність у системі публічного управління впливає на економічний аспект сталого розвитку шляхом забезпечення сталого економічного зростання, сприяння інноваціям та підвищення конкурентоспроможності. Це робить систему публічного управління більш ефективною та гармонійною, сприяючи досягненню сталого розвитку на різних рівнях – локальному, регіональному та глобальному.

На основі вищенаведеного, сформуємо таблицю, яка ілюструє роль соціальної відповідальності у системі публічного управління у досягненні сталого розвитку, розкриваючи основні проблеми та виклики в кожному аспекті сталого розвитку, роль соціальної відповідальності в публічному управлінні та приклади конкретних ініціатив та заходів для кожного аспекту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Роль соціальної відповідальності у системі публічного управління у досягненні сталого розвитку

Аспекти сталого розвитку	Основні проблеми і виклики	Роль соціальної відповідальності у публічному управлінні	Приклади ініціатив та заходів
<i>Екологічний аспект</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Забруднення навколишнього середовища; - Виснаження природних ресурсів; - Зникнення видів; - Глобальні зміни клімату. 	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток та підтримка екологічно чистих технологій; - Збереження та відновлення лісів, водних ресурсів, біорізноманіття; - Програми зменшення викидів парникових газів; - Захист природних територій та охорона дикої природи. 	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження енергоефективних технологій у виробництво; - Проведення екологічних акцій та суботників; - Програми відновлення річок та озер; - Запровадження екологічних сертифікатів для підприємств.
<i>Соціальний аспект</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Бідність та нерівність; - Відсутність доступу до освіти та охорони здоров'я; - Соціальна виключеність; - Нестабільність соціального середовища. 	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг; - Забезпечення рівних можливостей для всіх груп населення; - Підтримка ініціатив, спрямованих на соціальну справедливість та включеність. 	<ul style="list-style-type: none"> - Програми соціальної підтримки; - Реалізація проєктів розвитку освіти та медицини; - Програми підтримки молоді та малозахищених верств населення; - Програми соціальної адаптації та реінтеграції.
<i>Економічний аспект</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Нестабільність економіки; - Нерівномірний розподіл багатства; - Недостатня інвестиційна привабливість; - Високий рівень безробіття. 	<ul style="list-style-type: none"> - Стимулювання і підтримка інноваційного підприємництва; - Розвиток інфраструктури; - Залучення іноземних інвестицій; - Розробка і реалізація стратегій сталого економічного зростання. 	<ul style="list-style-type: none"> - Фінансова підтримка стартапів та інноваційних підприємств; - Реконструкція та розвиток транспортної і енергетичної інфраструктури; - Привабливість інвестиційних проєктів; - Програми зайнятості та розвитку робочих місць.

Джерело: складено автором

Запропонована нами таблиця відображає взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та сталим розвитком в контексті екологічного, соціального та економічного аспектів. Кожен аспект сталого розвитку має свої основні проблеми і виклики, які потребують уваги та вирішення.

В першому стовпчику таблиці наведені аспекти сталого розвитку: екологічний, соціальний та економічний. Другий стовпчик вказує основні проблеми і виклики, пов'язані з кожним аспектом. Наприклад, в економічному аспекті можуть існувати проблеми нерівномірного розподілу багатства або недостатньої інвестиційної привабливості.

Третій стовпчик розкриває роль соціальної відповідальності в системі публічного управління для досягнення сталого розвитку. Для кожного аспекту наведені конкретні способи, якими публічне управління може сприяти сталому розвитку через соціальну відповідальність. Наприклад, в економічному аспекті розглядаються ініціативи, що сприяють інноваційному підприємництву, розвитку інфраструктури та залученню іноземних інвестицій.

Четвертий стовпчик містить приклади ініціатив та заходів, які можуть бути вжиті для реалізації соціальної відповідальності у публічному управлінні для кожного аспекту. Наприклад, це можуть бути програми соціальної підтримки, розвитку освіти та медицини, захисту природних територій тощо.

Отже, складена нами таблиця допомагає зрозуміти, як соціальна відповідальність у системі публічного управління може сприяти сталому розвитку, забезпечуючи збалансований підхід до економічних, екологічних та соціальних питань. Вона слугує своєрідним дороговказом для урядових органів та публічних управлінців, які прагнуть підвищити ефективність своїх дій у досягненні сталого розвитку через соціальну відповідальність.

Соціальна відповідальність у публічному управлінні відіграє надзвичайно важливу роль у досягненні сталого розвитку. Вона є ключовим принципом, що дозволяє забезпечити гармонійне злагодження екологічних, соціальних та економічних аспектів розвитку. Виконання соціальної відповідальності сприяє

покращенню якості життя громадян, створює умови для стійкого економічного зростання, збереження природних ресурсів та біорізноманіття.

Одним з ключових аспектів важливості соціальної відповідальності є поліпшення якості життя населення. Публічне управління, зосереджуючись на соціально відповідальних рішеннях, може сприяти забезпеченню доступу до основних соціальних послуг, таких як освіта, охорона здоров'я, житло, соціальний захист тощо. Це стимулює зростання рівня життя населення, зменшує соціальну нерівність і сприяє створенню справедливого та «включеного» суспільства [49].

Крім того, соціальна відповідальність у публічному управлінні має прямий вплив на сталість економічного зростання. Заохочення інновацій, підтримка підприємництва та розвиток інфраструктури допомагають у створенні сприятливого економічного середовища. Соціально відповідальні рішення публічних управлінців спрямовані на забезпечення сталості економічного зростання, збереження робочих місць та підтримку підприємств, що працюють в межах екологічних та соціальних норм.

Окрім того, соціальна відповідальність у публічному управлінні відіграє важливу роль у збереженні природних ресурсів та біорізноманіття. Застосування екологічно відповідальних практик, зменшення викидів та забруднення навколишнього середовища, підтримка відновлюваних джерел енергії та енергоефективність – все це впливає на збереження природних ресурсів та збалансоване використання екосистем. Публічні управлінці, дотримуючись принципів соціальної відповідальності, можуть сприяти збереженню біорізноманіття та створенню стійких екологічних систем для майбутніх поколінь [49].

Таким чином, соціальна відповідальність у системі публічного управління має велике значення для досягнення сталого розвитку. Вона сприяє поліпшенню якості життя, сталому економічному зростанню, збереженню природних ресурсів та біорізноманіття. Забезпечення соціально відповідальних

рішень і дій у публічному управлінні є необхідною умовою для створення справедливого та стійкого суспільства.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства важливого значення набуває необхідність надання конкретних *рекомендацій та пропозицій* для відповідних суб'єктів щодо підвищення ролі соціальної відповідальності в системі публічного управління у досягненні сталого розвитку. Рекомендації та пропозиції надають конкретні напрями діяльності і вказують на необхідність залучення різних сторін до виконання своєї соціальної відповідальності; вони базуються на теоретичних підходах, емпіричних доказах та кращих практиках, що доводить їх ефективність та обґрунтованість; вони враховують специфіку публічного управління, потенціал різних суб'єктів і вимоги сталого розвитку. Отже, конкретні і обґрунтовані рекомендації та пропозиції є необхідним інструментом для забезпечення активної участі різних суб'єктів у досягненні сталого розвитку та підвищення ролі соціальної відповідальності у системі публічного управління. Вони сприяють ефективній координації дій, розподілу ресурсів та впровадженню інноваційних підходів, що сприяють досягненню сталого розвитку.

Надамо у вигляді таблиці 1.3 рекомендації та пропозиції для основних відповідних суб'єктів з метою підвищення ролі соціальної відповідальності у системі публічного управління для досягнення сталого розвитку. Кожна рекомендація та пропозиція має свою обґрунтовану підставу і спрямована на покращення певних аспектів сталого розвитку, таких як екологічний, соціальний та економічний аспекти. Впровадження цих рекомендацій вимагатиме спільних зусиль та співпраці між усіма зацікавленими сторонами з метою створення більш стійкого та справедливого суспільства.

Таблиця 1.3

Рекомендації та пропозиції суб'єктам соціальної відповідальності

Суб'єкт	Рекомендації та пропозиції
Уряд	1. Забезпечити впровадження строгих екологічних стандартів і нормативів у законодавство та контролювати їх дотримання.
	2. Розробити та впровадити програми соціального партнерства з бізнесом та неприбутковим сектором для спільного здійснення соціальних та екологічних ініціатив.
	3. Запровадити прозорість та відкритість у процесі прийняття рішень, залучення громадськості та стейкхолдерів для більшої «включеності».
	4. Сприяти розвитку зелених технологій та інновацій в економіці, стимулювати економічну сталість та конкурентоспроможність.
Бізнес-сектор	1. Впроваджувати внутрішні стандарти корпоративної соціальної відповідальності та етичні принципи.
	2. Забезпечувати екологічну сталість виробництва, зменшувати вплив на навколишнє середовище та працювати над енергоефективністю.
	3. Співпрацювати з урядом та неприбутковим сектором для спільного розвитку проєктів, спрямованих на соціальну справедливість та «включеність».
	4. Інвестувати в дослідження та розробки зелених технологій, сприяти інноваціям та створенню зелених робочих місць.
Громадськість	1. Активно брати участь у громадському діалозі та консультаціях з публічними управліннями та бізнесом.
	2. Вимагати відкритості, прозорості та відповідальності в управлінні ресурсами та реалізації проєктів.
	3. Формувати та підтримувати спільні ініціативи з розвитку громади та покращення якості життя.
	4. Підтримувати та сприяти розвитку незалежних громадських організацій та ініціатив з питань сталого розвитку.
Неприбутковий сектор	1. Розробити та реалізувати програми соціальної відповідальності, спрямовані на покращення благополуччя та якості життя громадян.
	2. Підтримувати та співпрацювати з урядом, бізнесом та громадськістю для спільного досягнення цілей сталого розвитку.
	3. Залучати громадськість до власних ініціатив та впливати на процеси прийняття рішень у публічному управлінні.
	4. Впроваджувати ефективні механізми моніторингу та оцінки впливу своїх проєктів на сталий розвиток.

Джерело: складено автором

Складена нами таблиця містить конкретні рекомендації та пропозиції для різних суб'єктів щодо підвищення ролі соціальної відповідальності у системі публічного управління для досягнення сталого розвитку. Кожен із основних суб'єктів (уряд, бізнес-сектор, громадськість, неприбутковий сектор) має свою

відповідальність та може зробити вагомий внесок у стале та ефективне управління.

Урядові рекомендується прийняти стратегічні рішення та політичні курси, спрямовані на підтримку сталого розвитку. Це включає розробку та впровадження соціально відповідальних політик, забезпечення екологічної ефективності управлінських рішень, створення механізмів моніторингу та оцінки впливу рішень на сталий розвиток.

Бізнес-сектору рекомендується брати на себе відповідальність за свою діяльність та вплив на соціальні та екологічні аспекти. Це може включати прийняття етичних принципів, створення сталісних практик управління, розвиток інноваційних рішень та залучення до співпраці з урядом та громадськістю.

Громадськість має можливість активно впливати на процеси публічного управління. Вона може вимагати та підтримувати більш прозоре та відповідальне управління, брати участь у прийнятті рішень, сприяти розвитку громадських організацій та ініціатив з питань сталого розвитку.

Неприбутковому сектору рекомендується створювати та реалізовувати проєкти, спрямовані на соціальний розвиток та збереження природних ресурсів. Це може включати освітні програми, сприяння соціальному підприємництву, розробку та реалізацію екологічних ініціатив тощо.

Запропоновані рекомендації та пропозиції спрямовані на підвищення ролі соціальної відповідальності в публічному управлінні та досягнення сталого розвитку, шляхом спільних зусиль різних суб'єктів суспільства.

Особливого значення у досягненні сталого розвитку набуває роль соціальної відповідальності у системі публічного управління у контексті сучасного російсько-українського протистояння, яке призвело до серйозної дестабілізації України, втрати життів, руйнування інфраструктури та соціального забезпечення. У такому складному контексті, соціальна відповідальність відіграє ключову роль у забезпеченні підтримки постраждалих та відновленні українського суспільства. Публічні управлінці повинні виявити

відповідальність, ефективно використовувати ресурси та координувати дії для підтримки тих, хто потерпає від даного протистояння, а також для відновлення економіки та соціального благополуччя. Соціальна відповідальність у системі публічного управління стає механізмом для покращення якості життя громадян, забезпечення соціальної справедливості та сталого розвитку на довгостроковій основі.

1.3. Взаємозв'язок соціальної відповідальності та ефективності публічного управління

Сучасна Україна стоїть перед значними викликами, пов'язаними з досягненням сталого розвитку та покращенням ефективності публічного управління. Враховуючи складні воєнно-політичні, соціально-економічні та еколого-демографічні проблеми, що впливають на життя громадян, необхідно шукати нові підходи до забезпечення сталого розвитку та впровадження ефективного публічного управління.

Соціальна відповідальність в контексті публічного управління набуває все більшої вагомості, оскільки вона сприяє забезпеченню гармонійного розвитку суспільства та задоволенню потреб сучасного покоління без погіршення умов майбутніх поколінь. Зростаючий інтерес до соціальної відповідальності у сфері публічного управління свідчить про потребу у визначенні її взаємозв'язку з ефективністю публічних інституцій.

Актуальність дослідження полягає в тому, що розуміння впливу соціальної відповідальності на ефективність публічного управління може сприяти розробці та впровадженню стратегій, які забезпечать сталість розвитку суспільства. Враховуючи специфіку української системи публічного управління, дослідження взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та ефективністю публічного управління має велике значення для формування ефективної політики, створення сприятливих умов для сталого розвитку,

покращення якості надання публічних послуг та задоволення потреб суспільства.

Таким чином, дослідження взаємозв'язку соціальної відповідальності та ефективності публічного управління є актуальним завданням, що вимагає глибокого аналізу, інтеграції теоретичних концепцій та емпіричних даних для розробки нових стратегій, які сприятимуть досягненню сталого розвитку та покращенню ефективності публічного управління в сучасній Україні.

У підрозділах 1.1. та 1.2. ми надавали визначення таких основних понять дослідження як «соціальна відповідальність у системі публічного управління» та «сталий розвиток». Соціальна відповідальність у системі публічного управління означає свідоме прийняття та реалізацію владними структурами відповідальності перед суспільством у контексті забезпечення загального благополуччя, екологічної стійкості та справедливості [50]. Вона передбачає, що державні органи та управлінські структури повинні враховувати соціальні, економічні та екологічні наслідки своїх дій, працювати на користь громадян та розвитку суспільства в цілому. Сталий розвиток є концепцією, що передбачає забезпечення потреб сучасного покоління, не шкодячи можливостям майбутніх поколінь задовольняти їх потреби [51]. Він вимагає балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку, принципів справедливості, відповідального використання ресурсів та збереження природного середовища.

Під поняттям *«ефективність публічного управління»* пропонуємо розуміти здатність державних органів, управлінських структур та посадових осіб досягати поставлених цілей та завдань з максимальним результатом та оптимальним використанням ресурсів. Вона вимірюється як ефективність досягнення встановлених результатів, так і ефективність використання бюджетних, людських та інших ресурсів. Ефективне публічне управління передбачає впровадження сучасних методів, інструментів та практик, а також постійне вдосконалення системи управління з метою забезпечення якісної та результативної діяльності державних органів.

Визначення ефективності публічного управління є складним завданням, оскільки воно включає різні аспекти та показники. Однак, для конкретного визначення ефективності публічного управління можна використовувати такі основні підходи:

- Вихідні показники (input indicators). Оцінка ефективності публічного управління може враховувати розмір та виділені ресурси, такі як фінансові кошти, людські ресурси, матеріальні активи та інші ресурси, які витрачаються на здійснення управлінських функцій. Наприклад, можна виміряти ефективність управління шляхом порівняння бюджетних асигнувань з досягнутими результатами чи видатків на управління відносно досягнення запланованих цілей;

- Результативні показники (output indicators). Ефективність публічного управління також можна виміряти на основі досягнутих результатів. Це можуть бути конкретні вимірювання або показники, які характеризуються кількісно або якісно, наприклад, кількість реалізованих проєктів, рівень задоволеності громадян, покращення економічних показників, зниження рівня корупції тощо;

- Виконання цілей та завдань (goal achievement). Ефективність публічного управління може бути оцінена на основі досягнення встановлених цілей та завдань. Це означає порівняння фактичних результатів з планованими цілями та оцінку ступеня їх виконання. Наприклад, якщо метою управлінської діяльності було поліпшення якості послуг для громадян, то ефективність буде оцінюватись на основі ступеня досягнення покращення цих послуг;

- Задоволення потреб громадян (citizen satisfaction). Ефективність публічного управління також можна виміряти на основі задоволення громадян. Це включає збір даних про задоволеність громадян у зв'язку з якістю та доступністю послуг, рівнем прозорості, участі громадян у процесі управління та сприйняттям ефективності управління з їх боку [52, с. 57].

Залежно від контексту дослідження та поставлених цілей, можна використовувати комбінацію цих підходів для конкретного визначення ефективності публічного управління. Отже, визначення ефективності

публічного управління може базуватись на різних критеріях та показниках. Загальноприйнятим підходом є використання комплексного підходу, що враховує різні аспекти та контекстуальні особливості досліджуваного публічного сектору.

На особливу увагу заслуговує питання ефективності публічного управління *в контексті сталого розвитку*. Ефективність публічного управління в контексті сталого розвитку відноситься до здатності державних органів та інституцій виконувати свої функції та досягати поставлених цілей з максимальними результатами при мінімальних витратах ресурсів. У цьому контексті ефективність публічного управління оцінюється за його внеском у досягнення сталого розвитку, забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та охорони навколишнього середовища.

Ефективне публічне управління в контексті сталого розвитку передбачає раціональне використання ресурсів, включаючи фінансові, людські та природні ресурси, для досягнення позитивних соціальних, економічних та екологічних результатів. Це вимагає ефективного планування, координації, виконання та моніторингу політик та програм, а також забезпечення прозорості, відкритості та участі громадськості в процесах управління [53].

Ефективне публічне управління сприяє раціональному використанню ресурсів, зменшенню корупції, підвищенню якості послуг та задоволення потреб населення, стимулюванню інновацій та розвитку, забезпеченню стабільності та сталості суспільства. Воно є необхідною умовою для досягнення сталого розвитку, який включає баланс економічного росту, соціального розвитку та охорони навколишнього середовища для майбутніх поколінь [54].

Ефективність публічного управління та сталий розвиток є тісно пов'язаними поняттями, які взаємодіють і впливають одне на одне. Публічне управління, яке працює ефективно, забезпечує реалізацію стратегій та політик, спрямованих на сталий розвиток. Ефективне публічне управління виконує ключову роль у досягненні сталості, оскільки забезпечує раціональне використання ресурсів, виконання політичних завдань, планування та

координацію дій. Це дозволяє підтримувати баланс між соціальними, економічними та екологічними аспектами розвитку.

Ефективне публічне управління сприяє здійсненню сталого розвитку через реалізацію таких *аспектів*:

1. Ефективне використання ресурсів. Здатність публічного управління оптимізувати використання фінансових, людських та природних ресурсів сприяє досягненню економічної ефективності та забезпеченню стабільного розвитку;

2. Планування та координація. Ефективне публічне управління забезпечує розробку стратегічних планів, координацію дій між різними секторами та зацікавленими сторонами, що сприяє досягненню збалансованого розвитку;

3. Участь громадськості. Залучення громадськості до прийняття рішень та моніторингу впливу публічного управління на сталий розвиток сприяє підвищенню демократичності, легітимності та ефективності рішень;

4. Створення сприятливих умов. Ефективне публічне управління створює сприятливі умови для підприємництва, інновацій та розвитку громадського сектору, що сприяє економічному зростанню та соціальній стабільності [55].

Таким чином, ефективне публічне управління є ключовим чинником для досягнення сталого розвитку, оскільки воно сприяє оптимальному використанню ресурсів, плануванню та координації дій, залученню громадськості та створенню сприятливих умов для розвитку.

Аналіз інструментів та практик [56, с. 123], спрямованих на підвищення ефективності публічного управління в контексті сталого розвитку, показує, що існує низка підходів та методів, які можуть сприяти поліпшенню управлінських процесів та досягненню сталості. Деякі з них включають:

1. Стратегічне планування. Розвинене стратегічне планування дозволяє визначити мету, цілі та пріоритети діяльності публічного управління в контексті сталого розвитку. Це включає розробку довгострокових стратегій, програм та планів дій, які спрямовані на досягнення сталісних результатів;

2. Впровадження стандартів та критеріїв сталого розвитку. Використання стандартів та критеріїв сталого розвитку, таких як Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року (Agenda 2030) [57] та Цілі сталого розвитку (SDGs) [58], допомагає спрямувати управлінські рішення та дії на досягнення економічної, соціальної та екологічної сталості;

3. Залучення зацікавлених сторін. Активне залучення громадськості, бізнесу, неприбуткових організацій та інших зацікавлених сторін у процесі публічного управління сприяє розширенню обсягу інформації, експертного знання та підтримки. Це дозволяє враховувати різноманітні інтереси та потреби при прийнятті управлінських рішень;

4. Моніторинг та оцінка. Регулярний моніторинг та оцінка результатів діяльності публічного управління дозволяють визначати ефективність заходів, ідентифікувати проблемні сфери та виявляти потенційні можливості для поліпшення. Це стимулює впровадження корекційних заходів та забезпечує відповідність досягнених результатів сталим цілям;

5. Партнерство та співпраця. Розвиток партнерства та співпраці між різними рівнями управління, секторами суспільства та територіальними групами може сприяти обміну досвідом, впровадженню інновацій та спільним зусиллям для досягнення сталого розвитку [59, с. 36].

Ці інструменти та практики сприяють зміцненню ефективності публічного управління в контексті сталого розвитку шляхом покращення планування, координації, участі громадськості та співпраці. Використання цих підходів може сприяти покращенню рішень та досягненню більш сталого, ефективного та рівноважного розвитку.

Аналіз інструментів та практик [60], спрямованих на підвищення ефективності публічного управління в контексті сталого розвитку, виявляє, що ці підходи сприяють поліпшенню планування, координації та співпраці, що, в свою чергу, впливає на забезпечення сталого розвитку. Один з ключових зв'язків, який виникає, полягає в тому, що реалізація соціальної відповідальності в публічному управлінні сприяє досягненню ефективності

управлінських процесів, а в свою чергу, покращена ефективність управління сприяє досягненню сталого розвитку. Таким чином, взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та ефективністю публічного управління полягає в тому, що реалізація соціально відповідальних практик сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та дій, що в свою чергу сприяє досягненню сталого розвитку суспільства [61].

У теоретичних дослідженнях існують різні *підходи* до визначення взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та ефективністю публічного управління. Один з таких підходів – це підкреслення взаємодоповнюваності цих двох понять. Згідно з цим підходом, соціальна відповідальність в публічному управлінні сприяє досягненню ефективних результатів через впровадження прозорих, етичних і відкритих процесів, залучення громадськості та зацікавлених сторін до управлінських рішень і поліпшення відповідності до потреб суспільства [62, с. 137-138].

Інший підхід полягає в розгляді соціальної відповідальності як інструменту для підвищення ефективності публічного управління. У межах цього підходу, соціальна відповідальність розглядається як механізм, що сприяє оптимізації використання ресурсів, покращенню якості послуг, забезпеченню сталого розвитку та підвищенню довіри громадськості до публічного сектору. Цей підхід вбачає соціальну відповідальність як ефективну стратегію управління, що сприяє досягненню цілей публічного сектору та задоволенню потреб суспільства [63].

Таким чином, теоретичні підходи до взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та ефективністю публічного управління визначають їх взаємодію як доповнюючу та взаємозалежну, де соціальна відповідальність сприяє досягненню ефективності управління та забезпеченню сталого розвитку, а ефективне публічне управління забезпечує умови для реалізації соціальної відповідальності та задоволення потреб суспільства.

Важливим кроком для розуміння взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та ефективністю публічного управління є проведення

перехресного аналізу впливу. Такий аналіз дозволяє виявити, як соціальна відповідальність впливає на ефективність публічного управління і наскільки успішними є практики соціальної відповідальності в цьому контексті.

Під час перехресного аналізу можна дослідити, як соціальна відповідальність впливає на такі основні аспекти ефективності публічного управління, як:

- Ефективне використання ресурсів. Соціальна відповідальність може сприяти оптимізації використання ресурсів публічного сектору шляхом зменшення витрат, підвищення продуктивності та ефективності управлінських процесів;

- Якість послуг. Залучення соціальної відповідальності до публічного управління може сприяти покращенню якості послуг, задоволенню потреб громадян та підвищенню довіри до публічних органів;

- Участь громадськості. Соціальна відповідальність може спонукати до залучення громадськості до процесів публічного управління, забезпечуючи широку участь громадян у прийнятті рішень та зміцнення демократичних цінностей;

- Сталість та екологічна відповідальність. Включення соціальної відповідальності у публічне управління сприяє розвитку сталого розвитку та збереженню природних ресурсів через прийняття екологічно відповідальних рішень та забезпечення екологічної сталості [64].

Даний аналіз взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та ефективністю публічного управління допомагає встановити, які практики соціальної відповідальності найбільш сприяють підвищенню ефективності публічного управління, а також виявити можливі причинно-наслідкові зв'язки між цими двома концепціями.

У взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та ефективністю публічного управління визначається низка ключових *чинників*, які впливають на їх взаємодію. Основними з них вважаємо такі:

- Лідерство та керівництво. Ефективність публічного управління та втілення соціальної відповідальності потребують сильного лідерства та відповідального керівництва. Лідери-керівники повинні визначати стратегію та цілі організації, а також створювати сприятливі умови для реалізації соціально відповідальних практик;

- Внутрішня культура. Створення соціально відповідальної культури в публічних організаціях сприяє підвищенню ефективності публічного управління. Це включає формування цінностей, етичних принципів та внутрішньої системи цілей, що сприяють соціальній відповідальності;

- Залучення зацікавлених сторін. Взаємодія з зацікавленими сторонами, такими як громадські організації, бізнес-сектор, громадяни тощо, є важливим елементом успішної соціальної відповідальності та ефективного публічного управління. Це сприяє залученню різноманітних перспектив, обміну інформацією та спільному вирішенню проблем;

- Моніторинг та оцінка. Визначення відповідних показників, моніторингу та оцінки результатів діяльності є важливими для виявлення взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та ефективністю публічного управління. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, коригувати стратегії та досягати кращих результатів;

- Нормативна база. Наявність належних нормативних актів і політик, які сприяють соціальній відповідальності та ефективному публічному управлінню, має значний вплив на їх взаємозв'язок. Це включає законодавство, стандарти, регуляторні акти, які регулюють і спонукають до соціально відповідальних дій [65].

Наведені чинники взаємодіють і впливають на взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та ефективністю публічного управління. Їх аналіз та врахування можуть сприяти розумінню та здійсненню цього взаємозв'язку в контексті сталого розвитку.

У межах дослідження взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та ефективністю публічного управління, соціальна відповідальність відіграє

важливу *роль* у розв'язанні соціальних проблем та досягненні сталого розвитку через публічне управління.

Сучасна соціальна відповідальність означає визнання та врахування впливу діяльності публічного управління на суспільство, громадян та довкілля. Це означає, що публічні організації та уряди несуть відповідальність за свої дії та приймають рішення, які сприяють покращенню якості життя громадян, соціальній справедливості та збалансованому розвитку.

Соціальна відповідальність в публічному управлінні може проявлятися через розробку та впровадження політик, програм та заходів, спрямованих на вирішення соціальних проблем, таких як бідність, безробіття, соціальна нерівність, екологічні проблеми та інші. Вона включає в себе врахування потреб та інтересів різних соціальних груп, забезпечення доступності та якості соціальних послуг, створення сприятливого середовища для розвитку та забезпечення збалансованого розвію територій.

Ефективність публічного управління в контексті сталого розвитку досягається через впровадження соціально відповідальних практик. Соціальна відповідальність стимулює публічні організації до підвищення ефективності своєї діяльності шляхом забезпечення більш прозорого, відповідального та ефективного управління ресурсами та процесами. Це включає в себе залучення громадськості, стейкхолдерів та експертів до процесів прийняття рішень, впровадження інноваційних підходів та технологій, а також встановлення механізмів моніторингу та оцінки результатів діяльності [66, с. 109].

Таким чином, соціальна відповідальність в публічному управлінні сприяє досягненню сталого розвитку шляхом забезпечення ефективності, економічної стійкості та соціальної справедливості. Вона стимулює реалізацію інноваційних підходів, залучення різних груп зацікавлених сторін та впровадження стратегій, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку.

Низку емпіричних *доказів та прикладів* взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та ефективністю публічного управління надають тематичні

дослідження [67], що аналізують вплив соціальної відповідальності на ефективність публічного управління. В якості прикладу, наведено деякі з них:

1. Дослідження, проведене Дж. Айзі та колегами (2017), показало, що публічні установи, які активно практикують соціальну відповідальність, досягають вищої ефективності у виконанні своїх завдань. Вони досягають кращих результатів у впровадженні стратегій, управлінні проєктами, установленні зв'язків зі стейкхолдерами та забезпеченні збалансованого розвитку [68];

2. Дослідження, проведене М. Компере та І. Спітаель (2018), виявило, що соціальна відповідальність у публічному управлінні сприяє покращенню комунікації та взаємодії з громадськістю. Це підвищує рівень довіри до урядових інституцій та сприяє більш ефективному вирішенню суспільних проблем [69];

3. Прикладом впливу соціальної відповідальності на ефективність публічного управління може слугувати програма «Green Procurement» в Японії. За допомогою цієї програми урядові організації зобов'язані купувати екологічно чисті товари та послуги. Це сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля, а також створює сприятливе середовище для розвитку екологічно орієнтованих підприємств і прискорює перехід до сталого розвитку [70];

4. Дослідження, проведене І. Пападопулу та колегами (2020) в контексті країн Європейського Союзу, показало, що публічні органи, які практикують соціальну відповідальність, виявляють вищі показники ефективності в галузі соціального підприємництва. Це означає, що соціальна відповідальність може сприяти створенню соціальних інновацій, підтримці малих та середніх підприємств та забезпеченню більш рівного розподілу ресурсів [71, с. 117].

Ці приклади та наведені емпіричні докази свідчать про те, що соціальна відповідальність у публічному управлінні може позитивно впливати на ефективність вирішення соціальних проблем, залучення громадськості та створення сталого розвитку.

Розгляд взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та ефективністю публічного управління виявляє необхідність вироблення *стратегічного підходу* для підвищення ефективності публічного управління через соціальну відповідальність. Аналіз впливу соціальної відповідальності на ефективність публічного управління вказує на потенціал цього підходу для досягнення кращих результатів у вирішенні соціальних проблем та стимулювання сталого розвитку. Враховуючи цей взаємозв'язок, важливо розробити конкретні стратегії, інструменти і політики, що сприятимуть забезпеченню ефективності публічного управління шляхом активного впровадження соціальної відповідальності. Такі стратегії можуть включати створення механізмів звітності та відкритості, партнерство зі стейкхолдерами, розробку і впровадження екологічно сталих практик, а також підтримку соціально орієнтованих проєктів та ініціатив. Враховуючи цей логічний зв'язок, розроблення стратегій і рекомендацій для підвищення ефективності публічного управління через соціальну відповідальність стає актуальним завданням, спрямованим на досягнення сталого розвитку та покращення якості життя громадян.

У межах розгляду питання стратегічного підходу для підвищення ефективності публічного управління через соціальну відповідальність, спершу важливо визначити ключові *чинники*, які сприяють підвищенню ефективності публічного управління. Основними з них, вважаємо такі:

- Лідерство та політична воля: наявність лідерів, які розуміють важливість соціальної відповідальності та сталого розвитку, і мають політичну волю для впровадження необхідних змін у системі публічного управління;

- Залучення стейкхолдерів: активне залучення різних зацікавлених сторін, включаючи громадські організації, бізнес-сектор та громадянське суспільство, до процесів публічного управління для забезпечення більшої відповідальності та підтримки сталого розвитку;

- Моніторинг та оцінка: розробка системи моніторингу та оцінки результативності публічного управління, що дозволяє вимірювати та

аналізувати вплив соціальної відповідальності на ефективність діяльності публічних органів;

- Політики та законодавство: розробка та впровадження політик та законодавчих актів, спрямованих на підтримку соціальної відповідальності та сталого розвитку в контексті публічного управління;

- Інновації та технології: використання інноваційних підходів та технологій для поліпшення ефективності публічного управління, таких як електронне урядування, відкриті дані, штучний інтелект тощо;

- Компетентність та розвиток персоналу: забезпечення належного розвитку та підвищення компетентності службовців публічного сектора, що дозволяє їм ефективно впроваджувати принципи соціальної відповідальності в свою роботу [72].

Ці ключові чинники спільно сприяють створенню ефективної системи публічного управління, яка забезпечує соціальну відповідальність та сприяє досягненню сталого розвитку.

Основаючись на взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та публічним управлінням, *пропонуємо* такі стратегічні завдання для підвищення соціальної відповідальності в публічному управлінні:

1. Розвиток етичних кодексів: розроблення та впровадження етичних кодексів для службовців у публічному секторі, які включають принципи соціальної відповідальності, прозорості, ефективності та забезпечують додержання етичних норм у прийнятті рішень та роботі з громадськістю;

2. Залучення стейкхолдерів: активна взаємодія з громадськими організаціями, бізнес-сектором та громадськістю для врахування їхніх потреб та думок при прийнятті рішень, а також для партнерства у реалізації проєктів та програм;

3. Підвищення прозорості: забезпечення доступу до інформації про діяльність публічних органів, фінансових звітів, процесів прийняття рішень та звітності перед громадськістю. Це включає публікацію відкритих даних та залучення доцільних механізмів контролю;

4. Стимулювання інновацій: впровадження інноваційних практик та технологій у публічне управління, які сприяють забезпеченню ефективності, екологічної сталості та соціальної відповідальності. Наприклад, використання електронного урядування, штучного інтелекту, відкритих даних тощо;

5. Освіта та підвищення свідомості: розробка та реалізація освітніх програм, які сприяють розумінню соціальної відповідальності у публічному управлінні, формуванню етичних цінностей та компетенцій серед службовців та громадськості;

6. Впровадження систем моніторингу та оцінки: розвиток та використання систем моніторингу та оцінки, які дозволяють вимірювати та аналізувати рівень соціальної відповідальності та ефективності публічного управління, інформують процеси прийняття рішень та сприяють вдосконаленню діяльності.

Запропоновані стратегічні завдання спрямовані на підвищення соціальної відповідальності в публічному управлінні, що в свою чергу сприяє покращенню ефективності управлінських процесів, розв'язанню соціальних проблем та досягненню сталого розвитку.

З метою врахування інтересів зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень публічного управління та підвищення ефективності, пропонуємо такі *рекомендації*:

1. Активне залучення зацікавлених сторін: забезпечення активної взаємодії з різними зацікавленими сторонами, такими як громадські організації, бізнес-сектор, академічна спільнота тощо. Проведення консультацій, публічних слухань та залучення до діалогу з метою врахування їхніх пропозицій та потреб у процесі прийняття рішень;

2. Підвищення прозорості та доступу до інформації: забезпечення широкого доступу до інформації про рішення, процеси та документи публічного управління. Публікація відкритих даних, звітностей, роз'яснення прийнятих рішень для широкої громадськості;

3. Розбудова партнерства: розвиток партнерських відносин з громадськими організаціями та громадянами шляхом спільного планування, реалізації та оцінки програм і проєктів. Створення дієвих механізмів для активної участі громадськості у прийнятті рішень, включаючи механізми зворотного зв'язку та обговорення;

4. Забезпечення громадського контролю: встановлення механізмів контролю за діяльністю публічних органів та процесами прийняття рішень. Стимулювання створення незалежних механізмів моніторингу та оцінки діяльності публічного управління;

5. Створення простору для діалогу: підтримка ініціатив, які сприяють відкритому діалогу між різними зацікавленими сторонами та створенню спільних рішень. Забезпечення майданчиків для обговорення та вирішення соціальних проблем, включаючи публічні консультації та форуми.

Запропоновані рекомендації спрямовані на забезпечення широкої участі зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень публічного управління. Це допоможе врахувати різноманітні інтереси, забезпечити прозорість та відповідальність, що сприятиме підвищенню ефективності управління та досягненню сталого розвитку.

Нижче запропонуємо тематичні *рекомендації органам публічної влади* для підвищення ефективності публічного управління через соціальну відповідальність:

1. Розробка і впровадження стратегічного підходу до розвитку соціальної відповідальності: створення конкретних стратегій, політик та планів дій, що сприяють соціальній відповідальності у межах публічного управління. Ці документи повинні містити конкретні цілі, завдання, показники та механізми моніторингу;

2. Впровадження системи внутрішнього контролю: розвиток ефективної системи внутрішнього контролю та моніторингу для забезпечення дотримання принципів соціальної відповідальності в діяльності публічних органів;

3. Залучення громадськості: активне залучення громадськості до процесу прийняття рішень шляхом проведення консультацій, публічних слухань та діалогу. Врахування думки громадськості та інших зацікавлених сторін у прийнятті рішень;

4. Прозорість та відкритість: забезпечення прозорості у роботі публічних органів, публікація відкритої інформації про діяльність, бюджети, проекти та рішення. Забезпечення доступу до цієї інформації для громадськості;

5. Сприяння інноваціям: розвиток та підтримка інноваційних практик та технологій, що сприяють соціальній відповідальності в публічному управлінні. Сприяння впровадженню новаторських ідей та розвитку ефективних підходів;

6. Співпраця з бізнесом та громадським сектором: розвиток партнерства з приватним сектором та громадськими організаціями для спільного вирішення соціальних проблем та досягнення сталого розвитку. Розробка механізмів співпраці та обміну досвідом;

7. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу: забезпечення навчання, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу в галузі соціальної відповідальності та ефективного публічного управління тощо.

Наведені рекомендації можуть слугувати своєрідним орієнтиром для органів публічної влади, які бажають підвищити ефективність публічного управління через соціальну відповідальність. Їх впровадження сприятиме зміцненню соціальної відповідальності та досягненню сталого розвитку.

На основі дослідження взаємозв'язку соціальної відповідальності та ефективності публічного управління вважаємо за доцільне зробити такі узагальнюючі *висновки*:

- Соціальна відповідальність є ключовим чинником підвищення ефективності публічного управління в Україні. Врахування соціальних аспектів, відповідального ставлення до громадян та зацікавлених сторін сприяє покращенню результативності публічних органів та забезпечує досягнення сталого розвитку;

- Ефективне публічне управління вимагає активної участі громадськості та інших зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень. Відкритість, прозорість та залучення громадськості сприяють зміцненню легітимності рішень та підвищують їх ефективність;

- Розвиток партнерства з приватним сектором та громадськими організаціями є важливим чинником впровадження соціально відповідальних практик у публічному управлінні. Спільна робота та обмін досвідом дозволяють досягати більш ефективних результатів у розв'язанні соціальних проблем та досягненні сталого розвитку;

- Необхідно враховувати конкретні особливості українського суспільства та контексту при розробці стратегій та політик соціальної відповідальності в публічному управлінні. Культурні, історичні та економічні чинники мають вплив на ефективність впровадження соціально відповідальних практик;

- Постійний моніторинг та оцінка результатів є важливим елементом для забезпечення ефективності публічного управління через соціальну відповідальність. Регулярне оцінювання впровадження стратегій та політик соціальної відповідальності дозволяє виявляти недоліки та вдосконалювати підходи для досягнення кращих результатів.

Зазначені висновки підкреслюють важливість соціальної відповідальності та її вплив на ефективність публічного управління в Україні. Реалізація соціально відповідальних практик та врахування інтересів громадськості сприятимуть покращенню якості публічних послуг, забезпеченню сталого розвитку та зміцненню довіри громадян до діяльності публічних органів.

З урахуванням сучасного російсько-українського протистояння вважаємо, що *перспективи розвитку* взаємозв'язку соціальної відповідальності та ефективності публічного управління можуть характеризуватися такими основними положеннями, як:

- Зростання ролі соціальної відповідальності. В умовах воєнного протистояння та кризових ситуацій соціальна відповідальність набуває особливого значення. Органи публічного управління можуть посилити свою

увагу до потреб та благополуччя населення, реалізуючи соціальні заходи, забезпечуючи допомогу постраждалим та ефективні механізми соціальної підтримки;

- Запровадження інноваційних практик. Кризові умови можуть стимулювати розвиток нових інноваційних практик в публічному управлінні, спрямованих на вирішення соціальних проблем та поліпшення ефективності. Це можуть бути електронні сервіси, впровадження технологій штучного інтелекту, залучення громадськості до процесу управління тощо;

- Потреба у зміцненні громадської участі. Умови конфлікту можуть стимулювати більш активну участь громадськості в процесі публічного управління. Залучення громадських організацій, активістів та експертів може сприяти забезпеченню більш ефективних рішень та збільшенню довіри до влади;

- Зростання важливості зовнішніх партнерств. Умови воєнного протистояння підкреслюють необхідність міжнародного співробітництва та партнерства з іншими країнами та міжнародними організаціями. У межах соціальної відповідальності органи публічного управління можуть шукати підтримку та ресурси для реалізації соціальних проєктів та програм.

Загалом, ситуація в умовах російсько-українського протистояння вимагає інноваційності та постійного аналізу і вдосконалення практик публічного управління. Розвиток соціальної відповідальності та підвищення ефективності публічного управління є важливими завданнями для забезпечення сталого розвитку та відновлення країни в умовах поліаспектної кризи.

Висновки до розділу 1

У контексті розгляду теоретичних засад дослідження соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку розглянуто тріаду таких взаємопов'язаних між собою питань як: концептуальні основи соціальної відповідальності у системі публічного управління; роль

соціальної відповідальності у системі публічного управління у досягненні сталого розвитку; взаємозв'язок соціальної відповідальності та ефективності публічного управління.

На основі даного розгляду у межах першого розділу дисертаційного дослідження отримано такі результати.

1. У контексті першого підрозділу роботи здійснено комплексне дослідження, уточнення та систематизацію концептуальних засад соціальної відповідальності в системі публічного управління. Досліджено еволюцію поняття «соціальна відповідальність» від корпоративного сектору до публічного управління. Висвітлено важливість інкорпорації соціальної відповідальності в сферу публічного управління та її роль у досягненні сталого розвитку. Запропоновано авторське визначення поняття «соціальна відповідальність у системі публічного управління». Розглянуто теоретичні засади соціальної відповідальності у публічному управлінні. Представлено такі теоретичні підходи до соціальної відповідальності, як етичний, економічний, юридичний та інші. Розглянуто інтегрований підхід до соціальної відповідальності у публічному управлінні. Визначено взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та сталим розвитком у контексті публічного управління. Пояснено, що інтегрований підхід до соціальної відповідальності дозволяє гармонізувати соціальні, екологічні та економічні аспекти публічного управління. Представлено переваги та виклики, пов'язані із застосуванням інтегрованого підходу до соціальної відповідальності у публічному управлінні. Розглянуто роль стейкхолдерів у формуванні соціальної відповідальності публічного управління. Наведено класифікацію стейкхолдерів публічного управління та показано їх роль у формуванні соціальної відповідальності та вплив на процес прийняття рішень. Досліджено механізми забезпечення соціальної відповідальності у системі публічного управління. Представлено інструменти оцінки та вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні, що допомагають оцінити вплив діяльності органів управління на соціальні аспекти. Розглянуто роль стандартів, нормативно-правових актів та

рекомендацій у забезпеченні соціальної відповідальності, які виступають як регулятори та визначають норми поведінки суб'єктів публічного управління. Розглянуті аспекти розвитку поняття «соціальна відповідальність», теоретичні засади, інтегрований підхід, роль стейкхолдерів та механізми забезпечення соціальної відповідальності дозволили зрозуміти значення та роль соціальної відповідальності в публічному управлінні.

2. У межах другого підрозділу роботи розглянуто актуальну проблему ролі соціальної відповідальності у системі публічного управління у досягненні сталого розвитку. Зростаючі екологічні, соціальні та економічні виклики вимагають впровадження нових підходів до публічного управління, які сприятимуть сталому розвитку суспільства. Соціальна відповідальність стає ключовим елементом цього процесу, оскільки орієнтована на задоволення потреб сучасного суспільства, збереження природних ресурсів та забезпечення соціальної справедливості. Детально проаналізовано засоби імплементації соціально відповідальних рішень і практик у систему публічного управління, такі як розробка та реалізація стратегій, створення механізмів стимулювання та партнерства зі стейкхолдерами. Виявлені емпіричні докази підтверджують позитивний вплив соціально відповідальних рішень публічних управлінців на екологічну, соціальну та економічну сфери. Окрему увагу приділено екологічному аспекту соціальної відповідальності: з'ясовано, що соціально відповідальні рішення та дії публічних управлінців сприяють збереженню природних ресурсів та біорізноманіття; розглянуто приклади успішного впровадження екологічно орієнтованих стратегій у публічному управлінні, які призводять до поліпшення стану довкілля та сталого розвитку. Висвітлено соціальний аспект соціальної відповідальності в системі публічного управління: з'ясовано, що соціально відповідальні рішення сприяють підвищенню якості життя громадян, забезпеченню соціальної справедливості та «включеності»; проаналізовано позитивний вплив соціально відповідальних практик на рівень освіти, охорони здоров'я, доступ до соціальних послуг та інші аспекти суспільного розвитку. Не менш важливим є економічний аспект соціальної

відповідальності в системі публічного управління: визначено вплив соціально відповідальних рішень на сталість економічного зростання, стимулювання інновацій та підвищення конкурентоспроможності; зазначено, що соціально відповідальні дії сприяють розвитку галузей економіки, створенню нових робочих місць та сталому економічному прогресу. Запропоновано рекомендації та пропозиції, спрямовані на посилення ролі соціальної відповідальності в публічному управлінні та досягнення сталого розвитку шляхом об'єднання зусиль різних суб'єктів суспільства.

3. У контексті третього підрозділу роботи досліджено взаємозв'язок соціальної відповідальності та ефективності публічного управління. Визначено термін «ефективність публічного управління» та проаналізовано його у контексті сталого розвитку. З'ясовано, що ефективність публічного управління має прямий вплив на досягнення сталого розвитку країни. У результаті проведеного дослідження встановлено тісний взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та ефективністю публічного управління. Теоретичні підходи підтвердили, що соціальна відповідальність органів публічної влади впливає на покращення якості та результативності їхньої діяльності. Визначено, що ключові чинники, такі як прозорість, взаємодія з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами, ефективне використання ресурсів та інноваційність, сприяють досягненню високої ефективності публічного управління. З'ясовано, що соціальна відповідальність є важливим інструментом для вирішення соціальних проблем та досягнення сталого розвитку через публічне управління: вона сприяє покращенню якості життя громадян, забезпеченню справедливості та рівності, охороні навколишнього середовища та збереженню природних ресурсів. Емпіричні докази та наведені приклади підтвердили позитивний вплив соціальної відповідальності на ефективність публічного управління в різних сферах, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист, енергетика та інші. Запропоновано стратегічний підхід та надано рекомендації для підвищення ефективності публічного управління через соціальну відповідальність: розробка стратегій та політик для підвищення соціальної

відповідальності, врахування інтересів зацікавлених сторін та громадськості, а також надання рекомендацій органам публічної влади стануть важливими кроками для покращення ефективності публічного управління в Україні. Підкреслено важливість розуміння та врахування взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та ефективністю публічного управління. Визначено перспективи для подальшого розвитку цього взаємозв'язку в умовах сучасного російсько-українського протистояння, що породжує перед Україною нові виклики та ставить актуальні завдання в галузі публічного управління.

Основні положення і результати досліджень першого розділу дисертації опубліковано у наукових працях [72; 84].

Отримані результати та висновки зроблені на основі першого розділу закладають подальші підвалини наукових студій, що розкриваються у розділі другому.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1. Методи та інструменти дослідження соціальної відповідальності у публічному управлінні

У сучасних умовах розвитку суспільства *актуальність* вивчення методів та інструментів дослідження соціальної відповідальності у публічному управлінні набуває все більшої ваги. За останні десятиліття спостерігається зростаюче усвідомлення необхідності ефективного управління, яке враховує не тільки економічні, але й соціальні та екологічні аспекти. Україна, як країна, що прагне до сталого розвитку та впровадження європейських стандартів, потребує наукового обґрунтування, модернізації та розробки нових методів та інструментів дослідження соціальної відповідальності у сфері публічного управління.

Актуальність даного етапу дослідження для сучасної України обумовлена низкою чинників, що впливають на соціально-економічний розвиток країни та які потребують ефективного управління:

- Зміна ролі держави. В умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку держава виступає не тільки як регулятор, але й як соціальний актор, відповідальний за забезпечення сталого розвитку та благополуччя громадян. Врахування соціальної відповідальності у публічному управлінні дозволяє забезпечити збалансований розвиток економіки, соціальної сфери та довкілля;

- Потреба відповідати міжнародним стандартам. Україна, як країна, що прагне до євроінтеграції та вступає у різні міжнародні організації, зобов'язана відповідати міжнародним стандартам у сфері соціальної відповідальності. Розвиток методів та інструментів дослідження соціальної відповідальності допомагає країні відповідати національним та міжнародним зобов'язанням у цій сфері;

- Підвищення довіри громадськості. Забезпечення відкритості, прозорості та взаємодії з громадськістю є важливим аспектом сучасного публічного управління. Використання ефективних методів та інструментів дослідження соціальної відповідальності дозволяє органам публічної влади побудувати довіру громадськості, залучити їх до процесу прийняття рішень та сприяти підвищенню якості публічних послуг;

- Впровадження сталого розвитку. Україна активно працює над впровадженням концепції сталого розвитку, яка передбачає баланс між соціальними, екологічними та економічними аспектами. Методи та інструменти дослідження соціальної відповідальності допоможуть визначити пріоритети, впровадити стратегії та політики, спрямовані на досягнення сталого розвитку у всіх сферах публічного управління [73].

Отже, актуальність розгляду і вивчення методів та інструментів дослідження соціальної відповідальності у публічному управлінні для сучасної України обумовлена потребою забезпечення сталого розвитку, відповідності міжнародним стандартам, підвищенням довіри громадськості та забезпеченням ефективного управління в умовах постійних змін.

Важливим кроком для розуміння сучасного стану досліджуваної проблеми є *аналіз існуючих* методів та інструментів вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні. Дослідження у цій сфері [74; 75] показують наявність різноманітних підходів, методів та інструментів, що використовуються для оцінки соціальної відповідальності органів публічного управління.

Один з поширених підходів полягає у використанні індексів соціальної відповідальності, які вимірюються на основі певних критеріїв та показників. Наприклад, Індекс соціальної відповідальності (Social Responsibility Index, SRI) враховує такі аспекти, як ставлення до працівників, відношення до споживачів, вплив на навколишнє середовище та інші. Цей індекс дозволяє порівнювати рівень соціальної відповідальності між різними органами публічного управління та визначати тенденції їхнього розвитку [76, с. 183].

Поширеним методом є використання аудиту соціальної відповідальності, який полягає у систематичній оцінці та перевірці діяльності органів публічного управління на відповідність соціальним стандартам та нормам. Аудит може включати аналіз політик, програм, практик, звітності та взаємодії з зацікавленими сторонами з метою виявлення сильних та слабких сторін їхньої соціальної відповідальності [77].

Додатково, існують інші підходи, такі як опитування громадськості, участь зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень, використання стандартів соціальної відповідальності (наприклад, ISO 26000) та багато інших [78, с. 356-357].

Аналіз існуючих методів та інструментів вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні [79-81] допомагає зрозуміти їхні переваги та обмеження, а також визначити недоліки та прогалини, що потребують подальшого дослідження та розвитку. Такий аналіз сприяє розробці більш точних, комплексних та ефективних методів та інструментів дослідження соціальної відповідальності у сфері публічного управління.

Існуючі методи та інструменти вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні, хоч і відіграють свою важливу роль, проте мають певні *недоліки та обмеження*, які варто враховувати при їхньому застосуванні та інтерпретації.

По-перше, багато з існуючих методів та інструментів базуються на самооцінці та самозвітності органів публічного управління. Це може створювати проблему об'єктивності та надійності отриманих даних, оскільки організації можуть бути схильні до перекручення фактів або представлення інформації у вигідному ракурсі. Такий підхід може призводити до необ'єктивної оцінки рівня соціальної відповідальності.

По-друге, існуючі методи та інструменти часто недостатньо стандартизовані та нормалізовані. Відсутність єдиної системи вимірювання та порівняння ускладнює збір та аналіз даних, а також порівняння результатів між різними органами публічного управління. Відсутність чітких критеріїв та

стандартів може призводити до суб'єктивності та неоднорідності в оцінці соціальної відповідальності.

По-третє, існуючі методи та інструменти можуть недостатньо враховувати контекстуальні особливості та специфіку публічного сектору. Вони часто розроблені з орієнтацією на приватний сектор і не враховують унікальні вимоги та виклики, що стоять перед органами публічного управління. В результаті, отримані дані можуть бути неповними або недостатньо репрезентативними для оцінки соціальної відповідальності в публічному секторі.

По-четверте, існуючі методи та інструменти можуть не враховувати широкий спектр соціальних та екологічних викликів, з якими стикаються органи публічного управління. Вони можуть бути обмежені певними аспектами, такими як відносини зі споживачами або ставлення до працівників, і не охоплювати всі аспекти соціальної відповідальності, які є важливими для публічного управління [82].

Отже, необхідно продовжувати розвивати та вдосконалювати методи та інструменти вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні, звертаючи увагу на підвищення об'єктивності, стандартизації, контекстуальну адаптацію та широкий охоплюючий підхід. Це допоможе забезпечити більш точну, об'єктивну та репрезентативну оцінку рівня соціальної відповідальності органів публічного управління та сприятиме покращенню ефективності та сталості їхньої діяльності.

Удосконалення існуючих і розробка нових методів та інструментів вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні *є насуцною потребою* з кількох причин:

- Сучасне публічне управління стикається зі складними соціальними проблемами та глобальними викликами, такими як війни, збройні конфлікти, зміна клімату, нерівність, безпека, забезпечення якості життя громадян тощо. Оцінка та вимірювання рівня соціальної відповідальності органів публічного управління є важливим кроком у вирішенні цих проблем. Нові методи та

інструменти дослідження дозволять збирати більш точні дані та інформацію, котрі відображають реальний стан соціальної відповідальності, що в свою чергу сприятиме ефективному плануванню та прийняттю рішень у сфері публічного управління;

- Існуючі методи та інструменти вимірювання соціальної відповідальності у певній мірі є обмеженими та недостатньо адаптованими до умов сучасного публічного управління. Швидкий розвиток технологій, зміни в суспільстві та нові виклики вимагають розробки інноваційних методів та інструментів, які відобразатимуть сучасні реалії та особливості публічного сектору. Розробка нових методів дослідження дозволить враховувати широкий спектр чинників соціальної відповідальності, таких як стосунки зі зацікавленими сторонами, вплив на середовище, забезпечення рівних можливостей та інші, що буде сприяти більш комплексній та всебічній оцінці соціальної відповідальності;

- Розробка нових методів та інструментів вимірювання соціальної відповідальності сприятиме зростанню прозорості, відкритості та відповідальності органів публічного управління перед громадськістю. Забезпечення доступу до об'єктивних даних та показників соціальної відповідальності дозволить громадськості бути більш інформованою та активною учасницею в процесах прийняття рішень та контролю за діяльністю публічних органів. Подальше розширення інструментарію дослідження соціальної відповідальності у публічному управлінні буде сприяти зміцненню довіри громадськості до владних структур та підвищенню якості державного управління в цілому [83].

Таким чином, удосконалення існуючих і розробка нових методів та інструментів вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні є необхідною в сучасній Україні для забезпечення ефективного вирішення соціальних проблем, адаптації до змін у суспільстві та підвищення рівня довіри громадськості до органів публічного управління.

Важливим і необхідним кроком для забезпечення об'єктивної оцінки діяльності органів публічного управління є визначення сучасних та дієвих

критеріїв для вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні. Це дозволить встановити чіткі стандарти та метрики для вимірювання рівня соціальної відповідальності, сприяючи підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню довіри громадськості та досягненню сталого розвитку.

Раніше існуючі критерії для вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні включали такі аспекти, як дотримання прав людей, рівність та справедливість, прозорість фінансової діяльності та інші [84, с. 198-199]. Однак, у зв'язку з розвитком сучасного суспільства та зростанням уваги до соціальної відповідальності, необхідно вдосконалювати критерії, щоб врахувати нові виклики та потреби.

Тому *пропонується введення* таких критеріїв для вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні:

- **Транспарентність.** Цей критерій відображає рівень доступності та якості інформації про діяльність публічного управління. Вимірювання транспарентності допомагає забезпечити прозорість процесів прийняття рішень та залучення громадськості до управлінських процесів;

- **Участь громадськості.** Цей критерій відображає рівень залучення громадськості до процесів прийняття рішень у публічному управлінні. Чим більш активно громадськість залучена до управління, тим більше буде забезпечено врахування різноманітних потреб та інтересів громадян;

- **Екологічна стійкість.** Цей критерій оцінює вплив публічного управління на довкілля та ступінь використання екологічно стійких практик. Врахування екологічної стійкості допомагає забезпечити збалансований розвиток та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь;

- **Екологічна відповідальність.** Екологічна відповідальність в контексті публічного управління означає усвідомлення та врахування владою впливу своїх дій на довкілля та вживання заходів для забезпечення екологічно стійкого розвитку. Цей критерій вимірює рівень усвідомлення екологічних проблем, прийняття ефективних заходів для їх розв'язання та забезпечення

збалансованого використання природних ресурсів. Врахування екологічної відповідальності у публічному управлінні сприяє збереженню природи та здоров'я населення, забезпечує стале використання ресурсів та забезпечує належне управління екологічними проблемами, сприяючи сталому розвитку суспільства;

- Соціальний вплив. Цей критерій оцінює ефективність публічного управління у вирішенні соціальних проблем та покращенні якості життя громадян. Враховуючи потреби та інтереси громадськості, оцінка соціального впливу дозволяє визначити результативність програм та проєктів у забезпеченні суспільного добробуту;

- Соціальна відповідальність. Соціальна відповідальність в публічному управлінні визначається як здатність та готовність органів публічної влади враховувати і відповідати на соціальні потреби, інтереси та очікування громадян. Цей критерій вимірює ступінь врахування та забезпечення соціальної справедливості, рівних можливостей, відкритості та довіри в діяльності публічних органів. Заснована на принципах справедливості, гуманізму та демократії, соціальна відповідальність сприяє підвищенню якості життя громадян, розвитку соціального капіталу та підтримці сталого розвитку суспільства;

- Економічна ефективність. Цей критерій оцінює результативність публічного управління з економічної точки зору, включаючи ефективне використання ресурсів, стимулювання економічного зростання та підтримку підприємництва;

- Економічна відповідальність. Економічна відповідальність в публічному управлінні відображає здатність та зобов'язання органів публічної влади діяти ефективно та економічно з використанням ресурсів та бюджетних коштів. Цей критерій вимірює досягнення фінансової стійкості, оптимізацію витрат, ефективне використання ресурсів та доходів для досягнення стратегічних цілей і задоволення потреб суспільства. Економічна відповідальність передбачає раціональне управління фінансами, прозорість у використанні коштів та

забезпечення сталої економічної здатності органів публічної влади. Цей критерій сприяє ефективному розподілу ресурсів та забезпеченню стабільного економічного розвитку суспільства [85].

Ці критерії вимірювання соціальної відповідальності доповнюють існуючі, враховуючи актуальні виклики та потреби сучасної України. Вони спрямовані на створення більш повного та об'єктивного оцінювання соціальної відповідальності у публічному управлінні та сприятимуть досягненню сталого розвитку та підвищенню якості життя громадян. Узагальнимо запропоновані критерії у таблиці 2.1.

Ці критерії враховують сучасні виклики та потреби суспільства, а також акцентують увагу на соціально-орієнтованому та сталому розвитку. Вони доповнюють традиційні критерії, які раніше використовувалися, і дозволяють здійснювати більш повну та комплексну оцінку соціальної відповідальності публічного управління. Застосування цих критеріїв дозволить встановити новий стандарт оцінки діяльності публічних органів та сприятиме досягненню сталого розвитку та задоволенню потреб суспільства.

Необхідність запропонування нових критеріїв вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні впливає з постійного розвитку суспільства та зростаючої складності його потреб і проблем. Традиційні критерії можуть не враховувати нові виклики, такі як екологічна стійкість або соціальна справедливість. Отже, для більш точного і повного вимірювання соціальної відповідальності необхідно модернізувати *інструменти*, які враховуватимуть ці нові аспекти. Це дозволить органам публічного управління отримати більш об'єктивні та комплексні дані про свою соціальну відповідальність, що, в свою чергу, сприятиме покращенню ефективності їхньої діяльності та вирішенню соціальних проблем суспільства.

Таблиця 2.1

Критерії вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні

Критерій	Пояснення	Показники
Транспарентність	Визначає рівень доступності та зрозумілості інформації про діяльність публічних органів та їхню відповідальність перед суспільством.	- Публікація відкритої та зрозумілої інформації про рішення та дії; - Взаємодія з громадськістю та залучення до обговорень.
Участь громадськості	Вимірює активну участь та залучення громадськості до процесу прийняття рішень та моніторингу діяльності публічного управління.	- Заснування громадських рад та партнерств; - Проведення консультацій та громадських слухань.
Екологічна стійкість	Визначає вплив дій органів публічного управління на збереження довкілля, природних ресурсів та сталий екологічний розвиток.	- Застосування принципу сталого розвитку; - Зменшення викидів та екологічних ризиків.
1.1 Вплив на довкілля	Спостереження за впливом публічного управління на довкілля	Моніторингові дослідження
1.2 Енергоефективність	Рівень енергоспоживання в публічних установах	Аудит енергоефективності
Соціальний вплив	Вимірює ступінь, до якого дії органів публічного управління сприяють покращенню якості життя громадян та соціальному розвитку.	- Забезпечення доступу до основних соціальних послуг; - Розвиток соціального захисту та справедливого розподілу.
2.1. Забезпечення прав та свобод людей	Рівень дотримання прав людей та свобод в публічному управлінні	Аналіз звітності та оцінка стандартів
2.2. Рівність та справедливість соціального доступу	Рівень доступності публічних послуг для всіх верств населення	Соціологічні дослідження та аналіз інклюзивності
Економічна ефективність	Вимірює ефективність використання ресурсів та фінансову стійкість публічного управління в контексті соціальних цілей та потреб.	- Оптимізація витрат та підвищення продуктивності; - Залучення інвестицій для соціального розвитку.
3.1. Прозорість та відкритість фінансової діяльності	Рівень доступності інформації про фінансову діяльність публічного управління	Аналіз рівня звітності та прозорості
3.2. Стимулювання інновацій та розвиток підприємництва	Розвиток програм та заходів для підтримки інноваційних проєктів та стимулювання розвитку підприємництва	Аналіз ефективності інноваційних проєктів

Джерело: складено автором

Отже, необхідність розробки нових інструментів вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні в Україні обумовлена сучасними викликами та потребами суспільства. Зокрема, Україна стикається зі складними воєнними, політичними, соціальними, екологічними та економічними проблемами, які потребують активної участі публічних органів управління у їх вирішенні. Традиційні методи та інструменти вимірювання соціальної відповідальності можуть бути недостатніми для адаптації до нових викликів та для врахування специфіки українського суспільства.

Модернізація інструментів дозволить збільшити точність та об'єктивність оцінки соціальної відповідальності публічних органів, а також сприятиме забезпеченню прозорості, відкритості та взаємодії з громадськістю. Критерії та інструменти повинні враховувати національні особливості, потреби та цінності українського суспільства. Врахування екологічної стійкості, соціального впливу, економічної ефективності та участі громадськості в процесі публічного управління є особливо актуальними для сталого розвитку України.

Такі модернізовані інструменти стануть важливим кроком уперед у забезпеченні ефективності публічного управління, сталого розвитку та вирішенні соціальних проблем країни. Вони допоможуть органам публічної влади належним чином виміряти, контролювати та звітувати про свою соціальну відповідальність перед суспільством і сприятимуть покращенню якості життя громадян та підвищенню довіри до публічних інституцій [86].

На нашу думку напями *розробки нових інструментів* вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні для сучасної України можуть включати:

- Індекс соціальної відповідальності. Розробити комплексний індекс, що враховує різні аспекти соціальної відповідальності, такі як: участь громадськості; екологічна стійкість; соціальний вплив; економічна ефективність. Цей індекс дозволить оцінити рівень соціальної відповідальності органів публічного управління на різних рівнях – національному, регіональному та місцевому;

- Моніторинг та звітність. Розробити систему моніторингу та звітності, яка передбачатиме регулярну оцінку виконання соціально відповідальних дій публічними органами. Це може включати вимоги щодо звітності про конкретні заходи та програми, які спрямовані на розв'язання соціальних проблем, а також результати цих заходів;

- Включення громадськості. Створити механізми для активної участі громадськості в процесі вимірювання соціальної відповідальності органів публічного управління. Це може бути здійснено через активне залучення громадських організацій, проведення громадських обговорень та консультацій з визначення критеріїв та оцінки виконання соціально відповідальних заходів;

- Технологічні рішення. Розробити технологічні рішення, такі як онлайн-платформи чи додатки, які дозволять громадськості, експертам та органам публічного управління взаємодіяти та обмінюватися інформацією про соціальну відповідальність. Це сприятиме підвищенню прозорості та залученості у процес вимірювання та оцінки соціальної відповідальності [87, с. 21-22].

Ці модернізовані інструменти вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні мають за мету поліпшити ефективність, прозорість та відповідальність органів влади перед суспільством. Вони сприятимуть створенню умов для сталого розвитку та підвищенню якості життя громадян у сучасній Україні. Представимо запропоновані інструменти у тематичній таблиці 2.2.

Ця складена таблиця надає детальний огляд нових інструментів вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні, їх опис, переваги та обмеження. Використання цих нових інструментів допоможе забезпечити більш точне, комплексне та об'єктивне вимірювання соціальної відповідальності публічних органів та сприятиме досягненню сталого розвитку сучасної України.

Таблиця 2.2

Інструменти вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні

Назва інструменту	Опис	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
Індекс соціальної відповідальності (CIB)	Комплексний індекс, що враховує різні аспекти соціальної відповідальності, такі як соціальний вплив, екологічна стійкість, участь громадськості, економічна ефективність, етичність та технологічні рішення.	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечує комплексну оцінку соціальної відповідальності органів публічного управління, враховуючи технологічні аспекти; - Дозволяє порівняльний аналіз різних публічних органів та оцінку їхнього впливу на суспільство та довкілля. 	<ul style="list-style-type: none"> - Потребує наявності комплексних даних та інформації для обчислення індексу; - Вимагає врахування технологічних аспектів та їх вимірювання.
Моніторинг та звітність	<p>Система моніторингу та звітності, що передбачає регулярну оцінку виконання соціально відповідальних дій публічними органами. Включає такі складові як:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ключові показники ефективності (КПЕ) - метрики, які відображають результати соціально відповідальних дій; - Система збору та аналізу даних – забезпечує збір, обробку та аналіз інформації про соціальну відповідальність; - Звітність та комунікація – передача результатів моніторингу та звітів зацікавленим сторонам та громадськості. 	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечує систематичне відстеження виконання соціально відповідальних зобов'язань публічними органами; - Сприяє прозорості, відповідальності та підвищенню довіри громадськості до управлінських органів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Потребує ефективного механізму збору, зберігання та аналізу даних; - Вимагає активної співпраці публічних органів у відкритій звітності та комунікації з громадськістю.

Продовження таблиця 2.2

1	2	3	4
Включення громадськості	<p>Механізми активної участі громадськості в процесі вимірювання соціальної відповідальності органів публічного управління. Включає такі складові як:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Громадські консультації та діалог – організація відкритих форумів та зустрічей з громадськістю; - Партнерство з громадськими організаціями – співпраця з неурядовими організаціями для спільного визначення та реалізації соціально відповідальних ініціатив; - Залучення до прийняття рішень – забезпечення можливості громадськості впливати на процеси публічного управління. 	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечує активне залучення громадськості до прийняття рішень та контролю над соціально відповідальними діями публічних органів; - Сприяє врахуванню різноманітних інтересів та потреб громадськості. 	<ul style="list-style-type: none"> - Вимагає залучення додаткових ресурсів та зусиль для організації громадської участі; - Потребує врахування різних поглядів та думок громадськості, що може бути часом складним процесом.
Технологічні рішення	<p>Використання сучасних технологій та інновацій для покращення соціальної відповідальності публічних органів. Включає такі складові як:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Системи електронного управління документами – автоматизована система обробки документів для забезпечення ефективного управління соціальною відповідальністю; - Аналітика та штучний інтелект – використання аналітичних інструментів та штучного інтелекту для аналізу даних та прийняття обґрунтованих рішень; - Веб-платформи та мобільні додатки – створення інструментів для залучення громадськості та обміну інформацією про соціальну відповідальність; - Соціальні медіа та онлайн-комунікації – використання платформ для зв'язку та спілкування з громадськістю. 	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечує ефективну та інноваційну роботу публічних органів у сфері соціальної відповідальності; - Сприяє залученню громадськості та взаємодії з нею за допомогою сучасних технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> - Потребує впровадження технологічних рішень та інформаційно-комунікаційної інфраструктури; - Вимагає забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних.

Джерело: складено автором

Адаптація запропонованих нових інструментів вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні до реалій сучасної України може бути здійснена таким чином:

- Індекс соціальної відповідальності (СІВ). Розробити і адаптувати індекс, що відображатиме ключові аспекти соціальної відповідальності в контексті українського публічного управління. Цей індекс може базуватись на важливих соціальних, екологічних та економічних показниках, які відображатимуть ступінь відповідності публічних органів соціальним стандартам та вимогам сталого розвитку;

- Моніторинг та звітність. Розробити механізми моніторингу та звітності, які передбачатимуть систематичне спостереження за рівнем соціальної відповідальності публічних органів. Це може включати встановлення метрик, збір та аналіз даних, а також регулярне публічне оприлюднення звітів з виявленими результатами та заходами, що плануються для поліпшення соціальної відповідальності;

- Включення громадськості. Розвивати механізми для активного залучення громадськості до процесу вимірювання соціальної відповідальності публічних органів. Це може бути забезпечено шляхом проведення публічних слухань, консультацій з громадськістю, включення громадських організацій у моніторинг та звітність, а також забезпечення прозорості та доступності інформації про діяльність публічних органів;

- Технологічні рішення. Використовувати сучасні технології та інновації для поліпшення вимірювання соціальної відповідальності. Це може включати впровадження електронних систем управління документами для ефективного контролю, використання аналітичних інструментів та штучного інтелекту для аналізу даних, створення веб-платформ та мобільних додатків для залучення громадськості та сприяння комунікації з нею [88, с. 53].

Адаптація цих нових інструментів до сучасного українського публічного управління може допомогти покращити вимірювання та контроль соціальної

відповідальності публічних органів, забезпечити більш об'єктивну оцінку їхньої діяльності та сприяти залученню громадськості до процесу прийняття рішень.

Запропоновані інструменти вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні (індекс соціальної відповідальності (СІВ), моніторинг та звітність, включення громадськості, технологічні рішення) *використовуються* в розвинутих країнах світу, таких як Швеція, Нідерланди, Канада та Сполучені Штати Америки, з метою оцінки та покращення соціальної відповідальності публічних органів, забезпечення прозорості та взаємодії з громадськістю та використання технологічних рішень для поліпшення процесів управління [89].

Наприклад, у Швеції застосовується індекс соціальної відповідальності (СІВ), який оцінює рівень соціальної відповідальності публічних органів та компаній. Цей індекс враховує такі показники, як сталість розвитку, прозорість, екологічна відповідальність та соціальна включеність [90]. У Нідерландах моніторинг та звітність використовуються для оцінки соціальної відповідальності публічних органів, що дозволяє забезпечити прозорість та відкритість їхньої діяльності перед громадськістю [91]. Канада активно включає громадськість у процеси управління через консультації, громадські слухання та партнерство з неприбутковими організаціями для забезпечення широкої участі та розгляду громадських інтересів [92]. У Сполучених Штатах Америки використовуються технологічні рішення, такі як онлайн-платформи та мобільні додатки, для забезпечення доступу до інформації, взаємодії з громадськістю та забезпечення ефективного публічного управління [93].

Ці приклади демонструють успішне застосування інструментів вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні в розвинутих країнах. Вони допомагають забезпечити прозорість, взаємодію з громадськістю та покращення процесів управління, що сприяє підвищенню ефективності та довіри до публічних органів. Застосування подібних інструментів у сучасній Україні може бути важливим кроком у розвитку соціально відповідального публічного управління та покращенні якості життя громадян.

Використання даного закордонного досвіду може мати декілька основних переваг для сучасної України. По-перше, це надасть можливість впровадити систематичну оцінку та моніторинг соціальної відповідальності публічних органів, що сприятиме підвищенню рівня їхньої ефективності та прозорості. По-друге, активне включення громадськості у процеси управління та прийняття рішень допоможе забезпечити більшу легітимність та довіру до публічних органів. Крім того, використання технологічних рішень може сприяти автоматизації та покращенню процесів управління, збору та аналізу даних, а також забезпечити швидку комунікацію з громадськістю та сприяти доступу до інформації.

Отже, імплементація закордонного досвіду використання таких інструментів у сучасному публічному управлінні України може покращити ефективність, прозорість та взаємодію з громадськістю, сприяти впровадженню прогресивних технологій та підвищити довіру громадян до публічних органів.

З урахуванням сучасної ситуації в Україні вважаємо, що *рекомендації* відносно ефективного використання запропонованих інструментів вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні можуть включати такі положення, як :

1. Впровадження та розвиток національного індексу соціальної відповідальності (СІВ) з урахуванням особливостей ситуації в Україні. Цей індекс має враховувати соціальні, екологічні та економічні аспекти, а також вимірювати рівень соціальної відповідальності органів публічного управління та компаній;

2. Забезпечення систематичного моніторингу та звітності з питань соціальної відповідальності. Це включає регулярний аналіз відповідності публічних органів індексу соціальної відповідальності, збір та аналіз даних про соціальні програми та проєкти, а також публікацію звітів для громадськості;

3. Залучення громадськості до процесів публічного управління шляхом створення механізмів активної участі громадськості. Це може бути здійснено

через партнерство з громадськими організаціями, проведення громадських слухань, консультацій та залучення до процесів прийняття рішень;

4. Використання технологічних рішень для поліпшення доступу до інформації та забезпечення взаємодії з громадськістю. Це може включати розробку онлайн-платформ для збору думок та пропозицій громадськості, використання мобільних додатків для спрощення звітності та комунікації з громадськістю [94].

Дані рекомендації спрямовані на покращення вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні в Україні, забезпечення прозорості, взаємодії з громадськістю та підвищення ефективності управлінських процесів. Розробка та ефективне використання запропонованих тематичних інструментів можуть сприяти побудові соціально відповідального публічного управління в умовах сучасної України.

Виходячи з проведеного вивчення і аналізу методів та інструментів дослідження соціальної відповідальності у публічному управлінні, можна зробити такі загальні *висновки*. По-перше, визначення та вимірювання соціальної відповідальності є складним завданням, оскільки вона охоплює широкий спектр аспектів і принципів, які важко однозначно визначити та кількісно виміряти. По-друге, існуючі методи та інструменти вимірювання, такі як індекси, моніторинг, звітність та включення громадськості, виявляються корисними і використовуються в багатьох країнах для оцінки соціальної відповідальності суб'єктів публічного управління. Однак, вони також мають свої обмеження, такі як суб'єктивність оцінок, недостатня участь громадськості та обмежений охоплюваний спектр показників. Тому виникає необхідність у розробці нових інструментів, які б ураховували специфіку публічного управління та забезпечували більш об'єктивну та комплексну оцінку соціальної відповідальності. Такі модернізовані інструменти можуть включати розробку уніфікованого національного індексу соціальної відповідальності, вдосконалення механізмів моніторингу та звітності, посилення ролі громадськості в прийнятті рішень та використання технологічних рішень для

збору та аналізу даних. Розвиток та впровадження запропонованих інструментів забезпечуватиме покращення ефективності публічного управління, сприятиме сталому розвитку та підвищенню соціальної відповідальності в сучасній Україні.

2.2. Сучасний стан та підходи до соціальної відповідальності у системі публічного управління

Актуальність дослідження сучасного стану та підходів до соціальної відповідальності у системі публічного управління надзвичайно важлива у нинішньому соціально-політичному контексті. Суспільство зростаючою мірою орієнтується на цінності сталого розвитку, етичності та соціальної справедливості, що ставить перед публічними органами завдання відповідати на потреби та очікування громадян. Публічне управління виступає важливим інструментом у забезпеченні соціального добробуту, розбудові сталого суспільства та забезпеченні ефективності державного функціонування.

Зростання комплексності сучасних викликів, таких як геополітична та екологічна кризи, військові конфлікти, соціальна нерівність, економічні труднощі та технологічні перетворення, ставлять перед публічним управлінням нові завдання та вимоги. Сталість розвитку стає ключовою пріоритетною метою, і відповідальність публічних органів за впровадження соціально відповідальних стратегій та політик стає критичною.

Дослідження сучасного стану та підходів до соціальної відповідальності у системі публічного управління дає можливість зрозуміти ефективність існуючих підходів та стратегій, а також виявити недоліки та прогалини, які перешкоджають досягненню соціальних та сталісних результатів. Це дозволить розробити нові та більш ефективні підходи до соціальної відповідальності у публічному управлінні, а також впровадити вдосконалені інструменти та методики для оцінки та контролю соціальної відповідальності публічних органів.

Отже, розуміння сучасного стану та підходів до соціальної відповідальності у системі публічного управління є критично важливим для вдосконалення сучасних практик та розвитку стратегічних напрямів управління. Цей етап дослідження сприятиме покращенню якості публічного управління, забезпеченню сталого розвитку та досягненню соціальних цілей суспільства.

Сучасний стан соціальної відповідальності у системі публічного управління. У сучасному світі соціальна відповідальність у системі публічного управління стає все більш важливим аспектом розвитку суспільства. Для розуміння сучасного стану соціальної відповідальності у системі публічного управління необхідно провести аналіз національних та міжнародних стратегій і політик, що регулюють цю сферу. Також важливо оцінити рівень впровадження соціальної відповідальності в систему публічного управління та ідентифікувати ключові виклики та проблеми, що виникають на цьому шляху. Детальний розгляд цих трьох основних питань дозволить нам отримати глибше розуміння сучасного стану соціальної відповідальності у системі публічного управління і знайти шляхи для подальшого розвитку цієї сфери.

Аналіз міжнародних стратегій і політик соціальної відповідальності у системі публічного управління [95] свідчить про значні досягнення та прогрес у цій сфері. Багато країн [96] усвідомлюють необхідність інтеграції соціальної відповідальності в державне управління та впроваджують відповідні стратегії і політики.

На міжнародному рівні спостерігається зростання інтересу до соціальної відповідальності у системі публічного управління [97, с. 69-70]. Організації, такі як Організація Об'єднаних Націй (далі – ООН), Світовий Банк та Європейська комісія, активно працюють над розробкою стандартів і рекомендацій щодо соціальної відповідальності для публічного сектору [98]. Наголос робиться на врахуванні соціальних та екологічних аспектів у прийнятті рішень, впровадженні ефективних механізмів моніторингу та звітності, а також на залученні громадськості до процесів публічного управління [99].

Країни, що активно впроваджують стратегії соціальної відповідальності, спостерігають позитивні зміни в різних сферах [100]. Вони досягають більшої прозорості та ефективності у діяльності органів публічного управління, забезпечують більшу участь громадськості у процесах прийняття рішень та здійснюють покращення у сфері соціальної справедливості, охорони довкілля та інклюзивного розвитку.

Це свідчить про те, що міжнародні стратегії та політики соціальної відповідальності в системі публічного управління допомагають створювати сприятливі умови для сталого розвитку суспільства. Ці підходи спонукають публічні органи до забезпечення відповідального та ефективного виконання своїх функцій на користь громадян і сталого збереження природних ресурсів.

Аналіз національних українських стратегій і політик соціальної відповідальності у системі публічного управління [101, с. 131] виявляє певні недоліки та виклики, з якими стикається країна у цій сфері.

Попри наявність стратегій та політик соціальної відповідальності, бачимо деякі обмеження та недоліки в їх впровадженні та практичному застосуванні. Перш за все, нерівномірність впровадження соціальної відповідальності між різними секторами публічного управління. Деякі галузі можуть бути активнішими та свідомо практикувати соціальну відповідальність, тоді як інші можуть залишатися відсталими і не проявляти достатнього інтересу до цього питання.

Також важливим аспектом є обмежений рівень моніторингу та звітності з питань соціальної відповідальності. Недостатня систематичність та об'єктивність в оцінці впровадження соціальної відповідальності можуть призвести до відсутності ефективного контролю та недостовірності звітів. Це ускладнює оцінку рівня досягнень та порівняння результатів між різними установами та органами публічного управління.

Додатково, варто звернути увагу на недостатню участь громадськості та стейкхолдерів у процесах прийняття рішень щодо соціальної відповідальності. Недостатня прозорість та відкритість у взаємодії з громадськістю може

призвести до недовіри та недорозуміннь щодо дій публічних органів у сфері соціальної відповідальності.

Такі обмеження та недоліки національних стратегій і політик соціальної відповідальності вимагають уваги та подальшої роботи у сфері публічного управління. Необхідно розробити механізми, які стимулюватимуть більш широке та систематичне впровадження соціальної відповідальності у всіх галузях публічного управління, забезпечать ефективний моніторинг та звітність, а також сприятимуть активній участі громадськості у прийнятті рішень, спрямованих на досягнення сталого розвитку та підвищення якості життя громадян.

Здійснена *оцінка рівня впровадження* соціальної відповідальності у систему публічного управління [102] дає підстави стверджувати, що рівень впровадження соціальної відповідальності в українську систему публічного управління характеризується як недостатній і потребує значних покращень.

Попри існування національних стратегій і політик соціальної відповідальності, їх практичне втілення та реалізація залишаються викликом. Часто спостерігається відсутність чітких механізмів контролю та нагляду за додержанням принципів соціальної відповідальності в діяльності публічних установ та органів.

Також, існує проблема недостатньої усвідомленості та розуміння поняття соціальної відповідальності серед керівників та працівників публічного сектору. Часто відсутня необхідна освіта та навички для ефективного впровадження соціально відповідальних практик у роботу публічних структур.

Брак систематичного моніторингу та оцінки рівня впровадження соціальної відповідальності також ускладнює оцінку досягнень та результативності. Відсутність чітких критеріїв, показників та метрик робить неможливим об'єктивну оцінку ефективності соціально відповідальних заходів у системі публічного управління.

Крім того, варто звернути увагу на недостатню участь громадськості та стейкхолдерів у процесах прийняття рішень з питань соціальної

відповідальності. Брак відкритості, прозорості та активної взаємодії з громадськістю призводить до відсутності широкого залучення громадськості до розробки та реалізації соціально відповідальних ініціатив.

Отже, впровадження соціальної відповідальності в українську систему публічного управління потребує серйозних зусиль і змін. Необхідно розробити ефективні механізми контролю, забезпечити належну освіту та підготовку кадрів, встановити чіткі критерії та метрики оцінки, а також активно залучати громадськість до процесів прийняття рішень. Тільки в такий спосіб можна забезпечити ефективне впровадження соціальної відповідальності і сприяти сталому розвитку українського публічного управління.

У сучасній українській системі публічного управління існують деякі ключові *виклики та проблеми*, пов'язані з реалізацією соціальної відповідальності. Основні з них включають такі положення:

1. Корупція та недостатня прозорість. Корупція є серйозною загрозою для соціальної відповідальності в публічному управлінні. Недостатня прозорість у прийнятті рішень, недоступність інформації та слабка відповідальність призводять до відсутності ефективного контролю та відповідальності перед громадськістю [103];

2. Недостатня участь громадськості. Відсутність активної участі громадськості у процесах прийняття рішень і формуванні політик знижує рівень соціальної відповідальності. Недостатня співпраця з громадськими організаціями та стейкхолдерами призводить до втрати цінної експертизи та довіри громадськості;

3. Недостатня свідомість та освіта. Недостатня усвідомленість значення соціальної відповідальності серед керівників та працівників публічного сектору є серйозним обмеженням. Відсутність належної освіти та навичок з питань соціальної відповідальності обмежує ефективність її реалізації [104];

4. Фінансові обмеження. Недостатні виділені ресурси та обмежений бюджет ускладнюють впровадження соціально відповідальних програм і

проектів. Недостатня фінансова підтримка та залучення інвестицій у соціально відповідальні ініціативи стають перешкодою для їх розширення та підтримки;

5. Недостатня систематичність та оцінка. Відсутність систематичного моніторингу, оцінки та звітності стає причиною недостатньої відповідальності та обліку результатів у сфері соціальної відповідальності. Недостатнє використання показників та метрик у процесі оцінки ефективності ускладнює оцінку досягнень та спрощує відповідальність [105, с. 112-113].

Враховуючи ці виклики та проблеми, необхідно розробити стратегічний підхід до соціальної відповідальності в системі публічного управління, що передбачатиме ефективні механізми контролю, активне залучення громадськості, підвищення свідомості та освіти, а також належну фінансову підтримку.

Поточні підходи до соціальної відповідальності у системі публічного управління. У межах аналізу поточних підходів до соціальної відповідальності у системі публічного управління [106], важливо розглянути кілька ключових питань, що визначають напрям розвитку цієї сфери. По-перше, потрібно розглянути традиційні підходи до соціальної відповідальності, які вже використовуються в системі публічного управління, а також обмеження, з якими вони зіштовхуються. По-друге, слід обґрунтувати потребу в нових підходах до соціальної відповідальності, що відповідають викликам та вимогам сучасного українського суспільства та публічного управління. Нарешті, необхідно запропонувати нову концепцію соціальної відповідальності як новий підхід, що може ефективно впровадити принципи соціальної відповідальності в сучасну систему публічного управління.

Традиційні підходи до соціальної відповідальності у системі публічного управління, хоча і мають свої позитивні аспекти, також зазнають обмежень та критики [107]. Одним з основних обмежень є фокус на дотриманні мінімальних норм та законодавчих вимог, виключаючи глибокий аналіз соціальних проблем та потреб суспільства. Це може призводити до поверхневого та формального

виконання соціальних обов'язків, не забезпечуючи реального впливу на життя громадян.

Також, традиційні підходи до соціальної відповідальності часто ґрунтуються на добровільних зобов'язаннях, що може призводити до недостатньої відповідальності та незначного впливу на практику публічного управління. Важливо враховувати, що такі підходи можуть бути схильні до саморегуляції та можуть не забезпечувати достатньої прозорості та обліковості в діяльності публічних органів.

Крім того, традиційні підходи часто акцентуються на економічних аспектах, зокрема на забезпеченні економічної стабільності та прибутковості. Це може призводити до ігнорування соціальних та екологічних проблем, що прямо або опосередковано впливають на благополуччя суспільства.

Отже, традиційні підходи до соціальної відповідальності у системі публічного управління мають свої обмеження, зокрема у плані поверхневості, недостатньої відповідальності, економічного пріоритету та недостатнього впливу на реальні потреби суспільства. Тому необхідно шукати нові підходи та концепції, які б враховували ці обмеження та пропонували більш ефективні та глибокі рішення для досягнення соціальної відповідальності в публічному управлінні.

Українська система публічного управління сьогодні стикається із низкою складних викликів і проблем, що *вимагають нових підходів та концепцій* соціальної відповідальності.

По-перше, сучасне українське суспільство стурбоване різноманітними воєнно-політичними та соціальними проблемами, такими як бідність, безробіття, соціальна нерівність, доступ до освіти та охорони здоров'я, екологічні проблеми тощо [108]. Задоволення цих соціальних потреб є ключовим завданням публічного управління, і нові концепції соціальної відповідальності можуть забезпечити більш ефективний та системний підхід до вирішення цих проблем.

По-друге, українська система публічного управління потребує покращення в сфері прозорості, відкритості та взаємодії з громадськістю. Громадськість активно вимагає більшої участі у прийнятті рішень та контролі за їх виконанням. Нові концепції соціальної відповідальності можуть сприяти зміцненню довіри між урядом та громадськістю, забезпечуючи більшу відповідальність та відкритість у діяльності публічних органів.

По-третє, з урахуванням глобальних викликів, таких як гібридні війни, збройні конфлікти, екологічні лиха, зміна клімату, сталий розвиток та цифрова трансформація, українська система публічного управління має адаптуватися та реагувати на ці виклики [109, с. 182]. Нові концепції соціальної відповідальності можуть сприяти розвитку екологічно сталої та інноваційної державної політики, що сприятиме збалансованому розвитку країни та підвищенню її конкурентоспроможності.

Отже, необхідність нових концепцій соціальної відповідальності в українській системі публічного управління обґрунтовується потребою в системному вирішенні соціальних проблем, зміцненні відкритості та участі громадськості, а також адаптації до глобальних викликів. Ці концепції можуть стати основою для розвитку більш ефективної, справедливої та сталої системи публічного управління в сучасній Україні.

Концепція «інтегрованої соціальної відповідальності». Соціальна відповідальність у системі публічного управління є комплексним та системним поняттям, яке охоплює взаємодію різних соціальних, екологічних, економічних та культурних аспектів у процесах прийняття рішень та здійснення діяльності публічних органів. Це поняття базується на усвідомленні державними інституціями їхньої відповідальності перед громадянами та суспільством у цілому.

Системність соціальної відповідальності полягає в тому, що вона охоплює не лише окремі дії або заходи, але й взаємозв'язок між ними, утворюючи цілісну стратегію публічного управління [110]. Такий підхід

передбачає врахування і взаємодію різних сфер діяльності уряду, державних структур, органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін.

Соціальна відповідальність як системне поняття також робить акцент на довгостроковий підхід до управління та прийняття рішень. Публічні органи повинні враховувати не лише поточні потреби суспільства, а і його майбутні інтереси. Це вимагає розробки та реалізації довгострокових стратегій та програм, спрямованих на покращення благополуччя громадян та забезпечення сталого розвитку держави.

Важливим аспектом системності соціальної відповідальності є також вплив інституційних, правових та етичних чинників на роботу публічних органів. Це включає створення відповідних механізмів контролю, забезпечення прозорості та відкритості діяльності, а також додержання етичних норм узгоджених зі сприйнятими суспільними цінностями.

Концепція «інтегрованої соціальної відповідальності» може слугувати прикладом такого системного підходу. Вона спрямована на поєднання різних аспектів соціальної відповідальності в єдину стратегію, що дозволяє краще врахувати потреби суспільства, реагувати на виклики та досягати сталого розвитку.

Отже, соціальна відповідальність у системі публічного управління є системним поняттям, яке охоплює взаємодію різних аспектів та вимагає довгострокового та цілісного підходу до управління. Забезпечення соціальної відповідальності вимагає створення ефективних механізмів та стратегій, що реалізуються на основі інтегрованих підходів, які допоможуть досягти сталого розвитку та покращити якість життя громадян.

Концепція «інтегрованої соціальної відповідальності» є *новим та перспективним підходом* до соціальної відповідальності у системі публічного управління. Ця концепція базується на ідеї поєднання різних аспектів соціальної відповідальності в єдину стратегію, що спрямована на досягнення сталого розвитку суспільства.

Основні *принципи* концепції «інтегрованої соціальної відповідальності» включають:

1. Системний підхід. Концепція зосереджується на розгляді соціальної відповідальності як системного явища, яке взаємодіє з іншими аспектами публічного управління, такими як економічні, екологічні та культурні. Взаємодія цих аспектів враховується при розробці стратегій та програм [111];

2. Цілісність. Концепція прагне створити цілісну та взаємопов'язану стратегію соціальної відповідальності, яка охоплює всі сфери діяльності публічного управління. Це дозволяє уникнути фрагментації та дублювання зусиль і забезпечити більш ефективне впровадження соціальної відповідальності;

3. Довгостроковість. Концепція «інтегрованої соціальної відповідальності» спрямована на довгострокові результати та сталість діяльності. Вона передбачає розробку довгострокових стратегій та програм, які спрямовані на досягнення сталого розвитку та підвищення благополуччя суспільства;

4. Інтеграція. Основна ідея концепції полягає в інтеграції різних аспектів соціальної відповідальності, таких як: соціальна справедливість, екологічна сталість, економічна ефективність та культурна різноманітність. Ця інтеграція дозволяє досягти синергії і покращити результативність програм та заходів;

5. Відповідальність перед громадянами. Концепція «інтегрованої соціальної відповідальності» покладає особливий акцент на відповідальність публічних органів перед громадянами. Вона визнає необхідність забезпечення прозорості, звітності та участі громадськості у процесі впровадження соціальної відповідальності [112, с. 147-148].

Застосування концепції «інтегрованої соціальної відповідальності» у системі публічного управління в Україні може сприяти покращенню якості управління та забезпеченню сталого розвитку суспільства. Цей підхід дозволяє уникнути роздробленості та неефективності діяльності різних державних

органів, а також забезпечує узгодженість стратегій і політик з метою досягнення спільних цілей.

Концепція «інтегрованої соціальної відповідальності» в системі публічного управління передбачає впровадження комплексного підходу до соціальної відповідальності, який базується на тематичних складових. Основні *складові* цієї концепції включають:

1. Глобальний підхід до вирішення проблем. Концепція «інтегрованої соціальної відповідальності» відзначає важливість розгляду соціальної відповідальності у контексті глобальних викликів, таких як воєнні дії, збройні конфлікти, бідність, нерівність, зміна клімату, соціальна вразливість тощо. Цей підхід спрямований на досягнення сталого розвитку та забезпечення добробуту суспільства [113];

2. Взаємодія різних сфер діяльності. Концепція прагне забезпечити ефективну взаємодію соціальних, екологічних, економічних та культурних аспектів у системі публічного управління. Вона підкреслює важливість координації та співпраці між різними державними органами, громадськими організаціями та бізнесом;

3. Стратегічне планування. Основним аспектом концепції є розробка довгострокових стратегій та програм соціальної відповідальності, спрямованих на досягнення конкретних цілей та результатів. Стратегічне планування дозволяє забезпечити системний підхід до вирішення соціальних проблем;

4. Залучення громадськості. Концепція підкреслює значущість активної участі громадськості у процесі прийняття рішень щодо соціальної відповідальності. Залучення громадськості сприяє підвищенню ефективності та прозорості державного управління;

5. Моніторинг та оцінка результатів. Концепція передбачає розвиток систем моніторингу та оцінки результатів впровадження соціальної відповідальності. Це дозволяє виявляти досягнення та недоліки і вносити необхідні корективи для покращення ефективності діяльності;

6. Відповідальність та звітність. Концепція «інтегрованої соціальної відповідальності» робить особливий акцент на відповідальність державних

органів перед громадськістю та забезпечення прозорості у впровадженні соціальних програм [114].

Застосування концепції «інтегрованої соціальної відповідальності» у системі публічного управління сприяє створенню ефективної, гнучкої та сталої системи соціальної відповідальності, що спрямована на досягнення сталого розвитку суспільства та забезпечення благополуччя громадян. Цей підхід дозволяє забезпечити комплексне та взаємозв'язане вирішення соціальних проблем та досягнення спільних цілей суспільства.

Наведемо основні складові, принципи та інструменти концепції «інтегрованої соціальної відповідальності» у відповідній таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Складові, принципи та інструменти
концепції «інтегрованої соціальної відповідальності»**

Складові концепції	Принципи концепції	Інструменти концепції
<i>Соціальний аспект (соціальна відповідальність)</i>	1. Участь та взаємодія стейкхолдерів.	- Громадські слухання та діалоги.
	2. Спрямованість на задоволення потреб суспільства.	- Соціальні аудити та опитування.
	3. Підвищення якості життя.	- Соціальні проекти та програми.
	4. Рівні можливості для всіх.	- Соціальне партнерство.
<i>Екологічний аспект (економічна відповідальність)</i>	1. Збереження природних ресурсів та довкілля.	- Екологічні аудити та сертифікація.
	2. Зелені технології та екологічні ініціативи.	- Впровадження екологічних стандартів.
	3. Екологічна відповідальність у виробництві.	- Рециклінг та повторне використання.
<i>Економічний аспект (економічна відповідальність)</i>	1. Економічна стійкість та прибутковість.	- Економічні моделі з урахуванням соціальних та екологічних чинників.
	2. Відповідальне використання ресурсів.	- Внутрішні стандарти корпоративної соціальної відповідальності.
	3. Дотримання прав працівників та відповідні умови праці.	- Впровадження принципів гласності та прозорості.
<i>Культурний аспект (культурна відповідальність)</i>	1. Підтримка культурної спадщини та розвиток мистецтва.	- Культурні заходи та фестивалі.
	2. Повага до різноманіття культур та традицій.	- Сприяння освіті та культурним обмінам.
	3. Захист прав людей у культурних спільнотах.	- Соціокультурні проекти для розвитку регіонів.

Джерело: складено автором

Наведена таблиця сприяє кращому розумінню концепції «інтегрованої соціальної відповідальності» та впровадженню цієї концепції для покращення системи публічного управління в контексті сталого розвитку.

У концепції «інтегрованої соціальної відповідальності» передбачається глибока *взаємодія та взаємозв'язок* між соціальними, екологічними, економічними та культурними аспектами в системі публічного управління. Ця взаємодія базується на розумінні того, що ці аспекти не є відокремленими, але взаємопов'язаними та взаємозалежними частинами сталого розвитку суспільства.

Соціальні аспекти включають в себе забезпечення справедливості, рівності та соціальної солідарності. У концепції «інтегрованої соціальної відповідальності» розглядається важливість забезпечення рівних можливостей для всіх верств населення, зменшення нерівності та боротьба з бідністю.

Екологічні аспекти вказують на потребу дбайливого ставлення до природних ресурсів та забезпечення екологічної сталості. В концепції підкреслюється необхідність збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь та урахування екологічних аспектів у прийнятті рішень у сфері публічного управління.

Економічні аспекти визначають необхідність забезпечення стійкості та ефективності економіки. У межах концепції «інтегрованої соціальної відповідальності» розглядається забезпечення сталого економічного зростання, підтримка інновацій та розвиток підприємництва, з урахуванням соціальних та екологічних вимог.

Культурні аспекти включають в себе збереження культурної спадщини та розвиток творчого потенціалу суспільства. Концепція «інтегрованої соціальної відповідальності» сприяє підтримці культурного розмаїття та впровадженню культурної політики, що сприяє розвитку творчості та індивідуальності [115, с. 329].

Взаємодія між цими аспектами полягає у забезпеченні взаємобалансу та гармонії між економічними досягненнями, соціальною справедливістю, екологічною сталістю та культурною самобутністю суспільства. Це передбачає розробку комплексних підходів до планування та прийняття рішень в управлінні, які б враховували всі аспекти сталого розвитку та сприяли досягненню гармонії між суспільством та природою. Такий комплексний підхід

сприятиме покращенню якості життя населення та забезпеченню сталого розвитку суспільства в цілому.

Важливим кроком для розуміння взаємодії та взаємозв'язку між соціальним, екологічним, економічним та культурними аспектами у системі публічного управління є *опис* основних аспектів концепції «інтегрованої соціальної відповідальності». Цей тезисний опис у подальшому дозволить розробити цілісний підхід до сталого розвитку та ефективного забезпечення благополуччя суспільства. Опис кожного аспекту допоможе ідентифікувати ключові завдання та визначити оптимальні інструменти впровадження концепції в практику публічного управління. Опис основних аспектів концепції «інтегрованої соціальної відповідальності» представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Опис основних аспектів
концепції «інтегрованої соціальної відповідальності»**

Аспекти концепції «інтегрованої соціальної відповідальності»	Опис аспектів
<i>Соціальна відповідальність</i>	Пов'язана з відповідальністю органів публічного управління перед суспільством та забезпеченням соціального благополуччя. Включає в себе реалізацію соціальних програм та заходів, спрямованих на поліпшення якості життя громадян.
<i>Екологічна відповідальність</i>	Зумовлена потребою збереження природних ресурсів та збалансованого ставлення до довкілля. Охоплює реалізацію екологічних програм, контроль за дотриманням екологічних норм та забезпеченням екологічної безпеки.
<i>Економічна відповідальність</i>	Пов'язана з ефективним використанням бюджетних ресурсів та забезпеченням сталого економічного розвитку. Включає в себе реалізацію економічних програм, підтримку підприємництва, стимулювання інновацій та забезпеченням економічної стабільності.
<i>Культурна відповідальність</i>	Пов'язана з підтримкою та розвитком культурної спадщини, національної ідентичності та традицій. Охоплює реалізацію культурних програм та заходів, підтримку культурних ініціатив, сприяння культурному розвитку та збереженню культурної різноманітності.
<i>Взаємодія соціальних, екологічних, економічних та культурних аспектів</i>	Забезпечує координацію та взаємодію між різними аспектами управління. Сприяє взаємозалежності та збалансованості соціальних, екологічних, економічних та культурних інтересів для досягнення сталого розвитку.
<i>Впровадження концепції «інтегрованої соціальної відповідальності»</i>	Передбачає впровадження концепції у практику публічного управління через розробку відповідних стратегій, політик та програм. Вимагає створення механізмів контролю та взаємодії між різними структурами влади для досягнення цілей концепції.

Джерело: складено автором

Отже, у загальному підсумку, концепція «інтегрованої соціальної відповідальності» містить такі основні положення:

1. Концептуальне ядро:

- Системна орієнтація: підкреслення цілісності та взаємозв'язків між аспектами в управлінських рішеннях;
- Сталість розвитку: фокус на досягненні мети сталого розвитку суспільства;
- Відповідальність: розуміння обов'язків та зобов'язань уряду перед суспільством.

2. Складові інтегрованої соціальної відповідальності:

- Соціальна відповідальність: забезпечення рівних можливостей, справедливості та соціальної солідарності;
- Екологічна відповідальність: дбайливе ставлення до природних ресурсів та забезпечення екологічної сталості;
- Економічна відповідальність: забезпечення стійкості та ефективності економіки;
- Культурна відповідальність: збереження культурної спадщини та розвиток творчого потенціалу суспільства.

3. Взаємодія аспектів:

- Збалансований розвиток: взаємозалежність та гармонія між соціальними, екологічними, економічними та культурними аспектами;
- Синергія: підсилення позитивного впливу за рахунок взаємодії аспектів.

4. Запровадження концепції:

- Аналіз та стратегічне планування: оцінка поточних стратегій та визначення шляхів впровадження нової концепції;
- Моніторинг та оцінка: визначення ключових показників та метрик для оцінки ефективності впровадження [116].

Конфігурація даних положень показує, що успішне впровадження запропонованої концепції передбачає збалансований розвиток та гармонію між

різними аспектами управління. Підкреслюється, що досягнення сталого розвитку суспільства можливе лише за умови комплексного підходу та взаємодії між соціальними, екологічними, економічними та культурними аспектами управління. Запровадження даної концепції вимагатиме стратегічного планування, аналізу та оцінки з метою забезпечення ефективного та сталого розвитку у сфері публічного управління.

Впровадження концепції «інтегрованої соціальної відповідальності» у вітчизняну практику публічного управління має низку переваг, а саме:

- Сталість та стійкість. Концепція сприяє розвитку сталої системи публічного управління, що орієнтується на довгострокові результати та враховує інтереси суспільства в цілому;

- Комплексність. Інтегрований підхід враховує взаємодію соціальних, екологічних, економічних та культурних аспектів, що дозволяє забезпечити баланс і гармонію в управлінні суспільством;

- Вплив на якість життя. Застосування концепції сприяє поліпшенню якості життя громадян, стимулює соціальну відповідальність бізнесу та громадянського суспільства;

- Залучення ресурсів. Поєднання публічних та приватних ресурсів сприяє ефективному вирішенню соціальних проблем та досягненню сталого розвитку;

- Позитивний імідж. Впровадження концепції сприяє формуванню позитивного іміджу держави, її уряду та бізнесу як соціально відповідальних структур, що сприяє підвищенню довіри громадян;

- Глобальна співпраця. Впровадження концепції сприяє активному включенню України до світових ініціатив та співпраці в галузі сталого розвитку;

- Інноваційний розвиток. Концепція сприяє створенню інноваційних рішень та підходів у публічному управлінні, що покращує ефективність державних програм і проєктів;

- Гармонійний розвиток. Впровадження концепції сприяє забезпеченню гармонійного розвитку економічних, соціальних, екологічних та культурних сфер суспільства [117].

Загалом, впровадження концепції «інтегрованої соціальної відповідальності» у вітчизняну практику публічного управління сприятиме створенню стійкого, гармонійного та справедливого суспільства, спроможного забезпечити добробут та благополуччя всіх своїх громадян.

Узагальнюючи зазначену інформацію щодо сучасного стану та підходів до соціальної відповідальності у системі публічного управління, слід відзначити, що соціальна відповідальність стає все більш актуальним та необхідним аспектом сучасного управління суспільством. Національні та міжнародні стратегії та політики спрямовані на посилення соціальної відповідальності у різних сферах діяльності, проте мають місце обмеження та недоліки, які потребують ретельного аналізу та вирішення. Низький рівень впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління та існуючі виклики вимагають нових підходів до цього поняття. У цьому контексті концепція «інтегрованої соціальної відповідальності» є актуальною та перспективною. Вона враховує взаємодію соціальних, екологічних, економічних та культурних аспектів у системі публічного управління, пропонуючи комплексний підхід до розв'язання складних суспільних проблем. Впровадження цієї концепції сприятиме створенню стійкої та гармонійної системи публічного управління, спроможної забезпечити взаємовигідний розвиток суспільства, а також досягнення сталого та ефективного управління державними ресурсами для блага всіх громадян. Проте, успішне впровадження цієї концепції вимагатиме ретельної розробки та впровадження відповідних методик, інструментів та політик, а також активної співпраці держави, бізнесу та громадського суспільства з метою досягнення спільних цілей та покращення добробуту суспільства в цілому.

2.3. Методичні положення впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління

Актуальність дослідження впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління полягає в необхідності адаптувати сучасний апарат державного управління до викликів сталого розвитку та соціальної відповідальності. У змінних воєнно-політичних, соціокультурних та економічних умовах, публічні органи зазнають тиск від громадян, спрямований на більшу прозорість, відкритість та відповідальність перед суспільством. Відповідно, це диктує необхідність розробки нових методів оцінки та впровадження соціальної відповідальності в систему публічного управління. Даний етап дослідження зосереджується на розробці інноваційних підходів до визначення показників ефективності та впровадженні ефективних методів, інструментів, моделей та критеріїв для оцінки діяльності органів публічного управління з позиції їх соціальної відповідальності. Предмет дослідження варіюється на перехресті соціальних наук та державного управління з метою вдосконалення сучасних практик управлінських рішень та сприяння належному забезпеченню сталого розвитку громадянського суспільства.

Ключовим етапом у розвитку сучасних стратегій управління є *аналіз стану соціальної відповідальності в органах публічного управління*, оскільки він дозволяє виявити поточний рівень впровадження соціальної відповідальності та ідентифікувати пріоритетні напрями його подальшого вдосконалення. У межах цього аналізу, огляд національних та міжнародних стратегій, політик та програм сприяє усвідомленню тенденцій та передових підходів у цій сфері, тоді як оцінка рівня впровадження соціальної відповідальності дозволяє визначити сильні та слабкі сторони функціонування органів публічного управління з позиції їх соціальної відповідальності. Розкриття ключових викликів та проблем у впровадженні соціальної відповідальності сприяє розумінню недоліків і позитивних аспектів існуючих практик, що в свою чергу створює підґрунтя для розробки ефективних стратегій та рекомендацій для практичного

впровадження принципів соціальної відповідальності у діяльність органів публічного управління.

Огляд національних українських та міжнародних стратегій, політик та програм соціальної відповідальності в органах публічного управління [118] свідчить про значимі внески обох рівнів у розвиток соціальної відповідальності. Національні стратегії, політики та програми забезпечують адаптацію соціальної відповідальності до конкретних внутрішніх потреб та особливостей країни, їх розробка базується на урахуванні національних пріоритетів і цінностей. Завдяки цьому національні підходи є більш контекстуалізованими та можуть бути ефективнішими у впровадженні на місцевому рівні [119].

З іншого боку, міжнародні стратегії, політики та програми соціальної відповідальності в органах публічного управління мають свої переваги. Вони виходять за межі однієї держави і розглядають виклики та проблеми з глобальної перспективи, спрямовуючи увагу на суспільні та екологічні проблеми, з якими зіштовхується увесь світ. Ці міжнародні ініціативи дозволяють обмінюватись передовими практиками та інноваційними ідеями між різними країнами, сприяючи розвитку глобальної співпраці та солідарності у здійсненні соціальної відповідальності [120, с. 96-97].

Таким чином, як національні, так і міжнародні стратегії, політики та програми соціальної відповідальності мають свої вагомі переваги, і їх взаємодія та взаємозалежність може забезпечити комплексний та узгоджений підхід до розвитку соціальної відповідальності в органах публічного управління. Послідовне і взаємодоповнююче впровадження цих підходів може сприяти збалансованому та ефективному забезпеченню соціальної відповідальності у системі публічного управління, що в свою чергу сприятиме сталому розвитку суспільства.

З метою конструктивнішого сприйняття, у вигляді таблиці продемонструємо відмінності між національними українськими та міжнародними стратегіями, політиками та програмами соціальної відповідальності в органах публічного управління (*див. табл. 2.5*).

Таблиця 2.5

Відмінності між національними українськими та міжнародними стратегіями, політиками та програмами соціальної відповідальності в органах публічного управління

СКЛАДОВІ	НАЦІОНАЛЬНІ українські стратегії, політики та програми соціальної відповідальності в органах публічного управління	МІЖНАРОДНІ стратегії, політики та програми соціальної відповідальності в органах публічного управління
<i>Глобальна перспектива</i>	Стратегії, політики та програми спрямовані переважно на розв'язання національних проблем та відповідь на внутрішні потреби	Зосереджені на глобальних викликах, сприяють міжнародному співробітництву та обміну передовими практиками
<i>Контекстуалізація</i>	Враховують національні особливості, цінності та культурний контекст	Розроблені з урахуванням різних культур та систем управління, заохочують культурне розмаїття
<i>Пріоритети</i>	Адаптовані до національних пріоритетів та потреб	Спрямовані на глобальні проблеми та виклики, що об'єднують країни у досягненні спільних цілей
<i>Застосування</i>	Здебільшого діють на внутрішньому рівні, націлені на розвиток внутрішніх ресурсів	Можуть використовуватись національними урядами та неурядовими організаціями для розв'язання глобальних проблем
<i>Обмін практиками</i>	Менше можливостей для глобального обміну практиками та інновацій	Сприяють обміну передовими практиками та інноваційними ідеями між різними країнами

Джерело: складено автором

Отже, міжнародні підходи виходять за межі однієї країни, спрямовуючи увагу на глобальні виклики та можливості міжнародного співробітництва. В той час як національні стратегії адаптовані до конкретних внутрішніх потреб та особливостей країни. Взаємодія обох рівнів може забезпечити комплексний та узгоджений підхід до розвитку соціальної відповідальності в органах публічного управління та сприяти сталому розвитку суспільства.

Оцінка рівня впровадження соціальної відповідальності у вітчизняних українських органах публічного управління [121] свідчить про те, що досягнуті результати не є належними та не відповідають повному потенціалу цієї концепції. Значна частина органів публічного управління досі не демонструє

достатньої активності та зобов'язань у реалізації соціальної відповідальності [122, с. 189]. Відсутність чітких та обов'язкових нормативних актів здебільшого зводить спроби впровадження соціальної відповідальності на рівень добровільності, що знижує його ефективність та рівень впровадження.

Більшість органів публічного управління не демонструє високої свідомості та розуміння важливості соціальної відповідальності, що обмежує можливості забезпечити значущий вплив на суспільство та сталий розвиток [123]. Недостатня або незадовільна звітність про заходи та програми соціальної відповідальності знижує рівень відкритості та довіри громадськості, ускладнюючи контроль за виконанням зобов'язань та результативністю органів публічного управління.

Потребує покращання і механізм оцінки ефективності впровадження соціальної відповідальності, який зараз часто здійснюється поверхово та не дає можливості об'єктивно оцінити досягнуті результати. Відсутність механізмів відповідальності та санкцій за невиконання соціальних зобов'язань додає недбалості у практичному втіленні принципів соціальної відповідальності у діяльність органів публічного управління.

Загалом, наявна ситуація [124] свідчить про необхідність здійснення ґрунтовних зусиль щодо удосконалення механізмів впровадження та впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління з метою досягнення більш значущих результатів та позитивного впливу на суспільство.

На особливу увагу заслуговують сучасні ключові *виклики та проблеми* у впровадженні соціальної відповідальності у вітчизняні українські органи публічного управління. Їх можна виділити таким чином:

1. Недостатня усвідомленість і розуміння. Багато органів публічного управління не мають чіткої стратегії щодо соціальної відповідальності і не усвідомлюють важливість впровадження цього поняття у свою діяльність;

2. Брак чітких стандартів. Відсутність стандартів та нормативів з питань соціальної відповідальності у діяльності органів публічного управління знижує їхню спроможність впроваджувати цю концепцію в практику;

3. Відсутність механізмів контролю та відповідальності. Брак механізмів контролю та звітності за впровадження соціальної відповідальності може призвести до неефективного виконання соціальних зобов'язань;

4. Низький рівень залучення громадськості. Взаємодія між органами публічного управління та громадськістю щодо соціальної відповідальності є недостатньою, що обмежує широкий вплив цих заходів на суспільство;

5. Фінансові обмеження. Нестача фінансових ресурсів може стати перешкодою впровадженню та підтримці програм соціальної відповідальності;

6. Корупційний ризик. Збільшення обсягів програм соціальної відповідальності може спричинити корупційний ризик і зловживання владою;

7. Недостатнє розуміння переваг. Деякі органи публічного управління не розуміють переваги соціальної відповідальності та не бачать зв'язку між нею і покращенням своєї діяльності [125, с. 119].

Вирішення цих проблем вимагатиме комплексних підходів та зусиль, як з боку органів публічного управління, так і з боку громадськості та інших зацікавлених сторін. Для успішного впровадження соціальної відповідальності в діяльність органів публічного управління необхідно активно сприяти поширенню інформації про переваги цієї концепції, створювати стимули для її реалізації та забезпечувати ефективний механізм контролю та звітності.

Аналіз стану соціальної відповідальності в органах публічного управління [126] підкреслив наявні обмеження існуючих методів оцінки, які ускладнюють точну оцінку ефективності впровадження соціальних ініціатив. Дані обмеження викликають необхідність розробки нових метрик та індикаторів оцінки соціальної відповідальності, які дозволять удосконалити процес визначення результативності соціальних програм та ініціатив органів публічного управління. Розробка нових інструментів покладається на прогресивний підхід з метою поліпшення контролю та забезпечення більш

точних оцінок соціального впливу державних ініціатив, що сприятиме досягненню сталого розвитку в умовах публічного управління.

У контексті *розробки нових метрик та індикаторів оцінки* соціальної відповідальності в органах публічного управління, необхідно звернутися до прогресивного підходу, який спрямований на поліпшення та удосконалення процесів оцінки та контролю здійснення соціальних ініціатив. З урахуванням обмежень існуючих методів оцінки, даний етап дослідження має на меті розробку нових інструментів та моделей, які дозволять визначити ефективність впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління. Основний акцент необхідно зробити на визначенні ключових параметрів та критеріїв успішності впровадження соціальних програм та ініціатив з метою підвищення соціального впливу та досягнення сталого розвитку в державному секторі.

Існуючі методи оцінки соціальної відповідальності в органах публічного управління мають свої обмеження, що лімітує їх ефективність і точність [127]. Перш за все, багато з цих методів є стандартизованими та загальноприйнятими, не враховуючи специфічних потреб і особливостей кожного органу управління. Крім того, деякі методи можуть бути суб'єктивними, залежно від інтерпретації даних та оцінювача, що призводить до недостатньо об'єктивних результатів.

Ще одним обмеженням є фокус на кінцевих результатах і не врахування всього процесу впровадження соціальної відповідальності. Традиційні методи оцінки можуть бути зорієнтовані лише на кількісні показники, тоді як багато аспектів соціальної відповідальності є якісними, і їх важко виміряти [128].

Також слід зазначити, що деякі існуючі методи можуть бути досить складними та витратними у використанні, зокрема, у зборі та аналізі даних. Це може створювати перешкоди для широкого застосування таких методів в органах публічного управління.

Отже, аналіз існуючих методів оцінки соціальної відповідальності в органах публічного управління [129, с. 213-214] показує, що необхідно розробити нові інноваційні підходи, які враховуватимуть специфічні потреби

органів управління, будуть більш об'єктивними та комплексними, а також дозволять охопити всі аспекти соціальної відповідальності в органах публічного управління.

Нові методи оцінки соціальної відповідальності в органах публічного управління повинні бути спрямовані на більш точну та комплексну оцінку їх діяльності. Пропонуємо такі нові методи:

1. Соціальний імпакт-аналіз: цей метод передбачає визначення та оцінку позитивних та негативних соціальних наслідків діяльності органів управління на різні групи населення та суспільство в цілому. Для цього використовуються соціологічні дослідження, аналіз взаємодії з громадськістю та звіти про соціальні ініціативи [130];

2. Система ключових показників: розробка системи ключових показників, які дозволять виміряти рівень соціальної відповідальності органів управління. Ці показники можуть включати такі аспекти, як: забезпечення прав громадян; збереження природних ресурсів; соціальна інклюзія тощо;

3. Застосування технологій штучного інтелекту: використання технологій та інструментів штучного інтелекту та аналітичних систем для автоматизованої обробки та аналізу великого обсягу даних щодо соціальної відповідальності. Це дозволить зробити процес оцінки більш об'єктивним та ефективним;

4. Стейкхолдерський аналіз: врахування думок та поглядів всіх зацікавлених сторін, таких як: громадські організації; бізнес-структури; академічна спільнота тощо. Врахування різних перспектив допоможе збалансувати інтереси та забезпечити більш адаптивну соціальну відповідальність;

5. Оцінка ефективності комунікації: аналіз ефективності комунікаційних кампаній та інформаційних ресурсів щодо соціальної відповідальності. Важливо забезпечити доступність інформації для громадськості та розуміння організаційних цілей у сфері соціальної відповідальності [131, с. 78].

Ці нові методи допоможуть вдосконалити процес оцінки соціальної відповідальності в органах публічного управління, забезпечити більш точну і

об'єктивну оцінку та сприятимуть подальшому покращенню соціальних ініціатив у діяльності органів управління.

У контексті необхідності розробки інноваційних *інструментів* для оцінки ефективності впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління, пропонуємо такі інструменти:

1. Інтегрований індекс соціальної відповідальності (далі – ІСВ): розробка комплексного індексу, що об'єднує кількісні та якісні показники, враховує соціальні, екологічні, економічні та культурні аспекти діяльності органів управління. ІСВ дозволить оцінювати рівень соціальної відповідальності з урахуванням всіх релевантних чинників;

2. Методика оцінки соціального впливу (далі – МОСВ): розробка системи оцінки соціального впливу за допомогою визначених показників, які дозволять виявити реальний вплив органів управління на суспільство, включаючи позитивні і негативні наслідки їх діяльності;

3. Система балансування соціальних показників: розробка моделі для балансування соціальних показників, що допоможе визначити оптимальний спосіб досягнення соціальної відповідальності з урахуванням обмежень та ресурсів;

4. Методологія залучення зацікавлених сторін: розробка методології для залучення громадських організацій, громадянського суспільства та бізнесу до оцінки соціальної відповідальності органів управління, що забезпечить більш широку участь та зрозумілість процесу;

5. Технологічні інструменти для збору та аналізу даних: впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект та аналітика даних, для ефективного збору, обробки та інтерпретації інформації щодо соціальної відповідальності [132].

Ці нові інструменти допоможуть забезпечити більш точну, комплексну та об'єктивну оцінку соціальної відповідальності в органах публічного управління та сприятимуть підвищенню ефективності їх діяльності на користь суспільства.

У межах необхідності розробки інноваційних *моделей* для оцінки ефективності впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління, пропонуємо такі моделі:

1. Модель соціальних індексів: розробка системи індексів, які дозволять оцінити впровадження соціальної відповідальності в органах публічного управління на різних рівнях – від окремих проєктів до стратегічних цілей. Ця модель дозволить об'єктивно вимірювати та порівнювати рівень впровадження соціальної відповідальності в різних органах та рішеннях;

2. Модель балансованої оцінки впровадження: розробка балансованої моделі, що враховує не тільки позитивний соціальний вплив, а й витрати, ризики та негативні наслідки впровадження соціальної відповідальності. Ця модель забезпечить комплексний підхід до оцінки та допоможе збалансувати соціальні та економічні аспекти;

3. Модель взаємодії з зацікавленими сторонами: розробка моделі, яка оцінюватиме взаємодію органів публічного управління з громадськими організаціями, громадянським суспільством, бізнесом тощо. Це дозволить визначити рівень діалогу та співпраці з різними зацікавленими сторонами для забезпечення взаємовигідних результатів;

4. Модель сталого розвитку: розробка моделі, що враховує взаємодію соціальної відповідальності з іншими аспектами сталого розвитку, такими як екологічна відповідальність та економічна стійкість. Ця модель сприятиме інтегрованому підходу до управління органів публічного сектору з метою досягнення гармонійного розвитку [133].

Ці нові моделі допоможуть забезпечити більш комплексну, об'єктивну та прозору оцінку ефективності впровадження соціальної відповідальності в органах публічного управління. Вони сприятимуть покращенню роботи органів управління та будуть спрямовані на досягнення сталого розвитку та добробуту суспільства.

У контексті здійснення оцінки ефективності впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління, вважаємо, що конкретними тематичними *критеріями* можуть бути такі:

1. Соціальний вплив: оцінка позитивного соціального впливу, який здійснюють органи публічного управління на громадян та суспільство. Цей критерій вимірює вплив діяльності органів на рівень життя громадян, забезпечення соціальної справедливості та інклюзивності;

2. Інноваційність: оцінка ступеня новаторства та інноваційного підходу органів управління до розв'язання соціальних проблем. Цей критерій допомагає визначити, наскільки органи публічного управління застосовують нові технології та методи для досягнення соціальної відповідальності;

3. Трансформація: оцінка здатності органів управління впроваджувати зміни та розвиватися в напрямку соціальної відповідальності. Цей критерій визначає, наскільки органи готові адаптуватися до нових викликів та змінювати свою діяльність на благо суспільства;

4. Співпраця: оцінка рівня співпраці органів публічного управління з громадськими організаціями, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Цей критерій відображає важливість залучення всіх стейкхолдерів до процесу реалізації соціальної відповідальності;

5. Фінансова ефективність: оцінка ефективного використання фінансових ресурсів на досягнення соціальної відповідальності. Цей критерій допомагає визначити, наскільки ефективно органи управління використовують бюджетні кошти та інші ресурси для соціальних ініціатив;

6. Залучення громадськості: оцінка рівня залучення громадськості до процесу впровадження соціальної відповідальності. Цей критерій відображає активність та взаємодію громадян з органами управління у контексті соціальних програм та проєктів [134].

Застосування цих критеріїв дозволить належним чином оцінити ефективність впровадження соціальної відповідальності в органи публічного

управління та сприятиме подальшому поліпшенню цього процесу з метою сталого розвитку суспільства.

Низкою чинників обумовлена необхідність *пілотного впровадження* нових методів оцінки соціальної відповідальності в органи публічного управління. По-перше, відповідний пілотний проєкт дозволить здійснити перевірку ефективності та придатності нових методів у реальних умовах роботи органів управління. Це допоможе виявити можливі недоліки, а також здобути корисний досвід для подальшого вдосконалення методів. Пілотний проєкт також дозволить здійснити зіставлення даних з різних джерел та унікальних контекстів для більш точної оцінки.

Необхідність пілотного впровадження нових інструментів та моделей для оцінки ефективності впровадження соціальної відповідальності також зумовлена бажанням переконатися у їхній працездатності та допомозі у досягненні органами управління стратегічних соціальних цілей. Під час пілотного впровадження буде забезпечена можливість аналізу результатів, порівняння їх з існуючими методами та внесення коригувань для забезпечення максимальної ефективності нових інструментів. Крім того, пілотний проєкт допоможе залучити участь різних стейкхолдерів і партнерів для забезпечення підтримки та інформованості щодо впровадження нових інструментів.

Необхідність пілотного впровадження нових критеріїв оцінки ефективності впровадження соціальної відповідальності в органах публічного управління також здійснюється з метою перевірки і апробації цих критеріїв у реальних умовах діяльності органів управління. Пілотний проєкт дозволить зіставити дані за новими критеріями з вже існуючими методами оцінки та забезпечити обґрунтованість і об'єктивність нових показників ефективності. Крім того, це допоможе виявити сильні та слабкі сторони нових критеріїв, їхню працездатність та потенціал для подальшого застосування в більш широкому масштабі.

Усі ці етапи пілотного впровадження є важливими для забезпечення успішного та ефективного впровадження нових методів, інструментів, моделей

та критеріїв оцінки соціальної відповідальності в діяльність органів публічного управління.

Для даного пілотного впровадження нових методів, інструментів, моделей та критеріїв оцінки впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління вважаємо за доцільне перш за все обрати такі органи публічного управління як:

1. Міністерство соціальної політики України [135]. Цей орган відповідає за розробку та реалізацію соціальної політики держави, включаючи програми підтримки малозабезпечених верств населення та соціальних служб. Впровадження нових методів оцінки допоможе визначити ефективність та результативність соціальних програм та сприятиме у забезпеченні більш точного та направленого впровадження соціальної відповідальності;

2. Міністерство економіки України [136]. Даний орган відповідає за формування економічної політики країни. Впровадження нових інструментів оцінки допоможе визначити соціальний вплив економічних рішень та допоможе у забезпеченні більш збалансованого та соціально відповідального розвитку економіки;

3. Міністерство охорони здоров'я України [137]. Цей орган має безпосередній вплив на здоров'я громадян та медичні послуги, які надаються населенню. Розробка нових критеріїв оцінки допоможе визначити ефективність та якість медичних послуг та сприятиме забезпеченню належного рівня соціальної відповідальності в охороні здоров'я.

Окрім зазначених органів у фокусі нашої уваги також Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України [138] та Міністерство культури та інформаційної політики України [139]. Обрані органи публічного управління мають прямий вплив на соціальні аспекти життя громадян та реалізацію соціальної відповідальності. Впровадження нових методів оцінки, інструментів, моделей та критеріїв у роботу цих органів допоможе забезпечити більш ефективну та науково обґрунтовану соціальну політику (у широкому розумінні цього поняття), спрямовану на досягнення стратегічних соціальних

цілей та підвищення якості життя населення, особливо в умовах російсько-українського протистояння, геополітичних та соціально-економічних викликів.

Для успішного пілотного впровадження нових методів, інструментів, моделей та критеріїв оцінки соціальної відповідальності в органи публічного управління важливо визначити конкретний *алгоритм* дій, який забезпечить ефективне та систематичне впровадження і вимірювання результатів. Цей алгоритм має враховувати всі етапи/кроки від підготовчої роботи до аналізу результатів та подальшого вдосконалення. Він буде слугувати керівною основою для належного проведення пілотного процесу і оцінки його ефективності. Алгоритм дій запровадження нових методів, інструментів, моделей та критеріїв оцінки соціальної відповідальності в органи публічного управління відображено у таблиці 2.6.

Даний алгоритм забезпечує послідовність кроків для впровадження нових методів, інструментів, моделей та критеріїв оцінки соціальної відповідальності в органи публічного управління. Він передбачає ретельну підготовчу роботу, вибір ключових параметрів, розробку моделей, визначення критеріїв ефективності, пілотне впровадження, збір та аналіз результатів тестування, а також подальше вдосконалення та можливе масштабування у відповідності до досягнутих результатів.

Таблиця 2.6

**Алгоритм дій
запровадження нових методів, інструментів, моделей та критеріїв оцінки
соціальної відповідальності в органи публічного управління**

Кроки запровадження нових методів, інструментів, моделей та критеріїв оцінки соціальної відповідальності в органи публічного управління	Дії
1	2
Крок 1: Підготовча робота	<ul style="list-style-type: none"> - Формування робочої групи з експертів, представників наукового співтовариства та практиків. - Аналіз існуючих методів, інструментів, моделей та критеріїв оцінки соціальної відповідальності.

Продовження таблиці 2.6

1	2
Крок 2: Вибір параметрів та індикаторів оцінки	- Визначення ключових показників для відображення соціальної відповідальності. - Розробка системи індикаторів, що відображатимуть ефективність та результативність.
Крок 3: Розробка нових тематичних моделей оцінки	- Розробка математичних та статистичних моделей для комплексної оцінки соціальної відповідальності. - Перевірка та валідація моделей на реальних даних.
Крок 4: Визначення критеріїв успішності впровадження	- Встановлення конкретних критеріїв, що відображатимуть досягнення соціальної відповідальності. - Врахування стандартів та міжнародних рекомендацій.
Крок 5: Пілотне впровадження та тестування	- Вибір конкретних підрозділів організації для пілотного впровадження. - Запровадження нових методів, інструментів, моделей та критеріїв на практиці.
Крок 6: Збір та аналіз результатів пілотного впровадження	- Збір даних про результати впровадження та оцінку їх впливу. - Аналіз результатів відповідно до визначених критеріїв успішності.
Крок 7: Вдосконалення та масштабування	- Аналіз зібраних даних та розробка пропозицій для вдосконалення системи. - Підготовка до масштабного впровадження нових методів, інструментів, моделей та критеріїв.

Джерело: складено автором

Пілотне впровадження нових методів, інструментів, моделей та критеріїв оцінки соціальної відповідальності в органи публічного управління може принести низку конкретних переваг. Серед основних з них, виділяємо такі:

1. Посилення відповідальності. Впровадження нових методів та критеріїв оцінки сприятиме підвищенню відповідальності органів публічного управління перед громадськістю та забезпечить прозорий механізм вимірювання їхньої соціальної діяльності;

2. Збільшення ефективності. Нові інструменти та моделі дозволять більш точно оцінювати ефективність соціальної відповідальності, допомагаючи органам публічного управління зосередитися на конкретних аспектах та заходах з максимальним соціальним впливом;

3. Стимулювання інновацій. Впровадження нових методів та інструментів сприятиме розробці та застосуванню нових підходів до соціальної

відповідальності, що може призвести до створення інноваційних рішень та підходів у діяльності органів управління;

4. Підвищення довіри. Впровадження систематичного моніторингу та оцінки соціальної відповідальності допоможе підвищити довіру громадськості до діяльності органів публічного управління, оскільки результати будуть документовані та доступні для оцінки;

5. Адаптація до змін. Нові методи та інструменти дозволять органам публічного управління більш гнучко адаптуватися до змін в суспільному середовищі та реагувати на виклики, що допоможе підтримувати актуальність їхньої соціальної відповідальності;

6. Залучення заінтересованих сторін. Оцінка за новими критеріями та застосування нових методів може сприяти залученню громадськості, бізнесу та інших заінтересованих сторін до спільної діяльності з покращення соціальної відповідальності [140, с. 415-416].

Зазначені переваги можуть позитивно позначитися на соціально-економічному розвитку, ефективності діяльності та довірі громадськості до органів публічного управління.

З метою забезпечення практичної реалізації концепції соціальної відповідальності в органах публічного управління виникає логічна необхідність надання конкретних *рекомендацій*. Тематичні рекомендації створюють відповідний план дій та орієнтовані на практичний результат і допоможуть ефективно впровадити відповідальні підходи в діяльність органів публічного управління.

З урахуванням представленої інформації та контексту сучасних викликів та загроз, зокрема і російсько-українського протистояння, вважаємо за доцільне надати такі загальні рекомендації для практичного впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління:

- Створення міжвідомчої робочої групи: сформувати міжвідомчу робочу групу з представників Міністерства соціальної політики України, Міністерства економіки України, Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства

захисту довкілля та природних ресурсів України та Міністерства культури та інформаційної політики України, для координації та спільного вирішення питань щодо впровадження соціальної відповідальності;

- Розробка державної стратегії соціальної відповідальності: розробити комплексну сучасну стратегію, яка б включала конкретні актуальні кроки, заходи та цілі з впровадження соціальної відповідальності в органах публічного управління, зокрема в їх регіональних підрозділах;

- Створення онлайн-платформи відстеження: розробити тематичну цифрову платформу, за допомогою якої можна відстежувати реалізацію програм та проєктів з соціальної відповідальності, забезпечивши доступ до статистики та результатів;

- Активне впровадження інструментів «Відкритої влади»: застосовувати принципи відкритості, публічного обговорення та звітності при розробці та реалізації соціальних проєктів;

- Стимулювання приватної участі: створити новітні стимули для бізнесу та громадського сектору для співфінансування та співпраці з державними органами у вирішенні соціальних завдань;

- Інтеграція гендерного доступу: забезпечити гендерно чутливий підхід при впровадженні соціальних ініціатив, сприяючи рівному доступу та користі для жінок і чоловіків;

- Сприяння інноваційному мисленню: впровадити програми підтримки та навчання для службовців з інноваційного підходу до розв'язання актуальних соціальних проблем [141].

Дані рекомендації спрямовані на практичне впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління з урахуванням сучасних викликів та потреб українського суспільства.

Отже, розгляд питання впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління розкрив важливу проблематику розвитку органів публічного управління в умовах сучасних викликів та загроз. Дослідження та розробка інноваційних методів оцінки ефективності впровадження соціальної

відповідальності виявили актуальність необхідності переосмислення та посилення соціальної відповідальності в діяльності публічних органів. Аналіз стану соціальної відповідальності показав, що існуючі підходи вимагають модернізації та адаптації до нових викликів.

Питання впровадження нових методів, інструментів, моделей та критеріїв оцінки виявило значущий потенціал для покращення взаємодії органів публічного управління з суспільством. Розробка інноваційних підходів дозволяє ефективно вимірювати та контролювати результативність соціально відповідальних ініціатив, сприяючи збалансованому та прозорому управлінню. Впровадження тематичних рекомендацій сприятиме зміцненню довіри громадськості до публічних органів, сприяючи вирішенню актуальних викликів, включаючи різноманітні аспекти під час сучасного російсько-українського протистояння.

Даний етап дослідження підкреслює, що впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління є ключовим для створення ефективною та відкритою системи управління, яка глибоко відповідає сучасним вимогам суспільства. Він створює основу для трансформації органів публічного управління в агентів позитивних змін та сприяє досягненню стійкого розвитку, в якому соціальна відповідальність є важливою складовою успіху.

Висновки до розділу 2

У межах розгляду що присвячений оцінюванню соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку розглянуто три основні питання: методи та інструменти дослідження соціальної відповідальності у публічному управлінні; сучасний стан та підходи до соціальної відповідальності у системі публічного управління; впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління.

На основі даного розгляду у контексті другого розділу дисертаційного дослідження отримано такі результати.

1. У межах першого підрозділу другого розділу роботи здійснено комплексний аналіз існуючих методів та інструментів вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні, охопивши їх сутність та обмеження. Запропоновано введення оновлених критеріїв вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні, таких як: прозорість, участь громадян, екологічна стійкість, екологічна відповідальність, соціальний вплив, соціальна відповідальність, економічна ефективність та економічна відповідальність. Показано, що ці критерії враховують сучасні виклики та потреби суспільства, спрямовані на створення об'єктивного та комплексного оцінювання соціальної відповідальності у публічному управлінні. Виявлено, що такі інструменти як, індекс соціальної відповідальності (СІВ), моніторинг та звітність, включення громадян та технологічні рішення, мають свої переваги, але водночас обмежені суб'єктивністю оцінок та недостатньою участю громадян. На основі цих висновків запропоновано напрями модернізації інструментів вимірювання соціальної відповідальності, які враховують специфіку сучасного публічного управління та забезпечують об'єктивну та комплексну оцінку. До таких напрямів увійшли: розробка уніфікованого національного індексу соціальної відповідальності, вдосконалення механізмів моніторингу та звітності, посилення ролі громадян та використання технологічних рішень для збору та аналізу даних. Дослідження також підкреслило необхідність адаптації цих нових інструментів до реалій сучасної України, враховуючи особливості національного контексту та специфіку російсько-українського протистояння. Доведено, що важливо забезпечити практичну реалізацію та застосування цих інструментів у роботі органів публічної влади, залучивши широке коло зацікавлених сторін та забезпечивши взаємодію між державними і недержавними суб'єктами. На основі досвіду успішного застосування запропонованих інструментів вимірювання соціальної відповідальності в таких країнах, як Швеція, Нідерланди, Канада та Сполучені Штати Америки, виявлено потенціал для використання цього закордонного досвіду в Україні.

Обґрунтовано, що застосування нових інструментів може сприяти покращенню ефективності публічного управління, сталому розвитку та підвищенню соціальної відповідальності в українському контексті. Надано рекомендації щодо ефективного використання нових інструментів вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні для сучасної України, а саме: 1) активне впровадження нових інструментів у практичну роботу органів публічної влади; 2) забезпечення залучення громадськості та експертного середовища у процес вимірювання соціальної відповідальності; 3) посилення інформаційної та освітньої роботи щодо соціальної відповідальності серед громадян та державних службовців; 4) впровадження технологічних рішень для збору та аналізу даних. Зазначено, що застосування цих рекомендацій може сприяти покращенню публічного управління та сталому розвитку України.

2. У контекст другого підрозділу другого розділу роботи здійснено дослідження сучасного стану та підходів до соціальної відповідальності у системі публічного управління. Зроблено аналіз актуальних аспектів соціальної відповідальності, що відображають сучасні реалії управлінської практики. В результаті дослідження було детально розглянуто національні та міжнародні стратегії та політики соціальної відповідальності, а також оцінено рівень впровадження соціальної відповідальності у публічне управління. Зазначений аналіз дозволив виявити ключові виклики та проблеми соціальної відповідальності у системі публічного управління, включаючи недостатню системність та обмеженість традиційних підходів. Запропонована концепція «інтегрованої соціальної відповідальності» у системі публічного управління, яка базується на системному підході та враховує соціальні, екологічні, економічні та культурні аспекти. Концепція «інтегрованої соціальної відповідальності» передбачає розширений погляд на соціальну відповідальність у системі публічного управління. Вона покликана інтегрувати і координувати зусилля різних стейкхолдерів з метою забезпечення сталого розвитку та соціальної справедливості. Концепція надає основні принципи та складові, які є базисом для забезпечення цілісного та ефективного впровадження соціальної

відповідальності в систему публічного управління. Враховуючи складні сучасні виклики та потреби суспільства, запропонована концепція взаємодії соціальних, екологічних, економічних та культурних аспектів стає важливим кроком у покращенні якості публічного управління та підвищенні соціальної відповідальності. Впровадження концепції сприятиме збалансованому розвитку, забезпеченню сталості та ефективності управлінських рішень. Використання цієї концепції у практичних зусиллях здійснення соціальної відповідальності підвищить ефективність державного управління та сприятиме забезпеченню благополуччя громадян та сталому розвитку країни.

3. У межах третього підрозділу другого розділу роботи було виявлено важливі аспекти для вдосконалення діяльності органів публічного управління з урахуванням соціальної відповідальності. Використовуючи системний підхід, з'ясовано ступінь впровадження соціальної відповідальності у вітчизняні органи публічного управління, виявлено ключові проблеми та виклики, що стоять перед відповідними органами. На основі аналізу існуючих методів оцінки соціальної відповідальності запропоновано нові інструменти, моделі та критерії, що дозволять більш точно оцінити впровадження цієї соціальної відповідальності в органи публічного управління. Надано пропозицію пілотного впровадження нових методів, інструментів, моделей та критеріїв оцінки соціальної відповідальності в конкретних органах публічного управління (Міністерство соціальної політики України, Міністерство економіки України, Міністерство охорони здоров'я України). Обґрунтовано вибір відповідних органів для пілотного впровадження, звертаючи увагу на їх важливу роль у сучасному суспільстві. Сформовано рекомендації для практичного впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління, що включають переваги від пілотного впровадження, а також конкретні кроки для досягнення цієї мети. У цілому, наукове дослідження на даному етапі зосереджено на інноваційних підходах та практичних заходах для впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління, що

сприятиме сталому розвитку та покращенню якості публічного управління в умовах сучасних викликів та змін.

Основні положення та результати досліджень другого розділу дисертації опубліковано у наукових працях [98; 104; 140].

Отримані результати і висновки, що були зроблені на основі другого розділу роботи закладають подальші підвалини наукових досліджень, що розкриваються у розділі третьому.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Кращі закордонні практики впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління

Зважаючи на специфіку науки державного управління та її практичне значення для суспільного розвитку, важливо прояснити *актуальність* дослідження кращих закордонних практик впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління для українського контексту. Даний етап дослідження націлений на аналіз та вивчення вдалого закордонного досвіду у практичному втіленні соціальної відповідальності в органи публічного управління, адже перехід України до сталого розвитку та ефективної соціальної політики належить до актуальних завдань, а досягнення цих цілей вимагає адаптації передового досвіду, аналізу його відповідності українським умовам та розробки рекомендацій щодо впровадження.

Порівняльний аналіз кращих практик з публічного управління в країнах, що вже досягли певних успіхів у сфері соціальної відповідальності, дозволить виділити та систематизувати ключові положення, які зумовили успішні результати. Такий підхід сприяє усвідомленню можливих стратегій інтеграції закордонного досвіду в українські реалії, а також спрямовує на розробку ефективних підходів до впровадження соціальної відповідальності у національну систему публічного управління. Враховуючи унікальність кожної країни, реалізація закордонних практик потребує адаптації до особливостей українського суспільства, але відповідність цих практик загальним принципам соціальної відповідальності є ключовим кроком до досягнення сталого розвитку.

У межах даного етапу дослідження, важливим є обґрунтування вибору відповідного досвіду конкретних країн для його подальшого вивчення та аналізу. Вибір досліджувати тематичний досвід *Норвегії, Швеції та Данії* є наслідком низки вагомих чинників та логічного розгляду важливих аспектів їхнього публічного управління [142].

Зазначені скандинавські країни відомі не лише своєю високою якістю життя та ефективною економікою, але й прогресивними методами організації публічного управління. Вони вже вдосконалили свої системи управління, спираючись на принципи соціальної відповідальності, що призводить до стійкого розвитку та підвищення якості життя громадян [143].

Вибір саме цих країн не є випадковим. Норвегія, Швеція та Данія відзначаються не лише успішними моделями соціальної відповідальності в публічному управлінні, але й тим, що їхні підходи досить ефективно впроваджуються та допомагають досягати конкретних результатів [144]. Ці країни практикують інноваційні підходи, які можуть бути корисними для системи українського публічного управління у контексті досягнення сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Отже, дослідження та аналіз досвіду Норвегії, Швеції та Данії у сфері впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління відображає не лише важливість вивчення вдалих практик, а й спонукає до пошуку ключових аспектів, які можуть сприяти реалізації аналогічних підходів в українському контексті для досягнення сталого розвитку та забезпечення високого рівня соціальної відповідальності.

Першим у межах даного етапу дослідження ми розглянемо *досвід Норвегії* в контексті впровадження соціальної відповідальності в систему публічного управління. Огляд ключових аспектів системи соціальної відповідальності в публічному управлінні Норвегії має на меті детальне вивчення структури та організації системи, основних засад та принципів, що визначають її функціонування. Аналіз стратегій та підходів до впровадження соціальної відповідальності в систему публічного управління Норвегії

допоможе виявити ключові підходи, які використовуються для досягнення балансу між соціальними та економічними цілями управлінської діяльності. Окрім того, ми спрямовані на визначення ефективних механізмів, що сприяють впровадженню соціальної відповідальності у систему публічного управління Норвегії. Це означає аналіз різноманітних інструментів, політичних стратегій, регуляційних підходів та структурних змін, які допомагають забезпечити взаємозв'язок між вимогами соціальної відповідальності та діяльністю органів публічного управління. Аналіз таких механізмів дозволить нам зрозуміти, як Норвегія досягає ефективного впровадження соціальної відповідальності у свою систему публічного управління, та визначити можливі перспективи впровадження подібних підходів в українському контексті.

Огляд ключових аспектів системи соціальної відповідальності в публічному управлінні Норвегії [145] виявляє низку основних рис, які сприяють її ефективності та інтеграції у державну діяльність. Зокрема, важливими аспектами є:

1. Системність та інноваційність впровадження в концепцію соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність в публічному управлінні Норвегії включена в стратегічні документи, наприклад, такі як Національний план дій для корпоративної соціальної відповідальності [146, с. 27]. Це надає їй системний характер та інтегрує її в усі рівні управлінської діяльності;

2. Широкий законодавчий базис. Норвегія має комплекс нормативно-правових актів, що регулюють аспекти соціальної відповідальності в різних сферах діяльності. Цей законодавчий базис сприяє розгортанню соціально відповідальних практик та забезпеченню їхньої законності;

3. Залучення спільноти та прозорість. Норвезькі підходи підкреслюють важливість взаємодії з широкою громадськістю, громадськими організаціями та окремими громадянами. Прозорість та доступ до інформації є ключовими принципами, що допомагають відстежувати та контролювати впровадження соціальної відповідальності;

4. Зрілість інституційної системи. Інституційна структура Норвегії сприяє реалізації соціальної відповідальності. Наприклад, Міністерство праці та соціальних питань (Arbeids- og sosialdepartementet) [147] має компетенцію в сферах праці, зайнятості та соціального захисту, що дозволяє координувати дії уряду у цих аспектах;

5. Консультації та партнерства. Співпраця з різними суб'єктами суспільства, включаючи бізнес, громадські організації та академічні установи, сприяє впровадженню інноваційних практик та обміну тематичним досвідом;

6. Соціальна довіра та легітимність. Завдяки високому рівню довіри до владних інституцій, норвезька система соціальної відповідальності здатна ефективно впроваджувати нові підходи та вдосконалювати існуючі [148].

Наведений вище огляд дає змогу зрозуміти, як ключові аспекти системи соціальної відповідальності в публічному управлінні Норвегії сприяють її успішному функціонуванню та можуть бути використані в контексті розвитку вітчизняної української системи публічного управління.

Аналізуючи існуючі стратегії та підходи до впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління Норвегії [149, с. 49-50], можна виділити низку позитивних аспектів, які сприяють ефективності цієї системи:

1. Комплексність та інтеграція. Норвезькі стратегії передбачають впровадження соціальної відповідальності як в різні галузі, так і на всіх рівнях влади. Це сприяє глибокому і системному впровадженню практик соціальної відповідальності та забезпечує їхню інтеграцію в усі аспекти публічного управління;

2. Стійке лідерство і підтримка. Державні органи та уряд активно підтримують і сприяють впровадженню соціальної відповідальності. Наявність сильного лідерства та відповідного бюджетного фінансування сприяють сталому розвитку практик соціальної відповідальності;

3. Діалог та активна взаємодія з громадськістю. Система активно включає громадськість у процес впровадження соціальної відповідальності через

здійснення консультацій, партнерств, публічних дебатів тощо. Це дозволяє враховувати потреби та очікування громадян у прийнятті рішень;

4. Стратегічне планування і моніторинг. Систематичне планування дій у сфері соціальної відповідальності та постійний моніторинг результатів дозволяють вчасно виявляти відхилення та коригувати підходи;

5. Сприяння інноваціям. Норвегія сприяє інноваціям у сфері соціальної відповідальності шляхом фінансування та підтримки новаторських ідей та проєктів, що сприяє розвитку нових підходів та рішень;

6. Фокусування на сталому розвитку. Багато практик соціальної відповідальності у Норвегії спрямовані на досягнення сталого розвитку та врахування екологічних, економічних та соціальних вимог;

7. Позитивний вплив на імідж країни. Впровадження соціальної відповідальності робить Норвегію більш привабливою для іноземних інвесторів, споживачів та партнерів, що сприяє підвищенню іміджу країни [150].

Враховуючи ці позитивні аспекти, можна зробити висновок про значущість та ефективність підходів, які використовуються у Норвегії для впровадження соціальної відповідальності в систему публічного управління.

Окрім цього, впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління Норвегії базується на низці ефективних механізмів, які сприяють досягненню позитивних результатів та забезпечують сталість цього підходу. Здійснивши аналіз механізмів, що сприяють впровадженню соціальної відповідальності у систему публічного управління Норвегії [151], доходимо висновку, що вони включають такі основні положення:

1. Стратегічне планування та виконавча влада: розробка та імплементація державних стратегій у сфері соціальної відповідальності, а також включення цих питань у стратегічне планування виконавчих органів влади, що забезпечує систематичний підхід до впровадження цих принципів;

2. Правове регулювання та стандартизація: розроблення нормативних актів, законів та стандартів, які регулюють вимоги до соціальної

відповідальності органів публічного управління, забезпечуючи відповідність дій нормам;

3. Моніторинг та оцінка: системи моніторингу та оцінки реалізації соціально відповідальних дій, які дозволяють оцінити результати та вплив здійснюваних заходів;

4. Залучення громадськості: публічні консультації, діалог та партнерство з громадськістю, що включають співпрацю з громадськими організаціями та розгляд громадянських ініціатив;

5. Фінансова підтримка: забезпечення виділення коштів на проекти та програми, спрямовані на впровадження соціальної відповідальності;

6. Корпоративна культура та лідерство: створення сприятливої корпоративної культури, яка спонукає державні органи до впровадження соціальної відповідальності, а також підтримка лідерства, яке активно підтримує цей підхід;

7. Застосування інновацій: використання інноваційних методів та технологій у здійсненні соціально відповідальних дій;

8. Звітність та відкритість: регулярне звітування та публікація інформації про впровадження соціальної відповідальності, що забезпечує прозорість та відкритість процесів [152].

Ці положення у своєму логічному поєднанні сприяють систематичному та ефективному впровадженню соціальної відповідальності в систему публічного управління Норвегії, забезпечуючи досягнення сталого розвитку та поліпшення якості життя громадян.

Отже, досвід Норвегії у впровадженні соціальної відповідальності в систему публічного управління є прикладом успішної інтеграції цінностей сталого розвитку та громадянської відповідальності у державний апарат. Ключові аспекти системи соціальної відповідальності в публічному управлінні Норвегії, включаючи стратегічне планування, правове регулювання та моніторинг, виявилися відповідними сучасним вимогам до розвитку сталої та відкритої системи управління. Інноваційний підхід, глибоке впровадження

принципів соціальної відповідальності та активна залученість громадськості підтверджують, що норвезький досвід може послужити важливим джерелом вдосконалення вітчизняного публічного управління, спрямованого на досягнення сталого розвитку.

Другим розглянемо відповідний *досвід Швеції*. У межах дослідження досвіду Швеції у питаннях впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління виявлення тематичних позитивних практик є змістовним кроком уперед у розумінні ефективних методів і стратегій. Шведський досвід в цьому контексті репрезентує невід'ємну частину унікального підходу до сталого розвитку через впровадження соціальної відповідальності. Аналіз стратегій впровадження соціальної відповідальності в систему публічного управління Швеції відкриває перед нами розуміння внесків у сталість розвитку, зокрема в аспектах економічної стійкості, соціальної справедливості та екологічної збалансованості. Аналізуючи ключові чинники успіху та ефективні механізми впровадження соціальної відповідальності в систему публічного управління Швеції, ми маємо на меті розкрити певні інсайти та принципи, які можуть стати позитивним допоміжним чинником у підвищенні рівня сталості розвитку та гармонізації інтересів суспільства, держави та природи.

У Швеції, як країні з високим рівнем соціальної відповідальності у системі публічного управління, спостерігається низка позитивних практик, що сприяють сталому розвитку та впровадженню соціальної відповідальності. Однією з найважливіших практик є система широкого взаємозв'язку між державою, бізнесом та громадянським суспільством [153]. Ця співпраця створює основу для забезпечення балансу інтересів всіх сторін і сприяє досягненню гармонії між економічним розвитком та соціальною справедливістю.

Ще однією позитивною практикою є активна роль державних органів у сприянні соціально відповідальним ініціативам бізнесу [154]. Це включає в себе надання фінансової підтримки, забезпечення інфраструктурних умов, сприяння інноваціям та підтримці соціальних проєктів.

Активне використання екологічних стандартів та практик у діяльності державних установ є також важливою складовою соціальної відповідальності в Швеції [155]. Це включає в себе зменшення викидів, сприяння використанню відновлюваних джерел енергії, збереження природних ресурсів та надактивний внесок у боротьбу зі зміною клімату.

Окрім цього, соціальна відповідальність в Швеції також виражається у високій якості освіти та медичних послуг для всіх громадян [156]. Держава активно сприяє доступності якісної освіти та охорони здоров'я, що сприяє підвищенню загального рівня життя та рівності можливостей у суспільстві.

Таким чином, позитивні практики впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління Швеції передбачають взаємодію держави, бізнесу та громадянського суспільства, підтримку соціальних ініціатив бізнес-середовища, активний екологічний підхід та забезпечення високої якості життя всіх громадян.

Аналіз шведських стратегій впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління [157] розкриває низку ключових аспектів, що допомагають досягненню сталого розвитку та підвищення якості життя громадян. Однією з основних характеристик є інтегрований підхід до соціальної відповідальності, який враховує соціальні, економічні та екологічні аспекти.

Стратегії впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління Швеції засновані на забезпеченні прозорості та відкритості діяльності органів влади [158]. Це допомагає залучити громадянське суспільство та бізнес до процесу прийняття рішень, що сприяє забезпеченню гармонії інтересів та підвищенню довіри до державних органів.

Однією з ключових стратегій є підтримка соціальних ініціатив бізнесу та громадянського суспільства [159]. Держава надає фінансову підтримку та інфраструктурні умови для розвитку соціальних проєктів, що сприяє зростанню соціальної відповідальності в бізнесі та суспільстві загалом.

Крім того, стратегії впровадження соціальної відповідальності в Швеції передбачають розвиток інноваційних підходів до соціальних проблем [160]. Це стимулює удосконалення нових технологій та підходів, що сприяють вирішенню соціальних викликів, таких як: бідність, безробіття, екологічні проблеми тощо.

Аналізуючи вплив шведських стратегій на сталість розвитку, можна відзначити позитивну динаміку в таких сферах, як: економічний ріст, соціальна справедливість, якість життя громадян. За роки впровадження соціальної відповідальності були досягнуті значні покращення в якості освіти, охороні здоров'я, добробуті населення та стані навколишнього середовища.

Узагальнюючи, аналіз шведських стратегій впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління вказує на важливість інтегрованого підходу, прозорості, підтримки соціальних ініціатив та інноваційних практик. Ці стратегії позитивно впливають на сталість розвитку, сприяючи створенню справедливого, стійкого та ефективного суспільства.

У контексті розгляду досвіду Швеції у питаннях впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління, важливо визначити ключові чинники успіху та ефективні механізми впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління Швеції. Здійснивши відповідний аналіз, доходимо висновку, що вони включають такі основні положення, як:

1. Активна підтримка з боку державних органів. Успішна імплементація соціальної відповідальності в Швеції базується на підтримці та активному сприянні з боку державних інституцій. Законодавча база, політична воля та фінансова підтримка забезпечують ефективне впровадження принципів соціальної відповідальності;

2. Сприяння громадянському суспільству. Активна участь громадських організацій, неприбуткових організацій та бізнесу сприяє покращенню сталості розвитку. Взаємодія між різними секторами суспільства допомагає розробляти та реалізовувати ефективні стратегії;

3. Забезпечення прозорості та відкритості. Прозорість у прийнятті рішень та доступ до інформації сприяють залученню громадян до діалогу та формуванню спільної відповідальності. Відкритість також сприяє зменшенню корупції та підвищенню довіри до владних структур;

4. Розвиток інноваційних підходів. Швеція активно впроваджує інноваційні методи та технології для вирішення соціальних проблем. Це дозволяє створювати ефективні рішення та реагувати на нові виклики;

5. Стимулювання бізнесу до соціальної відповідальності. Держава надає різні стимули для того, щоб бізнес займався соціальною відповідальністю, включаючи податкові пільги та фінансову підтримку соціальних проєктів;

6. Систематичний моніторинг та оцінка. Наявність системи моніторингу та оцінки результатів дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії впровадження соціальної відповідальності;

7. Освіта та усвідомлення. Програми освіти та інформування населення стимулюють усвідомлення значущості соціальної відповідальності та залучення громадян до активної участі [161, с. 283].

Загалом, успіх і ефективність впровадження соціальної відповідальності в систему публічного управління Швеції визначається комплексом підходів, які спрямовані на залучення різних суб'єктів суспільства та забезпечення збалансованого розвитку країни.

Отже, система соціальної відповідальності у шведському публічному управлінні базується на збалансованому підході між державними органами, бізнесом та громадським сектором. Інтеграція соціальних питань у стратегії управління, прозорість рішень, сприяння інновацій та активна роль громадян у формуванні політик визначають успіх цієї моделі. Впровадження соціальної відповідальності є не просто інструментом, але й показником високого ступеня розвитку суспільства, де гармонійний баланс між соціальними, економічними та екологічними аспектами стає запорукою досягнення сталого розвитку та підвищення якості життя громадян.

Третім розглянемо тематичний *досвід Данії*. У межах розгляду досвіду Данії у впровадженні соціальної відповідальності в систему публічного управління, визначено низку ключових кроків, що необхідно здійснити. По-перше, розгляд підходів Данії до соціальної відповідальності у системі публічного управління дозволяє отримати унікальний інсайт щодо способів інтеграції соціальних аспектів у рішення органів влади. Друге, оцінка механізмів впровадження соціальної відповідальності в систему публічного управління Данії є ключовим етапом, який дозволяє виявити ефективність заходів та їхній вплив на сталість розвитку. Нарешті, виділення ключових аспектів, які забезпечують успішне впровадження соціальної відповідальності, допомагає розкрити сутність взаємодії держави, громадян та бізнесу в контексті досягнення сталого розвитку та підвищення якості життя громадян. Такий аналіз розкриває глибину взаємодії елементів системи публічного управління, спрямованих на досягнення спільної мети – створення стійкого та ефективного суспільства.

Підходи Данії до соціальної відповідальності в системі публічного управління представляють цінний досвід, що варто вивчити та використати. В Данії впровадження соціальної відповідальності ґрунтується на визнанні важливості врахування соціальних аспектів у прийнятті рішень. Перш за все, система публічного управління Данії відзначається підтримкою прозорості та відкритості, що забезпечує взаємодію між владою та громадянами на рівних засадах. Крім того, акцент робиться на партнерстві між державними органами, громадськими організаціями та приватним сектором, що сприяє формуванню спільних стратегій та реалізації проєктів у сфері соціальної відповідальності [161].

Підходи Данії включають інтегрований підхід до соціальної відповідальності, що охоплює різні аспекти життя суспільства [162, с. 35]. Держава спрямовує зусилля на впровадження прогресивних соціальних стандартів, враховуючи потреби різних груп населення. Застосування сучасних

методів моніторингу та оцінки ефективності діяльності дозволяє визначити результативність заходів у сфері соціальної відповідальності.

Ще однією вагомою особливістю підходів Данії є активне залучення громадян до процесу управління та прийняття рішень [163, с. 61-62]. Регулярна комунікація, консультації та діалог з громадськістю дозволяють враховувати різні думки та переконання, забезпечуючи широкий легітимний підхід до соціальної відповідальності.

Отже, підходи Данії до соціальної відповідальності у системі публічного управління характеризуються високою рівновагою між інтересами держави, громадян та бізнесу. Інтеграція соціальних аспектів, прозорість, партнерство та активна участь громадян створюють підґрунтя для досягнення сталого розвитку та покращення якості життя всього суспільства.

Високою ефективністю та впливом на сталість розвитку суспільства відзначаються механізми впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління Данії. Перш за все, це систематичне залучення громадських організацій та експертів до процесу прийняття рішень [164, с. 17]. Цей механізм дозволяє об'єднати різні погляди, досвід та знання для забезпечення найкращого результату в сфері соціальної відповідальності.

Додатково, важливим механізмом є створення інноваційних партнерств між державою, громадським сектором та приватними компаніями [165]. Це сприяє обміну знаннями, ресурсами та технологіями для розв'язання важливих соціальних проблем. Ці партнерства дозволяють швидко впроваджувати нові ідеї та проєкти, що сприяє покращенню сталості розвитку.

Данія також активно використовує механізми публічних закупівель для сприяння соціально відповідальних практик [166]. Державні закупівлі спрямовуються на підтримку компаній, які дотримуються високих стандартів соціальної відповідальності, тим самим стимулюючи бізнес до прийняття відповідальних підходів.

Крім того, здійснення регулярного моніторингу та оцінки результатів впровадження соціальної відповідальності допомагає визначити ефективність

заходів та внести необхідні корективи [167]. Цей механізм дозволяє забезпечувати постійний розвиток і вдосконалення стратегій соціальної відповідальності.

Всі ці механізми разом сприяють створенню відкритого, діалогового та ефективного середовища для впровадження соціальної відповідальності в систему публічного управління Данії. Вони підтримують не лише забезпечення соціальних потреб громадян, а й сприяють сталому розвитку країни, забезпечуючи гармонію між економічними, соціальними та екологічними аспектами суспільства.

Успішне впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління Данії базується на низці ключових аспектів, які взаємодіють та взаємопоєднуються для досягнення максимального впливу на сталість розвитку країни. Основними з них, виділяємо такі, як:

1. Співпраця та партнерство. Данська система публічного управління активно взаємодіє з громадським сектором, приватними компаніями, академічною спільнотою та іншими зацікавленими сторонами. Ця співпраця допомагає впроваджувати нові ідеї, обмінюватися знаннями та ресурсами, а також забезпечує різноманітність поглядів для досягнення оптимальних рішень;

2. Легка доступність інформації. Транспарентність є ключовим аспектом в дослідженні та впровадженні соціальної відповідальності. Відкритий доступ до інформації про стан справ у сфері відповідального управління сприяє залученню громадян, активізації громадського контролю та підтримці з боку суспільства;

3. Створення правового базису. Ефективність впровадження соціальної відповідальності забезпечується наявністю чіткого та консолідованого законодавчого положення. Відповідне законодавство регулює зобов'язання публічних установ щодо соціальної відповідальності, встановлює механізми моніторингу та звітності;

4. Відповідальність та облік. Впровадження соціальної відповідальності передбачає систематичний облік і звітність. Організації зобов'язані не лише впроваджувати практики соціальної відповідальності, а й детально документувати їхні досягнення, прогрес та вплив;

5. Залучення громадянського суспільства. Успіх системи полягає в активному залученні громадських організацій, недержавних фондів, академічних інституцій та інших сторін до спільної діяльності з впровадження соціальної відповідальності. Це сприяє обміну досвідом, інноваціям та ефективному моніторингу;

6. Сталість та постійний розвиток. Данська система впровадження соціальної відповідальності базується на довгострокових стратегіях та довірі. Вона постійно розвивається, адаптується до нових викликів та вдосконалюється з урахуванням змін в суспільстві та економіці [168].

Всі ці аспекти разом створюють ефективну основу для успішного впровадження соціальної відповідальності в систему публічного управління Данії. Вони сприяють сталому розвитку, взаємодії різних секторів та забезпечують позитивний вплив на якість життя громадян та стан суспільства в цілому.

Узагальнюючи досвід Данії у впровадженні соціальної відповідальності в систему публічного управління, можна констатувати, що ця країна успішно відповідає на сучасні виклики, забезпечуючи сталість, ефективність та відповідальність в управлінні державними справами. Інтегрований підхід, зосереджений на структурній підтримці, стратегічному плануванні, залученні громадян, транспарентності та відповідальності, забезпечує успішне впровадження соціальної відповідальності в усі сфери державного управління. Ключові аспекти, такі як сталість, інноваційність та забезпечення якості життя громадян, демонструють, що досвід Данії може слугувати важливим джерелом інформації для інших країн, зокрема і України, у досягненні сталого та відповідального розвитку.

Після аналізу досвіду Норвегії, Швеції та Данії у сфері впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління виявлено, що ними поділяється низка спільних особливостей, що відображають загальні тенденції та пріоритети. Виокремлені аспекти цього досвіду визначаються як ключові для забезпечення сталого розвитку та ефективного управління. В цьому контексті, доцільною вбачається систематизація цих спільних особливостей у формі таблиці, що дозволяє наочно відображати та порівнювати принципи, підходи та інструменти, що лежать в основі впровадження соціальної відповідальності в публічне управління цих країн. Таблиця 3.1 «Спільні особливості досвіду Норвегії, Швеції, Данії у питаннях впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління» сприяє кращому розумінню сутності та спільних здобутків досліджуваного досвіду, а також підкреслює важливість впровадження соціально відповідального підходу в управлінську практику для досягнення стійкого розвитку національних суспільств.

Таблиця 3.1

Спільні особливості досвіду Норвегії, Швеції, Данії у питаннях впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління

Особливості	Країна		
	Норвегія	Швеція	Данія
1	2	3	4
Виокремлені стратегії та підходи	Спрямованість на відновлювану енергетику, екологічну сталість та ефективне природокористування.	Розвиток інновацій та науки, сприяння підприємництву, рівні можливості для всіх громадян.	Акцент на соціальну справедливість, забезпечення якості освіти та охорони здоров'я, сприяння рівній оплаті праці.
Залучення громадян	Активне залучення громадських організацій та експертів до процесу управління, визначення пріоритетів та прийняття рішень.	Підтримка партнерства між громадянами та владою, створення платформ для діалогу та консультацій, організація форумів для обговорення питань громадського інтересу.	Здійснення громадського нагляду за діяльністю органів влади; взаємодія з громадськими організаціями на рівні розробки та впровадження політик; забезпечення громадськості відкритого доступу до інформації.

1	2	3	4
Транспарентність	Відкритий доступ до даних про державні витрати та публічних закупівель.	Прозорість у бюджетному процесі та фінансовому звітності, електронні сервіси для громадян.	Обов'язкова публікація документів про діяльність органів влади та рішень, забезпечення доступу до інформації.
Соціальна відповідальність бізнесу	Активна участь бізнесу у реалізації соціальних та екологічних ініціатив. Активне партнерство держави з приватним сектором для розвитку інновацій та стимулювання підприємництва.	Забезпечення дотримання прав праці, стимулювання бізнесу вирішувати суспільні проблеми. Забезпечення дотримання етичних та соціальних стандартів бізнесом, підтримка ініціатив з впровадження соціальної відповідальності.	Законодавчі вимоги щодо етичної та соціальної відповідальності бізнесу, підтримка соціальних ініціатив. Законодавче регулювання в сфері корпоративної соціальної відповідальності та підтримка інноваційних рішень бізнесу.
Сталість розвитку	Зосередженість на розвитку зелених технологій, використанні відновлюваних джерел енергії та зниженні викидів.	Пріоритети у забезпеченні екологічної сталості та розвитку інфраструктури з врахуванням впливу на навколишнє середовище.	Підтримка ініціатив, спрямованих на зниження нерівностей, підвищення якості життя та соціальну справедливість.
Соціальна політика	Забезпечення всіх громадян доступом до високоякісних освітніх та медичних послуг.	Забезпечення рівних можливостей та допомога вразливим групам населення, включаючи мігрантів та біженців.	Забезпечення доступу до соціальних послуг, зокрема допомоги дітям, літнім громадянам та особам з інвалідністю.
Екологічна сталість	Здійснення великих інвестицій у відновлювану енергетику, ефективну виробництва та зменшення викидів CO ₂ .	Розвиток екологічно чистої інфраструктури, підтримка програм з енергоефективності та захисту навколишнього середовища.	Використання зелених технологій, пріоритет екологічно сталого розвитку та зменшення впливу на довкілля.
Глобальна співпраця	Активна участь у міжнародних ініціативах з вирішення глобальних проблем, включаючи зміни клімату та боротьбу з бідністю.	Підтримка міжнародних партнерств у сфері розвитку та гуманітарної допомоги, активна роль у міжнародних організаціях.	Сприяння розвитку країн-партнерів та надання гуманітарної допомоги, співпраця в глобальних ініціативах.

Джерело: складено автором

Запропонована таблиця надає загальний огляд спільних особливостей досвіду Норвегії, Швеції та Данії у впровадженні соціальної відповідальності у систему публічного управління, підкреслюючи їхні пріоритети та підходи до створення сталого, відповідального та ефективного управлінського середовища.

На підставі здійсненої систематизації накопиченого позитивного досвіду Норвегії, Швеції та Данії в сфері впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління, актуальним та логічним є надання тематичних *рекомендацій* українській стороні для ефективного адаптування зазначеного досвіду до вітчизняного контексту.

На основі вивченого досвіду Норвегії у питаннях впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління, вважаємо, що основними рекомендаціями органам публічної влади України щодо адаптування відповідного норвезького досвіду в сучасні українські реалії, можуть бути такі:

1. Створення Центру соціальної відповідальності та сталого розвитку. Рекомендується створити спеціалізований орган, який буде відповідати за координацію, моніторинг та реалізацію стратегій соціальної відповідальності у системі публічного управління. Цей центр може бути відповідальним за впровадження стандартів, сприяння створенню партнерських ініціатив та розробці програм зі збалансованого підходу до соціальної відповідальності у системі публічного управління;

2. Публікація щорічних звітів про соціальну відповідальність. Органи публічної влади можуть зобов'язати підприємства та організації публікувати річні звіти про свої досягнення у сфері соціальної відповідальності. Це сприятиме забезпеченню прозорості, обліку внеску та виявленню найкращих практик у галузі, а також активізуватиме учасників у впровадженні цінностей соціальної відповідальності;

3. Залучення громадськості та стейкхолдерів. Рекомендується активно залучати громадські організації, бізнес-асоціації, академічних експертів та інші зацікавлені сторони до процесу формування та впровадження політик

соціальної відповідальності. Це дозволить забезпечити більш широкий обсяг перспектив, а також допоможе гармонізувати інтереси та досягти більшої ефективності у реалізації програм і заходів зі соціальної відповідальності.

На підставі вивченого тематичного досвіду Швеції, основними рекомендаціями органам публічної влади України щодо адаптування відповідного досвіду у вітчизняну систему публічного управління, можуть бути такі:

1. Створення програм національної платформи діалогу зі зацікавленими сторонами. Органи публічної влади можуть ініціювати створення міжсекторальної платформи, де зберуться представники бізнесу, громадськості, академічних і дослідницьких установ для обговорення важливих питань соціальної відповідальності. Це сприятиме зближенню поглядів та розробці більш адаптованих стратегій впровадження соціальної відповідальності;

2. Удосконалення стимулюючої політики для організацій. Органи публічної влади можуть розглянути можливість встановлення нових сучасних механізмів стимулювання організацій до впровадження соціальної відповідальності, таких як активне надання фінансових пільг, пріоритетних умов у громадських закупівлях тощо. Це дозволить створити додатковий імпульс для підприємств та організацій для активної участі в соціальних програмах та ініціативах;

3. Розвиток системи обліку та звітності про соціальну відповідальність. Для ефективного впровадження соціальної відповідальності, рекомендується розробити стандартизовану систему обліку та звітності, яка дозволить підприємствам і організаціям чітко відстежувати свої досягнення в цій сфері та надавати інформацію стейкхолдерам та громадськості.

4. Створення онлайн-платформи для публічного обговорення питань соціальної відповідальності та сталого розвитку. У контексті розширення соціальної відповідальності та забезпечення принципів сталого розвитку в діяльності обласної державної адміністрації, запропоновано ініціювати створення онлайн-платформи для здійснення публічного обговорення. Ця

прогресивна ініціатива спрямована на забезпечення відкритості, взаємодії та активної участі громадськості, експертної спільноти та державних органів у формуванні та вдосконаленні соціально-відповідальних практик. Створення зазначеної онлайн-платформи призначене для сприяння ефективному обміну інформацією, пропозиціями та рекомендаціями щодо питань соціальної відповідальності та сталого розвитку між всіма зацікавленими сторонами. Це забезпечить можливість системного врахування громадської думки та науково-експертного підходу при формуванні та реалізації важливих стратегічних рішень. Ця онлайн-платформа має об'єднати різні суб'єкти – від активних громадян та неурядових організацій до фахівців з різних галузей. Її функціональна основа включає можливість обговорення актуальних питань, висунування ідей, аналізу проєктів та взаємодії на платформі, що відкриває шлях для інтегрованого підходу до формування та реалізації соціально-відповідальних практик. Ця ініціатива сприятиме не лише поглибленому врахуванню громадської думки та наукових рекомендацій, а й сприяє забезпеченню більш ефективного спілкування між різними зацікавленими сторонами, що сприяє розробці та впровадженню стратегічних заходів в сфері соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Спираючись на досвід Данії, основними рекомендаціями органам публічної влади України можуть бути такі:

1. Удосконалення механізму публічно-приватного партнерства у соціальних проєктах. Активне впровадження системи публічно-приватного партнерства для спільної реалізації соціально важливих проєктів та ініціатив. Це дозволить залучити ресурси бізнесу та громадськості для вирішення соціальних проблем та досягнення сталого розвитку;

2. Розробка та впровадження відкритих даних. Перехід до відкритих даних у сфері публічного управління дозволить забезпечити прозорість, ефективність та взаємодію з громадськістю. Органи публічної влади можуть створити платформи для публікації інформації про соціально-відповідальні

ініціативи та проекти, що допоможе громадськості здійснювати моніторинг та навіть брати активну участь у реалізації;

3. Активне впровадження екологічних стандартів в державні закупівлі. Органи публічної влади можуть здійснити перехід до стандартів сталих та екологічно відповідальних продуктів у громадських закупівлях. Це стимулюватиме бізнес до зменшення впливу на довкілля та впровадження відповідальних практик.

4. Створення спеціалізованої групи з питань соціальної відповідальності. Серед головних ділянок концептуального удосконалення в сфері публічного управління, виокремлюється ініціатива обласної державної адміністрації щодо створення спеціалізованої групи з питань соціальної відповідальності. Ця ініціатива обумовлена актуальністю поглибленого розуміння та системного впровадження засад соціальної відповідальності в контексті публічної справи. Створення спеціалізованої групи націлене на забезпечення цільового управлінського підходу до впровадження принципів соціальної відповідальності в діяльність адміністративного органу. Ця група, будучи механізмом координації та впровадження політичних рішень в сфері соціальної відповідальності, буде сприяти інтеграції та згуртуванню ініціатив у цій області. Головне завдання спеціалізованої групи полягатиме у розробці стратегічних рекомендацій, розпоряджень та директив щодо впровадження соціально-відповідальних практик, враховуючи особливості регіонального контексту. Вона сприятиме аналізу публічних політик та їхньої взаємодії із вимогами соціальної відповідальності, а також сприятиме визначенню механізмів моніторингу й оцінки їхнього впровадження. Ця ініціатива несе в собі потенціал для підвищення якості управління та глибокого поглиблення засад соціальної відповідальності, що відображається у впровадженні конкретних заходів, спрямованих на покращення соціально-економічного становища громадян та розвитку регіону відповідно до принципів сталого розвитку.

Отже, враховуючи аналіз кращого досвіду Норвегії, Швеції та Данії у впровадженні соціальної відповідальності в систему публічного управління, можна зробити висновок, що успішна адаптація цих практик до українських реалій потребує цілеспрямованої та інтегрованої стратегії. Українським органам публічної влади слід активно сприяти впровадженню відкритих даних та стандартів сталості в сфері державних закупівель, що сприятиме прозорості та сталому розвитку. Розвиток публічно-приватного партнерства в соціальних проєктах може стати рушійною силою для впровадження інновацій та забезпечити гармонійний розвиток суспільства. Відомості та рекомендації, надані у контексті даного етапу дослідження, повинні визначити напрями дій для органів публічної влади України з метою ефективного впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління, сприяючи збалансованому розвитку та підвищенню якості життя громадян.

3.2. Механізми впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління

Актуальність дослідження механізмів впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління в умовах сталого розвитку визначається низкою важливих чинників, що перетинають сфери суспільного, економічного та екологічного стану сучасних держав.

По-перше, реалізація соціальної відповідальності в діяльності органів публічного управління має стати відповіддю на глибокі трансформації сучасного суспільства. Умови сталого розвитку спонукають до переосмислення традиційних підходів до взаємодії держави, громадян та бізнесу. Зростаючий рівень глобальних викликів, таких як воєнні конфлікти, зміна клімату, ресурсна нестача та соціальні нерівності, наголошує на важливості ефективного впровадження соціальної відповідальності в публічну сферу.

По-друге, концептуальна переорієнтація на сталий розвиток вимагає зміни структури публічного управління. Відповідальність за соціальний та

екологічний вплив діяльності владних структур стає невід'ємною частиною забезпечення сталого розвитку. Зокрема, перехід до інноваційних моделей публічного управління передбачає створення ефективних механізмів впровадження соціальної відповідальності, які сприятимуть більш збалансованому розвитку та підвищенню довіри до держави.

По-третє, на тлі глобальних змін у економіці та технологічному середовищі, актуальність даного етапу дослідження обумовлена потребою в адаптації публічного управління до нових реалій. Впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління допоможе забезпечити узгодженість інтересів держави, громадян та бізнес-середовища, зокрема шляхом спільної розробки та реалізації стратегічних цілей з урахуванням соціальних та екологічних вимог [169].

Отже, в умовах сталого розвитку актуальність дослідження механізмів впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління полягає в необхідності визначення нових засад взаємодії держави зі суспільством, що сприятиме сталому розвитку соціуму, покращенню якості життя громадян та збалансованому використанню ресурсів.

Під *механізмами* впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління ми розумітимемо визначені структурно-функціональні компоненти, які виявляються через систематично сплановані процедури, процеси та інструменти, спрямовані на внесення соціально-орієнтованих аспектів у стратегічні та оперативні аспекти публічного управління [170, с. 735]. Основною метою цих механізмів є забезпечення взаємодії держави з суспільством, громадськими організаціями, приватним сектором та бізнесом з урахуванням соціальних вимог та сталого розвитку.

У цьому контексті, механізми впровадження соціальної відповідальності здійснюють ефективний зв'язок між державними інституціями, що реалізують публічне управління, та різними суб'єктами суспільства. Вони передбачають встановлення нормативних меж, розробку імплементаційних стратегій, а також

механізми моніторингу та оцінки впровадження соціальних цілей та принципів у державних діях [171].

Ці механізми, зокрема, охоплюють процеси планування, вирішення, реалізації та оцінки політик, програм і проєктів, спрямованих на забезпечення соціальної відповідальності. Вони передбачають систематичний аналіз соціальних впливів, врахування публічних думок та інтересів, а також залучення громадських структур до процесу прийняття рішень та управлінських дій [172].

Такі механізми, базуючись на концепціях публічного управління, забезпечують системний інтеграційний підхід до впровадження соціальної відповідальності, враховуючи важливість балансу між соціальними, економічними та екологічними аспектами державної діяльності. Отже, механізми впровадження соціальної відповідальності становлять важливу складову системи публічного управління, сприяючи реалізації стратегічних цілей сталого розвитку та вдосконаленню взаємодії між державою та суспільством.

Сьогодні існує низка *різних підходів* до впровадження соціальної відповідальності в систему публічного управління, а отже і варіативність механізмів впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Ця варіативність впливає з наявності різних поглядів на природу та роль публічного сектору в сучасному суспільстві, а також з визнання актуальних викликів, які вимагають забезпечення сталого розвитку.

Різні науковці та дослідники акцентують увагу на різних аспектах впровадження соціальної відповідальності. Деякі з них підкреслюють важливість громадської участі та залучення громадян до процесів управління, враховуючи їхні потреби та думки [173, с. 391-392]. Інші зосереджуються на розробці регуляторних механізмів, що встановлюють вимоги до соціальної відповідальності та створюють правову базу для її реалізації [174].

Залежно від специфіки галузі досліджень, деякі науковці віддають перевагу ефективним фінансовим стимулам для стимулювання соціальної

відповідальності [175], в той час як інші наголошують на значущості моніторингу та оцінки результатів реалізації соціальних ініціатив [176].

Ця варіативність підходів та поглядів свідчить про багатогранний характер поняття соціальної відповідальності в системі публічного управління. Для кожного вченого або наукової школи є важливим визначити найбільш ефективні механізми впровадження, враховуючи особливості конкретного контексту та завдань.

З урахуванням наявної ситуації у світі, серед існуючих механізмів впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління, виділяємо такі *основні механізми*, як: стратегічний, партнерський, нормативно-правовий, фінансовий, моніторинговий, освітній, механізм звітності та обліку, стимулюючий. Виділення цих механізмів ґрунтується на їхньому потенціалі впливу на формування та реалізацію соціально відповідальної поведінки в публічному секторі. Таке виділення базується на спільному зусиллі практичних та теоретичних аспектів, а також на аналізі їхньої придатності для досягнення глобальних цілей сталого розвитку та забезпечення гармонійного функціонування сучасного суспільства. Основними характеристиками зазначених вище механізмів є такі положення [177, с. 281]:

1. Стратегічний механізм: розробка та імплементація стратегій соціальної відповідальності, які відображатимуть конкретні цілі, завдання, кроки та індикатори для органів публічного управління;

2. Партнерський механізм: сприяння співпраці з громадськістю, громадськими організаціями, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами для спільного визначення та впровадження соціально важливих ініціатив;

3. Нормативно-правовий механізм: розроблення нормативної бази, включаючи закони, положення та стандарти, що встановлюють обов'язкові вимоги щодо соціальної відповідальності для органів публічного управління;

4. Фінансовий механізм: виділення фінансових ресурсів на реалізацію проєктів та ініціатив, спрямованих на підвищення соціальної відповідальності;

5. Моніторинговий механізм: система збору та аналізу даних щодо впровадження соціальної відповідальності, яка допомагає оцінювати результати та ефективність заходів;

6. Освітній механізм: розроблення освітніх програм та навчальних матеріалів для працівників органів публічного управління щодо понять та практик соціальної відповідальності;

7. Механізм звітності та обліку: встановлення механізму регулярної звітності органів публічного управління про їхні досягнення та результати у сфері соціальної відповідальності;

8. Стимулюючий механізм: запровадження систем стимулювання та винагород за досягнення цілей соціальної відповідальності, що може включати фінансові та інші заохочення [178].

Зазначені механізми мають взаємодіяти та взаємопосилювати один одного, сприяючи ефективному впровадженню соціальної відповідальності у систему публічного управління та забезпечуючи досягнення сталого розвитку, однак на практиці, у більшості випадків, цього не відбувається [179].

Низька ефективність вищезазначених механізмів впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління пов'язана з такими основними аспектами [180]:

1. Стратегічний механізм. Необхідність довгострокового планування та складання стратегії вимагає великих зусиль і затрат, а в умовах соціального та економічного оточення, яке інтенсивно змінюється, стає обмежуючим чинником;

2. Партнерський механізм. Взаємодія з різноманітними стейкхолдерами призводить до конфліктів і розбіжностей інтересів, що ускладнює процес реалізації проєктів та ініціатив;

3. Нормативно-правовий механізм. Перевантаження правил і норм призводить до бюрократії та перешкод для інновацій та креативності;

4. Фінансовий механізм. Високі вартості і обмежені фінансові ресурси стають перешкодою для реалізації проєктів з соціальною відповідальністю;

5. Моніторинговий механізм. Важкість відстеження та аналізу соціальних показників обмежує можливість реагування на виклики та зміни вчасно;

6. Освітній механізм. Недостатні ресурси та низький рівень освіти обмежують розуміння та усвідомлення громадянами соціальної відповідальності;

7. Механізм звітності та обліку. Надмірна бюрократія і звітність відволікає від головної мети – реалізації соціально відповідальних заходів;

8. Стимулюючий механізм. Застосування стимулів, які не враховують всі аспекти соціальної відповідальності, призводить до викривлення цілей та недоліків у впровадженні [181].

Низька ефективність окремих механізмів впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління підкреслює важливість створення сучасного *комплексного механізму*, який зміг би збалансувати їх позитивні аспекти та нейтралізувати негативні.

Актуальність та необхідність створення авторського варіанту комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління базується на таких основних обґрунтуваннях [182]:

- Синергетичний ефект. Логічне поєднання різних механізмів дозволяє забезпечити взаємодію та взаємопідсилювання їх позитивних впливів, що сприятиме більш ефективному досягненню цілей соціальної відповідальності;

- Комплексність впливу. Різні механізми можуть охоплювати різні аспекти соціальної відповідальності, забезпечуючи більше охоплення та врахування різних сфер інтересів;

- Синергія ресурсів. Кожен механізм може використовувати власні ресурси та зв'язки. Поєднання цих ресурсів сприяє більш ефективному використанню обмежених ресурсів;

- Адаптивність. Комплексний підхід дозволяє швидше реагувати на зміни в оточенні та адаптувати стратегії до нових викликів;

- Зменшення негативних наслідків. Шляхом збалансування ризиків та обмеження недоліків окремих механізмів можна уникнути потенційних негативних наслідків;

- Сприяння усвідомленому рішення. Комплексний підхід дозволяє врахувати різні аспекти та точки зору, сприяючи більш об'єктивному та збалансованому впровадженню соціальної відповідальності [183].

Таким чином, створення комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління є необхідним для максимізації позитивних впливів та мінімізації негативних аспектів, а також для забезпечення більш ефективного та узгодженого досягнення соціальних, економічних та екологічних цілей в умовах сталого розвитку.

Запропонований нами комплексний механізм впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління структурований на основі принципів, методів, засобів, основних положень щодо механізмів державного управління. Нижче наведена структура комплексного механізму з урахуванням необхідних його складових та зазначених вище механізмів впровадження соціальної відповідальності (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Комплексний механізм впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління

Складова механізму	Опис складової механізму
Стратегічний підмеханізм	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення стратегічних цілей та пріоритетів соціальної відповідальності; - Розробка довгострокових стратегій і планів дій на різних рівнях управління.
Партнерський підмеханізм	<ul style="list-style-type: none"> - Співпраця з громадськими організаціями, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами для впровадження соціальної відповідальності; - Підтримка партнерства для обміну інформацією, ресурсами та експертами.
Нормативно-правовий підмеханізм	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка та впровадження нормативних актів, що визначають обов'язкові стандарти соціальної відповідальності; - Моніторинг та забезпечення дотримання нормативних вимог.
Фінансовий підмеханізм	<ul style="list-style-type: none"> - Виділення бюджетних коштів та інших ресурсів на реалізацію соціально-відповідальних ініціатив; - Створення стимулів для бізнесу та інших учасників впроваджувати практики соціальної відповідальності.
Моніторинговий підмеханізм	<ul style="list-style-type: none"> - Збір та аналіз даних про реалізацію соціальної відповідальності; - Оцінка впливу заходів та коригування стратегій.
Освітній підмеханізм	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення навчання та підвищення кваліфікації управлінців і співробітників з питань соціальної відповідальності; - Розробка іміджевих кампаній для підвищення свідомості громадян.
Підмеханізм звітності та обліку	<ul style="list-style-type: none"> - Встановлення вимог до звітності щодо виконання соціально-відповідальних ініціатив; - Облік результатів та впливу на різні сфери суспільства.
Стимулюючий підмеханізм	<ul style="list-style-type: none"> - Встановлення системи стимулів та винагород для організацій, що досягають успіхів у впровадженні соціальної відповідальності; - Використання позитивних побудов для мотивації співробітників і керівників.

Інформаційний підмеханізм	- Забезпечення доступу до інформації про соціальну відповідальність, створення платформ для обміну знаннями та досвідом; - Популяризація успішних практик та прикладів.
Об'єкт	Галузь або аспект, на який спрямовані зусилля щодо впровадження соціальної відповідальності.
Суб'єкт	Організації, установи, учасники тощо, що відповідають за реалізацію та впровадження соціальної відповідальності.
Ціль	Результат, досягнення якого спрямоване на покращення соціальних аспектів діяльності.
Завдання	Конкретні кроки, які потрібно виконати для досягнення визначеної цілі соціальної відповідальності.
Функції	Різні види діяльності, які виконуються для реалізації завдань та досягнення цілей.
Інструменти	Засоби, методи та прийоми, які використовуються для впровадження соціальної відповідальності.
Принципи	Основні правила та цінності, які керують реалізацією та впровадженням соціальної відповідальності.
Форми	Організаційні структури та підходи, які використовуються для впровадження соціальної відповідальності.
Методи	Конкретні методи та підходи, які використовуються для реалізації впровадження соціальної відповідальності.
Ресурси	Різні види ресурсів (людські, матеріальні, фінансові тощо), які потрібні для реалізації завдань.
Стримуючі чинники	Чинники, які можуть ускладнити або обмежити процес впровадження соціальної відповідальності.
Стимулюючі чинники	Чинники, які мотивують та підтримують організації, установи, учасників тощо у впровадженні соціальної відповідальності.
Інформація	Інформаційне поле, дані та знання, необхідні для прийняття рішень та впровадження соціальної відповідальності.
Нормативно-правове поле	Закони, правила, норми тощо, які регулюють впровадження соціальної відповідальності.
Технічні засоби	Технології, інструменти та системи, які допомагають впроваджувати соціальну відповідальність.
Заходи	Конкретні дії та кроки, які виконуються для реалізації завдань та досягнення цілей.
Результат	Завершені завдання та досягнення цілей, що стосуються соціальної відповідальності.

Джерело: складено автором

Комплексний механізм впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління є важливим кроком для досягнення сталого соціального розвитку та забезпечення високого рівня якості життя громадян. Цей механізм передбачає системний підхід до реалізації принципів соціальної

відповідальності в діяльності публічних установ, організацій та органів влади. Основними складовими механізму є:

- Об'єкт впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Об'єктом є сукупність сфер та аспектів, на які спрямовані зусилля щодо впровадження соціальної відповідальності, такі як охорона навколишнього середовища, забезпечення прав людини, розвиток освіти, охорони здоров'я тощо;

- Суб'єкт впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Суб'єктами виступають різні рівні влади, установи, організації тощо, які відповідають за реалізацію та впровадження соціальної відповідальності, включаючи державні органи, громадські організації та бізнес-структури;

- Ціль впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Основною ціллю є створення сталого та гармонійного розвитку суспільства, де враховуються потреби та інтереси громадян, а також забезпечення збалансованого використання ресурсів;

- Завдання впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Завдання включають розробку та впровадження програм та проєктів, спрямованих на покращення соціальних аспектів діяльності, визначення механізмів моніторингу та оцінки впливу на суспільство;

- Функції впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Функції включають в себе розробку стратегій, планування та координацію дій, спрямованих на досягнення цілей соціальної відповідальності;

- Інструменти впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Інструментами є різноманітні підходи, методи та засоби, такі як впровадження стандартів, оцінка впливу на сталість, взаємодія з зацікавленими сторонами;

- Принципи впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Принципи включають у себе прозорість, акаунтабельність, відповідальність, участь громадськості та збалансованість інтересів;

- Форми впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Форми можуть бути представлені організаційними структурами, програмами, партнерствами та ініціативами для забезпечення впровадження соціальної відповідальності;

- Методи впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Методи включають аналіз соціальних ризиків, стейкхолдер-аналіз, впровадження систем управління соціальною відповідальністю та ефективний моніторинг;

- Ресурси впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Ресурси включають фінансові кошти, кадрові ресурси, інформаційну базу та технологічні засоби;

- Стримуючі чинники впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Ці чинники можуть включати недостатню усвідомленість переваг соціальної відповідальності, бюрократичні перешкоди та економічні обмеження;

- Стимулюючі чинники впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Сюди можна віднести зростаючий попит громадськості на сталість, позитивний вплив на репутацію та можливість залучення інвестицій;

- Інформація щодо впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Інформація включає дані про стан реалізації соціальної відповідальності, звіти, аналізи та результати моніторингу;

- Нормативно-правове поле впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Дане поле охоплює закони, стандарти, нормативи тощо, які регулюють вимоги до соціальної відповідальності;

- Технічні засоби впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Це можуть бути інформаційні системи, програми моніторингу та звітності, які сприяють ефективному впровадженню;

- Заходи впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Це конкретні дії, які включають розробку та реалізацію планів, програм, стандартів та процедур;

- Результат впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Результатом є досягнення сталого розвитку, покращення якості життя громадян, забезпечення екологічної та соціальної безпеки, позитивний вплив на репутацію організацій та суспільний вклад [184, с. 301-302].

Цей комплексний механізм впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління забезпечує структурований та системний підхід до реалізації принципів та цілей соціальної відповідальності, сприяючи сталому розвитку та покращенню благополуччя суспільства.

Застосування комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління дозволить забезпечити цільову орієнтацію, збалансованість та взаємодію різних аспектів впровадження соціальної відповідальності. Такий комплексний підхід допоможе забезпечити більш ефективне впровадження практик соціальної відповідальності, зменшити можливі негативні наслідки та досягти більш стійкого та взаємовигідного результату для суспільства, бізнесу та інших зацікавлених сторін.

У контексті сучасного стану України, зокрема перед стійкими викликами та надзвичайними обставинами, які країна зазнає, актуальність *імплементації* комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності в систему публічного управління набуває особливого значення. Поряд із перспективами та можливостями, що відкриваються перед Україною, виникає також низка потенційних перешкод, які можуть ускладнити імплементацію цього механізму [185]. Умови глобальної нестабільності, геополітичні загрози, воєнні конфлікти,

внутрішні економічні та соціальні труднощі, а також необхідність адаптації до нових реалій створюють комплексні виклики для впровадження принципів соціальної відповідальності в українській системі управління [186]. Тим не менше, саме в цих складних умовах стає особливо важливо забезпечити сталість та стале покращення якості життя громадян, адже від цього залежить розвиток країни як цілісного суспільства.

Імплементація комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності в українську систему публічного управління може зіштовхнутися з численними *перешкодами*, основними серед яких виділяємо такі [187]:

- Політична нестабільність. Періодичні зміни у владі та політичних пріоритетах можуть ускладнити впровадження сталого механізму соціальної відповідальності. Політичні кризи можуть призвести до припинення реформ та змін у системі управління;

- Бюджетні обмеження. Відсутність достатніх фінансових ресурсів може обмежити здатність влади впроваджувати програми та ініціативи соціальної відповідальності, особливо в умовах воєнної та економічної нестабільності;

- Недостатність освіти та усвідомлення. Низький рівень освіти та усвідомлення щодо соціальної відповідальності може стати перешкодою, оскільки громадяни, установи, організації та підприємства можуть не розуміти важливості та переваги цього підходу;

- Корупція і недостатня прозорість. Високий рівень корупції та недостатня прозорість у державних установах можуть заважати ефективному впровадженню механізму соціальної відповідальності та легітимізації його результатів;

- Соціокультурні відмінності. Україна має різні регіони з різними культурними та соціальними характеристиками. Це може ускладнити розробку та впровадження єдиної національної стратегії соціальної відповідальності;

- Відсутність ефективного механізму контролю та моніторингу. Брак системи контролю може призвести до невідповідності виконанням прийнятих рішень ініціативам соціальної відповідальності;

- Лобіювання корпоративних інтересів. Впливові корпорації можуть активно лобіювати свої інтереси, що може заважати прийняттю та впровадженню реформ, спрямованих на соціальну відповідальність;

- Залежність від зовнішніх донорів. Україна часто залежить від фінансування та технічної підтримки зі сторони міжнародних організацій і країн-донорів, що може вплинути на пріоритети та стратегію у реалізації соціальної відповідальності [188, с. 103].

Окремо, варто відзначити, що на тлі сучасної геополітичної ситуації, зокрема російсько-українського протистояння, воєнних дій, імплементація комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності в українську систему публічного управління зазнає ще більших викликів. Військова агресія може спричинити значні зміни в пріоритетах та ресурсах, використовуваних для розвитку та впровадження соціально відповідальних ініціатив. Крім того, військове протиборство може призвести до загострення економічних проблем та погіршення соціально-економічної ситуації, що вплине на здатність влади здійснювати планові реформи та зміни у системі управління. Резонансні події воєнного характеру можуть також призвести до зсуву у фокусі громадської уваги, що може відволікти від питань соціальної відповідальності [189]. Тому в умовах військового стану необхідно більше зусиль та витрат для забезпечення ефективною імплементацією комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності та забезпечення сталого розвитку країни.

Всі вищезазначені перешкоди вимагають ретельного аналізу, систематичного підходу та співдії з різними суб'єктами для ефективною імплементації комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності в українську систему публічного управління.

Для *мінімізації визначених перешкод*, пов'язаних з імплементацією комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності в

українську систему публічного управління, вважаємо за доцільне використати такі шляхи:

- Стратегічне планування. Ретельне розроблення довгострокових стратегій та планів дій, які враховують зміни в умовах воєнної агресії та геополітичної нестабільності. Це дозволить адаптувати соціально відповідальні ініціативи до нових умов та зберегти ресурси для пріоритетних завдань;

- Підтримка громадської участі. Забезпечення відкритого діалогу між владою та громадськістю щодо важливих соціальних питань. Громадська участь в процесах прийняття рішень допоможе забезпечити прозорість та відповідність вжитих заходів потребам суспільства;

- Диверсифікація ресурсів. Розвиток альтернативних джерел фінансування соціально відповідальних проєктів, які можуть бути більш стійкими до економічних викликів, включаючи воєнну агресію;

- Сприяння бізнесу. Залучення бізнесу до реалізації соціально відповідальних проєктів через партнерства та спільні ініціативи. Це може стимулювати економічний зріст, навіть у важких умовах;

- Гнучкість та адаптація. Забезпечення гнучкості в плануванні та впровадженні ініціатив, що дозволить відповідати на нові виклики швидко та ефективно;

- Посилення комунікацій. Активна комунікація між різними рівнями управління та громадськістю, щоб відзначити досягнення та детально пояснити плани та зміни у стратегіях;

- Підвищення освіти та свідомості. Здійснення інформаційних кампаній та освітніх заходів щодо соціальної відповідальності та її важливості для сталого розвитку, навіть у період воєнного стану [190, с. 75].

Ці шляхи сприятимуть імплементації комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності у вітчизняну систему публічного управління навіть в умовах сучасних викликів та перешкод.

У контексті процесу імплементації архіважливого значення набуває питання визначення ефективності функціонування комплексного механізму.

Оцінка ефективності функціонування комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління в українському контексті буде втілюватися через системний аналіз та моніторинг, в основі яких лежатимуть ключові вимірники та індикатори, спрямовані на кількісну та якісну характеристику результатів та процесів імплементації. Загальний підхід враховуватиме комплексність впливу відповідності соціально-відповідальних ініціатив стратегічним цілям держави, їх відповідність вимогам соціокультурних стандартів та дотримання положень нормативно-правової бази.

Зокрема, вимірювання важливих аспектів діяльності системи публічного управління стосовно соціальної відповідальності передбачатиме використання кількох ключових показників. Вони охоплюватимуть ступінь впровадження соціально-відповідальних заходів, обсяги виділених ресурсів, підвищення якості життя громадян та збільшення соціальної стабільності. Поняття ефективності такого механізму також включатиме аналіз ступеня забезпечення взаємодії між різними рівнями управління, співпраці з громадськістю та прозорості при прийнятті рішень.

Отож, вимірювання ефективності функціонування комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності в українську систему публічного управління є необхідною складовою для оцінки результативності та вдосконалення його діяльності. Публічне управління, як система, потребує системного підходу до вимірювання ефективності, враховуючи різні аспекти його функціонування:

1. Показники ефективності. Першим етапом вимірювання ефективності є визначення ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPIs). Ці показники повинні бути чітко визначені і відображати цілі та завдання комплексного механізму. Прикладами таких показників можуть бути: кількість реалізованих соціально відповідальних проєктів; обсяги фінансових ресурсів, спрямованих на соціальну відповідальність; рівень задоволеності громади тощо;

2. Аналіз результатів. Наступним кроком є збір та аналіз даних, які відображають відповідність фактичних результатів поставленим цілям і завданням. Аналітичні методи, такі як порівняльний аналіз, тенденційний аналіз, показник ефективності Return on Investment (ROI) та інші, використовуються для оцінки виконання показників ефективності;

3. Оцінка вартості та результативності. Поряд з аналізом результатів необхідно проводити оцінку вартості та результативності впровадження механізму соціальної відповідальності. Вартісна оцінка включає аналіз витрат на впровадження та функціонування механізму, у той час як результативність вимірюється за допомогою показників, які вказують на досягнення запланованих соціальних та економічних результатів;

4. Соціальний вплив. Важливо також враховувати соціальний вплив механізму на громаду та суспільство в цілому. Це може включати зміни в рівні життя, рівень задоволеності громадян, покращення соціальних показників, зростання кількості робочих місць тощо. Оцінка соціального впливу може вимагати використання соціологічних досліджень, опитувань громадян та інших методів збору інформації;

5. Звітність та облік. Важливою частиною оцінки ефективності є звітність та облік функціонування механізму. Це дозволяє забезпечити прозорість та відкритість перед громадськістю та зацікавленими сторонами. Регулярні звіти про виконання цілей, витрати та досягнення сприяють збільшенню відповідальності та контролю за впровадженням механізму [191].

У цілому, вимірювання ефективності функціонування комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління є складним завданням, яке вимагає інтеграції різних підходів та методів. Це допомагає забезпечити оптимальний вплив на соціальний та економічний розвиток, а також забезпечити постійне вдосконалення механізму з метою досягнення кращих результатів і відповідності змінним вимогам суспільства.

Отже, у межах розгляду механізмів впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління, наш аналітичний огляд пронизує об'єктивну необхідність здійснення вдосконалення та забезпечення узгодженості в цьому контексті. Відтворюючи низку найбільш актуальних та доцільних механізмів, ми висвітлили стратегічний підхід, що відповідає розрізненим особливостям сучасного публічного управління. Аналіз партнерства, нормативно-правового поля, фінансових ресурсів, моніторингових процедур, освітніх ініціатив, а також звітності та стимулювання, дозволив констатувати їх ролі в системі впровадження соціальної відповідальності. Складний набір складових, враховуючи відмінності української суспільної реальності, вимагає відповідального та професійного підходу до їх практичного упровадження. Зважаючи на складну геополітичну ситуацію та вплив російсько-українського протистояння, є необхідним ретельне управління цими викликами. Спрямованість на забезпечення та зміцнення внутрішньої стабільності, економічного процвітання та соціального розвитку вкладає відповідальність на розвиток нових стратегічних підходів до збалансованої інтеграції механізмів. Враховуючи низку можливих труднощів, ключове завдання полягає в спільному діалозі та координації зусиль всіх зацікавлених сторін – публічних органів, громадськості, бізнесу та академічного середовища. Відповідальне розбудовування системи публічного управління, базоване на залученні передового досвіду та глибокому аналізі ризиків, становить невід'ємну складову ефективного впровадження соціальної відповідальності в українській системі публічного управління.

3.3. Шляхи удосконалення соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку

Сучасне глобальне суспільство переживає глибокі трансформації і виклики, пов'язані зі сталим розвитком, що впливають на всі сфери діяльності держав. Поняття «сталий розвиток» передбачає забезпечення поточних потреб

суспільства без шкоди для потреб майбутніх поколінь. Однак це вимагає врахування соціальних, екологічних та економічних аспектів в усіх рівнях прийняття рішень, включаючи публічне управління.

Система публічного управління є ключовим гравцем у забезпеченні сталого розвитку, оскільки вона визначає стратегії, політику та регулювання в різних сферах. Соціальна відповідальність у цьому контексті визначається як здатність держави та її інституцій до збалансованого врахування інтересів різних суб'єктів, включаючи громадян, бізнес, природне середовище тощо.

З огляду на цю *актуальну* проблематику, необхідно постійно розробляти та вдосконалювати механізми соціальної відповідальності в системі публічного управління. Це включає в себе розробку системи індикаторів, які дозволять об'єктивно виміряти ефективність впровадження соціальної відповідальності.

Означена проблема актуальна через те, що виклики сталого розвитку, такі як зміна клімату, воєнні конфлікти, демографічна криза, соціальні нерівності та економічна нестабільність, стають більш загостреними. В умовах зростаючого тиску наростають потреби в публічному управлінні, яке ефективно впроваджує соціальну відповідальність для забезпечення сталого розвитку [192].

Отже, пошук шляхів удосконалення соціальної відповідальності в системі публічного управління стає актуальним завданням в контексті забезпечення сталого розвитку та збереження ресурсів для майбутніх поколінь.

Науковці та дослідники у галузі державного управління завжди проявляли певний інтерес до питань соціальної відповідальності у системі публічного управління [193]. Було здійснено низку спроб запропонувати шляхи удосконалення цієї сфери [194], проте сучасні реалії та виклики, з якими стикається Україна на даному етапі свого розвитку, вимагають нових та дієвих підходів до соціальної відповідальності в системі публічного управління.

Попередні дослідження та розробки у цій сфері [195, с. 183] надавали важливий фундамент та спроби впорядкування процесів соціальної відповідальності. Проте, зміни в геополітичному, економічному та

соціокультурному середовищі, зокрема в Україні, створюють нові виклики і можливості для розвитку цієї сфери.

Сучасні реалії української держави, такі як російсько-українське протистояння, воєнні дії, глобалізація, приєднання до міжнародних організацій, реформи урядових структур, боротьба з корупцією та потреба у сталому розвитку, ставлять перед системою публічного управління нові завдання та вимоги. Сучасніші та дієві методи, такі як залучення громадськості, розробка конкретних стандартів, регулярна оцінка ефективності та публічна доступність інформації, стають невід'ємною частиною ефективної соціальної відповідальності [196].

Таким чином, сучасні виклики та потреби України вимагають нових, інноваційних та дієвих підходів до соціальної відповідальності у системі публічного управління, які відповідали б сучасному контексту та сприяли досягненню сталого розвитку.

На основі цього, спільна праця та взаємодія громадянського суспільства та держави визнаються ключовими для забезпечення соціальної відповідальності в системі публічного управління в умовах сталого розвитку. У зв'язку із цим, доцільною вважається така *послідовність дій*:

1. Створення дієвих механізмів громадського контролю та участі. Забезпечення більшої участі громадян у прийнятті рішень та моніторингу діяльності державних органів через ініціативи на рівні місцевих громад може підвищити відповідальність влади перед суспільством. Це може включати в себе активне створення громадських рад або інших консультативних органів і їх де-фактичне, а не де-юридичне функціонування, а також регулярні зустрічі громадян з представниками державних органів для обговорення соціальних питань з обов'язковим подальшим зворотнім зв'язком [197];

2. Розвиток системи індикаторів для оцінки ефективності. Розробка і впровадження системи індикаторів та метрик, які дозволяють об'єктивно вимірювати ефективність соціальної відповідальності в державних структурах, є ключовим елементом. Ці індикатори мають включати в себе параметри, що

стосуються соціальної справедливості, екологічної сталості та економічної ефективності діяльності держави;

3. Забезпечення доступу до інформації та прозорості. Забезпечення громадськості доступом до інформації про діяльність державних органів, включаючи фінансову звітність та результати проєктів, може підвищити рівень відповідальності. Публічна доступність інформації стимулює державні органи до більшої обачності у веденні справ та ефективному використанні ресурсів;

4. Розробка стандартів соціальної відповідальності для державних органів. Встановлення конкретних стандартів та критеріїв для соціальної відповідальності для державних органів допоможе створити єдину систему оцінки та сприятиме їхній відповідальній діяльності;

5. Створення навчальних програм та підвищення обізнаності. Підвищення обізнаності серед державних службовців щодо соціальної відповідальності та її важливості може бути досягнуто через розробку навчальних програм та систему тренінгів. Це допоможе вдосконалити їхні знання та навички в цій сфері та сприятиме більш відповідальному підходу до роботи [198].

Зазначені шляхи обрані через те, що вони спрямовані на створення механізмів, які підвищують відповідальність держави перед суспільством та сприяють забезпеченню сталого розвитку. Громадська участь, вимірювання ефективності та доступ до інформації є ключовими аспектами, які допоможуть у досягненні цієї мети.

Однією з найважливіших складових процесу впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління нами вбачається *розробка системи індикаторів* для оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах. Цей вибір обумовлено кількома ключовими аспектами:

- Об'єктивна оцінка результатів. Соціальна відповідальність державних структур передбачає виконання конкретних соціальних та екологічних цілей. Розробка системи індикаторів дозволить об'єктивно оцінювати, наскільки ці цілі досягаються, і визначити потребу у корекціях та покращеннях;

- Трансформація соціальної відповідальності в конкретні дії. Створення індикаторів допомагає перетворити абстрактні поняття соціальної відповідальності в конкретні завдання та цілі, що мають бути досягнуті. Це дозволяє зробити процеси соціальної відповідальності більш конкретними та спрямованими на практичні результати;

- Залучення громадськості та стейкхолдерів. Індикатори можуть бути розроблені з урахуванням думки громадськості та стейкхолдерів, що дозволяє створити більш прозорий та відкритий процес оцінки соціальної відповідальності та залучити більше зацікавлених сторін [199];

- Моніторинг і покращення. Система індикаторів надає можливість постійно відстежувати та аналізувати показники ефективності соціальної відповідальності. Це дає змогу швидко реагувати на проблеми та невдачі, а також своєчасно удосконалювати систему;

- Міжнародні стандарти. Розробка індикаторів також дозволяє відповідати міжнародним стандартам та вимогам щодо соціальної відповідальності, що може покращити міжнародну репутацію та сприяти міжнародній співпраці [200, с. 97].

Отже, розробка системи індикаторів для оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах є важливою складовою впровадження соціальної відповідальності в систему публічного управління, яка дозволить забезпечити більш об'єктивну та результативну діяльність органів влади у цій сфері.

Розробка системи індикаторів для оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах логічно починається з огляду та аналізу існуючих індикаторів для оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах. Нині існує низка індикаторів та методологій для оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах. Вони різноманітні за призначенням та способами вимірювання. У вигляді таблиці 3.3 здійснимо загальний огляд основних існуючих тематичних індикаторів.

Таблиця 3.3

Загальний огляд існуючих індикаторів для оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах

№ з/п	Назва індикатору	Короткий опис
1.	Індекси сталого розвитку	Індекси, такі як Індекс сталого розвитку ООН (SDG Index) або Індекс сталого розвитку Джонса Гудмана, оцінюють ефективність держави в досягненні сталого розвитку. Вони включають в себе низку різноманітних соціальних та екологічних показників.
2.	Індикатори соціальної відповідальності підприємств	Такі індикатори визначають, наскільки державні структури сприяють соціальній відповідальності підприємств у своїй юрисдикції. Наприклад, Global Reporting Initiative (GRI) встановлює стандарти для звітування підприємств про їхню соціальну відповідальність.
3.	Індикатори участі громадськості	Ці індикатори визначають рівень участі та впливу громадськості на процеси прийняття рішень у державних структурах. Вони можуть включати в себе показники, які вимірюють кількість громадських обговорень, громадських консультацій та інші форми взаємодії.
4.	Індикатори звітності	Ці індикатори визначають рівень доступності та якості інформації, що надається громадськості та іншим зацікавленим сторонам щодо соціальної відповідальності державних структур.
5.	Індикатори співпраці	Індикатори, що вимірюють рівень співпраці між державними структурами, громадськістю, приватним сектором та іншими стейкхолдерами в контексті соціальної відповідальності.
6.	Індикатори ефективності програм та проєктів	Вони визначають результати конкретних програм та проєктів, спрямованих на досягнення соціальної відповідальності. Вони можуть включати в себе показники, що оцінюють соціальні, екологічні та економічні впливи.
7.	Індикатори соціальної відповідальності в закупівлях	Ці індикатори оцінюють, наскільки державні закупівлі сприяють цілям соціальної відповідальності, таким як підтримка підприємств з низьким вуглецевим викидом або соціально вразливих груп.
8.	Індикатори гендерної рівності	Вони оцінюють, наскільки державні структури сприяють гендерній рівності та включеності жінок у процеси управління та прийняття рішень.

Джерело: складено автором

Зазначені індикатори можуть використовуватися окремо або у поєднанні, залежно від конкретних цілей оцінки соціальної відповідальності державних структур та контексту дослідження. Важливо обирати ті індикатори, які найкраще відображають специфіку досліджуваної ситуації та мету оцінки.

Кожен із зазначених індикаторів для оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах має як свої *переваги*, так і *обмеження* та *недоліки*. Критично розглянемо кожен з них:

1. Індекси сталого розвитку:

- Переваги: вони надають загальний огляд стану сталого розвитку та дозволяють порівнювати різні країни;
- Обмеження: вони часто спрощують складні проблеми та не завжди враховують конкретні контекстуальні особливості. Також, визначення індексів може бути суб'єктивним.

2. Індикатори соціальної відповідальності підприємств:

- Переваги: вони оцінюють вплив приватного сектору на соціальну відповідальність;
- Обмеження: ці індикатори фокусуються на підприємствах, а не на діяльності державних структур. Вони можуть надавати обмежену картину впливу держави на соціальну відповідальність.

3. Індикатори участі громадськості:

- Переваги: вони визначають рівень взаємодії між громадськістю та урядом;
- Обмеження: індикатори можуть бути недостатньо об'єктивними, і їхня оцінка може залежати від методів дослідження та співпраці громадськості.

4. Індикатори звітності:

- Переваги: вони вимагають від державних структур публічного звітування про їхню діяльність у сфері соціальної відповідальності;
- Обмеження: звітність може бути формальною та не відобразити реальний вплив дій на соціальну відповідальність. Також, не завжди забезпечується якість звітів.

5. Індикатори співпраці:

- Переваги: вони визначають рівень взаємодії між різними секторами суспільства;
- Обмеження: важко виміряти реальний вплив такої співпраці на соціальну відповідальність.

6. Індикатори ефективності програм та проєктів:

- Переваги: вони оцінюють конкретні програми та їхні результати;
- Обмеження: зазвичай вимірюються обмежені аспекти діяльності та можуть не відображати загального впливу.

7. Індикатори соціальної відповідальності в закупівлях:

- Переваги: вони оцінюють вплив закупівельних процесів на соціальну відповідальність;
- Обмеження: важко визначити стандарти та метрики для цих індикаторів, і вони можуть не враховувати всі аспекти впливу закупівель.

8. Індикатори гендерної рівності:

- Переваги: вони вимірюють рівень гендерної рівності та включеності;
- Обмеження: індикатори можуть бути обмеженими і не враховувати вплив інших соціальних чинників [201].

Наш загальний висновок полягає в тому, що існуючі індикатори мають свої переваги та обмеження, і вони повинні використовуватися логічно разом та адаптуватися до конкретного контексту для отримання більш об'єктивних та повних результатів оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах.

У межах розробки системи індикаторів для оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах, перш за все необхідно визначити ключові параметри та аспекти соціальної відповідальності в державних структурах, які підлягають вимірюванню. Розробка даної системи індикаторів вимагає ретельного вибору ключових параметрів та аспектів для вимірювання. Основними з них, вважаємо такі, як:

1. Прозорість і доступ до інформації: міра, в яку державні структури надають громадськості доступ до інформації про свою діяльність та рішення. Це включає в себе доступність публічних звітів, даних про бюджет та витрати, а також ступінь консультації з громадськістю при прийнятті рішень [202];

2. Громадська участь: вимірювання ступеня включеності громадян у процес прийняття рішень. Це може включати в себе оцінку консультаційних механізмів, можливість громадськості впливати на політику та процеси управління;

3. Ефективність програм та проєктів: оцінка результатів державних програм та проєктів з точки зору їхнього впливу на соціальну відповідальність. Це може включати вимірювання соціальних та екологічних показників, які піддавалися впливу таких програм;

4. Гендерна рівність: врахування ступеня врахування гендерних аспектів у діяльності державних структур. Це включає оцінку гендерного балансу в органах управління та вплив на гендерну рівність через політику та програми [203, с. 602];

5. Звітність та облік: міра, в яку державні структури ведуть облік і подають звіти про свою соціальну відповідальність. Це може включати в себе фінансовий облік, екологічний облік, а також звіти про соціальні ініціативи;

6. Співпраця: оцінка рівня співпраці державних структур з іншими секторами суспільства, включаючи бізнес, громадські організації та академічну спільноту;

7. Етичність та корупція: вимірювання рівня етичності та запобігання корупції в урядових структурах. Це може включати в себе оцінку етичних стандартів та дійсних випадків корупції [204].

Вибір цих параметрів обумовлюється тим, що вони представляють ключові аспекти соціальної відповідальності державних структур та можуть бути виміряні об'єктивно та піддаються аналізу. Вони відображають комплексний характер соціальної відповідальності та спрямовані на покращення сталого розвитку в державі.

Для вимірювання параметра соціальної відповідальності, такого як *прозорість і доступ до інформації*, пропонуємо розробити такі конкретні індикатори:

- Індекс доступності інформації (Information Accessibility Index). Цей індекс вимірює доступність інформації, яку надають державні структури через вебсайти, публічні бази даних та інші джерела. Індекс може враховувати кількість доступних документів, їхню актуальність, рівень доступності для осіб з обмеженими можливостями та інші параметри;

- Індекс прозорості прийняття рішень (Transparency of Decision-Making Index). Цей індекс оцінює, наскільки прозоро та доступно державні структури повідомляють про процеси прийняття рішень. Він може включати в себе інформацію про проведення публічних слухань, відкритість обговорень законопроектів, а також рівень доступу до засідань різних комісій та рад;

- Індекс доступу до важливих даних (Access to Key Data Index). Цей індекс визначає рівень доступності ключових даних, таких як бюджетні дані, відомості про державні закупівлі, екологічні показники тощо. Він може оцінювати, як добре ці дані структуровані, чи є вони машинно-читабельними та доступними для аналізу;

- Індекс відкритості бюджету (Budget Transparency Index). Цей індекс вказує на ступінь прозорості управління бюджетом державних структур. Він оцінює доступність інформації про доходи, витрати та інші бюджетні параметри, а також рівень участі громадськості у бюджетному процесі;

- Індекс захисту персональних даних (Personal Data Protection Index). Цей індекс вимірює рівень захисту особистих даних громадян від доступу без їхньої згоди. Він враховує наявність та дотримання законів та стандартів щодо захисту приватності [205].

Ці індикатори допоможуть оцінити рівень прозорості та доступності інформації в державних структурах та визначити, де необхідні покращення для забезпечення більшої соціальної відповідальності.

Для вимірювання параметра соціальної відповідальності, такого як *громадська участь*, вважаємо за доцільне розробити такі індикатори:

- Індекс громадського доступу (Public Access Index). Цей індекс враховує рівень доступності інформації про діяльність державних структур для громадськості. Він оцінює, чи є публічні засоби інформації, які використовуються для розповсюдження важливої інформації, такої як звіти, засідання, законопроекти тощо;

- Індекс громадської участі у прийнятті рішень (Public Participation in Decision-Making Index). Цей індекс вимірює рівень залучення громадськості до процесів прийняття рішень. Він оцінює, які можливості є для громадськості брати участь у публічних обговореннях, консультаціях та рішеннях, що стосуються державної політики;

- Індекс відкритості рішень (Decision Transparency Index). Цей індекс вказує на ступінь прозорості прийнятих рішень і рішень, що знаходяться на розгляді. Він оцінює доступність інформації про процеси прийняття рішень, участь громадськості у відкритих обговореннях та можливість впливати на прийняття рішень;

- Індекс сприйняття громадської думки (Perception of Public Opinion Index). Цей індекс досліджує сприйняття громадської думки державними структурами. Він може включати в себе опитування громадян щодо того, наскільки вони вважають, що їхні думки та погляди враховуються при формуванні державної політики;

- Індекс участі громадськості в моніторингу (Civil Society Monitoring Index). Цей індекс вимірює рівень участі громадськості у моніторингу та контролі за діяльністю державних структур. Він оцінює, як часто громадські організації, активісти та журналісти впливають на роботу державних органів та викривають корупцію та недоліки [206].

Ці індикатори можуть допомогти визначити рівень громадської участі та впливу на процеси управління державними структурами і вказати на можливість поліпшення у цій сфері соціальної відповідальності.

Для вимірювання параметра соціальної відповідальності, такого як *ефективність програм та проєктів* в державних структурах, пропонуємо розробити такі індикатори:

- Індекс досягнення цілей проєктів (Project Goal Achievement Index). Цей індекс враховує відсоток програм та проєктів, які досягли своїх визначених цілей. Він базується на оцінці результативності та досягнення кінцевих результатів кожного проєкту;

- Індекс відношення ефективності до витрат (Efficiency-to-Cost Ratio). Цей індекс вимірює співвідношення між результатами програми чи проєкту та витратами, зробленими для їх досягнення. Він оцінює, наскільки ефективно витрати розподіляються для досягнення певного соціального ефекту;

- Індекс задоволеності користувачів (User Satisfaction Index). Цей індекс базується на опитуваннях користувачів програм та проєктів. Він вимірює ступінь задоволеності громадян та інших зацікавлених сторін результатами та послугами, наданими програмами чи проєктами;

- Індекс відкритості результатів (Results Transparency Index). Цей індекс вказує на рівень доступності інформації про результати програм та проєктів. Він оцінює наскільки результати публікуються та доступні для громадськості;

- Індекс інноваційності в програмах та проєктах (Innovation Index in Programs and Projects). Цей індекс вимірює ступінь впровадження новаторських технологій, підходів та рішень у програмах та проєктах. Він може включати в себе оцінку впровадження сучасних методів та технологій для досягнення цілей;

- Індекс відповідності до соціальних цілей (Social Goals Compliance Index). Цей індекс визначає ступінь, в якій програми та проєкти відповідають соціальним цілям і потребам суспільства. Він оцінює, наскільки діяльність програми чи проєкту спрямована на досягнення соціальної відповідальності [207].

Ці індикатори допоможуть виміряти та оцінити ефективність програм та проєктів у реалізації соціальної відповідальності державних структур та визначити можливості для покращення їхньої роботи.

Для вимірювання параметра соціальної відповідальності, такого як *гендерна рівність* в державних структурах, рекомендуємо розробити такі індикатори:

- Індекс гендерної рівності в управлінні (Gender Equality in Governance Index). Цей індекс вимірює наявність гендерної рівності в структурах управління. Він враховує розподіл чоловіків та жінок на ключових посадах, участь жінок у прийнятті рішень та вплив на політику;

- Індекс гендерного включення в програми та проєкти (Gender Inclusion in Programs and Projects Index). Цей індекс оцінює, наскільки гендерні питання враховуються та включаються в програми та проєкти державних структур. Він вимірює, чи передбачається гендерно чутливий підхід у всіх аспектах проєктної діяльності;

- Індекс забезпечення рівних можливостей для жінок та чоловіків (Equal Opportunities Index). Цей індекс визначає, наскільки державні структури забезпечують рівні можливості для жінок і чоловіків у всіх сферах життя. Він оцінює доступ до освіти, праці, охорони здоров'я, участі у політиці тощо;

- Індекс зменшення гендерних нерівностей (Gender Inequality Reduction Index). Цей індекс визначає ефективність заходів та програм, спрямованих на зменшення гендерних нерівностей в суспільстві. Він вимірює зміни в гендерних показниках і відображає прогрес у цьому напрямі;

- Індекс гендерної освіченості (Gender Education Index). Цей індекс визначає рівень освіченості жінок та чоловіків, а також їх доступ до різних рівнів освіти. Він враховує наявність гендерних диспропорцій у доступі до освіти [208, с. 41-42].

Ці індикатори допоможуть виміряти та оцінити рівень гендерної рівності в державних структурах і сприятимуть розробці та впровадженню політик, спрямованих на покращення гендерної рівності в суспільстві.

Для вимірювання такого параметра соціальної відповідальності, як *звітність та облік* в державних структурах, можливо розробити такі індикатори:

- Індекс звітності (Reporting Index). Цей індекс вимірює рівень звітності та обліку соціальної відповідальності урядовими органами. Він оцінює наявність системи звітності, якість звітності, її доступність для громадськості та ступінь відповідності між звітами та фактичною діяльністю;

- Індекс відкритості інформації (Information Transparency Index). Цей індекс визначає, наскільки інформація про соціальну відповідальність державних структур є відкритою та доступною для громадськості. Він оцінює наявність вебпорталів, звітів, даних та інших джерел інформації;

- Індекс якості звітності (Quality of Reporting Index). Цей індекс вимірює якість інформації, яка надається в звітах про соціальну відповідальність. Він оцінює чіткість, об'єктивність, конкретність та повноту інформації в звітах;

- Індекс громадського контролю (Public Oversight Index). Цей індекс визначає ступінь включення громадськості у контроль за діяльністю державних структур щодо соціальної відповідальності. Він оцінює доступ громадськості до інформації, можливість подання скарг, обговорення стратегій та програм тощо;

- Індекс внутрішнього обліку (Internal Accountability Index). Цей індекс визначає, наскільки державні структури внутрішньо відповідають за виконання своєї соціальної відповідальності. Він оцінює існування внутрішніх механізмів контролю та обліку, а також їх ефективність [209].

Ці індикатори сприятимуть вимірюванню та оцінці рівня звітності та обліку соціальної відповідальності в державних структурах і допоможуть вдосконалити систему звітності та обліку.

Для вимірювання такого параметра соціальної відповідальності, як *співпраця* в державних структурах, рекомендуємо розробити такі тематичні індикатори:

- Індекс міжсекторної співпраці (Intersectoral Collaboration Index). Цей індекс вимірює рівень співпраці між державними структурами та громадським сектором, а також між різними державними органами у реалізації програм та проєктів соціальної відповідальності;

- Індекс міжнародної співпраці (International Collaboration Index). Цей індекс визначає ступінь співпраці державних структур з міжнародними організаціями та іншими країнами у сфері соціальної відповідальності. Він оцінює участь у міжнародних програмах та обміні досвідом;

- Індекс громадської співпраці (Civil Society Collaboration Index). Цей індекс визначає рівень взаємодії державних структур із громадськими організаціями та активістами. Він оцінює участь у громадських ініціативах, діалозі з громадськістю та підтримку громадських проєктів;

- Індекс партнерської співпраці (Partnership Collaboration Index). Цей індекс визначає кількість та якість партнерств, укладених державними структурами з приватним сектором, іншими урядами та академічними установами у сфері соціальної відповідальності;

- Індекс локальної співпраці (Local Collaboration Index). Цей індекс вимірює співпрацю державних структур з місцевими органами самоврядування, місцевими громадами та регіональними органами у реалізації програм та ініціатив соціальної відповідальності [210].

Ці індикатори допоможуть визначити ефективність та інтенсивність співпраці державних структур у сфері соціальної відповідальності, а також виявити можливі області для її поліпшення.

Для вимірювання такого параметра соціальної відповідальності, як *етичність та корупція*, пропонуємо розробити такі індикатори:

- Індекс етичного лідерства (Ethical Leadership Index). Цей індекс визначає рівень етичного лідерства серед керівництва державних структур. Він враховує прийняті етичні стандарти, прозорість в прийнятті рішень та відсутність конфлікту інтересів;

- Індекс боротьби з корупцією (Anti-Corruption Index). Цей індекс оцінює ефективність заходів, спрямованих на запобігання та боротьбу з корупцією в

державних структурах. Він включає в себе оцінку системи етичної поведінки, дієвість антикорупційних законів та заходів;

- Індекс внутрішньої етики (Internal Ethics Index). Цей індекс вимірює наявність та дотримання внутрішніх кодексів етики в державних структурах. Він враховує процедури етичної експертизи, систему повідомлень про порушення етичних норм та покарання за порушення;

- Індекс відкритості у прийнятті рішень (Transparency in Decision-Making Index). Цей індекс визначає ступінь відкритості та доступності інформації про процеси прийняття рішень в державних структурах. Він включає в себе рівень доступу до засідань, публікацію рішень та консультацію з громадськістю;

- Індекс дотримання правил (Compliance Index). Цей індекс оцінює рівень виконання державними структурами внутрішніх та зовнішніх етичних та антикорупційних правил. Він включає в себе відповідність нормативним актам, контроль та санкції за порушення [211, с. 329].

Ці індикатори допоможуть виміряти рівень етичності та виявити можливі проблеми у сфері корупції в державних структурах.

Важливим кроком у впровадженні цієї системи є *узгодження індикаторів* для оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах з ключовими зацікавленими сторонами і стейкхолдерами. Вважаємо за доцільне виділити такі положення для індикаторів, які можуть бути узгоджені з різними групами зацікавлених сторін:

1. Громадські організації і неурядові організації:

- Індекс відкритості та доступності інформації: громадські організації можуть бути зацікавлені у вимірюванні рівня доступу до інформації та діалогу з державними структурами;

- Індекс співпраці: оцінка рівня співпраці між урядовими та неприбутковими організаціями.

2. Підприємства та бізнес-середовище:

- Індекс бізнес-партнерства: вимірювання рівня співпраці державних структур із приватним сектором у сфері соціальної відповідальності;

- Індекс сталого управління: оцінка ступеня впровадження принципів сталого управління в урядових органах.

3. Активісти і громадські лідери:

- Індекс громадської участі: вимірювання рівня участі громадськості в прийнятті рішень державними структурами;

- Індекс корупції: оцінка заходів, спрямованих на запобігання корупції в урядових органах.

4. Академічні кола і дослідницькі установи:

- Індекс наукового дослідження: оцінка впливу наукових досліджень на прийняття рішень урядовими структурами;

- Індекс інновацій: вимірювання рівня інноваційності та впровадження нових підходів у державних органах [212].

Узгодження індикаторів з цими групами допоможе забезпечити більш широку підтримку для системи оцінки соціальної відповідальності в державних структурах і забезпечить більш об'єктивну та комплексну оцінку її ефективності.

Таблиця 3.4 представляє систему індикаторів для оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах у контексті сталого розвитку. Ця система індикаторів розбита на різні категорії, з метою кращого оцінювання ключових аспектів соціальної відповідальності. Прокоментуємо основні положення:

Категорії та індикатори:

1. Затрати на соціальну відповідальність: визначає, скільки ресурсів виділяється на громадянські ініціативи та соціальні програми;

2. Гендерна рівність: вимірює, наскільки гендерно рівною є участь та керівництво в урядових структурах;

3. Звітність та облік: визначає, наскільки державні органи дотримуються стандартів звітності та обліку;

4. Співпраця: вимірює рівень взаємодії з громадськістю та приватним сектором у виконанні соціально відповідальних ініціатив;

5. Етичність та корупція: визначає, наскільки урядові органи дотримуються етичних стандартів та запобігають корупції.

Таблиця 3.4

Система індикаторів для оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах

Категорія індикатора	Індикатор	Опис індикатора	Метод вимірювання	Відповідальна сторона	Результат і та аналіз	Застосування результатів	Спільна оцінка індикатора
Прозорість і доступ до інформації	Рівень доступності інформації	Вимірює рівень доступу громадськості до інформації від державних органів	Аналіз документів, опитування громадськості	Міністерство культури та інформаційної політики, громадські організації	Рейтинг доступності інформації	Забезпечення громадського контролю	Індекс доступності
	Доступність звітності	Визначає наявність доступних та зрозумілих звітів про діяльність державних структур	Аналіз звітів, оцінка доступності	Міністерство фінансів, аудиторські компанії	Оцінка прозорості звітності	Підвищення прозорості	Індекс звітності
	Обсяг опублікованої інформації	Вимірює обсяг інформації, доступної для громадськості, на вебсайтах державних органів.	Аналіз вебсайтів, порівняльний аналіз	Міністерство культури та інформаційної політики	Обсяг опублікованої інформації	Забезпечення доступу	Індекс інформаційної насиченості
	Готовність відповідати на запити	Визначає, як швидко і чи готові державні органи відповідати на запити громадськості	Аналіз часу реакції на запити, аудит запитів	Міністерство юстиції, громадські організації	Час реакції на запити	Підвищення реакції на запити	Індекс реагування на запити
Громадська участь	Рівень участі громадськості	Вимірює ступінь участі громадськості у прийнятті рішень та консультаціях	Аналіз засідань, опитування громадськості	Міністерство соціальної політики, громадські організації	Індекс громадської участі	Зміцнення демократії	Індекс участі громадськості
	Прозорість консультацій	Визначає, наскільки доступні та зрозумілі консультації та обговорення рішень з громадськістю	Аналіз проведених консультацій, опитування	Міністерство соціальної політики, громадські організації	Оцінка прозорості консультацій	Забезпечення якості консультацій	Індекс прозорості консультацій
Ефективність програм та проєктів	Результати програм та проєктів	Вимірює досягнення цілей та результативність соціально відповідальних програм і проєктів	Аналіз звітів, оцінка впливу	Міністерство соціальної політики, дослідницькі установи	Показник и досягнень	Підвищення ефективності програм	Індекс результативності
	Вартість на душу населення	Визначає ефективність програм та проєктів в контексті витрат на кожного громадянина	Аналіз фінансових документів, порівняльний аналіз	Міністерство фінансів, економічні дослідницькі організації	Вартість програм на душу населення	Оптимізація розподілу ресурсів	Індекс вартості програм

Гендерна рівність	Індекс гендерної рівності	Вимірює ступінь рівноправ'я та рівності між гендерами в урядових органах	Аналіз статистики, опитування працівників	Міністерство соціальної політики, гендерні організації	Гендерний індекс	Підтримка гендерної рівності	Індекс гендерної рівності
	Гендерний розподіл керівництва	Визначає статистику стосовно гендерного розподілу в керівництві державних структур	Аналіз персональних даних, порівняльний аналіз	Міністерство соціальної політики, гендерні організації	Гендерний індекс керівництва	Підтримка гендерної рівності	Індекс гендерного розподілу
Звітність та облік	Індекс звітності	Вимірює якість та своєчасність подання звітів державних органів	Аналіз звітів, оцінка дотримання термінів	Міністерство фінансів, аудиторські компанії	Оцінка якості звітів	Забезпечення точності інформації	Індекс якості звітів
	Дотримання стандартів	Визначає відповідність звітів та фінансової документації стандартам і нормам	Аналіз відповідності, оцінка якості звітності	Міністерство фінансів, аудиторські компанії	Відповідність стандартам	Підвищення стандартів звітності	Індекс стандартів звітності
Співпраця	Рівень співпраці з громадськістю	Вимірює наявність та якість механізмів співпраці з громадськістю та громадськими організаціями	Аналіз засідань, опитування громадськості	Міністерство соціальної політики, громадські організації	Індекс співпраці з громадськістю	Підтримка громадськості	Індекс співпраці
	Рівень співпраці з приватним сектором	Визначає ступінь взаємодії державних органів з приватним сектором у реалізації соціально відповідальних ініціатив	Аналіз угод, спільних проектів	Міністерство економіки, приватні компанії	Індекс співпраці з приватним сектором	Підтримка партнерства	Індекс співпраці з приватним сектором
Етичність та корупція	Індекс етичності	Вимірює дотримання етичних стандартів в урядових органах.	Аналіз декларацій, дослідження корупційних випадків	Національне антикорупційне бюро, громадські організації	Індекс дотримання етики	Забезпечення чесності та довіри	Індекс етичності
	Рівень корупції	Визначає рівень корупції та підкупу в державних структурах	Аналіз звітності, дослідження корупційних випадків	Національне антикорупційне бюро, громадські організації	Індекс корупції	Підвищення прозорості та антикорупційних заходів	Індекс корупції

Джерело: складено автором

Пояснення індикаторів:

Для кожного індикатора подано:

- Опис індикатора: опис того, що саме вимірює цей індикатор;
- Методологія вимірювання: пояснення, як саме вимірюється цей індикатор, включаючи методи аналізу та джерела даних;
- Відповідність до цілей: індикація того, як цей індикатор відображає відповідність до основних цілей соціальної відповідальності та сталого розвитку;
- Важливість індикатора: чому цей індикатор є важливим для оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах;
- Очікуваний результат: те, що ми очікуємо побачити, якщо індикатор вказує на успішність соціальної відповідальності.

Ця таблиця допомагає структурувати та конкретизувати оцінку ефективності соціальної відповідальності в урядових органах. Її деталізація дозволяє глибше розуміти, як кожен аспект впливає на загальну ефективність та відповідність до цілей сталого розвитку.

Отже, завершальний етап дослідження спрямований на розв'язання актуальної проблеми підвищення рівня соціальної відповідальності в системі публічного управління України в контексті сталого розвитку. Наш дослідницький підхід базується на науковій новизні, втіленій у розробці системи індикаторів, яка, з одного боку, враховує сучасні реалії та виклики, з якими стикається Україна, а з іншого – пропонує практичні рішення для покращення ефективності соціальної відповідальності у державних структурах. Запропоновані індикатори відзначаються високим ступенем адаптованості та динамічності, дозволяючи оцінювати ефективність соціальної відповідальності на різних етапах розвитку суспільства та в умовах змінного геополітичного, екологічного, економічного, культурного та соціального середовища. У контексті сучасних стремлень до сталого розвитку, заснованого на принципах соціальної відповідальності, розроблена система індикаторів вбачається кроком уперед у сприянні покращенню взаємодії між державними структурами та

суспільством, забезпеченні більшої прозорості та обліку, а також підвищенні рівня соціальної відповідальності у системі публічного управління.

Висновки до розділу 3

У межах дослідження практичної реалізації соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку розглянуто три основні питання: кращі закордонні практики впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління; механізми підтримки соціальної відповідальності у системі публічного управління; шляхи удосконалення соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку.

На основі відповідного дослідження у контексті третього розділу дисертаційного дослідження отримано такі результати.

1. У межах першого підрозділу третього розділу роботи здійснено дослідження кращих закордонних практик впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління, яке охопило досвід Норвегії, Швеції та Данії, на підставі чого встановлено та систематизовано ключові аспекти цих держав у вдосконаленні соціально відповідального підходу. Актуальність такого дослідження для українського контексту обумовлена необхідністю ефективного впровадження соціальної відповідальності як важливого інструменту сталого розвитку в українську систему публічного управління. Досліджено позитивний досвід вищезазначених країн, який включав огляд ключових аспектів, аналіз стратегій, визначення механізмів та чинників успіху. З'ясовано, що забезпечення сумісності між публічними та приватними інтересами, активна роль громадськості у прийнятті рішень та здійсненні контролю, розвиток звітності та стандартів обліку, а також міжсекторальний діалог є важливими аспектами успішного впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління. Виокремлено спільні особливості норвезького, шведського та данського досвіду, які

полягають у використанні інституційних механізмів для впровадження соціальної відповідальності, створенні партнерських міжсекторальних платформ для співпраці та обговорення, а також вдосконаленні систем обліку та звітності. Під час вивчення тематичного закордонного досвіду ідентифіковано унікальні підходи до впровадження соціальної відповідальності, що враховують національні особливості та контекст. На підставі цього, надано рекомендації вітчизняним органам публічної влади щодо адаптування відповідного закордонного досвіду в сучасні українські реалії, які включають такі основні положення:

- Створення Центру соціальної відповідальності та сталого розвитку;
- Публікація щорічних звітів про соціальну відповідальність;
- Залучення громадськості та стейкхолдерів;
- Створення програм національної платформи діалогу зі зацікавленими сторонами;
- Удосконалення стимулюючої політики для організацій;
- Розвиток системи обліку та звітності про соціальну відповідальність;
- Створення онлайн-платформи для публічного обговорення питань соціальної відповідальності та сталого розвитку;
- Удосконалення механізму публічно-приватного партнерства у соціальних проєктах;
- Розробка та впровадження відкритих даних;
- Активне впровадження екологічних стандартів в державні закупівлі;
- Створення спеціалізованої групи з питань соціальної відповідальності.

Отже, для успішної адаптації позитивного закордонного досвіду (Норвегії, Швеції, Данії) у питаннях впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління до української системи з метою досягнення сталого розвитку, загальні рекомендації включають тріаду основних положень: 1) створення спеціалізованих органів для координації; 2) активізацію міжсекторальних платформ для діалогу; 3) розвиток стандартів звітності та обліку.

2. У контексті другого підрозділу третього розділу роботи, визначивши ключові поняття та категорії, систематизовано існуючі механізми впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління (стратегічний, партнерський, нормативно-правовий, фінансовий, моніторинговий, освітній, механізм звітності та обліку, стимулюючий), розглянуто їх переваги та недоліки, ідентифіковано їх обмеження та низьку ефективність. На основі цього здійснено обґрунтування необхідності створення та розробку комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності в українську систему публічного управління, який передбачає інтеграцію стратегічного, партнерського, нормативно-правового, фінансового, моніторингового, освітнього та інших механізмів для досягнення оптимальних результатів у впровадженні соціальної відповідальності. При цьому було описано такі складові комплексного механізму, як: об'єкт; суб'єкт; ціль; завдання; функції; інструменти; принципи; форми; методи; ресурси; стримуючі чинники; стимулюючі чинники; інформація; нормативно-правове поле; технічні засоби; заходи; результат. При створенні комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління враховано специфіку української системи публічного управління, її потреби та ресурси. Запропоновано та науково обґрунтовано шляхи переходу від існуючих фрагментарних механізмів до більш інтегрованого та вдосконаленого підходу, що враховує виклики сталого розвитку. Виявивши перешкоди, що можуть виникнути при імплементації комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності у вітчизняну систему публічного управління, визначено конкретні шляхи їх мінімізації, основними з яких є: активне де-фактичне залучення громадськості та стейкхолдерів; створення різнорівневих платформ для діалогу та співпраці; розвиток стимулюючих механізмів для організацій; розробка та впровадження системи обліку та звітності; створення спеціалізованих органів для координації та контролю. Запропоновано шляхи оцінки функціонування комплексного механізму впровадження соціальної відповідальності у вітчизняну систему публічного управління, а саме те, що

оцінка ефективності комплексного механізму здійснюватиметься на основі комплексного показника, який враховуватиме як кількісні, так і якісні аспекти. Важливими критеріями визначено забезпечення сталого розвитку, соціальної справедливості, партнерства і транспарентності. Зроблено висновок, що такий підхід дозволить здійснити об'єктивну оцінку внеску механізму у досягнення сталого розвитку української системи публічного управління.

3. У межах третього підрозділу третього розділу роботи обґрунтовано актуальність і необхідність пошуку шляхів удосконалення соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку. Аргументовано необхідність запропонування сучасних та дієвих шляхів удосконалення соціальної відповідальності у системі публічного управління. Запропоновано конкретні шляхи удосконалення соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку: створення дієвих механізмів громадського контролю та участі; розвиток системи індикаторів для оцінки ефективності; забезпечення доступу до інформації та прозорості; розробка стандартів соціальної відповідальності для державних органів; створення навчальних програм та підвищення обізнаності. Пояснено важливість розробки системи індикаторів для оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах (об'єктивна оцінка результатів; трансформація соціальної відповідальності в конкретні дії; залучення громадськості та стейкхолдерів; моніторинг і покращення; міжнародні стандарти). Здійснено загальний огляд існуючих індикаторів для оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах: індекси сталого розвитку; індикатори соціальної відповідальності підприємств; індикатори участі громадськості; індикатори звітності; індикатори співпраці; індикатори ефективності програм та проєктів; індикатори соціальної відповідальності в закупівлях; індикатори гендерної рівності. У межах огляду виявлено як переваги, так і обмеження й недоліки кожного з існуючих індикаторів. Визначено ключові параметри та аспекти соціальної відповідальності в державних структурах, які підлягають вимірюванню:

прозорість і доступ до інформації; громадська участь; ефективність програм та проєктів; гендерна рівність; звітність та облік; співпраця; етичність та корупція. Розроблено конкретні індикатори для вимірювання кожного із визначених параметрів соціальної відповідальності. Узгоджено індикатори для оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах з такими ключовими зацікавленими сторонами та стейкхолдерами, як: громадські організації і неурядові організації; підприємства та бізнес-середовище; активісти і громадські лідери; академічні кола і дослідницькі установи. Створено багатокomпонентну систему індикаторів для оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах, яка знайшла свої відображення у вигляді тематичної таблиці.

Основні положення та результати досліджень третього розділу дисертації опубліковано у наукових працях [186; 205; 208].

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У дисертаційному дослідженні вирішено актуальну наукову проблему державного управління, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження концепції соціальної відповідальності у систему публічного управління в умовах сталого розвитку.

Відповідно до поставлених у роботі завдань, узагальнення результатів проведеного дослідження надало можливість сформулювати низку висновків і пропозицій, що мають теоретичне і практичне значення.

1. Узагальнено концептуальні основи визначення сутності соціальної відповідальності в системі публічного управління, а саме: удосконалено понятійно-категоріальний апарат науки державного управління.

На основі аналізу варіативно-існуючих визначень поняття «соціальна відповідальність у системі публічного управління» запропоновано авторське визначення дефініції «соціальна відповідальність у системі публічного управління». Запропоноване визначення відрізняється від існуючих визначень соціальної відповідальності у системі публічного управління тим, що воно включає комплексний підхід, орієнтований на досягнення сукупного добробуту громадян; збагачує поняття соціальної відповідальності в публічному управлінні, враховуючи економічний, екологічний та соціальний виміри. За результатами систематизації теоретичних підходів до соціальної відповідальності (етичний, економічний, юридичний та інтегрований підходи) представлено позицію, що інтегрований підхід дає змогу гармонізувати соціальні, екологічні та економічні аспекти публічного управління.

За результатами дослідження механізмів забезпечення соціальної відповідальності в системі публічного управління представлено інструменти оцінки та вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні, що допомагають оцінити вплив діяльності органів управління на соціальні аспекти.

2. Визначено роль соціальної відповідальності в системі публічного управління у досягненні сталого розвитку та надано рекомендації, що спрямовані на покращення екологічного, соціального та економічного аспектів сталого розвитку. На основі уточнення «потенціалу відповідальності» основних суб'єктів суспільно-владних відносин (уряд, бізнес-сектор, громадськість, неприбутковий сектор) окреслено напрями спільних зусиль та співпраці між усіма зацікавленими сторонами з метою створення більш стійкого та справедливого суспільства.

Досліджено взаємозв'язок соціальної відповідальності й ефективності публічного управління та надано рекомендації органам публічної влади України для підвищення ефективності публічного управління через соціальну відповідальність. Запропоновано такі науково обґрунтовані рекомендації органам публічної влади України для підвищення ефективності публічного управління через соціальну відповідальність: 1. Стимулювання розвитку інституційного капіталу, який включає впровадження прозорих та ефективних систем управління, зокрема управління якістю та здійснення ефективного контролю, сприятиме покращенню ефективності публічного управління; 2. Впровадження стратегічного підходу через розробку та затвердження стратегічних планів дій, що спрямовані на реалізацію визначених цілей шляхом досягнення конкретних метрик та індикаторів ефективності, розробку механізмів моніторингу та оцінки результатів, а також регулярне оновлення стратегій відповідно до змінних умов; 3. Розширення партнерства з громадськістю, а також створення механізмів для залучення громадськості до планування, моніторингу та оцінки реалізації проєктів, а також встановлення каналів комунікації та обміну інформацією; 4. Розвиток інноваційних підходів, зокрема шляхом впровадження новітніх технологій та цифрових рішень, а також на основі використання штучного інтелекту, аналітичних інструментів та електронних систем дозволить збільшити швидкість і точність процесів управління, забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити задоволення громадян від державних послуг; 5. Забезпечення сталого та

адекватного фінансування для реалізації соціально відповідальних програм та проєктів. Це передбачає раціональний розподіл бюджетних ресурсів, мобілізацію додаткових джерел фінансування та ефективне управління фінансовими ризиками.

3. За результатами систематизації інструментарію дослідження соціальної відповідальності в публічному управлінні окреслено критерії вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні, що враховують сучасні виклики та потреби суспільства, а також формують новий стандарт оцінки діяльності публічних органів, головними з яких є такі: транспарентність; участь громадськості; екологічна стійкість (відповідальність); соціальний вплив (відповідальність); економічна ефективність (відповідальність). Ці критерії формують новий стандарт оцінки діяльності публічних органів та забезпечують об'єктивну та комплексну інформацію. Окреслено напрями модернізації інструментів вимірювання соціальної відповідальності, серед яких: розробка уніфікованого національного індексу соціальної відповідальності, вдосконалення механізмів моніторингу та звітності, посилення ролі громадськості та використання технологічних рішень для збору та аналізу даних.

4. Досліджено сучасний стан соціальної відповідальності в системі публічного управління та окреслено підходи до її посилення. Запропоновано концепцію «інтегрованої соціальної відповідальності» у системі публічного управління, що дає змогу сформувати комплексний підхід до розв'язання суспільних проблем, основу якої конструює новий підхід до розуміння розвитку соціальної відповідальності як системного поняття. Концепція враховує особливості налагодження міжсуб'єктної взаємодії у різних сегментах управлінської діяльності; визначає ключові принципи, які сприяють досягненню балансу між соціальними, екологічними, економічними та культурними аспектами управління; забезпечує збалансований розвиток суспільства та ефективне використання ресурсів; створює умови для синергії,

забезпечує системність та ефективність упровадження соціальної відповідальності на різних рівнях управління.

5. Систематизовано методичні положення оцінки ефективності впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління, що сприятимуть комплексному та прозорому оцінюванню ефективності впровадження соціальної відповідальності в органи публічного управління та зорієнтовані на досягнення сталого розвитку та добробуту суспільства, а саме:

А) Алгоритмічний блок. Проведення соціального імпаکت-аналізу; розробка системи показників для вимірювання рівня соціальної відповідальності; використання інструментів штучного інтелекту для аналізу даних про соціальну відповідальність; проведення стейкхолдерського аналізу з метою врахування думок громадських організацій, бізнесу та інших зацікавлених сторін; проведення оцінювання ефективності комунікації для підвищення об'єктивності та доступності інформації.

Б) Інструментарій блок. Інтегрований індекс соціальної відповідальності; методика оцінки соціального впливу (МОСВ); система балансування соціальних показників; методологія залучення зацікавлених сторін; технологічні інструменти для збору та аналізу даних.

В) Модельний блок. Модель соціальних індексів; модель балансованої оцінки впровадження; модель взаємодії із зацікавленими сторонами; модель економічної стійкості.

Г) Критеріальний блок. Соціальний вплив; інноваційність; трансформація; співпраця; фінансова ефективність; залучення громадськості.

6. Вивчено кращі закордонні практики впровадження соціальної відповідальності в систему публічного управління та надано рекомендації вітчизняним органам публічної влади щодо адаптації закордонного досвіду до сучасних реалій України. З фокусом на аналіз досвіду впровадження соціальної відповідальності в систему публічного управління Норвегії, Швеції та Данії надано низку тематичних рекомендацій для українських органів публічної

влади з урахуванням адаптації відповідного закордонного підходу до вітчизняних умов. Основними з рекомендацій є такі, як:

- заснування спеціалізованої інституції - Центру соціальної відповідальності та сталого розвитку, що за функціоналом відповідає за керування, координацію та контроль за впровадженням стратегій соціальної відповідальності в системі публічного управління, координує впровадження відповідних стандартів, сприяє партнерським ініціативам, розробляє програми зі збалансованого підходу до стимулювання соціальної відповідальності;

- побудова національної міжсекторальної платформи діалогу, що забезпечить єдність підходів та розробку адаптованих стратегій упровадження соціальної відповідальності та об'єднає представників бізнесу, громадськості, академічних та дослідних установ для обговорення ключових аспектів соціальної відповідальності;

- розбудова сучасної системи обліку та звітності, яка дозволить компаніям та організаціям чітко відстежувати свої досягнення та надавати інформацію стейкхолдерам та громадськості.

7. Запропоновано шляхи вдосконалення формування соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах сталого розвитку.

I Блок. В аспектах удосконалення механізмів упровадження соціальної відповідальності у систему публічного управління, що мають інтегруючу дію та формують комплексний механізм впровадження соціальної відповідальності у вітчизняну систему публічного управління, що об'єднує в собі різні аспекти соціальної відповідальності, включаючи стратегічне планування, партнерські відносини, нормативно-правову базу, фінансові механізми, моніторинг та звітність, освітні програми, а також стимулювальні інструменти. Ця інтеграція дозволяє ефективно впроваджувати принципи соціальної відповідальності в різноманітних сферах діяльності держави, бізнесу та громадянського суспільства.

II Блок. В аспектах посилення моніторингової складової державно-управлінського впливу, спрямованого на підвищення рівня соціальної

відповідальності в системі державного управління на основі впровадження системи індикаторів для оцінки ефективності соціальної відповідальності в державних структурах, що дозволяє оцінювати не лише загальну дієвість соціальної відповідальності, але і враховувати саме ті аспекти, які є принципово важливі на певному етапі, а також виявляти конкретні сфери, де можливі покращення. Нововведенням вбачається вибір та розробка конкретних параметрів соціальної відповідальності, які підлягають оцінці, та розробка відповідних методик збору даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дементов В. Особливості забезпечення соціальної відповідальності державної служби в контексті демократичних перетворень. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 196-201.
2. Колот А. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5-26.
3. Satar, M. Sustainability and triple bottom line planning in social enterprises: *Developing the guidelines for social entrepreneurs. International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2022.. Vol. 17. No. 3. pp. 813-821. URL: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170311> (Scopus)
4. Кривоус В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті формування партнерських взаємовідносин між державою, бізнесом та суспільством. *Журнал європейської економіки*. 2016. Т. 15. № 2. С. 172-182.
5. Гарасимів О. Філософсько-правове розуміння соціальної відповідальності у контексті побудови демократичної правової держави. *Форум права*. 2010. № 4. С. 183-188.
6. Савченко І. Соціальна відповідальність органів державної влади в умовах розбудови соціальної держави : дис. на здобуття наук. ступеня канд. держ. упр. : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління». Харків. ХРІДУ НАДУ при Президентові України. 2007. 211 с.
7. Matten, D., & Moon, J. Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*. 2008. № 33 (2). P. 404-424.
8. Семененко І. Основи розвитку корпоративної культури в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2 (49). С. 122-128.
9. Колповська А. Обґрунтування концептуальної моделі впровадження соціальної відповідальності в органах місцевого самоврядування.

- Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 1 (20). С. 304-311.
10. Hanke, T., & Stark, W. Strategy development: Conceptual framework on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2009 № 85. Pp. 507-516.
11. Звонар В. Соціальна відповідальність як соціоекономічний феномен: теорія та українські реалії : монографія. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України. Київ. 2018. 288 с.
12. Маматова Т., Колповська А. Упровадження концепції соціальної відповідальності в муніципальному управлінні: теоретичні засади та практичні рекомендації. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2014. № 2. С. 13-19.
13. Грицина Л. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні підприємством : дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування)». Хмельницький. Хмельницький національний університет. 2009. 213 с.
14. Wickert, C. “Political” corporate social responsibility in small-and medium-sized enterprises: A conceptual framework. *Business & Society*. 2016. № 55 (6). pp. 792-824
15. Фурса М. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні: державно-управлінський аспект. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 30. С. 66-74.
16. Поважний О., Орлова Н. Формування корпоративної стратегії на основі соціальної відповідальності. *Менеджер*. 2014. № 1 (67). С. 4-10.
17. Левицький А. Узгодження інтересів зацікавлених сторін при реалізації соціальних проектів: аналіз проблемного поля. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 4. С. 98-101.

- 18.Горемикіна Ю., Калашнікова Т. Специфіка соціальної відповідальності органів місцевого самоврядування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 158-163.
- 19.Лункіна Т. Основна роль і необхідність розвитку соціальної відповідальності в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12. Част. 2. С. 6-10
- 20.Baez Camargo, Claudia & Jacobs, Eelco Social Accountability and its Conceptual Challenges: An analytical framework. *Working Paper Series*, 2013.p. 16.
- 21.Мельниченко В. Політична відповідальність публічно-владних інституцій у системі соціальної відповідальності. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. Політологія і право*. 2011. № 1. С. 175-183.
- 22.Шкодін Я., Шкодїна І. Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). Част. 3. С. 148-152.
- 23.Коваленко Є., Вовк І. Формування організаційно-економічного механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Економіка і Фінанси*. 2017. № 2. С. 47-57.
- 24.Амоша О., Новіков, О. Соціальна відповідальність у системі державного управління. *Вісник ДІТБ*. 2011.№ 5. С. 11-15.
- 25.Bondaruk, T. & Bondaruk, I.. Conceptual foundations of the development of business social responsibility in Ukraine. *Economies' Horizons*. 2020. No. 1 (12), pp. 26-32. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(12\).2020.205285](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(12).2020.205285)
- 26.Prasetyo, P., Pujiati, A., Setyadharma, A., Kistanti, N. (2022). The spirit of social entrepreneurship and institutional environment as drives of sustainable economic growth. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 8, pp. 2485-2492. URL: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170816> (Scopus)

27. Lu, J., Liang, M., Zhang, C., Rong, D., Guan, H., Mazeikaite, K., & Streimikis, J.. Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2021. 28 (2), 686-703. URL: <https://doi.org/10.1002/csr.2081>
28. Деліні М. Соціально-економічна відповідальність підприємництва: теорія, методологія, напрямки розвитку: [монографія]. Херсон: Гельветика. 2017. 451 с.
29. Баюра Д., Червіна, Ю. Соціальна відповідальність як елемент сталого розвитку інтегрованих структур. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2013. Вип. 28. Т. 1. С. 151-157.
30. Heikkurinen, P., & Bonnedahl, K. Corporate responsibility for sustainable development: a review and conceptual comparison of market-and stakeholder-oriented strategies. *Journal of Cleaner Production*, 2013. 43. Pp. 191-198. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.12.021>
31. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 21-28.
32. Ворончак І. Ієрархічні рівні соціальної відповідальності бізнесу: сутність та особливості управління. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент*. 2012. Вип. 2 (12). С. 190-202.
33. Корпоративна соціально-екологічна відповідальність та партнерство стейкхолдерів задля сталого розвитку : монографія / за заг. ред. І. О. Макаренко. Суми : Сумський державний університет. 2020. 260 с.
34. Safonchyk, O. & Vitman, K. Prospects of Corporate Social Responsibility Development in the EU in Sustainable Development. *Baltic Journal of Economic Studies*, Baltija Publishing. 2019. №.5 (4). Pp. 212-220.
35. Колянко О. Розвиток публічного адміністрування на засадах менеджменту. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С. 103-107. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-15>

36. Дацій Н. Роль міжнародних стандартів у процесі розвитку та оптимізації інституту корпоративного управління. *Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління*. 2011. № 1. С. 25-31.
37. Albareda, L., Lozano, J., Tencati, A., Perrini, F., & Midttun, A. The role of government in corporate social responsibility. *Ethical Prospects: Economy, Society and Environment*. 2009. Pp.103-149.
URL: https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9821-5_6
38. Гудзинський С. Соціальна відповідальність бізнесу: її сутність та роль в регулюванні зайнятості. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2. С. 63-72.
39. Васильєва Н., Васильєва О., Приліпко С. Публічне управління сталим розвитком територій. *Збірник наукових праць ЛОГОΣ*. 2020. № 2. С. 12-14.
URL: <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v2.03>
40. Yu, Y., Osei-Kyei, R., Chan, A. P. C., Chen, C., & Martek, I. Review of social responsibility factors for sustainable development in public-private partnerships. *Sustainable development*. 2018. № 26 (6). Pp. 515-524.
URL: <https://doi.org/10.1002/sd.1737>
41. Bendell, J., Miller, A., & Wortmann, K. Public policies for scaling corporate responsibility standards: Expanding collaborative governance for sustainable development. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 2011. № 2 (2). Pp. 263-293.
URL: <https://doi.org/10.1108/20408021111185411>
42. Іванова Т., Остапчук Т. Формування стратегії раціонального природокористування в умовах євроінтеграції. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2015. № 1. С. 314-321.
43. Рябініна Н. Інтродукція соціального капіталу та соціальної відповідальності в концепції сталого розвитку України. *In Selected papers of the IV International Conference on European Dimensions of Sustainable Development, October 20-21, 2021*. Kyiv : NUFT, 2022. 177 p.

44. Das, J., Taneja, S., & Arora, H. (Eds.). *Corporate social responsibility and sustainable development: Strategies, practices and business models*. Taylor & Francis. 2021.
45. Момот С. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на реалізацію принципів сталого розвитку в регіоні. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2022. Вип. 64. С. 27-36.
URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.64.2022.255775>
46. Рудакевич М. Корпоративна соціальна відповідальність та корпоративне громадянство в сучасній державі: моральні засади та розвиток. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія. Т. : ФОП Паляниця В. А. С. 180-212.
47. Ільченко-Сюйва Л., Слюсарчук О. Соціально відповідальна інвестиційна діяльність як чинник сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 109-114. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.10.109>
48. Sheehy B., & Farneti F. Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainable Development and Corporate Sustainability: What Is the Difference, and Does It Matter? *Sustainability*. 2021. № 13 (11). P.5965.
URL: <https://doi.org/10.3390/su13115965>
49. Fallah Shayan, N., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., & Zahed, M. Sustainable development goals (SDGs) as a framework for corporate social responsibility (CSR). *Sustainability*. 2022. №. 14 (3). Pp.1222.
URL: <https://doi.org/10.3390/su14031222>
50. Славов В., Коваленко О. Економіко-енергетична система сталого розвитку сільських територій. *Вісник аграрної науки*. 2017. № 9. С. 68-71.
51. Дейч М. Теоретико-методологічні підходи до застосування соціальної відповідальності при формуванні умов сталого розвитку. *Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право*. 2011. Вип. 2. С. 61-67.

- 52.Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44 (1). С. 53-63.
- 53.Коваленко Є. Методологія оцінювання ефективності державного управління якістю життя населення. *Право та державне управління*. 2016. № 1 (22). С. 70-75.
- 54.Деліні М. Еволюція бізнес-етики: від загальнофілософських принципів до корпоративної соціальної відповідальності. *Схід*. 2020. № 5 (169). С. 18-23.
- 55.Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019.
- 56.Амоша О., Новікова О. Соціальна відповідальність в контексті розвитку людського потенціалу. *Держава і суспільство*. 2011. № 1. С. 122-127.
- 57.United Nations General Assembly.. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1). United Nations. 2015.
- 58.The United Nations. 17 sustainable development goals. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (Accessed 11 July 2023).
- 59.Варава І., Танащук Є. Політико-правовий взаємозв'язок управління і демократії. III Міжнародний молодіжний науковий юридичний форум: [Матеріали форуму, м. Київ, Національний авіаційний університет, 14-15 травня 2020 р.] Том 1. Тернопіль : Вектор, 2020. С. 35-37.
- 60.Porter, T., Reischer, R. A complexity perspective on csr and sustainability: theory and a longitudinal case study. *International Journal of Design & Nature and Ecodynamics*. 2018. Vol. 13, No. 1. pp. 82-92. URL: <https://doi.org/10.2495/DNE-V13-N1-82-92> (Scopus)
- 61.Мельничук Д., Войналович І. Соціальне забезпечення як інструмент реалізації функцій держави щодо соціальної відповідальності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 24-29. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-24-29](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-24-29)

- 62.Мельниченко В. Системність відповідальності суб'єктів публічного управління. *Український соціум*. 2011. № 2. С. 135-148.
- 63.Бобровська О. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності – дієвий інструмент підвищення якості і ефективності місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 1/2 (46/47). Ч. 1. С. 239-247 URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.46/47.2016.176155>
- 64.Колосок А. Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління. *Економічний форум*. 2014. № 1. С. 249-253.
- 65.Калита П. Сталий розвиток. Корпоративна соціальна відповідальність. Ділова досконалість. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2013. №1. С.31-36.
- 66.Лебедев І. Забезпечення сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1 (139). С.106-116.
- 67.Harrison, J., & Freeman, R. Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of management Journal*. 1999. № 42 (5). Pp. 479-485.
- 68.Soni, M., Dawar, S., & Soni, A. Probing consumer awareness & barriers towards consumer social responsibility: A novel sustainable development approach. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2021. Vol. 16, No. 1. pp. 89-96. URL:<https://doi.org/10.18280/ijstdp.160109> (Scopus)
- 69.Mayorga Salamanca, P. Redefining Corporate Social Responsibility and its relation to Sustainable Development Objectives. *Mercados y negocios*. 2022. 23 (47). Pp. 85-106. URL: <https://doi.org/10.32870/myn.vi47.7682>
- 70.Barnett, M., & Salomon, R. Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic management journal*. 2006. № 27 (11) . Pp. 1101-1122. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.557>

71. Singh, K., & Misra, M. Linking corporate social responsibility (CSR) and organizational performance: The moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*. 2021. № 27 (1). Pp.100-139. URL: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100139>
72. Квасова В. Соціальна відповідальність людини та держави: державно-управлінський аспект. *Могилянські читання-2022. Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти : XXV Всеукр. наук.-практ. конф. : тези доп. Публічне управління в Україні в умовах військового стану та реформ, Миколаїв, 7-11 листоп. 2022 р. / ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили. 2022. 96 с. С. 54-55.*
73. Пастух К. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. *Науковий вісник: державне управління*. 2022. № 1 (11). С. 186-206. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-186-206](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206)
74. Савченко І. Соціальна відповідальність органів державної влади в умовах розбудови соціальної держави : автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / Національна академія держ. управління при Президентові України. Харківський регіональний ін-т держ. управління. Х., 2007. 27 с.
75. Stroińska, E. New public management as a tool for changes in public administration. *Journal of Intercultural Management*. 2020. 12 (4). Pp. 1-28.
76. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія. Харків : Друкарня Мадрид. 2020. С. 124-134.
77. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text> (дата звертання: 14.02.2022 р.).

78. Albareda, L., Lozano, J., Tencati, A., Midttun, A., & Perrini, F.. The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses. *Business ethics: a European review*. (2008). № 17 (4). Pp. 347-363. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00539.x>
79. Павленко О. Публічне управління регіонами у процесі реалізації стратегії сталого розвитку : дис...д.е.н. : 08.00.05 / Одеський державний економічний університет. Одеська національна академія харчових технологій. Одеса. 2021. 439 с.
80. Корнієцький О., Орел А. Методологічні аспекти сучасних технологій публічного адміністрування: інноваційні інструменти. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. Т. : ТНТУ. 2016. № 2 (51). С. 45-51.
81. Юрик Н., Гарматюк О. Дослідження антикризових інструментів в діяльності публічної організації. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія. 2020. Т. : ФОП Паляниця В. А. С. 255-267.
82. Годнюк І., Семенишена Н. Соціальний облік та звітність, як інструменти соціальної відповідальності. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2017. Вип. 26. С. 131-140.
83. Колповська А. Періодизація розвитку концепції соціальної відповідальності в Україні. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2015. Вип. 1 (13). С. 67-76.
84. Квасова В. Соціальна відповідальність як стратегічний аспект публічного управління для сталого розвитку: виклики та можливості. *Ольвійський форум-2023: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі*. Реформування публічного управління та адміністрування в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів : XVII Міжнар. наук. конф. 15-18 черв. 2023 р. / ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили. 2023. 92 с. С. 69-72.

85. Вольська О. Ефективність публічного управління як результат суспільних процесів у державі. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2020. № 1. Теорія та історія державного управління. С. 85-98. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2308-8834/2020.1.1>
86. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звертання: 21.03.2022 р.)
87. Луциків І., Котовська І. Стратегічне управління як інструмент розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2018. № 1. С. 19-27.
88. Агавердієва Х. Нефінансова звітність як інструмент регулювання соціальної відповідальності. *Економіка, управління, право: реалії та перспективи*. Збірник наукових статей. Les Editions L'Originale, Париж, Франція, 2016. С. 54-57.
89. Zhovnirchuk, Y., Prykhodko, I., Romin, A., Bandura, I., & Vavreniuk, S. Public management of SMART specialization of sustainable development of the region in the system of ensuring innovation security. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. Vol. 18. No. 2. pp. 385-391 (*Scopus*)
90. Dombrovska, S., Panchenko, V., Samchyk, M., Mykhailyk, N., & Chabaniuk, O. Modern Management Technologies in the System of Ensuring the Security in the Context of Socio-Economic Development and the Digital Economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 3. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202203/20220327.pdf
91. Formánková, S., Hrdličková, A., & Grabec, T. Corporate social responsibility of public administration through eyes of enterprises. *ACTA universitatis agriculturae et silviculturae mendeliana brunensis*. 2017. Vol. 65. No. 6. Pp. 1901-1909. URL: <https://doi.org/10.11118/actaun201765061901>

92. Beresecka, J., Hronec, S., Hronec, M., Hroncova Vicianova, J., & Svetlikova, V. Education and socially responsible management as an effective communication tool in local self-government. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2023. № 11 (2). URL: https://doi.org/10.23762/FSO_VOL11_NO2_10
93. Zybareva, O., Shylepnytskyi, P., Krylov, D., Arefiev, S., Ozarko, K., & Hryhorkiv, M. Management of business projects of the enterprise as a factor of increasing international competitiveness in the conditions of global sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2022. Vol. 17. No. 7. pp. 2023-2032. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170703> (Scopus)
94. Касич А., Яковенко Я. Звіт про стійкий розвиток як аналітичний інструмент формування корпоративної соціальної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3400> (дата звернення: 15.07.2023)
95. Дмитренко Г., Кириченко М. Соціальна відповідальність як імператив зворотного зв'язку у системі державного управління. *Економіка та держава*. 2016. № 8. С. 12-18.
96. Kryshtanovych, M., Petrovskyi, P., Khomyshyn, I., Bezena, I., & Serdechna, I. Peculiarities of Implementing Governance in the System of Social Security. *Business, Management and Education*. 2020. Vol. 18. No. 1. Pp. 142-156. URL: <https://doi.org/10.3846/bme.2020.12177> (Scopus, Web of Science)
97. Домбровська С., Коврегін В., Помаза-Пономаренко А., Колєнов О. Державне управління у сфері безпеки соціально-еколого-економічних систем : монографія / С. М. Домбровська, В. В. Коврегін, А. Л. Помаза-Пономаренко, О. М. Колєнов, Х. : НУЦЗУ. 2017. 244 с.
98. Квасова В. Соціальна відповідальність в публічному управлінні: філософія, тренди, сучасний зміст. 2022. *InterConf*. (98). URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/18476>

99. Мельничук Л. Ініціативи Ради Європи у сфері забезпечення соціального розвитку: шляхи впровадження в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. № 2 (54). С. 77-82.
100. Копутко, М., Lutay, L., Chornenka, O., Markiv, M., Grybyk, I., & Dzyubina, A. A sustainable socio-economic system model leveraging agile management technologies for fostering innovations. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. Vol. 18. No. 6, pp. 1951-1956. URL: <https://doi.org/10.18280/ijmdp.180631> (Scopus)
101. Ворона О. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 127-133.
102. Євтушенко В. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник Національного технічного університету ХПІ. Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 46. С. 53-63.
103. Грішнова О. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. № 1 (15). С. 39-46.
104. Квасова В. Аналіз і оцінка нинішнього стану інтеграції принципів/концепції корпоративної соціальної відповідальності в сучасну систему публічного управління в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2021 р. № 4 (74). С. 65-71.
105. Грішнова О. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1: Економіка і управління*. 2011. № 2. С. 109-116.
106. Лола В., Петренко О. Феномен відповідальності-безвідповідальності на публічній службі: концептуалізація поняття. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2016. № 2 (16). URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

- bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Patp_2016_2_23 (дата звернення: 05.08.2023).
107. Білоус А. Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 3. С. 23-29. URL: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.3>
108. Zhovnirchuk, Y., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M., Antonova, L. Strategic planning for the sustainable development of territorial communities. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2023. Vol. 18, No. 7, pp. 2097-2105. URL: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180712> (Scopus)
109. Рижко А. Соціальна відповідальність в муніципальному управлінні: сучасні глобальні тенденції та виклики щодо розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 2. С. 180-184.
110. Купрійчук В., Венцель В. Соціальна функція держави та особливості її реалізації в умовах сучасних глобалізаційних викликів. *Ефективність державного управління*. 2019. Вип. 3 (60). С. 103-115. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.60.2019.186755>
111. Приходько І., Шпортюк Н. Формування та реалізація державної соціальної політики в умовах глобальних викликів. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 18. С. 1122-1140. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.18.07>
112. Скоріков В. Види відповідальності державних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 1 (32). С. 145-151.
113. Костюніна Ю. Концептуальний підхід до процесу публічного управління соціально-економічним розвитком території. *Інвестиції:*

- практика та досвід.* 2021. № 16. С. 124-129. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.124>
114. Beglytsia, V., Antonova, L., Kozlova, L., Datsii, O., & Datsii, N. System of concepts communications of state institutions and society as the basis of national security and socio-economic stability. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* 2021. № 3 (38). Pp.549-556. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237487> (*Web of Science*)
115. Приходько І. Зміна парадигми у формуванні сучасної соціальної політики держави. *Економіка і регіон.* 2022. Т. 4 (87). С. 327-332. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2815](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2815)
116. Державне управління національною безпекою: соціально-економічне забезпечення: монографія / Домбровська С. М., Шведун В. О., Рубан А. В.: Х., НУЦЗУ. 2022. 221 с.
117. Інституціональна державна політика соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах ризиків: монографія. С. М. Домбровська, А. Л. Помаза-Пономаренко, Р. Т. Лукиша. Х. : НУЦЗУ. 2018. 216 с.
118. Кічурчак М. Відтворення суспільних благ в економічній системі України. Дис. на здоб. наук. ступ. д-р. екон. наук за спеціальністю 08.00.01 – економічна теорія та історія економічної думки (051 – Економіка). Львівський національний університет імені Івана Франка Міністерства освіти і науки України, Львів, 2017. 701 с.
119. Ємельянов В. Розвиток партнерських відносин бізнесу і влади в системі державного управління сталим розвитком України: теорія, методологія, практика : монографія. Миколаїв : ПП Ємельянова Т.В. 2012.
120. Carroll, A., & Shabana, K. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews.* 2010. № 12 (1). Pp. 85-105. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>

121. Антонова Л., Антонов А. Е-урядування як сервісно-орієнтований інструмент державного управління соціальною сферою. *Публічне управління та регіональний розвиток*. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2020. Вип. 7. С. 37-56.
URL: <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.02>
122. Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 15 трав. 2019 р. / за ред. В. В. Гришка [та ін.]. Полтава : Пусан А.Ф., 2019. Ч. 1. 359 с.
123. Біланич Л., Голубка О. Методи державного регулювання та підтримки соціального підприємництва в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2018. № 1 (51). С. 59-67.
URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1\(51\).59-67](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1(51).59-67)
124. Ємельянов В. Взаємодія між органами влади на регіональному та державному рівнях щодо розвитку бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2008. Т. 8. С. 107-109.
125. Albareda, L., Ysa, T., Lozano, J., & Roscher, H.. The role of governments in fostering CSR. *Corporate social responsibility: Reconciling aspiration with application*. 2006. Pp.112-128.
126. Олексенко Р., Воронкова В. Формування моделі класифікації соціальних процесів у публічному управлінні та адмініструванні: понятійно-категорійний апарат. *Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр.* 2020. Вип. 3 (70). С. 82-90.
URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/12202>
127. Bendell, J. & Kearins, K. Remembering the Politics: The Emergent Political Dimension to Corporate Social Responsibility and its Management. Paper presented at the Inter-disciplinary CSR Research Conference. University of Nottingham, ICCSR. 2004. 22-23 October.
128. Biehl, M., & Richter, K.. Governmental CSR—A theoretical framework. *Administrative Sciences*. 2017. № 7 (2). Pp. 14.

129. Багаторівневе управління (multi-level governance) в умовах модернізації публічної влади і становлення демократичного врядування в Україні: колективна монографія / уклад. : М. М. Іжа, П. І. Надолішній, Л. Л. Приходченко, С. Є. Саханенко та ін. ; за заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 480 с.
URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/12787>
130. Roome, N. Pan-European Approach: Some implications of national agendas for CSR. *In Corporate social responsibility across Europe*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. 2005. pp. 317-333.
131. Moon, J., & Vogel, D. Corporate social responsibility, government, and civil society. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* Oxford, UK: Oxford University Press. 2008. Pp. 67-87.
132. DTI (2003b), Corporate Social Responsibility – A Draft International Strategic Framework, London: UK Government, Department of Trade and Industry. 2003.
133. Штиршов О., Ємельянов В. Європейський досвід у сфері взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. Вип. 9. С. 940-965.
URL: <https://doi.org/10.34132/pard2020.09.12>
134. Aaronson, S. & Reeves, J. Corporate Responsibility in the Global Village: *The Role of Public Policy*. Washington, DC: National Policy Association. 2002.
135. Міністерство соціальної політики України : офіційний вебсайт.
URL: <https://www.msp.gov.ua/> (дата звернення: 05.08.2023)
136. Міністерство економіки України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 07.08.2023)
137. Міністерство охорони здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://moz.gov.ua/> (дата звернення: 09.08.2023)

138. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України : офіційний вебсайт. URL: <https://mepr.gov.ua/> (дата звернення: 13.08.2023)
139. Міністерство культури та інформаційної політики України : офіційний вебсайт. URL: <https://mkip.gov.ua/> (дата звернення: 17.08.2023)
140. Квасова В. Концептуальні основи соціальної відповідальності у системі публічного управління *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 21. С. 688-715.
141. Білоскурський Р. Механізми державного регулювання в системі еколого-економічного розвитку України. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. Вип. 1. С. 14-27. ISSN 2415-8453.
142. Дейч М. Міжнародний досвід розвитку корпоративної соціальної відповідальності та можливості його адаптації до умов України. *Економіка і право*. 2011. № 3 (31). С. 13-19.
143. Штиршов О. Взаємодія елементів системи місцевого самоврядування на муніципальному рівні: зарубіжний досвід та національні особливості. *Наукові праці* [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу Києво-Могилянська академія]. Сер. : Державне управління. 2014. 235, Вип. 223. С. 133-138.
144. Лях Ю. Зарубіжний досвід модернізації публічного управління та перспективи його застосування в Україні. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 2 (4). С. 228- 238. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-228-238](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-228-238)
145. Попко В. Система місцевого самоврядування в Королівстві Норвегія. *Журнал європейського і порівняльного права*. 2017. Вип. 1. С. 59.-75.
146. Christensen, T., Lie, A., & Lægreid, P. Beyond new public management: agencification and regulatory reform in Norway. *Financial Accountability & Management*. 2008. 24 (1), 15-30. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2008.00441.x>

147. Arbeids- og inkluderingsdepartementet : website. Available at: URL: <https://www.regjeringen.no/no/dep/aid/id165/> (Accessed 16 August 2023).
148. Røysum, A. The reform of the welfare services in Norway: one office – one way of thinking? *European Journal of Social Work*. 2013. № 16 (5). Pp. 708-723. URL: <https://doi.org/10.1080/13691457.2012.722982>
149. Kristjansdottir, L., & Flataker, A. A Comparative Analysis of Firms' Corporate Social Responsibility in Norway. *Master's thesis, uis. MSc*. Thesis 2021. University of Stavanger. June 2021. URL: <https://hdl.handle.net/11250/2774725>
150. Архипенко І. Зарубіжний досвід децентралізації влади: уроки для України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4 (39). С. 7-15.
151. Дубич К. Європейський досвід впровадження механізму соціального контрактування соціальних послуг. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 182-190.
152. Тофтїсова-Матерон Р. Соціальні послуги: як побудувати українську модель на європейських підходах / Р. Тофтїсова-Матерон, М. Дімітрова, К. Ньюмен. К. : Проект ТАСІС «Посилення рег. соц. послуг в Україні», 2006. 225 с.
153. European Commission. Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. *COM (2001) 366 final*. Brussels, 18 July.
154. Guarini, E., & Nidasio, C.. CSR Role in Public-Private Partnerships: Models of Governance. Paper presented at the European Academy of Business in Society. Copenhagen. 2003. Available at: SSRN 2379382.
155. Fox, T., Ward, H., & Howard, B. Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study. Washington, DC: World Bank. 2002.
156. Lepoutre, J., Dentchev, N., & Heene, A. On the Role of the Government in the Corporate Social Responsibility Debate. Paper presented at the European

- Academy of Business in Society: 'The Challenge of Sustainable Growth: Integrating Societal Expectations in Business'. Brussels. 2004.
157. Midttun, A., Gjørberg, M., Kourula, A., Sweet, S., & Vallentin, S. Public policies for corporate social responsibility in four Nordic countries: Harmony of goals and conflict of means. *Business & Society*. 2015. № 54 (4). Pp. 464-500. URL: <https://doi.org/10.1177/0007650312450848>
158. Соціальне замовлення в Україні: досвід 10 років впровадження : зб. аналіт. та нормат.-метод. матер. / [за ред. В. І. Брудного, А. С. Крупника]. Одеса : Євродрук, 2011. 156 с.
159. Іваницька О., Іваницький О. Регулювання процесів запровадження соціальної відповідальності бізнесу: досвід розвинених країн та уроки для України. *Стратегія розвитку України*. 2015. № 2. С. 23-28.
160. Марушевський Г. Досвід інституціоналізації державного управління збалансованим розвитком у країнах ЄС. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. 2013. № 2. С. 80-89.
161. Green-Pedersen, C. New public management reforms of the Danish and Swedish welfare states: The role of different social democratic responses. *Governance*. 2002. №. 15 (2). Pp. 271-294. URL: <https://doi.org/10.1111/1468-0491.00188>
162. Metaxas, T., & Tsavdaridou, M. Corporate social responsibility in Europe: Denmark, Hungary and Greece. *Journal of Contemporary European Studies*. 2010. 18 (1), 25-46. URL: <https://doi.org/10.1080/14782801003638679>
163. Gjortler, P. Recent European Union Initiatives & the Danish Experience. *Ind. Int'l & Comp. L. Rev.* 2011. Pp. 21, 435.
164. Bredgaard, T. Corporate social responsibility in Denmark: between public policy and enterprise policy. In IIRA 13th World Congress Freie Universität Berlin, Germany. 2003, September. 32 p.
165. Popova, O., Koval, V., Antonova, L., & Orel, A. Corporate social responsibility of agricultural enterprises according to their economic status.

- Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development.* 2019. № 41 (2). Pp. 277-289.
URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2019.23> (*Web of Science*).
166. Kryshchanovych, M., Polovtsev, O., Liubetska, M., Lukashevskaya, U., Dubin, D. Modeling the planning of the potential for sustainable development of the region in the system of public administration of social security. *International Journal of Sustainable Development and Planning.* 2023. Vol. 18, No. 3, pp. 757-762. URL: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180311> (*Scopus*).
167. Ємельянов В. Роль держави у формуванні та підтримці кластерного підходу до обґрунтування стратегій економічної політики й підвищення конкурентоспроможності регіонів. *Інвестиції: практика та досвід.* 2011. Вип. 16. С. 106-109.
168. Бережний В. Напрями реформування системи публічного управління в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2014. № 18. С. 179-182.
169. Ємельянов В. Взаємодія держави і бізнесу в регулюванні економічних процесів та зміцненні економічної безпеки. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління.* 2012. Вип. 1. С. 103-111.
170. Kryshchanovych Myroslav, Iryna Gorban, Lesia Kornat, Anatolii Dykyi, Nadiia Marushko Investment Support for the Digitalization of Socio-Economic Systems in the Context of Ensuring Security. *IJCSNS. International Journal of Computer Science and Network Security.* 2022. Vol. 22. No. 6. pp. 733-738.
URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.6.92> (*Web of Science*)
171. Штиршов О. Управління людськими ресурсами як стратегічна перспектива розвитку державного управління. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу Києво-Могилянська академія]. Сер. : Державне управління.* 2013. 226, Вип. 214. С. 114-117.

172. Midttun, A.. *Realigning Business, Government and Civil Society: The C(S)R Model Compared to the (Neo)Liberal and Welfare State Models*. Paper presented at the European Academy of Business in Society 'The Challenge of Sustainable Growth: Integrating Societal Expectations in Business'. Brussels. 2004.
173. Moon, J. *The Social Responsibility of Business and New Governance. Government and Opposition*. 2002. vol. 37, no. 3, pp. 385-408.
174. Таран І. Соціальна відповідальність корпорацій: сутність та особливості реалізації в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2014. № 4 (1), С. 24-28.
175. Маматова Т. Міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності: механізм адаптації для органів державного контролю України. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. Д. : ДРІДУ НАДУ. 2010. Вип. 1 (4). С. 109-120.
176. Morsing, M. *Inclusive Labour Market Strategies*. In: Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M, Schmidpeter, R. (eds) *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlin: Springer. 2005.
177. Галайда Т., Скриль В., Мяло О. Роль корпоративної соціальної відповідальності підприємств у розвитку системи соціального партнерства в Україні. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 4 (62). С. 280-283.
178. Зінченко А., Саприкіна М. Соціальна відповідальність в Україні: Погляди різних стейкхолдерів. *Регіональний аспект*. К. 2008. С. 55-56.
179. Nidasio C. *Implementing CSR on a Large Scale: The Role of Government*. Paper presented at the European Academy of Business in Society 'The Challenge of Sustainable Growth: Integrating Societal Expectations in Business'. Brussels.. 2004. Available at SSRN 1819304
180. Мулеса Е. Соціальна відповідальність органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади. *Науковий вісник*

- Ужгородського Університету. Серія Економіка. 2022. Вип. 1 (59). С. 67-72. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).67-72](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).67-72)*
181. Carroll, A. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. 34 (4). Pp. 39-48. URL: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
182. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Пер. з англ. С. Яринич. К. : Стандарт. 2005. С. 4-6.
183. Дейч М. Благодійність як прояв соціальної відповідальності: стан і перспективи розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 137-142.
184. Moon, J. The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable Development*. 2007. № 15 (5). Pp. 296-306. URL: <https://doi.org/10.1002/sd.316>
185. Scherer, A., & Palazzo, G.. The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 2011. № 48 (4). Pp. 899-931. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
186. Квасова В. Роль соціальної відповідальності у системі публічного управління у досягненні сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 15. С. 127-136. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.15.127>
187. Даміров Н. Механізми запровадження моделі реформування системи публічного управління в умовах військових конфліктів. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 4 (18). С. 46-57. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4\(18\)-46-57](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4(18)-46-57)

188. Windsor, D. Corporate social responsibility: Three key approaches. *Journal of Management Studies*. 2006. № 43 (1). Pp. 93-114. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
189. Корчевна Л. Щодо якості влади в рамках концепцій «сталого розвитку» та «соціальної відповідальності». *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2009. № 1. С. 63-65.
190. Завадська І. Підходи до вдосконалення механізмів громадського моніторингу та контролю в системі публічного управління в Україні. *Наукові перспективи*. 2023. № 1 (31). С. 70-77. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1\(31\)-70-77](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)-70-77)
191. Червінська Л., Якушик І. Суспільні реформи та інновації для досягнення цілей сталого розвитку. Розвиток механізмів публічного управління в контексті реалізації євроінтеграційного вектора України (кейси розбудови освіти та економіки для забезпечення безпеки й досягнення цілей сталого розвитку) : монографія / за заг. ред. доктора наук з державного управління, професора І. А. Семенець-Орлової та доктора медичних наук, доктора фармацевтичних наук, професора О. С. Соловійова. Одеса : Олді+, 2023. С. 646-666.
192. Kotler, P., Lee, N.. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Wiley. 2005.
193. Ємельянов В. Формування ефективної інвестиційної політики комплексного розвитку регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 6. С. 103-107.
194. Гальчак Х. Забезпечення сталого розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Серія: Проблеми економіки та управління*. 2016. № 847. С. 69-74.
195. Публічне управління розвитком регіонів у процесі побудови сервісно-орієнтованої держави: теорія, методологія та практика:

- монографія за заг. ред. Н. В. Васильєвої, О. І. Васильєвої. 2018. Київ: НАДУ.
196. Старикова Г. Удосконалення управління сталим розвитком регіону. *Věda a perspektivy*. 2022. № 3 (10). С. 64-75. URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-3\(10\)-64-75](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-3(10)-64-75)
197. European Commission. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. 2011. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>
198. Porter, M., Kramer, M. Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006.
199. Бобровська О. Сталий розвиток регіонів України: проблеми і шляхи їх розв'язання. *Публічне адміністрування: теорія та практика: електрон. зб. наук. пр. Дніпро* : ДРІДУ НАДУ. 2016. Вип. 1 (15), 2016-01.
200. Marrewijk, M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*. 2003. № 44 (2-3). Pp. 95-105.
201. Maignan, I., Ferrell, O. Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2001. № 29 (2). Pp. 189-202.
202. Дейч М. Становлення та розвиток багаторівневої системи соціальної відповідальності: управлінський аспект: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Д. 2014. 352 с.
203. Sethi, S. Dimensions of Corporate Social Performance. *Journal of Applied Behavioral Science*. 1975. № 11 (6). Pp. 593-610.
204. Орлова Н., Мохова Ю., Андрійчук Є. Корпоративна соціальна відповідальність українського бізнесу: проблеми та шляхи розвитку. *Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management*. 2018. № 79 (2). С. 37-44.

205. Квасова В. Використання принципів корпоративної соціальної відповідальності в сучасній системі публічного управління України. *Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів та управління: нові можливості, проблеми, перспективи*. Збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. конф. з міжнар. участю (10.11.2021 р.). С. 263.
206. Стельмашук Ю. Шляхи удосконалення механізмів державного регулювання розвитку соціогуманітарної сфери в умовах глобальної трансформації суспільства. *Наукові праці* [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу Києво-Могилянська академія]. Серія: Державне управління. 2016. Вип. 269. Том 281. С. 112-117.
207. Царик І. Регулятивні інструменти посилення соціальної відповідальності бізнесу в системі національної економіки: монографія. Чернігів: Чернігівський державний інститут права, соціальних технологій та праці. 2011. 152 с.
208. Квасова В. Перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в системі публічного управління. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2021. №5. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-5-7578>
209. Чень А. Теоретичні аспекти модернізації державного управління соціально-економічним розвитком територій. *Сучасна парадигма публічного управління* : Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції (19-22 жовтня 2021 р.) / За наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А.В. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, Львів, 2021. С. 474-480.
210. Мороз О. Соціальні складники відповідальності суб'єктів господарювання в координатах сталого розвитку. *Collective monograph. Publishing House "Baltija Publishing"*. 2021. С. 557-595. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-31>
211. Козак Л., Федорук О. Концептуальні підходи до забезпечення сталого розвитку національної економіки в сучасних умовах

господарювання. *Науковий журнал «Автомобільні дороги і дорожнє будівництво»*. 2022. № 112. С. 322-331. URL: <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2022-112-322-331>

212. Харун О., Грицина Л. Розвиток соціальної відповідальності за умов поглиблення євроінтеграційних процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6. Т. 1. С. 225-231. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-35>

ДОДАТКИ

Додаток А



У К Р А Ї Н А
РІВНЕНСЬКА ОБЛАСНА РАДА

Майдан Провіти, 1, м.Рівне, 33013, тел. (036-2) 695-202, факс (036-2) 62-00-64. E-mail: oblrada@ror.gov.ua

06.10.2023 № 01/12-428/r На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспірантки Чорноморського національного університету
імені Петра Могили
Валентини КВАСОВОЇ на тему
«Соціальна відповідальність у системі публічного управління в умовах
сталого розвитку»
на здобуття ступеня доктора філософії
(спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»)**

Результати наукової роботи Валентини КВАСОВОЇ були використані в діяльності Рівненської обласної ради, зокрема, при розгляді та затвердженні Обласної програми соціального захисту населення Рівненської області на 2019-2025 роки (затвердженої Рішенням Рівненської обласної ради від 07 грудня 2018 року № 1149), зокрема в аспектах вдосконалення системи соціального захисту населення та забезпечення розвитку потенціалу інститутів громадянського суспільства, діяльність яких має соціальне спрямування.

Також, з метою посилення соціальної відповідальності у місцевій системі публічного управління, прийнято до запровадження комплекс пропозицій щодо модернізації методів і інструментів діяльності, що спрямовані на розширення соціальних відносин.

Представлено методологічне забезпечення щодо проведення інформаційно-просвітницьких тематичних заходів спрямованих на системне формування соціально-відповідальної свідомості осіб, які займають посади в органах місцевого самоврядування, а також в органах державної влади регіонального рівня.

Заступник голови ради



Олексій БУЧИНСЬКИЙ

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспірантки Чорноморського національного університету імені Петра Могили
Квасової Валентини Миколівни

на тему:
«Соціальна відповідальність у системі публічного управління
в умовах сталого розвитку»
 на здобуття ступеня доктора філософії
(спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»)

Результати дисертаційного дослідження Квасової Валентини Миколівни за темою «Соціальна відповідальність у системі публічного управління в умовах сталого розвитку» були представлені на розгляд керівництву та відповідним фахівцям Дніпропетровської обласної військової адміністрації. З метою посилення соціальної відповідальності у місцевому публічному управлінні та за результатами ретельного ознайомлення та аналізу, головні положення наукового дослідження віднайшли своє місце у роботі адміністрації.

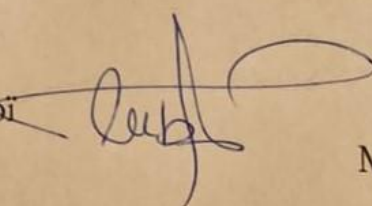
Концептуальні положення дослідження були доведені до працівників Дніпропетровської обласної військової адміністрації та її структурних підрозділів й використані у 2023 році у практичній діяльності з метою посилення соціальної відповідальності у системі публічного управління.

На основі головних положень дисертації під час організації профільним структурним підрозділом відповідних інформаційно-просвітницьких тематичних заходів здійснюється системне формування соціально-відповідальної свідомості працівників адміністрації та її підрозділів. Застосовуються елементи позитивного досвіду та поетапно впроваджуються досягнення і надбання таких країн як, Норвегія, Швеція та Данія, а саме: активне залучення стейкхолдерів, удосконалення механізму публічно-приватного партнерства у соціальних проектах, активне оприлюднення відкритих даних (п. 3.1. дисертації).

Окрім цього, з метою посилення соціальної відповідальності у місцевій системі публічного управління в умовах сталого розвитку керівництвом Дніпропетровської обласної військової адміністрації прийнято до запровадження у роботі таке дисертаційні положення як, створення спеціалізованої групи з питань соціальної відповідальності.

Створення групи з питань соціальної відповідальності стане одним із ключових кроків у напрямі забезпечення сталого розвитку, підвищення довіри громадськості та покращення якості життя жителів області. Дана ініціатива сприятиме вирішенню актуальних проблем та викликів, з якими зіштовхується наша громада.

Заступник голови
 Дніпропетровської
 облдержадміністрації –
 начальника обласної військової
 адміністрації



Максим БЕСПАЛЬЧУК



ФАСТІВСЬКА МІСЬКА РАДА
Київської області
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

площа Соборна, 1, м. Фастів, Київська область, 08500 тел.: (04565) 6 02 16,
E-mail: info_fastiv-rada@ukr.net, сайт: <http://fastiv-rada.gov.ua/>
код ЄДРПОУ 04054926

Вісн 12.10.2023 № 12/10-33

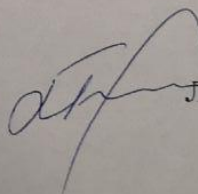
Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспірантки Чорноморського національного університету імені
Петра Могили Квасової Валентини Миколівни на тему
“ Корпоративна соціальна відповідальність у системі публічного
управління в умовах сталого розвитку ”

Результати наукової роботи **Квасової Валентини Миколівни** були використані в діяльності Фастівської міської ради, зокрема щодо проведення інформаційно-просвітницьких тематичних заходів спрямованих на системне формування соціально-відповідальної свідомості осіб, які займають посади в органах місцевого самоврядування, а також в державних органах та їх апараті.

Також, з метою посилення соціальної відповідальності у місцевій системі публічного управління прийнято до запровадження у роботі таке дисертаційні положення як, створення спеціалізованої групи з питань соціальної відповідальності, яка відповідатиме за координацію, впровадження та моніторинг ініціатив зі соціальної відповідальності (Група визначатиме стратегічні цілі та плани дій для активного впровадження принципів соціальної відповідальності; сприятиме встановленню ефективного спілкування з громадськістю, залученню громадськості до процесів управління та реалізації соціальних проектів; сприятиме впровадженню та координації проектів з позитивним соціальним впливом на мешканців громади; відстежуватиме результати впровадження соціальних заходів та здійснювати аналіз їх впливу.

Створення групи з питань соціальної відповідальності стане одним із ключових кроків у напрямі забезпечення сталого розвитку регіону, підвищення довіри громадськості та покращення якості життя жителів громади.

Керуючий справами (секретар)
виконавчого апарату
Фастівської міської ради


Леся ТХОРЖЕВСКА

NCPO «International environmental security»
04073, Ukraine, Kyiv,
Stepan Bandera avenue, bld. 6
EDRPOU 41209328
Tel.: +38 (095) 303 03 94
E-mail: ies.info.org@gmail.com

ГО «Міжнародна екологічна безпека»
04073, Україна, м. Київ,
пр-т Степана Бандери, 6
ЄДРПОУ 41209328
Тел.: +38 (095) 303 03 94
ies.info.org@gmail.com



реш N 101 від 02.10.2023р.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспірантки Чорноморського національного університету імені Петра Могили
Квасової Валентини Миколівни на тему

«Соціальна відповідальність у системі публічного управління в умовах
сталого розвитку»

на здобуття ступеня доктора філософії
(спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»)

Результати наукової роботи **Квасової Валентини Миколівни** були використані в діяльності Громадської організації «Міжнародна екологічна безпека», що спрямовані на підвищення ефективності у виконанні специфічних функцій які виявляються як у стимулюванні соціальної відповідальності інших суб'єктів суспільних відносин, так і розкриваються через власну соціально відповідальну діяльність.

Також у діяльності ГО «Міжнародна екологічна безпека» використані комплекс пропозицій, що спрямовані на формування моделі «прогресивного» формату взаємовідносин влади і інститутів громадянського суспільства, основу якої формує національна платформа діалогу, як інструмент ініціювання стимулів розвитку соціально-відповідальних компаній, які заявили про себе в соціально-економічному просторі.

Голова



Бубело Д.П



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

вул. 68 Десанників, буд. 10, м. Миколаїв, 54003, Україна
Тел/факс: +38 (0512) 500-333, 500-069 E-mail: rector@chmnu.edu.ua <https://chmnu.edu.ua>

№ 08/06/03-1 від 10.10.2023р

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспірантки Чорноморського національного університету імені Петра Могили
Квасової Валентини Миколаївни на тему
«Соціальна відповідальність у системі публічного управління в умовах сталого
розвитку» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування» (галузь знань 28 «Публічне
управління та адміністрування»).

Теоретичні положення, які обґрунтовано в дисертаційній роботі,
впроваджені в навчальний процес у ході підготовки фахівців за освітньо-
кваліфікаційними рівнями «бакалавр» та «магістр» за напрямом «Публічне
управління та адміністрування» денної та заочної форми навчання при
викладанні навчальних дисциплін «Публічна служба», «Правові засади публічної
служби», «Публічна політика», «Вступ до спеціальності» в Навчально-науковому
інституті публічного управління та адміністрування Чорноморського
національного університету імені Петра Могили.

Ректор



Леонід КЛИМЕНКО