

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗНІА

Економічний факультет
Кафедра міжнародної економіки та світового господарства

«До захисту»
Зав.кафедри
к.е.н., доц. Шуба Т. П.

**СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА СВІТОВОМУ
РИНКУ**

Кваліфікаційна робота магістра

Виконала:
студентка 2-го курсу
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
денної форми навчання
гр. ЕМ-61

Поліна ГУСАК

Науковий керівник:
к. е. н., доцент

Наталія ГАЛУЦЬКИХ

Харків-2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	8
1.1. Сутність та еволюція соціальної відповідальності бізнесу	8
1.2. Сучасні концепції корпоративної соціальної відповідальності	19
1.3. Технології соціальної відповідальності бізнесу.....	27
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ.....	39
2.1. Аналіз міжнародного досвіду впровадження соціально відповідальної поведінки бізнесу	39
2.2. Оцінка рівня впровадження корпоративної соціальної відповідальності в сучасних компаніях	52
2.3. Аналіз ключових практик та інструментів соціальної відповідальності компаній світу.....	60
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В СВІТІ ТА УКРАЇНІ.....	71
3.1. Основні тенденції розвитку соціальної відповідальності бізнесу в глобальній економіці	71
3.2. Стан соціальної відповідальності бізнесу в Україні в умовах війни	78
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції соціальна відповідальність бізнесу (КСВ) стає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг компаній на світовому ринку. Трансформація економічних моделей, зростання ролі інновацій, а також посилення вимог з боку споживачів, інвесторів та державних інститутів зумовлюють необхідність для підприємств інтегрувати соціальну та екологічну складову у свою стратегічну діяльність.

По мірі зростання поінформованості суспільства щодо екологічних, соціальних та етичних аспектів виробництва, корпоративна репутація стала визначальним елементом успіху компанії. Бізнес, який демонструє відповідальне ставлення до навколишнього середовища, громади, працівників і партнерів, отримує суттєві переваги: розширення кола лояльних споживачів, доступ до інвестицій, підвищення ефективності внутрішніх процесів та зменшення ризиків. Такі тенденції підтверджуються і тим, що провідні міжнародні корпорації активно впроваджують стандарти ESG, ініціативи сталого розвитку та прозорі системи звітності.

Особливої ваги тема набуває в умовах сучасних глобальних викликів — економічних криз, військових конфліктів, кліматичних змін. Саме соціально відповідальний підхід дозволяє компаніям адаптуватися, зміцнювати свою стійкість та формувати довгострокову довіру на міжнародній арені. Для країн, що розвиваються, зокрема й України, розвиток КСВ є важливим інструментом інтеграції у світову економіку та підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках.

Таким чином, дослідження соціальної відповідальності бізнесу як чинника підвищення конкурентоспроможності є актуальним, оскільки відображає сучасні тенденції розвитку міжнародного підприємництва та

відповідає стратегічним цілям сталого розвитку, які диктують правила для бізнесу XXI століття.

Ступінь наукової вивченості. Проблематика соціальної відповідальності бізнесу (КСВ) належить до тих наукових напрямів, що активно досліджуються як зарубіжними, так і українськими науковцями, однак потребують подальшого розвитку з огляду на динамічні зміни глобального конкурентного середовища. Перші теоретичні підходи до розуміння ролі бізнесу у суспільстві були сформовані у працях П. Друкера, Г. Боуена, А. Керролла, які заклали підґрунтя для трактування КСВ як інтегрованої частини стратегічного менеджменту.

У сучасній науковій літературі значна увага приділяється дослідженню взаємозв'язку між КСВ та конкурентоспроможністю компаній. Такі вчені, як М. Портер, М. Крамер, С. Брин, К. Блоум та інші, акцентують на важливості створення спільної цінності (Creating Shared Value), що забезпечує довгострокові конкурентні переваги. У працях міжнародних дослідників простежується тенденція переходу від філантропії до стратегічної відповідальності, інтегрованої у виробничі, інноваційні та маркетингові процеси.

Українські науковці — О. Гарафонова, Т. Костецька, І. Ружицька, О. Кузьмін, А. Мазаракі — досліджують особливості адаптації міжнародних стандартів КСВ до вітчизняних умов, аналізують вплив КСВ на репутаційний капітал, фінансові результати та інвестиційну привабливість компаній. У працях українських економістів простежується акцент на ролі бізнесу в соціальній стабільності, екологічній безпеці та формуванні сталого розвитку.

Разом з тим, попри значний обсяг напрацювань, існують аспекти, що залишаються недостатньо вивченими, зокрема: оцінка ефективності КСВ у цифровому середовищі, вплив глобальних ESG-трендів на стратегії компаній, особливості формування конкурентних переваг в умовах військових та посткризових трансформацій. Також недостатньо дослідженою є специфіка інтеграції КСВ українських підприємств у міжнародні ланцюги вартості.

Отже, ступінь наукової вивченості теми є достатньо високим, однак динамічність глобального ринку та зміна стратегічних орієнтирів бізнесу зумовлюють необхідність подальших ґрунтовних досліджень соціальної відповідальності як одного з ключових факторів конкурентоспроможності.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи: комплексне дослідження соціальної відповідальності бізнесу як стратегічного інструменту формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку.

Відповідно до мети дослідження були визначені наступні завдання:

- визначити сутність та еволюцію соціальної відповідальності бізнесу;
- розглянути сучасні концепції корпоративної соціальної відповідальності;
- дослідити технології соціальної відповідальності бізнесу;
- провести аналіз міжнародного досвіду впровадження соціально відповідальної поведінки бізнесу;
- дати оцінку рівню впровадження корпоративної соціальної відповідальності в сучасних компаніях;
- проаналізувати ключові практики та інструменти соціальної відповідальності компаній світу;
- визначити основні тенденції розвитку соціальної відповідальності бізнесу в глобальній економіці;
- охарактеризувати стан соціальної відповідальності бізнесу в Україні в умовах війни.

Об'єктом є соціальна відповідальність бізнесу як елемент діяльності сучасних підприємств у глобальному економічному середовищі.

Предметом є механізми, інструменти та практики реалізації корпоративної соціальної відповідальності, а також їхній вплив на рівень конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку.

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження було використано комплекс взаємодоповнюючих методів, що забезпечили

всебічне та системне вивчення теми корпоративної соціальної відповідальності:

- Метод аналізу та синтезу – для опрацювання теоретичних джерел, наукових публікацій, міжнародних стандартів та узагальнення ключових підходів до розуміння КСВ.

- Порівняльний метод – для зіставлення моделей соціальної відповідальності бізнесу в різних країнах та оцінки їх впливу на конкурентоспроможність підприємств.

- Системний підхід – для розгляду корпоративної соціальної відповідальності як складової частини стратегічного розвитку компанії у глобальному економічному середовищі.

- Статистичний метод – для аналізу показників діяльності міжнародних компаній, рівня впровадження КСВ та тенденцій світового ринку.

- Метод структурно-логічного узагальнення – для формування висновків щодо перспектив розвитку КСВ і визначення її ролі у підвищенні конкурентоспроможності бізнесу.

- Метод графічної інтерпретації – для наочного подання результатів аналізу у вигляді таблиць, діаграм і графіків.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень за тематикою кваліфікаційної роботи були оприлюднені в тезах доповідей «Соціальна відповідальність бізнесу як чинник підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку», ІХ Всеукраїнська науково-практична конференція «Трансформація фінансової системи України: тенденції та перспективи розвитку», 20-21 листопада 2025 року.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 107 найменувань. Загальний обсяг роботи – 112 сторінки, у тому числі 33 рисунків та 2 таблиці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Сутність та еволюція соціальної відповідальності бізнесу

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) є однією з ключових складових сучасної системи корпоративного управління, що відображає здатність підприємств діяти не лише з позиції отримання прибутку, а й з урахуванням впливу своєї діяльності на суспільство, довкілля та зацікавлені сторони. За своєю сутністю СВБ охоплює добровільні зобов'язання компаній забезпечувати баланс економічних, соціальних і екологічних інтересів, сприяти сталому розвитку та підвищувати добробут спільнот, у яких вони функціонують. Такий підхід передбачає усвідомлення бізнесом своєї ролі як соціального інституту, відповідального перед суспільством у ширшому вимірі, ніж традиційні економічні показники [16].

З поглибленням економічних, політичних, соціальних та екологічних викликів, що проявилися у світі з 1980–1990-х років, а також через неспроможність державних інституцій ефективно реагувати на них, виникла потреба у нових моделях розвитку. Ці моделі по-новому розподіляють сфери відповідальності, які традиційно належали класичному трикутнику влади «бізнес – держава – суспільство». Одним із таких підходів стала концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що передбачає трансформацію ролі підприємств у суспільстві та включення до їхніх цілей не лише економічних, а й соціальних і екологічних пріоритетів.

Істотні відмінності у трактуванні корпоративної відповідальності, що існують серед науковців і практиків бізнесу в США та Європі, пов'язані з різними історичними, культурними й соціальними умовами. Наукова література виділяє три ключові моделі КСВ: американську, європейську та

японську. Європейська модель, своєю чергою, поділяється на континентальну, британську та скандинавську.

Соціальна відповідальність є складовою ширшої системи «людина – держава – суспільство». Людина природно прагне до впорядкованості, описаної ще в «Книзі правителя області Шан», водночас її діяльність може спричинити хаос. Категорії «порядок» і «безлад» протилежні, але взаємопов'язані та взаємозалежні. Це простежується й у суспільних процесах [22]:

- будь-яка складна соціальна система прагне зберегти себе, зокрема шляхом регулювання суспільних відносин;
- у той же час кожна система має тенденцію до руйнування та дезінтеграції, що проявляється у порушенні нормативних зв'язків.

У цьому виявляється дія закону єдності та боротьби протилежностей. Для забезпечення нормальних взаємин у суспільстві необхідний соціальний контроль, інструментом якого є відповідальність. Реальну відповідальність варто розуміти як [7]:

- індивідуальну, тобто конкретні дії людини, узгоджені з соціальними нормами;
- соціальну, що проявляється у негативних наслідках у разі порушення цих норм.

Потенційна соціальна відповідальність означає існування дієвого механізму соціального контролю, який здатен забезпечити притягнення порушника до відповідальності. Особиста відповідальність — це усвідомлення людиною наслідків своїх дій. Проблематика взаємної відповідальності громадянина та держави хвилювала мислителів ще з античності.

У роботах Платона — «Держава», «Закони», «Політика» — відповідальність розумілася як моральний обов'язок перед державою, який

формується через етичне виховання, філософські роздуми та внутрішні переконання людини.

Щодо сучасної інтерпретації КСВ, дослідники погоджуються, що її витoki пов'язують із працями Г. Боуена, зокрема з його книгою «Соціальна відповідальність бізнесмена» [9]. Хоч автор у 1978 році частково критично переосмислив власну роботу, вона ґрунтувалася на двох основних тезах:

- підприємець має ухвалювати рішення, зважаючи на суспільно значущі цінності;
- врахування соціальних аспектів діяльності є добровільним [32].

Боуен підкреслював необхідність включення соціального виміру в стратегію компаній. Проте навіть через шістьдесят років після публікації його праці серед дослідників немає єдності щодо визначення КСВ. Галузь залишається концептуально строкатою, оскільки її формували різні підходи та наукові традиції [32].

КСВ часто трактують як етичний принцип, систему цінностей, частину сталого розвитку або як теорію зацікавлених сторін. Мадрахімова (2013), проаналізувавши розвиток концепції, виокремила 15 авторів, які в різні періоди — з 1953 по 2005 роки — пропонували свої визначення КСВ, та узагальнила еволюцію підходів у відповідній таблиці.

Фактично, це походження дозволяє підкреслити зв'язок, що існує між історією еволюції поняття КСВ та розмаїттям визначень КСВ.

Таблиця 1. 1. – Походження поняття корпоративної соціальної відповідальності

Концепція	Автори	Підґрунтя концепції
Корпоративна соціальна відповідальність	Bowen (1953); Carroll (1979); Davis (1960)	Нормативне бачення соціальної відповідальності, визначення меж між соціальною та економічною сферами
Соціальна чутливість підприємств	Ackerman (1973); Carroll (1979); Preston та Post (1975)	Здатність компаній реагувати на соціальні виклики
Соціальна результативність	Carroll (1979); Wood (1991); Sethi (1975);	Модель оцінювання соціальної ефективності бізнесу

підприємств	Wartick і Cochran (1985); Wood та Jones (1995a)	
Соціальна результативність компаній і заінтересованих сторін	Clarkson (1995); Donaldson і Preston (1995); Freeman (1984); Post та ін. (2002)	Нова концептуалізація компанії як складової екосистеми заінтересованих сторін
Корпоративне громадянство	Logsdon та Wood (2002)	Модель, у центрі якої — відповідальність компаній перед їхніми стейкхолдерами
Корпоративна сталість	Steurer та ін. (2005); Van Marrewijk (2003)	Взаємозв'язок корпоративної соціальної відповідальності зі стабільністю/сталім розвитком

Джерело: складено автором за матеріалами [10, 18, 25, 1, 43, 22].

Як уже зазначалося, єдиного та однозначного трактування поняття КСВ у науковому середовищі не існує. Проте слід зазначити визначення, запропоноване Європейською комісією, згідно з яким корпоративна соціальна відповідальність — це «відповідальність компаній за їхній вплив на суспільство» [88]. Отже, КСВ розглядається як комплекс стратегічних рішень, політик і практичних дій, інтегрованих у щоденну діяльність підприємств, їхній ланцюг створення доданої вартості та процесі ухвалення рішень. До цього кола питань належать аспекти, пов'язані з етикою, корпоративними цінностями, взаємодією з громадами, екологічною безпекою, управлінням, правами людини, свободами особистості, умовами праці та ін.

Наукова література містить численні праці, присвячені історичному розвитку ідей КСВ упродовж ХХ століття. Як уже було згадано, ці дослідження тяжіють до двох основних напрямів — теоретичного, практичного або комбінованого підходу. Із цього огляду впливає важлива особливість: серед усіх проаналізованих джерел лише одна класична робота свідчить про те, що питання відповідальної поведінки бізнесу визнавалися й обговорювалися задовго до появи самого терміна «корпоративна соціальна відповідальність».

Лише невелика кількість ключових праць з тематики КСВ апелює до класичної управлінської літератури. Однак саме ці ранні дослідження

торкалися проблематики корпоративної відповідальності в сутнісному значенні — у різних формах — задовго до того, як сформувалося сучасне розуміння КСВ [8–10].

З теоретичного погляду більшість дослідників погоджується, що витoki корпоративної соціальної відповідальності пов'язані зі Сполученими Штатами [19, 43]. Тому й сьогодні концепція КСВ значною мірою зберігає риси свого американського походження. Ба більше, незважаючи на зближення європейських і американських підходів, саме американське бачення КСВ дедалі активніше поширюється як у європейській академічній думці, так і в управлінській практиці [33]. Це значною мірою пояснює те, чому історичний і теоретичний розвиток КСВ часто має виразний «американоцентричний» акцент.

На конференції, проведеній у жовтні 2006 року кафедрою соціальної відповідальності та сталого розвитку Школи управлінських наук Університету Квебеку в Монреалі, де обговорювалися перспективи міжконтинентального діалогу щодо подальшого формування теорії КСВ, було визначено два ключові пункти згоди.

Перший полягав у визнанні множинності підходів до розуміння КСВ [33]. Наукова спільнота одностайно визнає: універсального, однакового для всіх країн чи навіть регіонів визначення корпоративної соціальної відповідальності не існує [33].

Другий консенсус стосувався того, що концепція КСВ сформувалася в конкретному соціально-економічному середовищі — у межах американської моделі ліберального капіталізму [60]. Уже з 1960-х років ідеї КСВ почали поширюватися у Франції та країнах Європи, однак більшість ранніх європейських досліджень у цій сфері значною мірою спиралася на напрацювання американських учених [10–13].

У праці «Функції керівників», яка належить до найвідоміших і найчастіше цитованих у менеджменті, Честер Барнард (1938) розглядає організацію як систему, побудовану на взаємодії, співпраці та узгодженні дій

людей. Він став одним із перших мислителів, хто опосередковано зачепив питання корпоративної соціальної відповідальності, зокрема в контексті ролі керівників. Спираючись на тридцятирічний досвід управління великими американськими компаніями, Барнард створив концептуальну роботу, яка значною мірою випередила свій час.

На його думку, здатність організації відповідати індивідуальним очікуванням та інтересам своїх учасників (ефективність) є критично важливою для забезпечення внутрішньої координації та підтримання єдності. Він стверджував, що компанії, які не знайдуть балансу між результативністю та ефективністю, приречені на зникнення: «результативність і ефективність забезпечують продовження існування; чим довше життя, тим більш необхідні ці дві складові».

Барнард підкреслював важливість лідерів у формуванні ціннісної основи організації. Саме тому він робив висновок, що тривалість існування організації прямо залежить від якості управлінського лідерства та від міцності моральних принципів, на яких побудована її діяльність. Він наголошував: «виконавча відповідальність полягає в здатності керівників, які відображають ідеали, сподівання та настанови суспільства, спрямовувати людську волю на досягнення цілей, що виходять за межі особистих амбіцій і часових рамок».

Далі Барнард підкреслював, що саме менеджери повинні визначати та підтримувати моральні орієнтири організації, а також забезпечувати, щоб ці цінності пронизували усі рівні структури, а не залишалися лише на рівні керівництва.

Вкрай далекоглядним було й те, що Барнард застерігав проти підходу, який прагне «давати якомога менше і отримувати якомога більше». Він вважав такий підхід руйнівним для організації, адже він породжує «погані відносини з клієнтами, проблемні трудові відносини, недовіру з боку кредиторів, конфлікти з постачальниками та технологічну відсталість». На

його переконання, така стратегія знищує стимули до співпраці та серйозно обмежує потенціал розвитку.

Хоча сучасна теорія зацікавлених сторін сформувалася значно пізніше, Барнард фактично став одним із її попередників. Він підкреслював, що організація повинна знаходити баланс між інтересами різних груп, аби зберігати внутрішню єдність і підтримувати спільну діяльність. Однак його розуміння зацікавлених сторін було ще вузьким — він розглядав переважно внутрішніх учасників організації, перш за все працівників.

Взаємозв'язок соціальних та економічних аспектів діяльності підприємств є ключовим чинником їхнього успіху та довгострокового розвитку. Компанії, які впроваджують принципи корпоративної соціальної відповідальності, забезпечують не лише фінансову стійкість, але й формують власну роль у контексті сталого розвитку суспільства. Інтеграція КСВ дає змогу бізнесу активніше взаємодіяти з громадою, створювати позитивний соціальний вплив та посилювати внесок у розв'язання актуальних суспільних проблем [44].

Крім того, така взаємодія сприяє формуванню партнерських відносин із зацікавленими сторонами — громадськими організаціями, місцевими громадами та органами влади. Завдяки цьому підприємства можуть ефективніше долучатися до вирішення соціальних питань і екологічних викликів, роблячи свій внесок у загальний поступ сталого розвитку [23].

Результати дослідження Global RepTrak підтверджують значущість корпоративної соціальної відповідальності: на її ключові фактори припадає 40,5% впливу на формування загальної репутації компанії. При цьому важливо підкреслити, що роль цих факторів зростає у разі зниження загального рівня репутації організації.

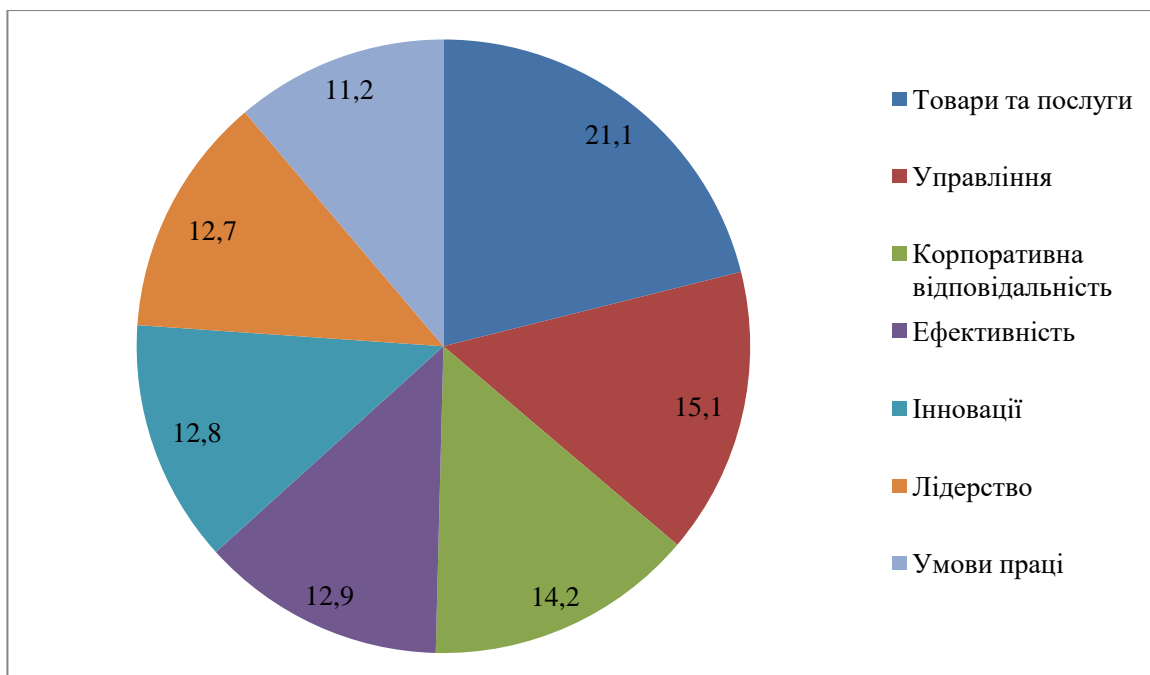


Рис. 1.1. – Фактори підвищення репутації компанії завдяки ефективній системі корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: складено автором на основі [35].

Проведений аналіз показав, що на репутаційний капітал компаній найбільше впливає якість пропонованих товарів і послуг — цей фактор становить 21,1% у структурі ключових детермінант. Значущими також виявилися ефективність управління (15,1%) та рівень корпоративної громадянської відповідальності (14,2%). Важливою основою формування КСВ є впровадження дієвих управлінських практик: систем ризик-менеджменту, політик різноманіття, прозорого розкриття інформації, справедливих систем мотивації працівників тощо. Комплексне застосування цих інструментів стає рушійною силою розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

Результативність інтеграції ключових компонентів КСВ у бізнес-процеси визначає ступінь позитивного соціального впливу підприємства. Це, у свою чергу, забезпечує економічні вигоди, підтримує соціальну стабільність і сприяє екологічній збалансованості, формуючи підґрунтя для сталого розвитку.

Крім того, корпоративна соціальна відповідальність відіграє стратегічну роль у формуванні цінностей компанії та визначенні відповідальності за внутрішні впливи на результати діяльності. Бізнес-стратегія повинна системно включати компоненти КСВ, орієнтуючись на потреби як внутрішніх (персоналу), так і зовнішніх груп (клієнтів, партнерів, стейкхолдерів). КСВ також є ефективним механізмом зниження нефінансових ризиків і зміцнення клієнтської лояльності. Успішні компанії будують конкурентні переваги не лише через якість продукції, а й через демонстрацію соціальної відповідальності, формуючи довіру та підтримку суспільства.

1.2. Сучасні концепції корпоративної соціальної відповідальності

Сучасні концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) формують багатовимірний підхід до управління підприємством, у межах якого бізнес оцінюється не лише через призму фінансових результатів, а й через вплив на суспільство, довкілля та систему корпоративного управління.

Однією з найпоширеніших сучасних концепцій є ESG-підхід, що охоплює три ключові компоненти: екологічний, соціальний та управлінський. За цим підходом діяльність компанії повинна відповідати принципам екологічної ефективності, соціальної справедливості та прозорого корпоративного управління. ESG-фактори дедалі частіше стають визначальними для інституційних інвесторів, які оцінюють ризики та потенціал компаній не лише за фінансовими показниками, а й за якістю їхньої нефінансової звітності, репутаційною стабільністю та відповідністю міжнародним стандартам сталого розвитку.

Етичний підхід до ведення бізнесу акцентує увагу на моральних зобов'язаннях компаній та їхніх керівних органів перед суспільством [27]. У

межах цього підходу наголошується, що підприємства мають забезпечувати справедливі умови праці, сприяти професійному розвитку персоналу, а також раціонально та відповідально використовувати природні ресурси. Такий підхід підкреслює взаємозв'язок між етичними нормами, правовими вимогами та відповідальністю бізнесу перед майбутніми поколіннями.



Рис. 1.2. – Ідеї Джона Еллінгтона щодо розвитку соціальної відповідальності бізнесу в контексті сталого розвитку

Джерело: складено автором на основі [27].

Важливим теоретичним внеском у формування етичної парадигми корпоративної поведінки стала концепція «потрійного підсумку» (triple bottom line), запропонована Джоном Еллінгтоном. Вона передбачає збалансоване врахування трьох взаємопов'язаних сфер: соціальної, економічної та екологічної [27]. Компанії самостійно визначають форми реалізації соціальної відповідальності, проте саме цей концептуальний підхід нині є найбільш поширеним і широко впроваджується, зокрема великими транснаціональними корпораціями.

Структуру та основні складові корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку, згідно з цією моделлю,

представлено на рисунку 1.2. В її основі лежать три ключові компоненти: людина, довкілля та прибуток. Факторами забезпечення сталості виступають функціонування ринків та система цінностей, прозорість корпоративної соціальної відповідальності, контроль життєвого циклу продукції, розвиток партнерств і ефективне корпоративне управління.

Інновації в цій системі розглядаються як інструмент подолання основних викликів сталого розвитку — зростання населення, бідності, нерівності, екологічних ризиків тощо. Значну роль у цьому процесі відіграє соціальне підприємництво, яке трактується як інноваційна модель реалізації соціальної відповідальності бізнесу. Воно сприяє впровадженню рішень, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку та формування стійких соціально-економічних систем [81].

Вагоме місце у сучасному дискурсі корпоративної відповідальності посідає концепція зацікавлених сторін. Вона передбачає, що компанія має враховувати інтереси не лише акціонерів, а й усіх груп, які прямо чи опосередковано залучені до її діяльності: працівників, клієнтів, постачальників, місцевих громад, органів державного управління та громадських організацій. Такий підхід змінює характер прийняття управлінських рішень: вони оцінюються не лише з позиції фінансової ефективності, а й через можливий вплив на різні стейкхолдери. У зв'язку з цим набуває поширення практика побудови стейкхолдерських карт, регулярних консультацій та соціологічних досліджень, що дозволяють компаніям коригувати політики відповідно до очікувань та потреб учасників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Сучасна парадигма КСВ також включає концепцію створення спільної цінності (Creating Shared Value). На відміну від традиційної благодійності, що має разовий характер і не пов'язана напряму з бізнес-моделлю, підхід CSV передбачає формування економічної цінності в такий спосіб, щоб одночасно вирішувати соціальні проблеми. Це може проявлятися у розробці

продукції, доступної для соціально вразливих груп, покращенні ефективності ланцюгів постачання через навчання постачальників, залученні локальних виробників або інвестуванні у соціальні інновації. CSV стає інструментом зміцнення конкурентних переваг через розширення ринків, підвищення ефективності операцій та формування соціально орієнтованої репутації [6].

Значного поширення у міжнародній практиці набуває концепція корпоративного громадянства, відповідно до якої компанія розглядається як повноправний учасник суспільного життя, що несе відповідальність за розвиток територій, інфраструктури, освіти та соціального капіталу. У межах цієї концепції бізнес активно взаємодіє з місцевими громадами, підтримує соціально-важливі ініціативи, розвиває партнерства з державними та недержавними організаціями. Корпоративне громадянство сприяє зміцненню легітимності компаній у суспільстві та підвищує рівень довіри до них з боку громадськості.

Важливим напрямом формування сучасних концепцій КСВ стало впровадження Цілей сталого розвитку ООН, які виступають універсальним міжнародним фреймворком для оцінювання внеску бізнесу у соціальний прогрес і екологічну стабільність. Компанії інтегрують ЦСР у стратегію, визначають пріоритетні напрями, формують відповідні KPI та звітують про досягнення. Така інтеграція підвищує прозорість діяльності підприємства та полегшує його співпрацю з державними інституціями, міжнародними організаціями та інвесторами [13].

Сучасні концепції КСВ також охоплюють розвиток принципів кругової економіки, що передбачає відхід від лінійної моделі виробництва на користь замкнутих циклів використання ресурсів. У цьому контексті компанії впроваджують практики еко- та повторного дизайну продукції, перероблення матеріалів, оптимізації ресурсоспоживання та розвитку моделі сталого споживання. Окреме значення має інтегроване звітування, що поєднує фінансові й нефінансові аспекти діяльності підприємства у межах одного

документа та демонструє, яким чином нефінансові чинники впливають на формування довгострокової вартості бізнесу.

Важливою складовою сучасних концепцій КСВ є розроблення та впровадження міжнародних стандартів — таких як ISO 26000, GRI, SASB або сертифікація B Corp. Вони забезпечують формалізацію підходів до соціальної відповідальності, підвищують прозорість діяльності підприємства і дозволяють порівнювати результати між компаніями та галузями. У цьому контексті особливого значення набуває відповідальність у ланцюгах постачання та дотримання прав людини, що є предметом дедалі більшої уваги регуляторів у ЄС, Великій Британії та інших країнах [55].

Еволюція цифрових технологій зумовила появу нових напрямів КСВ, зокрема пов'язаних із цифровою етикою, захистом персональних даних та стабільністю алгоритмічних систем. Компанії дедалі частіше зіштовхуються з викликами, які стосуються етичного використання даних, ризиків дискримінації внаслідок застосування алгоритмів штучного інтелекту та забезпечення кібербезпеки. Це вимагає розроблення нових політик приватності, впровадження аудиту алгоритмів та підвищення цифрової обізнаності персоналу.

Таблиця 1.2. – Порівняльна характеристика сучасних концепцій корпоративної соціальної відповідальності

Концепція КСВ	Сутність концепції	Переваги	Обмеження / Недоліки
ESG (Environmental, Social, Governance)	Оцінювання діяльності компанії за екологічними, соціальними та управлінськими показниками; використання нефінансових критеріїв для інвестиційних рішень.	Підвищує інвестиційну привабливість; покращує репутацію; стимулює системну роботу зі стійкістю; забезпечує відповідність міжнародним стандартам.	Висока складність збору даних; дороговартісність впровадження; ризик «greenwashing»; різні інтерпретації показників.
Triple Bottom Line (TBL)	Орієнтація на три складові	Формує довгостроковий підхід до розвитку;	Важко кількісно виміряти соціальні

	результативності — економічну, соціальну та екологічну.	дозволяє балансувати між фінансами, суспільством і природою; зрозуміла й універсальна структура.	та екологічні результати; можливі конфлікти між цілями; висока потреба у ресурсах.
Концепція зацікавлених сторін (Stakeholder Theory)	Урахування інтересів усіх груп, які впливають або залежать від діяльності підприємства.	Покращує комунікацію й репутацію; знижує ризики конфліктів; формує довіру; підвищує якість рішень.	Не всі інтереси можна поєднати; складність побудови ефективної взаємодії; потреба у постійному моніторингу очікувань.
Створення спільної цінності (CSV)	Створення економічної цінності через вирішення соціальних проблем, інтегрованих у бізнес-модель.	Підсилює конкурентоспроможність; поєднує прибутковість та соціальний ефект; посилює інноваційність та ринкові можливості.	Підходить не всім галузям; потребує стратегічних інвестицій; ефекти проявляються довгостроково.
Корпоративне громадянство	Розгляд компанії як активного учасника суспільного життя, відповідального за розвиток громади.	Підвищує соціальну легітимність; зміцнює бренд; формує позитивне середовище діяльності; поглиблює зв'язки з громадою.	Часто сприймається як благодійність без економічної вигоди; залежність від іміджевих проектів; складно інтегрувати у стратегію.
Цілі сталого розвитку ООН (SDGs)	Інтеграція глобальних цілей сталого розвитку у бізнес-стратегію та операційну діяльність.	Дозволяє структурувати соціальну діяльність; забезпечує міжнародне визнання; концентрує ресурси на пріоритетних напрямках.	Широкий спектр цілей ускладнює вибір пріоритетів; потребує системи моніторингу та звітності; високі вимоги до прозорості.
Кругова економіка (Circular Economy)	Перехід від лінійної моделі виробництва до циклічної: повторне використання, перероблення, мінімізація відходів.	Зменшує витрати ресурсів; сприяє інноваціям у виробництві; покращує екологічні показники; відповідає тренду екоефективності.	Високі інвестиції у технології; потреба у зміні бізнес-моделі; не завжди доступні переробні інфраструктури.
Інтегроване звітування (Integrated)	Об'єднання фінансової та нефінансової	Збільшує прозорість; полегшує інвестиційні рішення; демонструє	Складність підготовки; відсутність

Reporting)	звітності для комплексної оцінки цінності компанії.	взаємозв'язок між соціальними й фінансовими результатами.	єдиного стандарту; значні управлінські витрати.
Цифрова відповідальність та етичне управління даними	Забезпечення етичності використання цифрових технологій, захисту даних та прозорості алгоритмів.	Підвищує довіру споживачів; знижує ризики кібератак; відповідає вимогам цифрового регулювання; формує нові конкурентні переваги.	Швидка зміна технологій; високі витрати на кібербезпеку; потреба у спеціалізованих компетенціях.

Джерело: складено автором на основі [5].

Розглянемо більш детально кожен з концепцій.

Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) сьогодні є однією з ключових парадигм розвитку корпоративної соціальної відповідальності, яка відображає системний підхід до оцінювання нефінансових результатів діяльності підприємств. Її сутність полягає у врахуванні екологічних, соціальних та управлінських факторів як невід'ємних елементів загальної ефективності бізнесу. У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростання суспільних очікувань ESG стає стандартом ведення бізнесу, який визначає здатність компаній забезпечувати довгострокову стійкість та мінімізувати ризики [14].

Екологічний компонент ESG зосереджується на оцінці того, наскільки діяльність компанії відповідає принципам екологічної відповідальності та ресурсоефективності. Він охоплює управління викидами парникових газів, оптимізацію використання природних ресурсів, впровадження енергоефективних технологій, мінімізацію відходів та підтримання біорізноманіття. Зростання екологічної свідомості споживачів, посилення міжнародних екологічних стандартів та загроза глобальних кліматичних змін стимулюють підприємства до впровадження екологічних ініціатив, які не лише зменшують негативний вплив на довкілля, а й дозволяють підвищувати ефективність виробництва, оптимізувати витрати та формувати позитивний імідж.

Соціальний аспект ESG охоплює питання відповідальності бізнесу перед працівниками, споживачами та суспільством загалом. Основними напрямками цього складника є забезпечення гідних умов праці, дотримання трудових прав, розвиток корпоративної культури, підтримка різноманіття та інклюзії, інвестування у професійний розвиток персоналу, а також відповідальне ставлення до клієнтів. Сюди також належать відносини із зацікавленими сторонами, взаємодія з місцевими громадами та реалізація соціально значущих проєктів. Високий рівень соціальної відповідальності сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, формуванню довіри споживачів і зміцненню репутації підприємства [8].

Управлінський компонент ESG відображає якість корпоративного управління та ступінь відповідності управлінських практик міжнародним стандартам прозорості, етичності та підзвітності. До цього напрямку належать структура ради директорів, система контролю і аудиту, рівень прозорості фінансової та нефінансової звітності, політика протидії корупції, управління ризиками та ефективність внутрішніх регламентів. Чітко вибудована система корпоративного управління забезпечує стабільність бізнес-процесів, знижує ризики недоброчесних практик та підвищує привабливість компанії для інвесторів.

Поширення ESG-концепції у світовій практиці стало результатом зміни підходів інвесторів до оцінювання вартості компаній. Інституційні інвестори, фонди та банки дедалі частіше враховують ESG-показники під час прийняття інвестиційних рішень, оскільки вони впливають не лише на репутаційні ризики, а й на фінансову стабільність підприємств у довгостроковій перспективі. Наявність високих ESG-рейтингів відкриває доступ до дешевших фінансових ресурсів, сприяє виходу на міжнародні ринки капіталу та посилює довіру партнерів і споживачів [15].

Зростання ролі ESG також пов'язане з нормативними змінами, насамперед у країнах Європейського Союзу, де поступово впроваджується обов'язкова нефінансова звітність для широкого кола компаній. Це зумовлює

необхідність систематизації даних, стандартизації підходів до вимірювання соціального та екологічного впливу та впровадження внутрішніх механізмів оцінювання результативності ESG-політик. Для багатьох компаній ці процеси стають не лише регуляторною вимогою, а й інструментом стратегічного розвитку.

Таким чином, ESG-орієнтована модель корпоративної соціальної відповідальності формує нову парадигму управління підприємством, у межах якої довгострокова стійкість бізнесу визначається інтеграцією соціальних, екологічних та управлінських критеріїв у стратегічні та операційні рішення. Впровадження ESG-підходу дозволяє підприємствам не лише підвищувати ефективність діяльності та конкурентоспроможність, а й відповідати зростаючим очікуванням суспільства та міжнародних регуляторів, забезпечуючи взаємозв'язок між економічною вигодою та суспільною цінністю [66].

Концепція Triple Bottom Line (TBL) є однією з ключових сучасних моделей корпоративної соціальної відповідальності, що демонструє необхідність комплексного підходу до оцінювання результативності підприємства. Її сутність полягає у переході від традиційної парадигми, зосередженої виключно на фінансових показниках, до ширшої моделі, яка враховує також соціальні та екологічні результати. Автором концепції став Джон Елкінгтон, який у 1994 році запропонував три виміри діяльності бізнесу: «Profit, People, Planet». Таким чином, діяльність компанії оцінюється не лише через призму прибутковості, а й через внесок у соціальний розвиток та екологічну стабільність.

Економічний компонент концепції TBL продовжує залишатися важливим елементом оцінки бізнесу, але він набуває нових акцентів. Традиційні фінансові показники — прибутковість, рентабельність, ефективність використання ресурсів — розглядаються у взаємозв'язку із соціальними та екологічними факторами. Таким чином економічний успіх визначається не лише здатністю генерувати прибуток, але й умінням робити

це відповідально, справедливо та без шкоди для довкілля. У межах цієї концепції економічні рішення спрямовуються на довгострокову стійкість, а не на швидкі виграші [7].

Соціальний вимір концепції зосереджується на добробуті працівників, розвитку людського капіталу та якості взаємодії із зацікавленими сторонами. Особлива увага приділяється дотриманню трудових прав, забезпеченню рівних можливостей, інклюзивності та безпечних умов праці. У межах підходу TBL компанія розглядається як соціальний інститут, що впливає на рівень добробуту не лише своїх співробітників, а й місцевих громад. Це означає, що соціальні інвестиції, підтримка освітніх програм, участь у громадських ініціативах та розвиток партнерств із неурядовими організаціями стають невід'ємною складовою діяльності підприємства.

Екологічний аспект концепції TBL ґрунтується на відповідальному ставленні компанії до природних ресурсів. Цей вимір охоплює зменшення негативного впливу на довкілля, впровадження технологій енергоефективності, мінімізацію відходів, перехід до відновлюваних джерел енергії та розвиток екологічно безпечних продуктів. В умовах поглиблення глобальних екологічних викликів, таких як зміна клімату, деградація екосистем і виснаження ресурсів, екологічна відповідальність стає критично важливою складовою стратегії сталого розвитку підприємства [14].

Важливою особливістю TBL є її інтеграційний характер. Соціальні, економічні та екологічні результати взаємопов'язані і мають оцінюватися не окремо, а у комплексі. Це означає, що діяльність компанії, яка забезпечує високі фінансові прибутки, але при цьому супроводжується соціальною несправедливістю або екологічними порушеннями, не може вважатися ефективною. У межах концепції TBL підприємства прагнуть знайти баланс між трьома складовими, створюючи довгострокову цінність для всіх стейкхолдерів.

У практичному застосуванні TBL передбачає використання систем нефінансового звітування, які дозволяють структурувати та контролювати

показники соціального й екологічного впливу. Компанії впроваджують індикатори сталого розвитку, проводять аудит впливу, формують стратегії скорочення викидів і підтримують соціальні програми, що відображають їхні пріоритети та відповідальність. Водночас впровадження TBL потребує значних ресурсів та чіткої управлінської системи, адже поєднання трьох типів результативності є складним процесом, що вимагає координації між різними структурними підрозділами.

Концепція Triple Bottom Line сьогодні розглядається як універсальна платформа для побудови стратегій сталого розвитку, оскільки вона забезпечує можливість комплексного оцінювання діяльності підприємства та сприяє його довгостроковій конкурентоспроможності. Інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів дозволяє компаніям відповідати на виклики сучасного середовища, водночас формуючи позитивну репутацію та зміцнюючи стосунки з інвесторами, партнерами та громадськістю. Таким чином TBL стає не просто концепцією соціальної відповідальності, а фундаментальною складовою стратегічного управління підприємством у контексті сталого розвитку.

Концепція зацікавлених сторін (Stakeholder Theory) є однією з фундаментальних теоретичних основ сучасної корпоративної соціальної відповідальності. Вона була сформульована Едвардом Фріменом у 1984 році та запропонувала альтернативу традиційній акціонерній моделі управління, згідно з якою головною метою компанії є максимізація прибутковості для власників. На противагу цьому Stakeholder Theory виходить із того, що підприємство функціонує в межах складної мережі взаємодій та впливів, і тому його діяльність повинна враховувати інтереси всіх груп, які прямо або опосередковано впливають на бізнес або відчують наслідки його діяльності. До таких груп належать працівники, споживачі, постачальники, інвестори, місцеві громади, державні органи та інші стейкхолдери [40].

Центральним положенням концепції є твердження, що довгострокова стійкість компанії забезпечується не лише економічними результатами, а й

якістю взаємодії з кожною із зацікавлених сторін. Якщо інтереси певних стейкхолдерів ігноруються, це може призвести до соціальної напруги, репутаційних втрат, регуляторних обмежень, зниження лояльності споживачів чи внутрішніх конфліктів у колективі. Водночас врахування очікувань зацікавлених сторін сприяє зміцненню довіри, формуванню партнерських стосунків і створенню середовища, сприятливого для інновацій та сталого розвитку.

У межах концепції зацікавлених сторін компанії формують спеціальні механізми ідентифікації та аналізу ключових груп впливу. Практичним інструментом, який широко використовується у менеджменті, є мапування стейкхолдерів, що дозволяє оцінити рівень їхнього впливу на діяльність підприємства та визначити інтенсивність необхідної комунікації. Важливим елементом є також встановлення постійного діалогу через консультації, опитування, партнерські зустрічі, фокус-групи чи звітування. Такий тип взаємодії допомагає компаніям не лише зрозуміти очікування стейкхолдерів, але й формувати відповідні політики, що мінімізують можливі конфлікти інтересів [8].

Соціальна відповідальність у контексті цієї концепції передбачає, що підприємство має виконувати свої зобов'язання перед кожною групою стейкхолдерів. Перед працівниками — забезпечувати гідні умови праці, конкурентоспроможну оплату, можливості розвитку та безпеку на робочому місці. Перед споживачами — гарантувати якість, безпечність та етичність продуктів. Перед постачальниками — будувати чесні та прозорі партнерські відносини. Перед державою — дотримуватися законодавства, сплачувати податки та сприяти розвитку економіки. Перед місцевими громадами — враховувати соціальний та екологічний вплив своєї діяльності.

Вагомим аспектом Stakeholder Theory є її здатність інтегрувати етичні принципи в управлінську практику. Врахування інтересів широкого кола зацікавлених сторін сприяє підвищенню прозорості, недопущенню корупційних практик, формуванню відповідальної корпоративної культури та

підзвітності. Компанія, яка активно працює з усіма стейкхолдерами, демонструє відкритість, повагу до різних точок зору та готовність до співпраці, що суттєво зміцнює її соціальний капітал.

У сучасних умовах глобалізації Stakeholder Theory набула особливої актуальності. Складність ринкового середовища, високий рівень інформаційної відкритості, зростання ролі громадських організацій і медіа, а також посилення соціальних очікувань змушують компанії шукати нові способи управління взаємодією зі стейкхолдерами. Збільшення значущості тем, пов'язаних із захистом прав людини, інклюзивністю, екологічною відповідальністю та етичним управлінням, робить концепцію зацікавлених сторін ключовою для формування стратегій сталого розвитку [77].

Таким чином, концепція Stakeholder Theory є важливим аналітичним та управлінським інструментом, який дозволяє підприємству поєднувати економічні цілі з соціальними та етичними вимогами сучасного суспільства. Вона забезпечує можливість побудови збалансованої та стійкої моделі управління, що враховує різноманітні інтереси та підвищує здатність організації ефективно функціонувати у довгостроковій перспективі.

Концепція Creating Shared Value (CSV), запропонована Майклом Портером і Марком Крамером у 2011 році, стала однією з найпрогресивніших теоретичних основ корпоративної соціальної відповідальності нового покоління. На відміну від традиційної моделі CSR, яка часто сприймається як додаткова соціальна активність або філантропія, CSV розглядає суспільні проблеми як джерело стратегічних можливостей для бізнесу. У межах цієї концепції соціальний і економічний ефекти не протиставляються, а інтегруються в єдину логіку створення цінності для компанії та суспільства одночасно [58].

Основна ідея CSV полягає в тому, що підприємства здатні підвищувати власну конкурентоспроможність, системно інвестуючи в розвиток соціального та економічного середовища, у якому вони функціонують. Суспільні проблеми — низький рівень доходів населення, низька

продуктивність праці, екологічні ризики, брак інновацій, обмежений доступ до якісної освіти чи охорони здоров'я — у межах цієї концепції розглядаються як виклики, вирішення яких може створити новий ринковий потенціал. Таким чином, CSV передбачає формування бізнес-моделей, де соціальна корисність вбудована в саму сутність продукту, процесів або структури ланцюга постачання.

У межах цієї концепції Портер і Крамер виокремлюють три ключові способи створення спільної цінності [57]:

1. Переосмислення продуктів і ринків.

Компанії можуть розробляти продукти, які одночасно задовольняють комерційні потреби та вирішують важливі соціальні або екологічні проблеми. Це охоплює розвиток доступних товарів і послуг, енергоефективних технологій, екологічних рішень, інновацій у сфері здоров'я чи освіти. Такий підхід дозволяє відкривати нові сегменти ринку, збільшувати базу споживачів та формувати конкурентні переваги.

2. Підвищення продуктивності у ланцюгах створення вартості.

CSV підкреслює, що діяльність постачальників, партнерів і всієї операційної системи компанії формує прямий вплив на її ефективність. Модернізація виробничих технологій, зменшення витрат енергії, впровадження етичних та інклюзивних практик співпраці з постачальниками, покращення умов праці, інвестиції у професійний розвиток персоналу — усе це створює одночасно економічні й соціальні вигоди. Компанії отримують підвищену продуктивність, лояльність персоналу та стабільність поставок, тоді як громади — покращення добробуту та умов праці.

3. Формування сприятливого контексту для розвитку компанії та громад.

Сталий розвиток бізнесу значною мірою залежить від якості інфраструктури, рівня освіти, наявності інноваційних екосистем, розвиненості місцевого ринку та стабільності регуляторного середовища. У рамках CSV компанії інвестують у розвиток інфраструктури, освітніх

програм, підприємницького середовища, підвищення екологічної стійкості та цифрової трансформації. Такі проєкти не лише покращують соціальні умови, але й підтримують довгострокове економічне зростання та вигідні для самого бізнесу ринкові умови.

CSV розширює традиційне уявлення про соціальну відповідальність, трактуючи її не як витрати, а як інвестиції у стійкість ринку та бізнесу. Вона пропонує інтегрувати соціальні пріоритети у стратегічне планування на всіх рівнях — від розробки продуктів до корпоративного управління. На відміну від класичних CSR-підходів, CSV передбачає не лише зменшення негативного впливу, а активне створення позитивного впливу, який посилює конкурентні позиції компанії [57].

У сучасних умовах глобальних трансформацій концепція CSV набуває важливого значення, оскільки дозволяє підприємствам одночасно відповідати на виклики сталого розвитку, посилювати інноваційний потенціал і адаптуватися до підвищених суспільних очікувань. Компанії, що впроваджують CSV, демонструють вищу гнучкість, соціальну легітимність та здатність формувати довгострокові конкурентні переваги, що робить цю концепцію ключовою складовою сучасного стратегічного менеджменту.

Загалом сучасні концепції корпоративної соціальної відповідальності відзначаються значним різноманіттям, проте їх об'єднує спільний принцип: КСВ стає невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством, а не додатковою соціальною активністю. Умови глобальної конкуренції, вимоги інвесторів, очікування споживачів та посилення регуляторних норм визначають необхідність інтеграції соціальної відповідальності в основні бізнес-процеси. Саме тому КСВ сьогодні розглядається як важливий механізм формування стійкості компаній, їхньої інноваційності та здатності до довгострокового розвитку в динамічному ринковому середовищі.

1.3. Технології соціальної відповідальності бізнесу

У сучасних умовах глобальної конкуренції, зростання суспільних очікувань та посилення ролі сталого розвитку технології соціальної відповідальності бізнесу (СРБ) стають ключовим інструментом формування довіри, підвищення репутаційної стійкості та забезпечення довгострокової ефективності підприємств. Якщо на початкових етапах розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства обмежувалися окремими соціальними або благодійними ініціативами, то сьогодні СРБ трансформується у комплексну систему управління взаємодією з усіма групами стейкхолдерів та інтегрується у стратегічне планування компаній.

Під технологіями соціальної відповідальності розуміють сукупність методів, інструментів, управлінських практик і цифрових рішень, які забезпечують планування, реалізацію та оцінювання заходів у соціальній, екологічній та економічній сферах. Такі технології дозволяють підприємствам системно реагувати на соціальні виклики, підвищувати прозорість діяльності, оптимізувати комунікацію зі стейкхолдерами та створювати додану вартість не лише для акціонерів, а й для суспільства загалом [9].

Розглянемо більш детально основні інструменти соціальної відповідальності бізнесу.



*Рис. 1.3. – Основні інструменти соціальної відповідальності бізнесу
Джерело: складено автором на основі [56].*

Корпоративна філантропія є одним із найбільш традиційних та поширених інструментів корпоративної соціальної відповідальності, що передбачає добровільну участь підприємств у підтримці суспільно значущих сфер шляхом надання фінансових, матеріальних або інтелектуальних ресурсів. На відміну від комерційних ініціатив, філантропія не має безпосередньої мети отримання прибутку, але водночас є важливим чинником формування соціального капіталу, репутації та довіри до компанії.

Передусім корпоративна філантропія охоплює такі форми прояву, як благодійні внески, фінансування соціальних проектів, підтримка громадських організацій, допомога вразливим групам населення, інвестиції у сферу освіти, науки, охорони здоров'я, культури та спорту. Багато компаній створюють власні благодійні фонди або цільові програми, що дозволяє систематизувати та підвищити ефективність філантропічної діяльності, забезпечити прозорість і контроль над використанням ресурсів [18].

З позиції стратегічного управління корпоративна філантропія виконує кілька важливих функцій. По-перше, вона сприяє зміцненню зв'язку між

бізнесом і суспільством, демонструючи готовність компанії брати участь у вирішенні соціально значущих проблем. По-друге, такі ініціативи сприяють покращенню іміджу підприємства, підвищенню його репутаційної стійкості та привабливості для інвесторів, партнерів і споживачів. По-третє, філантропічна діяльність може виступати каталізатором розвитку локальних громад, підвищуючи їхній соціально-економічний потенціал та створюючи сприятливе середовище для діяльності самої компанії.

Водночас сучасні тенденції свідчать про еволюцію корпоративної філантропії від разових благодійних дій до стратегічної соціальної інвестиційності. Це означає, що компанії дедалі частіше розглядають благодійність як довгострокову інвестицію у розвиток людського капіталу, інфраструктури та соціальної сфери, що в перспективі здатне створювати додану вартість як для суспільства, так і для самого бізнесу. Поширеним підходом стає інтеграція філантропічних програм у загальну стратегію сталого розвитку підприємства, що забезпечує узгодженість потреб громади з корпоративними пріоритетами.

При цьому важливо враховувати, що корпоративна філантропія також може мати певні ризики та обмеження. Надмірний акцент на благодійності без системної інтеграції інших інструментів КСВ може створювати враження поверхневої або іміджевої діяльності. Крім того, відсутність чітких критеріїв оцінювання ефективності філантропічних програм ускладнює визначення їхнього реального впливу на суспільство. Уникнути цих проблем дозволяє використання прозорих механізмів звітності, довгострокове планування та залучення стейкхолдерів у процес формування та реалізації програм [27].

Таким чином, корпоративна філантропія є вагомим та водночас гнучким інструментом соціально відповідальної діяльності компаній, що може забезпечувати суттєві позитивні ефекти за умови її стратегічного та системного застосування. Вона не лише сприяє соціальному розвитку, але й формує репутаційний та інституційний капітал бізнесу, зміцнюючи довіру та підвищуючи його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Корпоративне волонтерство є сучасною формою соціальної активності бізнесу, яка передбачає добровільну участь працівників компанії у суспільно корисних ініціативах за підтримки та заохочення з боку роботодавця. На відміну від корпоративної філантропії, яка базується переважно на фінансових або матеріальних пожертвах, корпоративне волонтерство спирається на людський капітал організації, використовуючи знання, навички, досвід та час її співробітників. Саме тому воно вважається одним із найбільш ефективних інструментів КСВ, здатних забезпечувати як соціальний, так і внутрішньокорпоративний ефект.

Зміст корпоративного волонтерства охоплює широкий спектр діяльності — від участі у благодійних акціях і підтримки соціально вразливих груп до реалізації екологічних ініціатив, проведення освітніх програм, допомоги громадським організаціям та реагування на надзвичайні ситуації. У багатьох компаніях створюються спеціальні програми або політики, що визначають принципи, напрями та форми волонтерської активності, а також механізми її оцінювання. Це дозволяє забезпечити системність і результативність волонтерських ініціатив, а також інтегрувати їх у загальну стратегію сталого розвитку підприємства [10].

Корпоративне волонтерство виконує низку важливих функцій. По-перше, воно сприяє формуванню соціальної згуртованості та підвищенню соціального капіталу у громадах, демонструючи активну участь бізнесу у вирішенні суспільно значущих проблем. По-друге, волонтерська діяльність позитивно впливає на внутрішнє середовище компанії, зміцнюючи корпоративну культуру, підвищуючи рівень мотивації, лояльності та відповідальності працівників. Доведено, що участь у волонтерських програмах покращує командну взаємодію, сприяє розвитку комунікативних навичок та управлінських компетенцій, що є цінним для організацій у довгостроковій перспективі.

Третім важливим аспектом є репутаційний ефект. Компанії, які активно впроваджують волонтерські програми, демонструють високий рівень

соціальної відповідальності, що сприяє зміцненню довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів. У сучасному конкурентному середовищі корпоративне волонтерство стає важливим елементом іміджевої політики бізнесу та чинником підвищення його привабливості на ринку праці, особливо серед молодих фахівців, орієнтованих на соціально значущу діяльність [49].

Сучасні тенденції свідчать про розширення форм корпоративного волонтерства. Зокрема, все більшої популярності набуває про-боно волонтерство, коли працівники надають професійні послуги громадському сектору на безоплатній основі, використовуючи свої компетенції у сфері права, фінансів, менеджменту, маркетингу тощо. Іншим новим напрямом є віртуальне волонтерство, що ґрунтується на цифровій взаємодії та дозволяє залучати персонал незалежно від географічного розташування. Ці інноваційні форми збільшують охоплення соціальних програм, роблять їх гнучкішими та ефективнішими.

Водночас корпоративне волонтерство потребує належного управління. Важливими є прозоре планування, координація з громадськими організаціями, визначення вимірюваних результатів та регулярне оцінювання впливу програм. Без чітких механізмів організації волонтерська активність може залишатися ситуативною або не приносити очікуваних результатів для громади та компанії [15].

Узагальнюючи, корпоративне волонтерство виступає вагомим інструментом КСВ, що поєднує соціальну користь із розвитком людського капіталу підприємства. Воно сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню репутаційної стійкості, розвитку партнерств із громадським сектором та формуванню позитивного іміджу соціально відповідального бізнесу. За умов стратегічного управління даний інструмент стає не лише формою суспільної підтримки, але й елементом довгострокової організаційної цінності.

Соціальні інвестиції є одним із найважливіших сучасних інструментів корпоративної соціальної відповідальності, що передбачає вкладення компаніями фінансових, матеріальних або інтелектуальних ресурсів у розвиток соціальної сфери з метою створення довгострокової суспільної цінності. На відміну від традиційної благодійності, яка часто має разовий характер і спрямована на вирішення ситуативних проблем, соціальні інвестиції реалізуються як системні, комплексні та стратегічні програми, здатні забезпечувати стійкий позитивний вплив на суспільство та одночасно генерувати непрямі вигоди для бізнесу [70].

Соціальні інвестиції охоплюють широкий спектр напрямів: розвиток освіти й науки, підтримка інновацій, охорона здоров'я, інфраструктурні проекти, культурні та спортивні ініціативи, програми підтримки малого та середнього бізнесу, сприяння зайнятості та розвитку людського капіталу. Компанії, які реалізують такі інвестиції, зазвичай фокусуються на тих сферах, що є важливими для стабільного соціально-економічного розвитку регіону та водночас відповідають стратегічним інтересам підприємства.

Однією з ключових ознак соціальних інвестицій є їхня орієнтація на довгостроковий ефект. Компанія, інвестуючи у розвиток освіти, медичну інфраструктуру або місцеві громади, отримує не миттєвий результат, а формує підґрунтя для перспективного розвитку бізнес-середовища. Наприклад, інвестиції у навчальні програми сприяють формуванню кваліфікованих кадрів для майбутнього ринку праці, а підтримка інноваційних проектів підвищує загальний рівень технологічної спроможності регіону.

У сучасній практиці соціальні інвестиції часто пов'язані з концепцією створення спільної цінності (Shared Value), запропонованою Майклом Портером. Вона передбачає, що бізнес і суспільство можуть отримувати вигоди одночасно, якщо корпоративні інвестиції спрямовані на подолання соціальних проблем, які водночас впливають на ефективність діяльності

компанії. Це робить соціальні інвестиції не просто проявом соціальної відповідальності, а частиною конкурентної стратегії підприємства [16].

Соціальні інвестиції мають значний управлінський та репутаційний потенціал. По-перше, вони сприяють підвищенню стійкості місцевих громад і розвитку соціальної інфраструктури, що створює сприятливе середовище для бізнесу. По-друге, вкладання коштів у суспільно корисні проекти демонструє зацікавленість компанії в довгостроковому розвитку територій, зміцнюючи довіру стейкхолдерів. По-третє, бізнес, який системно інвестує у соціальні програми, отримує конкурентні репутаційні переваги, підвищує власну впізнаваність та соціальну легітимність.

Важливим аспектом є також економічна доцільність соціальних інвестицій. Хоча вони не спрямовані на безпосереднє отримання прибутку, ефекти від їх реалізації можуть мати значний опосередкований економічний вплив: покращення ділового клімату, зниження соціальних ризиків, формування позитивного іміджу бренду, підвищення продуктивності персоналу та зменшення витрат, пов'язаних з негативними соціальними наслідками.

Водночас ефективність соціальних інвестицій значною мірою залежить від наявності чіткої стратегії, прозорості процесів та якісного оцінювання результативності. Невизначені цілі, відсутність індикаторів успіху або слабка взаємодія з місцевими громадами можуть знизити ефективність програм або зробити їх суто формальними. Саме тому провідні компанії дедалі частіше застосовують методики оцінювання соціального впливу (Social Impact Assessment), формують партнерства з громадським сектором та залучають стейкхолдерів до планування та моніторингу інвестиційних проєктів [8].

Таким чином, соціальні інвестиції виступають одним із найбільш стратегічно значущих інструментів корпоративної соціальної відповідальності, що поєднує суспільну користь, економічну доцільність та підтримку довгострокового сталого розвитку. За умови правильної реалізації цей інструмент забезпечує взаємовигідну взаємодію між бізнесом і

суспільством, сприяє зміцненню соціального потенціалу регіонів та підвищує конкурентоспроможність компанії в умовах глобальних трансформацій.

Екологічні програми є одним із центральних інструментів корпоративної соціальної відповідальності, спрямованих на зменшення негативного впливу бізнесу на довкілля, оптимізацію використання природних ресурсів та підтримку глобальних екологічних ініціатив. У сучасних умовах зростання екологічних ризиків, зміни клімату та посилення міжнародних екологічних стандартів такі програми набувають стратегічного значення та стають невід'ємною частиною корпоративної політики сталого розвитку.

Зміст екологічних програм охоплює широкий спектр напрямів, серед яких: підвищення енергоефективності виробництва, скорочення викидів парникових газів, раціональне використання водних ресурсів, впровадження систем управління відходами, перехід на відновлювані джерела енергії, розвиток екологічного транспорту, екологізація логістичних процесів, збереження біорізноманіття та рекультивація територій. Реалізація таких ініціатив передбачає комплексне застосування інноваційних технологій, ресурсозберігаючих рішень та сучасних стандартів екологічного менеджменту, зокрема ISO 14001 [12].

Однією з ключових переваг екологічних програм є їхній довгостроковий ефект як для екосистем, так і для самого бізнесу. Зменшення обсягів споживання ресурсів, оптимізація виробничих процесів та впровадження енергоощадних технологій сприяють зниженню операційних витрат. Крім того, екологізація діяльності дозволяє компаніям відповідати вимогам регуляторів, уникати штрафів, підвищувати відповідність міжнародним стандартам та покращувати умови виходу на світові ринки.

Репутаційний ефект також є надзвичайно значущим. Компанії, що реалізують потужні екологічні програми, зміцнюють власний імідж як відповідальних суб'єктів, що дбають про майбутні покоління. Це підвищує рівень довіри з боку споживачів, інвесторів і партнерів, особливо враховуючи

стрімке зростання глобального тренду на «зелену» економіку та відповідальне споживання. У багатьох випадках екологічні ініціативи стають ключовим фактором формування конкурентних переваг, дозволяючи підприємствам позиціонувати себе як інноваційні та екологічно свідомі.

Важливою складовою екологічних програм є інтеграція принципів циркулярної економіки (Circular Economy), яка передбачає максимальне продовження життєвого циклу продуктів, переробку матеріалів та мінімізацію відходів. Компанії, що впроваджують подібні підходи, не лише зменшують екологічне навантаження, але й створюють додану економічну цінність, використовуючи ресурси повторно та оптимізуючи виробничі ланцюги [73].

Сучасні екологічні програми часто включають також розвиток «зелених» інновацій — використання екологічних матеріалів, впровадження безвуглецевих технологій, розвиток систем відновлюваної енергетики, цифровізацію процесів для підвищення екологічного контролю. Це відповідає світовим трендам переходу до низьковуглецевої економіки та підвищує інноваційний потенціал компаній.

Разом з тим, реалізація екологічних програм потребує системного та професійного підходу. Недостатня ресурсна база, невизначеність екологічних цілей, відсутність чітких показників ефективності або слабе залучення стейкхолдерів можуть обмежити результативність програм або зробити їх поверхневими. Саме тому провідні компанії впроваджують системи екологічного моніторингу, здійснюють регулярне оцінювання впливу на довкілля та публікують нефінансову звітність, що забезпечує прозорість та підзвітність перед суспільством.

У підсумку екологічні програми є важливим інструментом КСВ, який дозволяє компаніям зменшувати екологічні ризики, підвищувати ресурсну ефективність, формувати позитивний імідж та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. За умови стратегічної інтеграції та системного управління ці програми перетворюються на фундаментальні складові

корпоративної політики сталого розвитку, сприяючи гармонійному поєднанню економічних інтересів бізнесу та екологічних потреб суспільства.

Представлена таблиця систематизує основні інструменти корпоративної соціальної відповідальності, які найчастіше застосовуються сучасними підприємствами у процесі впровадження соціально відповідальної поведінки. Наведені інструменти демонструють багатовимірність КСВ та охоплюють як соціальні, так і екологічні, управлінські та етичні аспекти діяльності компанії. Зокрема, корпоративна філантропія та волонтерство спрямовані на зміцнення взаємодії бізнесу з місцевими громадами та формування позитивного соціального іміджу. Екологічні програми та інструменти екологічного менеджменту забезпечують мінімізацію негативного впливу на довкілля, що є важливою передумовою сталого розвитку. Інструменти корпоративного управління, антикорупційні політики та нефінансова звітність підвищують рівень прозорості та довіри з боку інвесторів та інших стейкхолдерів [62].

Крім того, сучасні підходи до КСВ передбачають активне управління ланцюгами постачання, партнерства з місцевими громадами та впровадження інклюзивної політики на підприємствах. Ці інструменти сприяють не лише соціальній стабільності, але й зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку. Загалом узагальнені в таблиці інструменти демонструють, що КСВ є багатоаспектною системою, яка охоплює широкий спектр управлінських рішень та стратегічних ініціатив, спрямованих на забезпечення відповідального та стійкого розвитку бізнесу.

Таблиця 1.3. – Порівняння основних інструментів соціальної відповідальності бізнесу

Інструмент КСВ	Сутність інструменту	Мета застосування	Переваги для бізнесу	Типові сфери впровадження
Корпоративна філантропія	Добровільна підтримка соціальних, культурних, освітніх чи	Підвищення соціальної довіри та репутації	Формування позитивного іміджу, зміцнення зв'язків з громадами	Освіта, медицина, підтримка вразливих груп, культурні ініціативи

	благодійних проєктів			
Корпоративне волонтерство	Залучення працівників до суспільно корисних ініціатив	Розвиток корпоративної культури та соціальної активності	Зростання мотивації, командної згуртованості та лояльності персоналу	Екологічні акції, соціальні проєкти, допомога громадам
Соціальні інвестиції	Фінансування проєктів, що створюють довгострокову соціальну цінність	Підтримка сталого соціального розвитку	Формування стійких стосунків із громадами, розвиток локальних ринків	Економічний розвиток регіонів, інфраструктура, освіта
Екологічні програми	Ініціативи зі зниження впливу на довкілля та покращення екологічних показників	Мінімізація екологічних ризиків та відповідність стандартам	Оптимізація витрат, підвищення енергоефективності, покращення репутації	Управління відходами, енергоефективність, «зелений» транспорт
КСВ у ланцюгах постачання	Контроль відповідального виробництва й етичних практик постачальників	Забезпечення прозорості та стійкості поставок	Зниження репутаційних ризиків, стабільність постачань	Промисловість, ритейл, FMCG, міжнародні корпорації
Корпоративне управління (Governance)	Запровадження етичних кодексів, антикорупційних політик та стандартів управління	Забезпечення прозорості та дотримання етичних норм	Підвищення інвестиційної привабливості та довіри стейкхолдерів	Фінансовий сектор, ТНК, державні підприємства
Звітність зі сталого розвитку (ESG, GRI)	Розкриття інформації про соціальні, екологічні та управлінські показники	Забезпечення прозорості та підзвітності	Покращення репутації, відповідність міжнародним стандартам	Всі сфери бізнесу, особливо великі корпорації
Партнерства з громадами (Public-Private Partnerships)	Співпраця бізнесу з місцевими громадами та органами влади	Сприяння соціальному розвитку територій присутності	Підвищення соціальної легітимності, доступ до нових ресурсів	Інфраструктурні проєкти, розвиток міст, соціальні програми
Інструменти екологічного менеджменту (ISO 14001)	Стандартизація екологічних процесів на підприємстві	Системне управління впливом на довкілля	Зменшення витрат, дотримання міжнародних вимог	Промисловість, логістика, енергетика
Інклюзивна політика та	Забезпечення недискримінації	Формування сприятливого	Підвищення продуктивності та	HR-політика компаній, великі

програми рівних можливостей	, підтримка різноманіття та рівності	робочого середовища	інноваційності	корпорації, ІТ- сектор
-----------------------------------	--	------------------------	----------------	---------------------------

Джерело: складено автором на основі [20, 35].

Отже, узагальнення основних інструментів корпоративної соціальної відповідальності, поданих у таблиці, свідчить про їхню масштабність, різноманітність та стратегічний характер для сучасного бізнесу. Застосування КСВ-інструментарію дає змогу підприємствам не лише відповідати очікуванням суспільства та нормативним вимогам, але й формувати довгострокові конкурентні переваги. Впровадження екологічних програм, розвиток соціальних ініціатив, підвищення прозорості управління та дотримання етичних стандартів забезпечують зміцнення довіри з боку стейкхолдерів, покращують репутаційний капітал та сприяють сталому розвитку компанії.

Важливо також зазначити, що ефективність використання інструментів КСВ значною мірою залежить від рівня інтеграції принципів відповідальності у загальну стратегію підприємства. Компанії, які підходять до КСВ формально, зазвичай обмежуються окремими соціальними чи благодійними акціями, тоді як стратегічно орієнтовані організації формують системні програми, які охоплюють усі ключові аспекти їхньої діяльності. Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність перетворюється із додаткової активності на важливий інструмент управління, що визначає сучасні тенденції розвитку бізнесу у глобальному та національному контекстах [2].

У підсумку можна зазначити, що підприємства, які активно застосовують широкий спектр КСВ-інструментів, демонструють вищі показники ефективності, адаптивності та інноваційності. Це підтверджує, що соціально відповідальна поведінка вже давно перестала бути виключно моральною категорією і стала повноцінним елементом корпоративної

стратегії, що впливає на фінансові результати, партнерські відносини та загальну стійкість бізнесу.

Висновки за першим розділом.

У першому розділі було визначено теоретико-методологічні основи соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) та обґрунтовано її роль у сучасній системі глобальної конкурентоспроможності підприємств. Проведене дослідження дає змогу зробити такі узагальнення:

Соціальна відповідальність бізнесу пройшла тривалу еволюцію — від благодійності та філантропічної діяльності окремих підприємців до повноцінної стратегічної концепції корпоративного управління. Сучасне розуміння КСВ охоплює не лише добровільні соціальні ініціативи, а й інтеграцію економічних, соціальних та екологічних інтересів у бізнес-процеси компанії.

Розмаїття підходів до трактування КСВ, представлених у наукових джерелах, відображає різні історичні й соціокультурні умови розвитку концепції. У науковій літературі простежується виокремлення кількох моделей КСВ — американської, європейської, скандинавської, японської — кожна з яких підкреслює специфічні аспекти відповідальної поведінки бізнесу.

Аналіз концептуальних підходів дозволяє стверджувати, що КСВ сьогодні розглядається не лише з позиції етики, а як механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Моделі корпоративного громадянства, соціальної результативності та теорія зацікавлених сторін значно розширюють традиційні межі економічної діяльності бізнесу.

Технології соціальної відповідальності бізнесу, розглянуті у розділі, включають системи екологічного менеджменту, інструменти залучення стейкхолдерів, механізми нефінансової звітності, ESG-орієнтовані практики,

програми розвитку персоналу та корпоративної етики. Їх ефективне застосування можливе лише за умови інтеграції у стратегічне управління компанією.

Встановлено, що формальний підхід до КСВ не забезпечує відчутних результатів, натомість системне й стратегічне впровадження відповідальних практик позитивно впливає на фінансові показники, інвестиційну привабливість, репутаційний капітал і стійкість бізнесу до зовнішніх викликів.

Соціальна відповідальність бізнесу дедалі більше виступає елементом міжнародних стандартів ведення господарської діяльності, формуючи нові правила конкуренції, базовані на прозорості, етичності та сталому розвитку.

Узагальнюючи, перший розділ доводить, що корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємною складовою сучасної моделі управління підприємством та важливим чинником формування його довгострокових конкурентних переваг на світовому ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

2.1. Аналіз міжнародного досвіду впровадження соціально відповідальної поведінки бізнесу

У сучасних умовах глобалізації та посилення міждержавної конкуренції соціально відповідальна поведінка бізнесу стала одним із ключових чинників довгострокової ефективності підприємств. Для більшості провідних економік світу корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) уже давно перестала бути факультативною діяльністю або інструментом репутаційного менеджменту. Вона перетворилася на стратегічну парадигму розвитку, що інтегрується у систему корпоративного управління, операційні процеси, маркетингову політику та взаємодію зі стейкхолдерами. Саме тому досвід країн із розвиненими ринками є цінним джерелом знань для аналізу механізмів, практик і підходів, які забезпечують ефективне впровадження КСВ у бізнес-середовищі [19].

Міжнародний досвід демонструє, що моделі реалізації соціальної відповідальності істотно різняться залежно від економічної структури, політико-правової системи, рівня соціального розвитку та історичних традицій держав. У країнах Північної Європи соціальна відповідальність бізнесу сформувалася як продовження потужної соціально орієнтованої державної політики, тоді як у США КСВ розвивалася переважно за ініціативи самого бізнесу та громадянського суспільства. У країнах Азії підходи до КСВ поєднують у собі елементи державного регулювання, корпоративної культури та національних етичних норм, що створює унікальні моделі взаємодії бізнесу й суспільства.

Вивчення світових практик дає можливість не лише визначити найефективніші інструменти інтеграції КСВ у діяльність підприємств, а й оцінити їхній вплив на конкурентоспроможність компаній, рівень довіри споживачів, соціальну стабільність і стійкість економічного розвитку. Для України, яка активно інтегрується у глобальний економічний простір та прагне підвищення прозорості бізнесу, адаптація міжнародних підходів до КСВ є важливим етапом формування відповідальної моделі корпоративного управління [2].

Таким чином, дослідження міжнародного досвіду впровадження соціально відповідальної поведінки бізнесу дає змогу визначити найбільш успішні практики, виявити універсальні та специфічні чинники їх ефективності, а також сформулювати рекомендації щодо розвитку КСВ відповідно до сучасних вимог глобального ринку та стратегічних пріоритетів української економіки.

Європейський Союз є одним із світових лідерів у формуванні системного підходу до корпоративної соціальної відповідальності, інтегруючи її у стратегії сталого розвитку, регуляторну політику та корпоративне управління. Європейська модель КСВ характеризується комплексністю, високим рівнем нормативного забезпечення та тісною взаємодією між бізнесом, державними інституціями та громадянським суспільством. На відміну від багатьох інших регіонів світу, у ЄС реалізація КСВ охоплює не лише добровільні ініціативи, а й формалізовані вимоги, спрямовані на підвищення прозорості діяльності підприємств, екологічну відповідальність і соціальну захищеність працівників.

Поворотним моментом у розвитку політики КСВ в Європі стала опублікована у 2011 році оновлена Стратегія ЄС з корпоративної соціальної відповідальності, яка визначила КСВ як «відповідальність підприємств за вплив їхньої діяльності на суспільство». У документі наголошувалося на необхідності інтеграції соціальних, екологічних, етичних і правозахисних принципів у бізнес-процеси, а також на важливості ведення діалогу зі

стейкхолдерами для забезпечення довіри та підвищення якості корпоративного управління.

Важливу роль у формуванні європейського підходу відіграє регуляторна база ЄС. Одним із ключових документів є Директива 2014/95/ЄС (NFRD), яка зобов'язує великі компанії розкривати нефінансову та соціальну інформацію щодо екологічного впливу, дотримання прав людини, антикорупційної політики, соціального розвитку та взаємодії з персоналом. У 2022 році Європейський Союз ухвалив нову Директиву CSRD, яка значно розширила коло підприємств, на які поширюються вимоги щодо звітності, та ввела стандартизовані європейські критерії (ESRS). Це створило єдиний простір прозорості та дозволило інвесторам більш ефективно оцінювати стійкість і відповідальність компаній.

Європейська практика КСВ також відзначається активним розвитком ініціатив на рівні держав-членів. У країнах Скандинавії відповідальна поведінка бізнесу є складовою національної культури, що базується на моделі «соціальної держави» та високих стандартах трудових відносин. У Німеччині та Франції активно застосовуються механізми державного стимулювання відповідального бізнесу, зокрема через систему екологічного оподаткування, пільг для «зелених» виробництв і підтримку інновацій у сфері сталого розвитку. У Великій Британії корпоративне громадянство тісно пов'язане з політикою прозорості, етичних стандартів та інклюзивності.

Характерною рисою європейського підходу є акцент на екологічній відповідальності, що відповідає пріоритетам Європейського зеленого курсу (European Green Deal). У межах цієї стратегії бізнес отримує чіткі орієнтири щодо декарбонізації, енергоефективності, раціонального використання ресурсів та зменшення впливу на довкілля. Особливе значення надається розвитку циркулярної економіки, переходу до відновлюваної енергетики та зменшенню викидів парникових газів відповідно до кліматичних цілей ЄС.

Загалом досвід Європейського Союзу демонструє, що успішна реалізація соціально відповідальної поведінки бізнесу можлива за умов чіткої

нормативної підтримки, партнерства між ключовими стейкхолдерами та інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративні стратегії. Європейська модель КСВ стала прикладом ефективного поєднання економічних, соціальних і екологічних пріоритетів та має значний потенціал для адаптації в інших країнах, зокрема в Україні, яка орієнтується на європейські стандарти прозорості та відповідального управління [87].

Сполучені Штати Америки є одним із найвпливовіших центрів формування сучасних підходів до корпоративної соціальної відповідальності, де КСВ розвивається переважно як ініціатива бізнесу та громадянського суспільства, а не як державна вимога. Американська модель відзначається високою гнучкістю, інноваційністю та орієнтацією на стратегічну вигоду компаній. Вона ґрунтується на ідеї, що відповідальна поведінка бізнесу здатна одночасно підвищувати соціальні стандарти та забезпечувати конкурентні переваги, що відображає традиційний для США підхід до підприємництва.

Ключовою особливістю американської моделі є значний вплив ринкових механізмів на формування КСВ. Компанії активно інтегрують соціальні та екологічні ініціативи в корпоративні стратегії, оскільки це підвищує їхню привабливість для споживачів, інвесторів та партнерів. Розвиток фондових ринків, зростання зацікавленості в інвестиціях ESG та значна конкуренція між корпораціями стимулюють їх до підвищення прозорості, покращення умов праці, мінімізації негативного впливу на довкілля та впровадження етичних стандартів управління. Зокрема, такі транснаціональні корпорації, як Apple, Google, Microsoft, Amazon, Walmart та Starbucks, щороку публікують нефінансові звіти та реалізують масштабні програми сталого розвитку [29].

Важливу роль у становленні американської моделі КСВ відіграють громадські організації, університети та незалежні рейтингові агентства, які формують стандарти поведінки, здійснюють моніторинг корпоративної

діяльності та впливають на репутаційний капітал бізнесу. Поширення ESG-рейтингів, оцінок стійкості та індексів корпоративної відповідальності (наприклад, Dow Jones Sustainability Index, Corporate Responsibility Index) стало своєрідним стимулом для бізнесу до впровадження більш відповідальних підходів.

Державне регулювання у США відіграє допоміжну, але важливу роль. Регуляторна система зосереджена переважно на захисті прав споживачів, антикорупційних заходах, забезпеченні рівних можливостей, боротьбі з дискримінацією та екологічних стандартах. Агентство з охорони довкілля (EPA), Комісія з цінних паперів і бірж (SEC), Департамент праці США та інші установи встановлюють чіткі вимоги до корпоративної звітності, умов праці та екологічної відповідальності. Останніми роками SEC приділяє значну увагу розкриттю даних щодо кліматичних ризиків, що фактично стимулює компанії до більш активного впровадження екологічних ініціатив.

Характерною рисою американського підходу є розвиток корпоративної філантропії, яка, хоча й не є основою КСВ, залишається важливою її складовою. Великі корпорації створюють власні благодійні фонди, реалізують соціальні програми у сферах освіти, охорони здоров'я, інклюзивності та розвитку місцевих громад. Програми корпоративного волонтерства, підтримка стартапів, грантові ініціативи та партнерство з неприбутковими організаціями є поширеними практиками [9].

Загалом модель КСВ у США поєднує економічну доцільність, ринкову мотивацію та суспільний інтерес. Вона демонструє, що відповідальна діяльність бізнесу може бути не лише інструментом виконання соціальних зобов'язань, а й важливим чинником стратегічного розвитку, інноваційності та підвищення конкурентоспроможності. Американський досвід є цінним для країн, що прагнуть сформувати сучасну модель взаємодії бізнесу та суспільства на засадах прозорості, етичності та сталого розвитку.

Застосування принципів корпоративної соціальної відповідальності передбачає інтеграцію соціальних та екологічних ініціатив у ключові бізнес-

процеси підприємства. Упровадження таких проєктів впливає як на макроекономічні показники розвитку країни, так і на індикатори, що відображають рівень задоволеності населення якістю життя та ефективність розв'язання соціальних проблем.

Показовим є те, що останніми роками акценти зміщуються не лише на традиційні економічні індикатори, такі як ВВП чи індекс людського розвитку, а й на показники, які характеризують рівень добробуту та щастя населення. Така увага зумовлена розумінням, що кінцевою метою економічного зростання й державної політики має бути створення умов для комфортного та щасливого життя громадян.

Саме з цих міркувань у 2006 році фондом New Economics Foundation було розроблено міжнародний індекс щастя (Happy Planet Index), який охоплює низку критеріїв, серед яких екологічна стійкість, суб'єктивне відчуття задоволеності життям, очікувана тривалість життя та інші важливі показники [8].

Відповідно до звіту World Happiness Report, у 2024 році перше місце в рейтингу рівня щастя знову посіла Фінляндія, яка вже кілька років поспіль утримує лідерство (7,842 бала з 10). Основними чинниками, що забезпечують такі високі показники, фіни називають потужну суспільну підтримку, високий рівень довіри між громадянами, свободу у виборі життєвого шляху та мінімальні прояви корупції.

Друге місце традиційно займає Данія, третє — Ісландія. Україна за результатами 2024 року опинилася на 105-й позиції, що нижче порівняно з 92-м місцем, яке вона посідала у 2023 році. Загалом дослідження охопило 142 держави світу, а найнижчий рівень щастя зафіксовано в Афганістані, який отримав лише 1,721 бала (рис. 2.1).

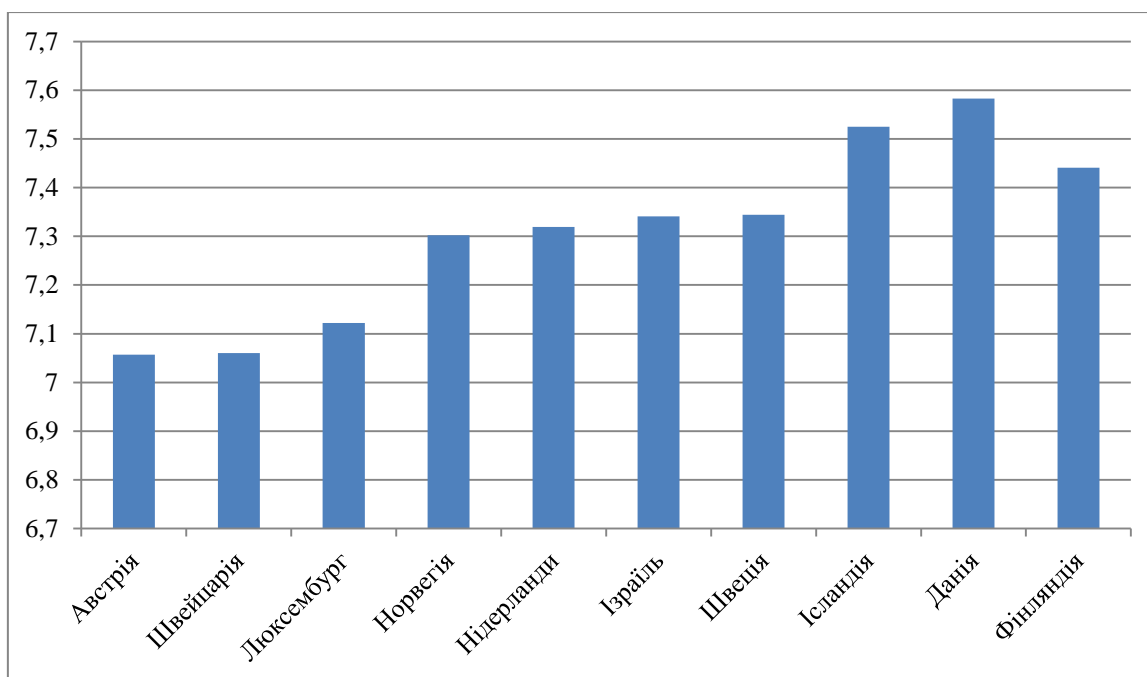


Рис.2.1. – Рейтинг країн за показником Індексу щастя за 2024 р.

Джерело: складено автором на основі [95].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у сучасних умовах розглядається як діяльність бізнесу, спрямована не лише на забезпечення фінансової результативності та зростання вартості компанії для акціонерів, а й на реалізацію суспільно значущих ініціатив. Соціально відповідальні підприємства інтегрують у свою стратегію заходи, орієнтовані на підвищення добробуту населення, поліпшення якості життя та збереження навколишнього природного середовища. У такий спосіб бізнес частково бере на себе функції, які традиційно належать до компетенції органів державної влади та місцевого самоврядування.

Водночас у сфері КСВ відсутній уніфікований підхід або загальнообов'язковий стандарт, а механізми її реалізації значною мірою визначаються самими компаніями. У таких умовах провідні корпорації розробляють власні принципи соціальної відповідальності, що нерідко стають орієнтиром для інших суб'єктів господарювання. Менші підприємства намагаються адаптувати їхні практики, проте не завжди можуть застосувати подібні моделі через обмежені ресурси, нестабільні

економічні умови або невідповідність корпоративних ініціатив власним соціальним чи стратегічним пріоритетам.

З огляду на це, малий та середній бізнес часто стикається з необхідністю впровадження КСВ у формах, які не цілком узгоджуються з їхньою фінансовою спроможністю чи рівнем організаційного розвитку. Особливо гостро такі диспропорції проявляються в умовах економічної турбулентності, що спостерігається у світі протягом останніх років.

Уряди багатьох країн активно підтримують компанії, які застосовують принципи етичної та соціально орієнтованої поведінки. На макrorівні такі практики формують значний суспільний ефект: сприяють зростанню зайнятості населення, розвитку систем освіти та охорони здоров'я, запобіганню дискримінації й порушенням прав людини. Крім того, соціально відповідальна діяльність бізнесу створює підґрунтя для протидії корупції, підвищення довіри до інституцій та зменшення екологічного навантаження на довкілля.

Таким чином, КСВ виступає не лише інструментом іміджевого або репутаційного позиціонування, а й важливою передумовою сталого розвитку держави й суспільства, виконуючи роль каталізатора прогресивних соціально-економічних змін.

2.2. Оцінка рівня впровадження корпоративної соціальної відповідальності в сучасних компаніях

У сучасних умовах глобальної конкуренції та посилення вимог з боку суспільства питання ефективного впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) набуває стратегічного значення для бізнесу. Компанії дедалі частіше розглядають КСВ не лише як інструмент формування позитивного іміджу, але й як елемент довгострокового розвитку, що сприяє підвищенню довіри стейкхолдерів, зміцненню репутації та забезпеченню

стабільності діяльності. Саме тому оцінка рівня реалізації КСВ у сучасних підприємствах є ключовим етапом аналізу їх адаптивності до викликів зовнішнього середовища та здатності інтегрувати соціальні, екологічні й етичні аспекти у корпоративну стратегію [11].

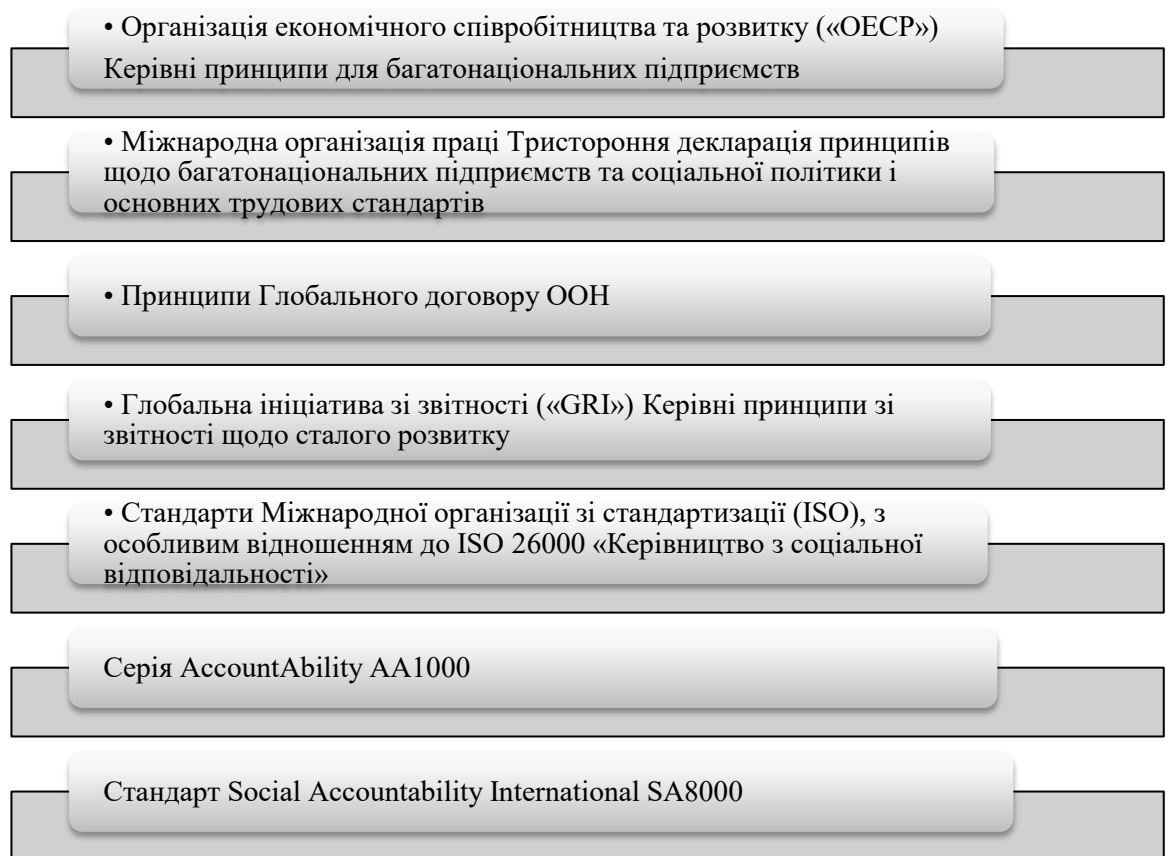


Рис. 2.2. – Базові документи, які регламентують КСВ

Джерело: складено автором на основі [8, 15, 24].

Компанії, які активно займаються КСВ, багато в чому не відрізняються від будь-яких інших бізнесів: їхня бізнес-модель повинна приносити достатній прибуток, щоб компанія могла виживати і розвиватися (тобто досягати стійкості, необхідної для того, щоб проіснувати достатньо довго, щоб досягти своїх соціальних та/або екологічних цілей, а також приносити дохід своїм інвесторам, менеджерам і співробітникам). Таким чином, стійкі компанії все ще повинні розуміти та застосовувати традиційні методи бізнес-планування; однак вони також повинні інтегрувати свої проекти та ініціативи

з корпоративної соціальної відповідальності у свої стратегічні цілі та бізнес- і операційні плани.

Не існує універсального методу реалізації ініціатив у сфері КСВ і що кожна компанія повинна враховувати свої унікальні особливості та обставини при впровадженні, розширенні або модифікації своїх програм і політик у сфері КСВ. Серед іншого, ці особливості та обставини включають загальну місію та мету компанії, організаційну культуру, зовнішнє середовище та профіль ризиків, умови діяльності та існуючі відносини зі стейкхолдерами [56].

Доступні ресурси для діяльності у сфері КСВ також є важливим обмежувальним фактором, хоча навіть за умови обмежених ресурсів компанії можуть вживати помірних заходів для інтеграції питань та принципів КСВ у свої основні процеси прийняття рішень, стратегію, процеси управління та діяльність. Однак, незважаючи на контекстуальні обставини КСВ, компанії можуть скористатися результатами великої роботи, яка була проведена для створення міжнародних інструментів, що забезпечують базову основу для розробки та впровадження ефективної та всеосяжної ініціативи КСВ і які були перевірені та схвалені урядами та громадянським суспільством.

Цікаво, що занепокоєння та ролі зацікавлених сторін не були інтегровані в цю систему.

Верре назвав КСВ «стратегічним вибором взяти на себе відповідальність за вплив бізнесу на економічні, екологічні та соціальні аспекти» і запропонував, щоб модель впровадження КСВ включала чотири основні етапи: підвищення обізнаності вищого керівництва, формулювання бачення КСВ та основних корпоративних цінностей, зміну організаційної поведінки та закріплення змін. Верре наголосив на важливості внутрішніх комунікацій та залучення співробітників; однак залучення зовнішніх зацікавлених сторін не згадувалося, крім їхньої ролі у підвищенні обізнаності та чутливості вищого керівництва та у просуванні процесів зовнішньої сертифікації.

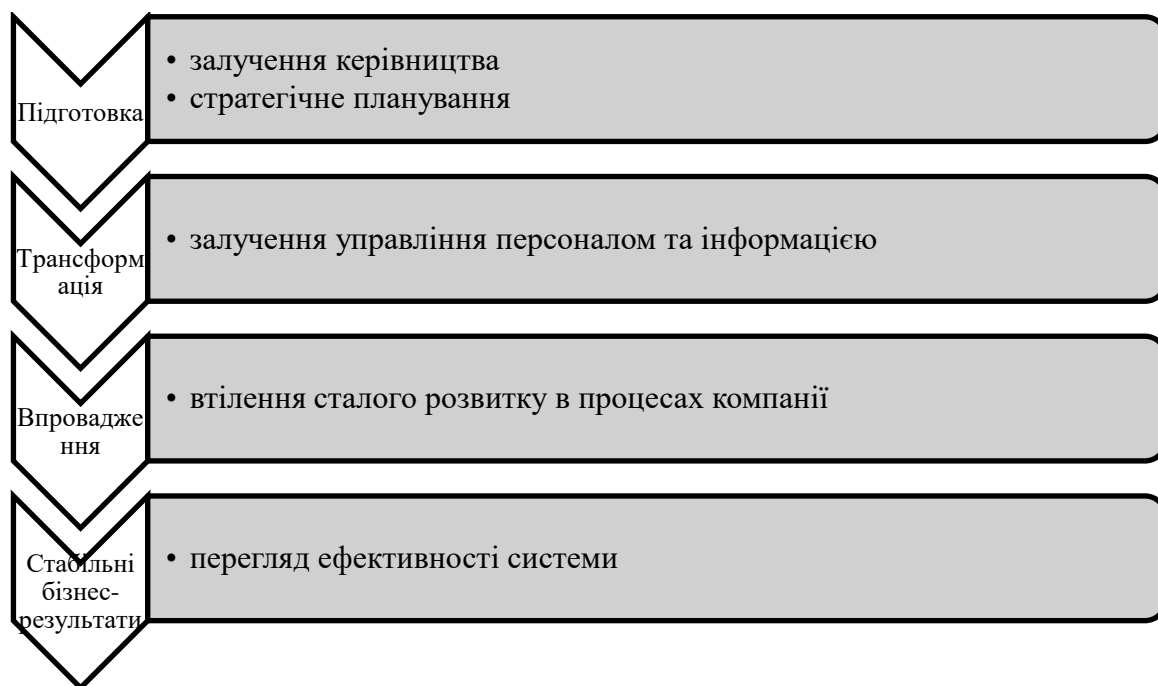


Рис. 2.3. – Процес інтеграції КСВ на основі Австралійської системи бізнес-досконалості

Джерело: складено автором на основі [3].

Панапанаан та ін. просували систему впровадження, яка починалася з двох попередніх етапів (тобто визначення основних сфер КСВ та визначення відповідних параметрів КСВ) і продовжувалася п'ятьма основними заходами з управління КСВ (організація та структура, планування, впровадження, моніторинг та оцінка, комунікація та звітність). Оцінка соціальних ризиків з урахуванням побоювань та думок зацікавлених сторін була важливим елементом попередніх етапів; проте відносно мало уваги приділялося ролі зацікавлених сторін у діяльності з управління.

Maignan та ін. запропонували вісім кроків для належного впровадження КСВ з маркетингової точки зору: виявлення організаційних цінностей і норм; ідентифікація зацікавлених сторін та їхньої відповідної значущості; визначення основних питань, що турбують ідентифікованих зацікавлених

сторін; оцінка значення КСВ, яке відповідає організації, що представляє інтерес; аудит поточних практик; визначення пріоритетності та впровадження змін та ініціатив у сфері КСВ; просування

Креймер виклав шість основних не послідовних заходів для впровадження КСВ:



Рис. 2.4. – Шість основних не послідовних заходів для впровадження КСВ

Джерело: складено автором на основі [18].

Маон та ін. також надали перелік критичних факторів успіху на кожному рівні в межах компанії (тобто корпоративному, організаційному та управлінському) для впровадження інтегрованої політики КСВ:

Корпоративний рівень

- На етапі планування пов'язати бачення та ініціативи КСВ з основними цінностями та компетенціями організації та формалізувати бачення КСВ через офіційні документи.

- На етапі оцінки та вдосконалення розглядати помилки як можливість навчитися та вдосконалити програми та політику.

- Протягом усього процесу залучати ключових осіб (наприклад, директорів, власників та керівників вищої ланки) та зацікавлені сторони до всього процесу.

Організаційний рівень

- На етапі планування, спираючись на існуючі організаційні структури та процеси.

- На етапі впровадження, забезпечення того, щоб компанія мала внутрішні навички, необхідні для здійснення трансформації, та щоб співробітники були навчені в питаннях КСВ.

- На етапі оцінки та вдосконалення, розглядаючи помилки як можливість навчитися та вдосконалити програми та політику.

- На щоденній основі підкреслювати взаємозв'язок між новою організаційною поведінкою та успіхом.

- Протягом усього процесу сприяти появі моральних лідерів/лідерів у сфері КСВ та мислити в термінах залучення, а не «швидких рішень».

Рівень керівництва:

- На етапах впровадження, оцінки та вдосконалення створювати ентузіазм та довіру до КСВ, регулярно інформуючи про прогрес.

- Щодня винагороджувати людей, які досягають успіхів у сфері КСВ.

- Протягом усього процесу керівники повинні брати на себе роль лідерів.

Хоча Керівництво ISO 26000 з соціальної відповідальності, розроблене Міжнародною організацією зі стандартизації («ISO 26000»), приділяє значну увагу визначенню принципів, основних тем і питань КСВ та дій, які є важливими для організацій стосовно кожної з цих тем, воно також надає рекомендації щодо інтеграції соціальної відповідальності в організацію та фактичного впровадження КСВ на практиці. ISO 26000 визнає, що організації почнуть свій шлях до КСВ з різних точок. Наприклад, деякі організації вже мають встановлені процеси та методи для впровадження значних організаційних змін і можуть мати низку політик та процесів, що мають

відношення до основних тем КСВ (наприклад, організаційний кодекс поведінки та політики, що стосуються навколишнього середовища, прав людини, умов праці, хабарництва та корупції тощо). В інших випадках, особливо в нових та/або менших підприємствах, КСВ потрібно впроваджувати та будувати з нуля і систематично інтегрувати в організаційну культуру та способи розгляду питань і прийняття рішень [17].

Рекомендації ISO 26000 щодо впровадження та інтеграції КСВ зосереджуються на таких питаннях та відповідних організаційних заходах: взаємозв'язок характеристик організації з основними темами соціальної відповідальності; розуміння соціальної відповідальності організації та конкретних питань і очікувань, що стосуються організації з огляду на її внесок у сталий розвиток; практики інтеграції соціальної відповідальності в організації (тобто стратегії та плани дій); комунікації щодо соціальної відповідальності; підвищення довіри до соціальної відповідальності шляхом залучення зацікавлених сторін та звітності; а також перегляд та вдосконалення дій та практик організації, пов'язаних із соціальною відповідальністю.

На відміну від багатьох інших стандартів ISO, ISO 26000 не призначений для сертифікації (тобто організація не може заявляти, що вона «сертифікована за ISO 26000»), а призначений для надання рекомендацій та допомоги організаціям у пошуку найкращого шляху до впровадження КСВ та поліпшення екологічних і соціальних показників. Принципи ISO 26000 стали основою для багатьох інших рамкових програм впровадження, що розглядаються в цьому документі.

Хохнен і Поттс запропонували систему впровадження КСВ, що базується на чотирьох етапах, які називаються «планувати», «виконувати», «перевіряти» та «вдосконалювати», і стверджували, що цей процес слід розглядати як «цикл» впровадження, який необхідно освоїти, вдосконалити та повторювати відповідно до розумного та доцільного графіку. Хонен і Поттс підкреслили, що компанії повинні підходити до КСВ як до процесу

постійного вдосконалення, постійно будучи уважними до нових питань і міркувань. Їхня система впровадження, яка, як вони зазначили, базувалася на таких відомих ініціативах, як системи управління якістю та охороною навколишнього середовища ISO, мала на меті надати компаніям шлях, яким вони могли б слідувати; однак, необхідно було проявити гнучкість, щоб бути впевненими, що конкретні потреби та обставини компанії будуть враховані. Метою цього процесу є створення та підтримка системи впровадження КСВ, яка інтегрує економічні, соціальні та екологічні рішення в усій компанії, від ради директорів до персоналу на передовій та партнерів у ланцюжку поставок, і таким чином підвищує загальну ефективність корпоративного управління компанією [101].

Фінська текстильна та модна асоціація (FTF), центральна організація текстильних, швейних та модних компаній Фінляндії, рекомендує компаніям дотримуватися простого багатоетапного процесу для початку впровадження КСВ:

- Перегляд та опис поточного стану програм та заходів компанії щодо корпоративної відповідальності
- Визначення тем корпоративної відповідальності, які мають істотне значення для успіху компанії
- Визначення цільового рівня корпоративної відповідальності щодо кожної з важливих тем корпоративної відповідальності компанії
- Формалізація цільових рівнів у вигляді зобов'язань з корпоративної відповідальності
- Встановлення принципів та політик корпоративної відповідальності (наприклад, кодекс поведінки та детальні керівні принципи та правила щодо конкретних тем, таких як навколишнє середовище, людські ресурси та закупівлі)
- Цільова програма корпоративної відповідальності, яка визначає три-п'ятирічну програму дій, що мають бути вжиті щодо важливих тем

корпоративної відповідальності, з конкретними цілями та показниками, а також розподілом повноважень та відповідальності

- Вимірювання та моніторинг ефективності щодо обраних цілей та показників, а також коригування стратегій та цілей на основі регулярного перегляду ефективності (не рідше ніж раз на рік)
- Перевірена звітність про результати програми корпоративної відповідальності та повідомлення про результати зацікавленим сторонам з використанням різних каналів.

FTF зазначила, що цільовий рівень корпоративної відповідальності, як правило, буде різнитися для компаній залежно від їх розміру та досвіду впровадження та застосування процесів і систем, пов'язаних з ініціативами у сфері КСВ. Наприклад, компанія може почати з дотримання чинних законів та нормативних актів у юрисдикціях, в яких вона здійснює свою діяльність; однак, оскільки КСВ, як правило, розглядається як вимога до компаній виходити «за межі закону», незабаром компанії доведеться встановити інший, вищий цільовий рівень корпоративної відповідальності на основі національних та міжнародних норм та угод. Іншим важливим аспектом, на якому наголошує FTF, є очікування зацікавлених сторін компанії, які необхідно враховувати на кожному з вищезазначених етапів.

2.3. Аналіз ключових практик та інструментів соціальної відповідальності компаній світу

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) поступово перетворюється на один із ключових елементів стратегічного розвитку провідних компаній світу. Міжнародні корпорації, реагуючи на зростання суспільних очікувань, екологічні виклики та вимоги регуляторів, активно впроваджують комплексні програми, спрямовані на підвищення соціальної цінності свого бізнесу. Практики КСВ охоплюють широкий спектр напрямів — від

екологічних ініціатив та енергоефективності до соціальних інвестицій, дотримання прав людини, етичного ведення бізнесу, розвитку персоналу й підтримки місцевих громад.

Дослідження глобального досвіду дозволяє визначити інструменти, що стали стандартом корпоративної відповідальності у провідних країнах світу, а також оцінити ефективність підходів, які міжнародні компанії застосовують для підвищення прозорості, мінімізації ризиків та зміцнення суспільної довіри. Аналіз таких практик є важливим елементом формування сучасної моделі КСВ в Україні, оскільки дає можливість адаптувати найуспішніші механізми до національного бізнес-середовища та сприяє інтеграції українських підприємств у глобальні економічні процеси.

Таблиця 2.1. - Рейтинг компаній з сильною репутацією 2024 рік

№	Компанія	Причини сильної репутації (з PSM7)	Основні КСВ-ініціативи
1	Apple	Багаторічне лідерство, висока інноваційність, стабільний фінансовий стан та глобальний вплив	Apple поставила стратегічну мету до 2030 року стати вуглецево нейтральною. Вона активно використовує перероблені матеріали (наприклад, магніти зі 100 % перероблених рідкоземельних елементів), переходить на відновлювану енергію у своїх виробничих ланцюгах, зменшує відходи, а також підтримує програми повернення пристроїв для переробки.
2	Microsoft	Висока довіра, сильне керівництво, інвестиції в технології і соціальні проекти	Microsoft має амбітні екологічні зобов'язання: до 2030 року вона планує бути «вуглецево негативною», нуль відходів, а також «water-positive» — компенсувати більше води, ніж споживає. У її програмі також — фонд інновацій для клімату, проекти із штучним інтелектом для сталого розвитку та партнерські ініціативи з неприбутковими організаціями.
3	Amazon	Потужна глобальна присутність, швидке зростання, широкий спектр бізнесу	Amazon проводить значні екологічні програми: інвестує у відновлювану енергію (вітрові та сонячні проекти), прагне перейти до упаковки з перероблених матеріалів, а також бере участь у програмах компенсації викидів вуглецю через купівлю «вуглецевих кредитів» та інші ініціативи.
4	Berkshire Hathaway	Стабільний бізнес, довгострокові інвестиції, консервативне	Berkshire Hathaway менш активно комунікує про КСВ, але частина її дочірніх компаній дотримується етичних та екологічних принципів. При цьому компанія загалом

		управління	підтримує підхід «роби правильно», базуючись на децентралізованому управлінні та законодавчій відповідальності.
5	JPMorgan Chase	Потужний банківський бренд, глобальні фінансові рішення, вплив у корпоративному секторі	JPMorgan активно підтримує ініціативи сталого фінансування та інвестицій для «зелених» проектів.
6	American Express	Надійність, відмінний сервіс, висока довіра клієнтів	Компанія підтримує благодійні проекти, волонтерські ініціативи своїх працівників, а також сприяє соціальному розвитку через свої фінансові продукти — наприклад, програми підтримки малого бізнесу та інклюзивного доступу до фінансів.
7	Alphabet (Google)	Інновації, глобальне охоплення, технологічне лідерство	Alphabet розвиває численні екологічні та соціальні ініціативи — інвестиції в поновлювану енергію, підтримка стартапів, що працюють на кліматичні рішення, а також програми для підвищення цифрової включеності у менш розвинених регіонах.
8	Intel	(Інформація про CSR обмежена в джерелі PSM7)	Intel розвиває екологічні програми, зокрема ефективне управління енергією у виробництві, зменшення викидів та інвестування в програми освіти та STEM, щоб підтримувати інновації й екологічну відповідальність.
9	Walmart	Масштабна роздрібна мережа, вплив на глобальні ланцюги постачання, сильна логістика	Walmart активно впроваджує проекти зі сталого розвитку: скорочення викидів, перехід на екологічну упаковку, підтримка фермерських ініціатив, а також соціальні програми для співробітників і громад.
10	Nvidia	Інновації в графічних процесорах, значний внесок у сфери ІІІ та комп'ютерної індустрії	Nvidia підтримує ініціативи з екологічної відповідальності, включаючи енергоефективність своїх центрів обробки даних, партнерства з організаціями, що працюють над стійкими технологіями, та освітні програми для молодих інженерів.

Джерело: складено автором на основі [22].

Порівняльний аналіз компаній із рейтингу Fortune засвідчує, що високий рівень корпоративної репутації у сучасних глобальних умовах безпосередньо ґрунтується на системному впровадженні практик корпоративної соціальної відповідальності. Хоча кожна компанія формує власний набір пріоритетів, усі вони демонструють спільну тенденцію: КСВ перестає бути додатковою опцією та перетворюється на невід'ємний

компонент стратегії довгострокового розвитку. Запропоновані ініціативи охоплюють комплекс заходів — від екологічної модернізації виробництва до соціальних інвестицій у розвиток громад, цифрову інклюзію, інновації та відповідальне корпоративне управління.

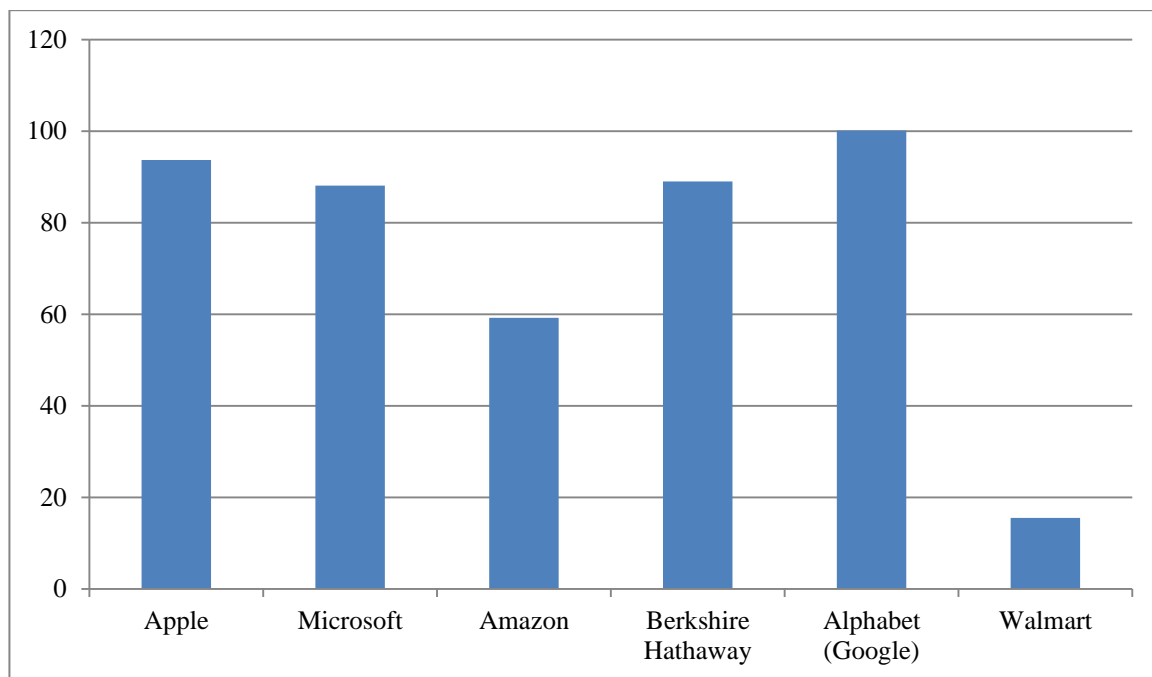


Рис. 2.5. – Чистий прибуток компаній з найкращою репутацією за 2024 рік (млрд дол. США)

Джерело: складено автором на основі [62].

Подані на графіку дані ілюструють показники чистого прибутку провідних світових компаній із найвищим рівнем корпоративної репутації за підсумками 2024 року. Аналіз результатів демонструє, що такі корпорації, як Apple, Microsoft, Berkshire Hathaway, Alphabet (Google) та Amazon, продовжують утримувати позиції глобальних лідерів завдяки поєднанню високих фінансових результатів, інноваційності та ефективної реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Серед представлених компаній Alphabet (Google) показує найвищий рівень чистого прибутку, що перевищує позначку у 100 млрд доларів США. Такий результат пояснюється домінуванням компанії на ринку інтернет-технологій, збалансованим портфелем цифрових сервісів, а також активним

впровадженням ESG-принципів у свою стратегію. Високі показники Apple та Microsoft (понад 90 млрд дол. США та близько 88 млрд дол. США відповідно) підтверджують значення інноваційності, диверсифікації продуктового портфеля та соціально відповідального ведення бізнесу як важливих факторів зміцнення корпоративної репутації.

Berkshire Hathaway, попри відмінність бізнес-моделі порівняно з технологічними корпораціями, демонструє стабільний і високий рівень прибутковості, що вказує на ефективність консервативної інвестиційної політики та стратегічного управління активами. Amazon, маючи нижчий показник чистого прибутку серед технологічних гігантів (близько 60 млрд дол. США), усе ж входить до переліку компаній з найкращою репутацією завдяки масштабним інвестиціям у логістику, екологічні ініціативи та соціальні програми.

Найнижчий серед представлених результатів демонструє Walmart, однак навіть цей показник є значним — близько 16 млрд доларів США. Цей факт підтверджує, що компанія, зберігаючи лідерство в глобальній роздрібній торгівлі, ефективно поєднує масовий сервіс, сталий розвиток та широкий спектр соціальних ініціатив.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що чистий прибуток компаній із високою репутацією є не лише показником фінансової ефективності, але й індикатором їх здатності вибудовувати довгострокові стратегії корпоративної соціальної відповідальності, підтримувати інноваційність бізнес-процесів та забезпечувати довіру стейкхолдерів. Саме поєднання фінансової стабільності та соціально відповідальних практик сприяє формуванню конкурентних переваг цих компаній на світовому ринку.

Важливо підкреслити, що компанії з найвищими репутаційними показниками — Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet — демонструють тісний зв'язок між технологічними інноваціями та сталим розвитком. Використання штучного інтелекту, відновлюваної енергетики, екологічно безпечних матеріалів і циркулярних бізнес-моделей свідчить про те, що сучасні гіганти

вже не лише адаптуються до ESG-вимог, а й активно формують глобальні стандарти відповідальності.

Водночас підприємства фінансового сектору, такі як JPMorgan Chase та American Express, роблять акцент на розвитку соціально спрямованих фінансових продуктів, програм інклюзії та підтримки малого бізнесу. Це демонструє, що роль фінансових інститутів у сучасній КСВ зростає, оскільки саме вони визначають можливості доступу до ресурсів для сталого розвитку.

Компанії зі значним фізичним виробництвом (Intel, Walmart) більшою мірою зосереджуються на зниженні викидів, оптимізації логістики, підвищенні ефективності споживання енергії та ресурсів. Це підтверджує, що екологічний аспект ESG стає ключовим фактором конкурентоспроможності у секторах із високим ресурсним навантаженням.

Загалом, представлений рейтинг демонструє, що корпоративна репутація формується не лише через комунікаційну активність, а передусім через реальні дії та результати, які компанії демонструють у сфері сталого розвитку. Найбільш успішними стають ті бізнеси, які інтегрують соціальну відповідальність у стратегічне планування, інновації та операційну діяльність, перетворюючи КСВ на драйвер розвитку, довіри та глобальної конкурентоспроможності.

Однією з провідних компаній Європейського Союзу, що демонструє високий рівень корпоративної соціальної відповідальності, вважається німецький концерн BMW Group, який у рейтингу The Global RepTrak 100 (2022) отримав 76,5 бала. Для компанії особливу стратегічну цінність має екологічний компонент сталого розвитку. Показово, що ще у 1973 році в структурі BMW була створена окрема управлінська посада Environmental Officer, відповідальна за контроль дотримання природоохоронних стандартів у виробничих процесах [69].

За останні півтора десятиліття компанія змогла скоротити рівень викидів від нових автомобілів, реалізованих на ринках Європи, приблизно на 40 %. Активне впровадження рішень Індустрії 4.0, інтелектуальних

технологій та цифрових систем управління дозволило істотно зменшити споживання палива та обсяг шкідливих викидів, що повністю відповідає глобальним орієнтирам сталого розвитку [38, 39]. Окрім екологічного напрямку, BMW Group інвестує у великі освітні програми, ініціативи у сфері охорони здоров'я (зокрема підтримку пацієнтів з ВІЛ/СНІДом), проекти з підвищення безпеки дорожнього руху, а також активно підтримує сучасне мистецтво, дизайн, архітектуру та джазову культуру.

Ще одним прикладом є транснаціональна корпорація Microsoft, яка у 2022 році отримала 75,9 бала у The Global RepTrak 100. Компанія тісно взаємодіє з урядами різних країн, інвесторами та неприбутковими організаціями, приділяючи значну увагу підтримці власного персоналу. З 1983 року Microsoft спрямувала понад 6,5 млрд доларів США на підтримку громадських та благодійних ініціатив у різних регіонах світу. За підсумками 2019 року компанія задекларувала дохід у розмірі 73,7 млрд доларів, що на 3,76 млрд доларів більше, ніж у 2017 році. Такі результати пояснюються поєднанням ефективної корпоративної стратегії, інноваційних рішень, чіткої моделі КСВ та високою організованістю персоналу [69].

Microsoft стала однією з піонерів у впровадженні гнучкого робочого графіка, системи job-sharing (розподіл робочої ставки між двома працівниками), програм підтримки сімей співробітників та інших прогресивних HR-практик. Широкий суспільний резонанс отримав проект компанії «Yo soy empleo» («Я працюю»), створений у відповідь на фінансову кризу в Іспанії. На його реалізацію було спрямовано 26,5 млн євро, з яких близько 25 % вклали у комунікаційний супровід.

Ця ініціатива була орієнтована на всеохопну підтримку людей, які втратили роботу: проведення тренінгів, програми професійної перепідготовки, надання юридичних консультацій і фінансової допомоги. Завдяки проекту було створено 10 000 робочих місць, з яких 55 % — на основі постійних договорів, а 13 % — у форматі самозайнятості. Серед

працевлаштованих 40 % становили молоді люди віком до 30 років, які до цього перебували у статусі безробітних у середньому понад рік [40].

Одним із яскравих прикладів ефективного формування соціально відповідального іміджу є глобальна корпорація Google, яка у рейтингу The Global RepTrak 100 за 2022 рік отримала 74,3 бала. Репутація компанії значною мірою ґрунтується на розвиненій системі мотивації персоналу та турботі про працівників. За результатами міжнародних опитувань, майже половина споживачів переконана, що Google забезпечує справедливі умови праці та приділяє особливу увагу благополуччю співробітників. Саме завдяки цьому компанія стабільно входить до переліку найпривабливіших роботодавців світу, пропонуючи працівникам широкий спектр соціальних гарантій та можливостей розвитку [69].

Високий рівень залучення до соціально відповідальної діяльності демонструє й провідний авіаперевізник Об'єднаних Арабських Еміратів — Emirates, яка у згаданому рейтингу отримала 72,7 бала. Одним із ключових напрямів її КСВ-стратегії є підтримка громад та благодійних ініціатив у країнах, де авіакомпанія виконує найбільшу кількість рейсів, зокрема в Індії та Пакистані. Соціальні програми Emirates охоплюють також партнерства зі світовими спортивними організаціями та подіями — від Чемпіонату світу з футболу до Міжнародної ради крикету. Компанія виступає генеральним спонсором лондонського клубу Arsenal, ставши власником іменних прав на стадіон та розмістивши свій бренд на офіційній формі команди. Одним з провідних завдань КСВ Emirates є підсилення міжнародної репутації Дубаю та формування позитивного образу емірату на глобальному рівні.

Власні переліки соціально відповідальних компаній публікує і журнал Fortune. У рейтингу 2021 року лідерами стали бренди TOMS, Microsoft, Warby Parker, The Grove Collaborative, Ben & Jerry's, Levi Strauss, Lego, Google, Klean Kanteen. Якщо ж оцінювати підприємства з урахуванням їхньої інноваційності, то в категорії КСВ першими позиціями володіють Microsoft,

The Grove Collaborative, Capital One, Logitech, Clio, Verizon, Bitwise Industries та Ambev, що відображено у відповідному рейтингу.

Висновки за другим розділом

У другому розділі було проведено комплексний аналіз сучасного стану соціальної відповідальності бізнесу у світі та в Україні, що дозволило виявити ключові тенденції, проблеми та закономірності розвитку КСВ у глобальному та національному вимірах. На основі досліджених матеріалів можна зробити такі узагальнені висновки:

1. КСВ у провідних країнах світу є зрілим та стратегічним елементом корпоративного управління.

Аналіз міжнародного досвіду показує, що в економічно розвинених країнах корпоративна соціальна відповідальність давно інтегрована у стратегічне планування компаній. Вона охоплює широкий спектр напрямів: екологічну стійкість, дотримання прав людини, розвиток персоналу, етичне ведення бізнесу та соціальні інвестиції. Уряди таких країн активно підтримують відповідальний бізнес, що створює позитивний макроекономічний ефект — зростання зайнятості, розвиток освіти та охорони здоров'я, підвищення довіри до інституцій та зменшення рівня корупції.

2. Впровадження КСВ у міжнародних корпораціях демонструє високу ефективність завдяки системності та комплексності підходів.

Міжнародні компанії використовують широкий набір інструментів КСВ: екологічні ініціативи, ESG-програми, соціальні інвестиції, механізми етичного управління, прозору нефінансову звітність, діалог із зацікавленими сторонами. Ці практики дозволяють компаніям підвищувати репутацію, зменшувати ризики, підвищувати інноваційність та зміцнювати стійкість бізнесу на глобальному ринку.

3. Репутаційний капітал у сучасному бізнес-середовищі тісно пов'язаний із рівнем соціальної відповідальності.

За даними світових рейтингів, компанії з найвищим рівнем довіри та позитивного іміджу — це ті, які реалізують масштабні соціальні та екологічні проєкти, забезпечують прозорість своєї діяльності та демонструють високі етичні стандарти. Як показує рейтинг компаній з високою репутацією у 2024 році, соціальна відповідальність є одним із ключових факторів їхньої стабільності та лідерських позицій на ринку.

4. В Україні розвивається власна модель корпоративної соціальної відповідальності, однак її поширення має нерівномірний характер.

Стан соціальної відповідальності українського бізнесу характеризується такими особливостями:

- 83% компаній заявляють про впровадження КСВ, але лише 52% мають формалізовані стратегії;
- 67% визначають репутацію як результат соціально відповідальної діяльності;
- найбільшу активність демонструють великі компанії, тоді як малий і середній бізнес стикається з фінансовими та організаційними обмеженнями.

Такі тенденції свідчать про поступове становлення національної моделі КСВ, але також вказують на її ресурсну залежність.

5. Воєнні умови суттєво трансформували природу КСВ в Україні.

Після початку повномасштабної війни корпоративна соціальна відповідальність отримала нові функції, ставши інструментом підтримки держави, військових, місцевих громад та працівників. Найпоширенішими формами стали гуманітарні програми, фінансова допомога, релокація працівників, забезпечення критичної інфраструктури та боротьба з дезінформацією. Ці зміни зумовили перехід від довгострокових стратегій

сталого розвитку до оперативних, кризових і воєнних форм відповідальності бізнесу.

6. Міжнародні та українські компанії по-різному реагують на сучасні виклики.

Західні корпорації активно підтримують Україну та інтегрують антикризові елементи КСВ у загальну корпоративну політику, тоді як частина азійських компаній займає більш нейтральну позицію. Вітчизняні компанії, навіть попри економічні труднощі, демонструють високий рівень залученості до волонтерських та соціальних проєктів, що підвищує їхню соціальну легітимність та довіру з боку суспільства.

Узагальнюючи, другий розділ доводить, що:

- корпоративна соціальна відповідальність у світі є стандартом бізнес-поведінки та ключовим елементом стратегічного розвитку;
- в Україні КСВ активно розвивається, проте залишається нерівномірною за масштабами та формами;
- війна значно змінила природу соціальної відповідальності, перетворивши її на інструмент державної та гуманітарної підтримки;
- сучасні КСВ-практики визначають репутаційні й конкурентні позиції компаній на глобальному ринку.

Таким чином, КСВ дедалі більше виступає не факультативною діяльністю бізнесу, а необхідною умовою його стійкого розвитку, репутаційного зростання та міжнародної конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В СВІТІ ТА УКРАЇНІ

3.1. Основні тенденції розвитку соціальної відповідальності бізнесу в глобальній економіці

У контексті зростаючої глобалізації та підвищеної конкуренції на міжнародних ринках корпоративна соціальна відповідальність поступово перетворюється на один із ключових чинників інвестиційної привабливості компаній. Хоча впровадження програм КСВ вимагає значних фінансових ресурсів і на перших етапах збільшує витрати бізнесу, у довгостроковій перспективі ці вкладення забезпечують відчутний економічний ефект. Підвищення рівня довіри до компанії, зміцнення її репутації, формування позитивного іміджу в очах споживачів та інвесторів прямо сприяє зростанню ринкової вартості та конкурентних переваг.

Дослідження показують, що активне впровадження соціально відповідальної політики дозволяє компаніям скоротити витрати на маркетинг і просування продукції приблизно на 40%, оскільки підвищення корпоративної репутації фактично виконує роль додаткового каналу комунікації зі споживачами. Як наслідок, стратегія КСВ стає не лише інструментом етичної поведінки бізнесу, але й важливим фактором зростання його рентабельності та зміцнення позицій на ринку.

За даними дослідницької агенції Conference Board, підприємства, що системно інтегрують принципи соціальної відповідальності у свою діяльність, демонструють значно кращі фінансові результати порівняно з компаніями, які ігнорують КСВ. Зокрема, рентабельність інвестованого капіталу у них на 9,8% вища, прибутковість активів перевищує аналогічні показники на 3,55%, доходи від продажів — на 2,79%, а загальний рівень прибутку — на 63,5%. Таким чином, соціальна відповідальність виступає

одним із визначальних чинників забезпечення стабільного розвитку компанії, її стійкості та економічної ефективності [88].

Процес впровадження Цілей сталого розвитку, що офіційно розпочався у 2016 році, сформував новий спектр вимог до наукової та експертної спільноти. Йдеться не лише про необхідність стратегічного планування та розроблення механізмів реалізації політики сталого розвитку, а й про створення чітких критеріїв вимірювання прогресу. Важливою складовою цього процесу стали підходи до збору, структурування та інтерпретації даних, а також пошук найбільш дієвих інструментів досягнення окремих цілей.

Індикатори відіграють ключову роль у сучасних ініціативах у сфері сталого розвитку, адже вони дають змогу перетворювати складні та часто абстрактні завдання (наприклад, ліквідацію бідності) у чіткі, вимірювані показники. Такі метрики дозволяють визначити, яка частка населення перебуває за межею бідності, скільки людей має доступ до базових послуг та які зміни відбуваються з часом. Завдяки цьому стає можливим не лише фіксувати динаміку процесів, а й оцінювати ефективність управлінських рішень, виявляти проблемні напрями та формувати реалістичні стратегії подальшого розвитку.

На початку 2024 року реалізація Цілей сталого розвитку опинилася під загрозою через низку масштабних глобальних викликів, які суттєво вплинули на темпи прогресу. Першим і найбільш відчутним ударом стала пандемія COVID-19, що фактично зупинила досягнення значної частини ЦСР у сфері охорони здоров'я, спричинила тривалі перебої в освітньому процесі, поглибила рівень бідності та створила серйозні економічні дисбаланси у багатьох країнах світу.

Не менш суттєвим чинником стала повномасштабна війна в Україні, яка поставила під сумнів можливість виконання цілей сталого розвитку 16 «Мир, справедливість та сильні інститути». Збройна агресія призвела до найбільшої з часів Другої світової війни хвилі вимушеної міграції,

сформувала масштабну енергетичну нестабільність та істотно підвищила ризик глобальної продовольчої кризи, що особливо небезпечно для найбільш вразливих держав.

Третім ключовим викликом є поглиблення кліматичної кризи. Зима 2022–2023 років стала найтеплішою за всю історію спостережень у Європі, що лише підтвердило глобальний характер змін клімату. Планету охопили рекордні хвилі спеки, масштабні лісові пожежі, повені та посухи, які вже сьогодні створюють суттєві загрози як для світової екосистеми, так і для сільського господарства, продовольчої безпеки та економічної активності загалом [61].

Водночас до системних перешкод у досягненні Цілей сталого розвитку належить хронічний дефіцит фінансових ресурсів. За оцінками ООН, для повноцінної реалізації резолюції «Перетворення нашого світу: Порядок денний сталого розвитку до 2030 року» світу бракує щорічно від 3,5 до 4,5 трлн доларів. Причому ситуація не лише не поліпшується, а й погіршується. Так, за даними OECD, лише у 2020 році розрив у фінансуванні ЦСР зріс на 70% — приблизно на 1,7 трлн доларів. Це обумовлено як появою нових глобальних загроз — пандемії, війни, кліматичних катастроф, — так і загальним ослабленням світової економіки, що проявилось, зокрема, у падінні глобального ВВП на 3,1% у 2021 році [107].

У сукупності зазначені фактори демонструють, що нинішній етап досягнення Цілей сталого розвитку вимагає кардинального посилення міжнародної координації, мобілізації фінансових ресурсів та перегляду підходів до управління ризиками, оскільки сучасні кризи мають комплексний і взаємопов'язаний характер.

Під впливом глобальних викликів, які гостро постали в результаті пандемії COVID-19, ініціативи в галузі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) за останні п'ять років зросли більш ніж на 70%. У зв'язку з кліматичними змінами, соціальною нерівністю та економічною нестабільністю компанії закликають вживати значущих заходів.

Споживачі вимагають підзвітності, а інвестори віддають перевагу довгостроковому впливу над короткостроковими прибутками. Компанії, які не вживають заходів, ризикують залишитися позаду. Лідерами стануть ті, хто зробить сміливі кроки в напрямку боротьби зі зміною клімату, забезпечення різноманітності та прозорості.

У 2025 році КСВ буде означати набагато більше, ніж просто обіцянки добрих намірів; компанії повинні продемонструвати конкретні зобов'язання щодо сталого розвитку, різноманітності та етичних практик.

Таблиця. 3.1. – Ключові тенденції CSR у 2025 році

Тенденція	Зміст та характеристика
1. Поглиблення кліматичних ініціатив та перехід до “net-zero”	Компанії активніше запроваджують програми скорочення викидів, інвестують у відновлювану енергетику та декарбонізацію. Екологічна стратегія перетворюється на ключовий бізнес-пріоритет.
2. Підвищення прозорості ESG-звітності	Зростає вимога до чітких, вимірюваних і верифікованих даних у сфері екологічного, соціального та корпоративного управління. Бізнеси переходять на міжнародні стандарти звітності й цифрові інструменти моніторингу.
3. Розширення політики DEI (різноманітність, рівність, інклюзія)	Підприємства активно впроваджують програми підтримки різноманітності персоналу, усунення упереджень, створення інклюзивного середовища та розвитку команд із широким спектром компетенцій.
4. Стійкі та етичні ланцюги постачання	Компанії контролюють чесність, екологічність та відповідальність своїх постачальників, впроваджують принципи циркулярної економіки, посилюють аудит та простежуваність походження продукції.
5. Пріоритет добробуту працівників	У фокусі – ментальне здоров'я, комфортні умови праці, гнучкі режими та програми корпоративної підтримки. Турбота про персонал стає фактором конкурентоспроможності бренду.
6. Охорона біорізноманіття та природоорієнтовані рішення	Бізнеси інвестують у відновлення екосистем, природні бар'єри, «зелені» проекти та програми захисту природи, що одночасно покращує екологічний та соціальний ефект.
7. Перехід до циркулярних моделей виробництва	Популяризується переробка матеріалів, повторне використання компонентів та створення продуктів із можливістю ремонту. Зменшення відходів стає стратегічним завданням.
8. Філантропія з вимірюваним соціальним ефектом	Корпоративна благодійність переорієнтовується на системні впливи з оцінкою результатів (SROI). Компанії переходять від одноразових внесків до довгострокових соціальних програм.
9. Етичне використання цифрових технологій та ІІ	Бізнеси формують політики відповідального застосування штучного інтелекту, захисту даних та прозорості алгоритмів, зважаючи на етичні та соціальні наслідки

	технологій.
10. Зростання етичного споживання	Споживачі надають перевагу брендам з прозорими процесами виробництва, екологічною упаковкою та чесними умовами праці. Компанії адаптують продукцію до «свідомого попиту».

Джерело: складено автором на основі [49].

Проаналізовані тенденції корпоративної соціальної відповідальності у 2025 році демонструють суттєве зміщення парадигми CSR — від добровільних соціальних ініціатив до системної інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічне управління компаніями. Такий перехід пояснюється не лише зростанням суспільних очікувань, але й підвищенням ролі регуляторних механізмів та вимог інвесторів, які дедалі частіше оцінюють бізнес за ESG-критеріями.

Передусім, посилення кліматичних ініціатив і прагнення до досягнення «net-zero» свідчить про те, що екологічний компонент CSR переходить у площину глобальної відповідальності компаній за власний вуглецевий слід. Бізнес не просто декларує екологічність, а активно інвестує у модернізацію виробництва, цифрові інструменти моніторингу та «зелені» інновації. Це формує нову конкурентну перевагу — екологічну ефективність, яка стає ключовим критерієм оцінки стейкхолдерів.

Зростання вимог до прозорості ESG-звітності, у свою чергу, засвідчує рух до побудови довіри між бізнесом і суспільством. Компанії дедалі активніше розкривають інформацію щодо впливу своєї діяльності на довкілля, персонал і економіку, що не тільки підвищує їхню репутацію, а й формує нові стандарти корпоративної підзвітності.

Розширення політик різноманіття, рівності та інклюзії (DEI) у 2025 році відображає трансформацію внутрішньої культури компаній, які прагнуть забезпечити справедливі умови праці та уникнути дискримінації. Це сприяє підвищенню продуктивності персоналу, зростанню інноваційності та залученню талантів.

Окремої уваги заслуговує тенденція щодо зміцнення стійкості ланцюгів постачання. Під впливом глобальних криз бізнес орієнтується на мінімізацію

ризиків і формування відповідальних ланцюгів створення вартості. Цей процес передбачає аудит постачальників, дотримання екологічних і соціальних стандартів, диверсифікацію логістичних маршрутів.

У 2025 році чітко простежується переорієнтація компаній на концепцію добробуту персоналу. Інвестиції в психічне здоров'я, ергономіку робочого місця та програми підтримки працівників перетворюються на необхідний елемент конкурентної HR-стратегії, особливо в умовах високої трудової мобільності [49, 31].

Зростання популярності природного капіталу та біорізноманіття в CSR-політиках свідчить про усвідомлення бізнесом глибшого зв'язку між екосистемними послугами та стійкістю бізнес-моделі. Інвестиції в реабілітацію земель, водозбереження, зменшення викидів стають не просто іміджевими заходами, а економічно обґрунтованими рішеннями.

Тренд на циркулярну економіку посилюється завдяки прагненню компаній зменшити витрати, оптимізувати виробничі цикли та відповідати екологічним вимогам споживачів і регуляторів. Розвиток моделей повторного використання, ресайклінгу, відповідального споживання формує нову бізнес-екосистему, у центрі якої — мінімізація відходів.

Підвищення значущості соціального інвестування та оцінки соціального впливу (SROI) формує новий формат взаємодії бізнесу та суспільства. Компанії прагнуть не лише витратити ресурси на соціальні ініціативи, а й вимірювати їхній реальний вплив.

Остання тенденція — етичне використання технологій та ШІ — демонструє, що цифровізація бізнесу потребує встановлення чітких етичних рамок: прозорості алгоритмів, захисту даних, запобігання соціальним ризикам. У 2025 році ця сфера стала одним із ключових напрямів формування корпоративної відповідальності у високотехнологічних галузях.

Таким чином, аналіз тенденцій CSR у 2025 році підтверджує, що корпоративна соціальна відповідальність перестає бути факультативним напрямом діяльності та стає стратегічною необхідністю. Вона визначає

конкурентні переваги, покращує репутаційний капітал, зміцнює взаємини зі стейкхолдерами та формує економічні перспективи сталого розвитку компаній.

3.2. Стан соціальної відповідальності бізнесу в Україні в умовах війни

Війна є однією з наймасштабніших і найруйнівніших форм соціальних конфліктів, оскільки вона трансформує усі сфери життєдіяльності держави — від економіки та соціальної структури до безпеки та міжнародних відносин. Повномасштабна військова агресія росії проти України спричинила комплекс багатовимірних криз, серед яких ключовими є:



Рис. 3.1. – Багатовимірні кризи, які спричинила війна в Україні

Джерело: складено автором на основі [107].

Демографічна криза. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, у період з 2022 по 2024 роки понад 7,7 млн громадян України вимушено виїхали до країн Європи, а близько 6,5 млн осіб стали внутрішньо переміщеними. Масштабні міграційні процеси призвели до суттєвого зменшення трудових ресурсів та соціального навантаження на приймаючі громади [49].

Економічна криза. У 2022 році ВВП України скоротився на 29,2%, що є одним із найглибших падінь за часи незалежності. Рівень бідності стрімко зріс — з довоєнних 5,5% до 24,1% населення (за критерієм 6,85 дол. США на добу на одну особу). Руйнування інфраструктури, зниження виробництва та вимушене переміщення підприємств значно погіршили економічну стійкість країни [81].

Енергетична криза. Масовані ракетні атаки восени 2022 року призвели до пошкодження або повного знищення близько половини енергосистеми держави. Внаслідок цього в 10 із 24 областей відбулися тривалі відключення електроенергії. Понад 74% підприємств були змушені придбати альтернативні джерела живлення для забезпечення безперервності виробництва [80].

Екологічна криза. Підрив Каховської гідроелектростанції у червні 2023 року став однією з найбільших техногенних катастроф у новітній історії України. Прямі збитки оцінюються щонайменше у 2 млрд доларів США. Найбільших втрат зазнали житловий сектор (1,03 млрд дол.), енергетична інфраструктура (586 млн дол.), транспорт (311 млн дол.), промислові об'єкти (105 млн дол.) та аграрна галузь (25 млн дол.) [107].

У сучасних умовах повномасштабної війни корпоративна соціальна відповідальність в Україні набула якісно нового змісту та масштабу. Якщо раніше КСВ здебільшого асоціювалася з довгостроковими програмами сталого розвитку, екологічними проектами чи благодійністю, то після 2022 року вона стала одним із ключових інструментів підтримки держави, військових та населення. Українські компанії були змушені адаптувати свою діяльність до екстремальних умов, водночас взявши на себе додаткові функції, пов'язані з гуманітарною допомогою, забезпеченням критичної інфраструктури, підтримкою працівників і збереженням економічної стійкості регіонів.

Відповідно, практики КСВ перестали бути другорядним елементом корпоративної стратегії — вони стали невід'ємною частиною

функціонування бізнесу та важливим механізмом зміцнення суспільної єдності. Компанії активно долучаються до волонтерських і благодійних ініціатив, фінансують оборонні потреби, розвивають інклюзивні послуги, інвестують у програми соціальної підтримки та реінтеграції ветеранів, а також сприяють відновленню територій, постраждалих від бойових дій.

У результаті формується нова модель корпоративної відповідальності, у якій бізнес виступає не лише економічним агентом, а й партнером держави та громад у подоланні гуманітарних, соціальних і безпекових викликів. Це зумовило появу ряду компаній, які стали прикладом проактивної соціальної позиції та системного підходу до КСВ у воєнний період. На основі їхньої діяльності DSnews.ua сформував рейтинг ТОП-10 соціально відповідальних компаній, що представлений у таблиці нижче.

Таблиця 3.2. – ТОП-10 соціально відповідальних компаній України в 2024 році

№	Компанія	Основні ініціативи у сфері КСВ (унікалізований опис)
1	EVA (ТОВ «РУШ»)	Компанія системно розвиває гуманітарні та соціальні програми: реалізовано понад два десятки масштабних ініціатив, спрямованих на підтримку військових, переселенців та тваринних притулків. Загальна сума допомоги перетнула позначку у 98 млн грн. Яскравий приклад — проєкт «ВусоСвято», що дозволив зібрати понад 1,8 млн грн для потреб притулків.
2	Farmak	Фармацевтичний виробник активно підтримує обороноздатність країни, передаючи значні кошти та ресурси українським військовим. Компанія також дбає про персонал — створює безпечні умови праці, надає психологічну підтримку. Екологічно орієнтований проєкт «Ліки утилізуй — планету рятуй» дозволяє громадянам правильно утилізувати прострочені препарати.
3	NOTA Group	Група компаній реалізує комплексну КСВ-політику, зосереджену на підтримці військових, розвитку екологічних програм та допомозі людям, які повертаються до професійної діяльності після перерв. Ініціативи Post War Greening та Pro Recovery сприяють відновленню довкілля та соціальній адаптації ветеранів.
4	NOVUS	Ритейлер активно долучається до соціальних та гуманітарних проєктів: фінансує медичне оснащення для дітей із серцевими патологіями, підтримує оборонні ініціативи, а фонд «Food for Ukraine» забезпечує продуктами населення, що постраждало від війни.
5	АТБ	Компанія є одним із найбільших корпоративних благодійників в Україні: завдяки численним програмам підтримки ЗСУ, лікарень та соціально незахищених груп обсяг допомоги перевищив 2 млрд грн. Крім того, АТБ впроваджує екологічні ініціативи та займається реабілітацією дітей у межах проєкту «Брайти».

6	Брокерд-Україна	Ритейлер активно підтримує армію, передаючи значні кошти на потреби підрозділів, зокрема розвідки. Компанія забезпечує персонал необхідними соціальними гарантіями й проводить благодійні кампанії, під час яких частина доходу від продажів спрямовується на добротинність.
7	Київстар	Мобільний оператор інвестує в соціальні, інфраструктурні та оборонні проекти понад 2 млрд грн. Компанія забезпечує безкоштовні послуги для абонентів у складних умовах війни, розширює програми підтримки ветеранів і впроваджує волонтерські ініціативи.
8	Метінвест	Група реалізує широкий спектр програм допомоги державі, громадянам та військовим: фінансова підтримка перевищує 8 млрд грн. Метінвест виготовляє необхідне обладнання для передової, надає гуманітарну допомогу та реалізує програми соціальної стабілізації у регіонах.
9	ПУМБ	У статті конкретні проекти не деталізовано, однак зазначено, що банк входить до переліку компаній, які стабільно демонструють високий рівень соціальної відповідальності та підтримують суспільно важливі ініціативи.
10	Фокстрот	Компанія активно розвиває інклюзивність: у магазинах та на онлайн-платформі запроваджено обслуговування жестовою мовою, що значно покращує доступність сервісів для людей з порушеннями слуху.

Джерело: складено автором на основі [107].

За даними Центру «Розвиток КСВ» в Україні, 52% підприємств уже розробили власні стратегії корпоративної соціальної відповідальності, 83% бізнесів впроваджують принципи КСВ у свою діяльність, а 67% компаній формують значну частку своєї репутації саме завдяки реалізації соціально відповідальних практик [23]. Такі показники підтверджують висновки Керролла [19], згідно з якими після початку пандемії компанії активізували розвиток своїх CSR-ініціатив. Це зумовлено зростанням суспільних потреб і прагненням підприємств підвищити власну «видимість» та конкурентні позиції на ринку. Іншими словами, бізнес виконує соціальні функції, водночас реалізуючи власні стратегічні інтереси, що гармонійно поєднуються з інтересами суспільства.

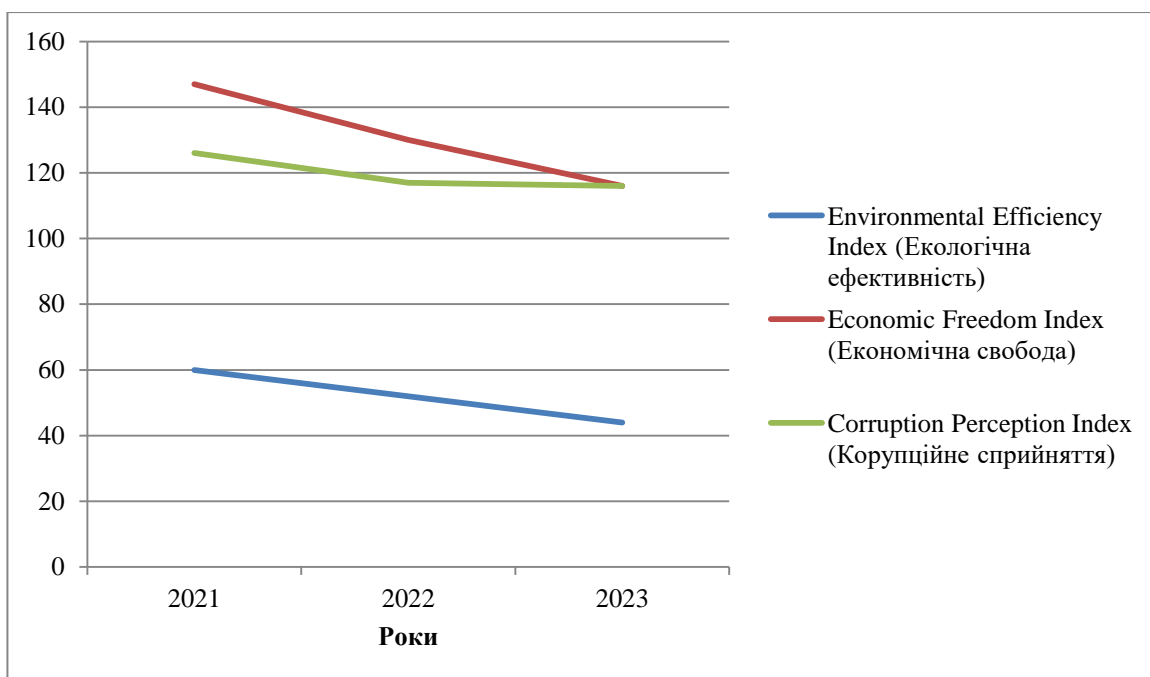


Рис. 3.2. – Місце України в рейтингах, що визначають рівень КСВ
Джерело: складено автором на основі [84].

У звіті «Відповідальна ділова поведінка в умовах війни» (Програма розвитку ООН, 2023) наведено результати фокус-групових досліджень за участю представників бізнесу та державного сектору, які обговорювали зміст і сучасне розуміння корпоративної соціальної відповідальності. Респонденти зазначили, що поняття КСВ часто асоціюється з питаннями дотримання прав людини та захисту бізнесу, проте такі напрями поки що менш поширені порівняно з більш традиційними та системними практиками КСВ. Також було підкреслено, що соціально відповідальна діяльність спочатку мала переважно епізодичний характер, однак поступово трансформувалася в окремий структурований напрям роботи підприємств, набувши стратегічного значення.

Учасники фокус-груп не дійшли спільної думки щодо того, який саме тип корпоративної відповідальності є найбільш прийнятним в умовах воєнного часу. Частина респондентів наголосила, що міжнародні компанії мають усталені стандарти роботи з персоналом і продовжують їх дотримуватися навіть у кризових обставинах. Натомість представники

вітчизняного бізнесу зауважили, що їхня діяльність у воєнний період переважно орієнтована на вирішення внутрішніх проблем, збереження трудового потенціалу та підтримку соціально корисних ініціатив, що відповідає патріотичним настроям та потребам країни.

Погляди респондентів також відрізнялися щодо ролі держави у стимулюванні соціально відповідального підприємництва. Деякі представники місцевої влади висловили занепокоєння, що надання бізнесу будь-яких преференцій може спричинити ризики корупційних проявів. Водночас інші державні службовці наголосили на готовності до розширення співпраці з бізнесом у більш стабільний період, за умови чіткого визначення державою правил гри: критеріїв отримання пільг, механізмів взаємодії та заходів запобігання корупції [49].

Таблиця 3.3. – Практика інтеграції КСВ та комплаєнс-культури в корпоративні стратегії українських підприємств з іноземними інвестиціями у 2021–2024 рр.

Рік	Частка компаній, що публікують нефінансову звітність зі сталого розвитку, %	Кількість створених підрозділів комплаєнсу	Ключові напрями розвитку програм КСВ
2021	18%	12	Благодійні ініціативи, програми соціальної підтримки працівників
2022	26%	21	Гуманітарні проекти, заходи з підвищення енергоефективності
2023	38%	34	Звітність ESG, розвиток «зеленого» фінансування, етичне управління
2024	52%	47	Інноваційні підходи, відновлювана енергетика, антикорупційні програми

Джерело: складено автором на основі [84].

Насамперед варто відзначити сталі темпи зростання частки підприємств, які готують та публікують нефінансову звітність. Якщо у 2021 році лише 18 % компаній розкривали інформацію про вплив на довкілля, соціальну сферу та управлінські практики, то вже у 2024 році цей показник зріс майже утричі — до 52 %. Така тенденція свідчить про поступове

наближення українського бізнесу до вимог Європейського Союзу, зокрема до стандартів Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Паралельно зростає й кількість спеціалізованих структурних підрозділів комплаєнсу, відповідальних за моніторинг дотримання законодавства, управління ризиками та запобігання корупції. Протягом аналізованого періоду їх кількість збільшилася майже у чотири рази. Це означає, що компанії активно формують внутрішню систему контролю та етичного управління, що є невід’ємною складовою корпоративної стійкості в умовах воєнного часу.

Еволюція змісту програм КСВ також демонструє суттєві зміни. Якщо на початку періоду пріоритет надавався благодійності та підтримці персоналу, то згодом фокус поступово змістився до довгострокових стратегічних ініціатив. У 2022–2023 роках КСВ-активності значною мірою були спрямовані на гуманітарні потреби, енергетичну стійкість і звітність ESG — сфер, які стали критично важливими через війну. У 2024 році компанії дедалі більше інвестують у інновації, зелені технології, розвиток відновлюваної енергетики та посилення антикорупційних механізмів [80].

Таким чином, практика впровадження КСВ та комплаєнс-культури в українських компаніях із іноземними інвестиціями свідчить про формування якісно нового рівня корпоративного управління. Підприємства уже не обмежуються точковими соціальними проектами, а вибудовують системний підхід до забезпечення сталості, відповідальності та прозорості. У майбутньому це створює передумови для зміцнення довіри з боку міжнародних партнерів, розширення інвестиційних можливостей та підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Згідно з дослідженням Національного інституту стратегічних досліджень (2024), у період війни в Україні сформувалися характерні риси КСВ, що вирізняють її від аналогічних практик у інших країнах. Так, зовнішній вимір корпоративної соціальної відповідальності охоплює підтримку сектору безпеки й оборони, Збройних сил України, внутрішньо

переміщених осіб і соціально вразливих груп населення, які постраждали внаслідок бойових дій, окупації чи терористичних атак. Внутрішній вимір КСВ, своєю чергою, залишився тісно пов'язаним із репутаційною стратегією компаній. Якщо до війни основні CSR-практики були спрямовані на створення належних умов праці, залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, сприяння їх професійному розвитку та розвиток етичних стандартів бізнесу, то в умовах війни ці напрями набули ще більшого значення та стали важливим фактором стійкості підприємств.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні ґрунтується на Концепції реалізації державної політики у сфері підтримки соціально відповідального бізнесу на період до 2030 року. Цей документ, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 року № 66-р, спрямований на формування необхідної нормативної бази для досягнення цілей сталого розвитку та підтримки вітчизняних компаній у дотриманні міжнародних стандартів і принципів відповідального ведення бізнесу (Кабінет Міністрів України, 2020). У межах ключових критеріїв КСВ виокремлюються кілька пріоритетних напрямів, серед яких — забезпечення гендерної рівності в оплаті праці, зменшення соціально-економічної нерівності, підвищення рівня заробітних плат та інші важливі аспекти. Особливу увагу приділено розвитку соціальної інфраструктури: створенню доступних громадських просторів, урахуванню потреб людей з інвалідністю під час планування інфраструктурних проєктів, підвищенню доступності транспорту та вебресурсів для різних груп населення [71].

Європейська компанія «Миронівський хлібопродукт» (МХП) стала прикладом впровадження комплексної програми з етики бізнесу та комплаєнсу, спрямованої на формування культури доброчесності та відповідності міжнародним стандартам ведення підприємницької діяльності. Зокрема, компанія орієнтується на етичні засади ведення бізнесу, стандарти корпоративної поведінки Сора Согеса, Глобальні принципи ділової етики FAO ООН, а також на Цілі сталого розвитку ООН до 2030 року [54].

З початком повномасштабного вторгнення підхід до корпоративної соціальної відповідальності у вітчизняних компаніях суттєво змінився. КСВ перетворилася на інтегровану складову корпоративної політики, що охоплює всіх працівників та спрямована на підвищення стійкості організацій. Гуманітарна, фінансова, психологічна та правова підтримка стали звичними практиками українського бізнесу.

У воєнних умовах найпоширенішими формами корпоративної відповідальності стали:

- надання гуманітарної допомоги,
- фінансова підтримка,
- участь у протидії дезінформації,
- допомога працівникам і клієнтам.

Як зазначають Сисоєва, Рогледерс і Погріщук [81], «у період війни акцент соціальної відповідальності змістився у бік благодійності, волонтерства та збору коштів». Тому можна стверджувати, що філантропічний тип КСВ став домінуючим в Україні, охоплюючи не лише трудовий колектив, а й місцеві громади та органи державної влади.

У контексті досягнення Цілей сталого розвитку — ЦСР 3 «Міцне здоров'я і благополуччя», ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання», ЦСР 11 «Сталий розвиток міст і громад», — такі ініціативи спрямовані на підтримку стійкості та добробуту працівників і суспільства загалом. Попри їх здебільшого короткостроковий характер, ці заходи відіграють важливу роль у зміцненні соціальної стійкості та підтримці громад у період надзвичайних викликів.

Із 328 проаналізованих компаній 72 підприємства упродовж 2022–2024 років надали майже 2,77 млрд грн на підтримку Сил оборони України через Національний банк України та інші благодійні фонди. Крім того, бізнес спрямував понад 3,45 млрд грн на гуманітарні потреби, зокрема близько 200 млн грн — на забезпечення населення продуктами харчування.

Сімнадцять компаній, переважно з аграрного, банківського та ІТ-секторів, сплатили понад 3,55 млрд грн податків авансом, підтримавши стабільність бюджетної системи держави.

До провідних учасників ринку, які активно впроваджують КСВ-політики, належать: ТОВ «Нова Пошта», ТОВ «Київстар», АТ «Фармак», Ernst & Young».

Водночас 21 компанія організувала релокацію працівників, забезпечивши їм безпечні умови для продовження роботи.

– Аналіз витрат бізнесу на соціальну відповідальність свідчить про суттєві відмінності між підприємствами різного масштабу:

– Малі підприємства зазвичай спрямовують до 1 млн грн на локальні соціальні ініціативи та благодійні проекти.

– Середні компанії інвестують від 1 до 10 млн грн. Наприклад, GlobalLogic здійснила прямий внесок у фонд «Повернись живим», а Deloitte перерахувала 100 тис. дол. США на гуманітарні потреби.

Великі компанії, зокрема міжнародні, вкладають понад 10 млн грн у КСВ-стратегії:

Coca-Cola Beverages Ukraine надала 3 млн дол. США Червоному Хресту, Comfy перерахувала 60 млн грн на рахунок НБУ, Amic Energy зібрала понад 12,4 млн грн на відновлення інфраструктури у постраждалих регіонах.

Узагальнено, великі компанії більше акцентують увагу на економічних та соціальних напрямках КСВ. Середній бізнес зосереджується на підтримці персоналу та громад, тоді як малі підприємства відзначаються високим рівнем залученості у місцеві соціальні проекти, спрямовані на підсилення стійкості територіальних громад.

Практики українських підприємств демонструють тісний зв'язок із досягненням Цілей сталого розвитку, зокрема:

ЦСР 3 «Міцне здоров'я і благополуччя» — через фінансування медичних закладів, гуманітарних операцій та забезпечення лікарських програм;

ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» — шляхом підтримки обороноздатності, евакуації населення з небезпечних територій та авансових сплат податків;

ЦСР 11 «Сталий розвиток міст і громад» — через допомогу цивільному населенню, сприяння збереженню життєздатності громад та їх безпеки в умовах війни.

У період повномасштабної війни національна компанія «Аврора» здійснила суттєвий внесок у волонтерську діяльність, надавши понад 5 млн грн допомоги. На її складах було опрацьовано 220 тонн іноземної гуманітарної допомоги, а до державного бюджету компанія перерахувала понад 60 млн грн податків та обов'язкових платежів.

Міжнародна корпорація ArcelorMittal Кривий Ріг також активно долучилася до підтримки країни та місцевих громад: компанія передала 1 млн дол. США на потреби державного бюджету, ще 1 млн дол. США — для допомоги мешканцям Кривого Рогу, закупила медичне обладнання й ліки для лікарень та сплатила понад 2,2 млрд грн податкових надходжень [23].

Сільськогосподарсько-промисловий холдинг «Астарта-Київ» надав понад 30 млн грн фінансової підтримки населенню, організував перевезення понад 500 тонн продуктів харчування, здійснював евакуацію мешканців із північних, східних та південних регіонів, а також забезпечував поселення й психологічну підтримку для людей у постраждалих громадах. За час роботи компанія допомогла понад 600 тис. евакуйованих та постраждалих громадян, а також 212 медичним і соціальним установам.

У співпраці зі Світовою продовольчою програмою ООН холдинг передав Збройним силам України 97 автомобілів та 4 500 тонн гуманітарного вантажу загальною вартістю близько 300 млн грн [23].

Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни проявляється також у трансформації виробничих процесів та переорієнтації компаній на випуск продукції, необхідної для забезпечення обороноздатності та підтримки населення. Так, косметична компанія VESNA, розташована в місті Буча, організувала виробництво спеціальних наборів для військовослужбовців та на безоплатній основі забезпечувала продукцією місцевих мешканців. На підтримку громади та Збройних сил України підприємство спрямувало близько 800 тис. грн. Паралельно низка українських виробників розпочала пошиття військового одягу, а компанія Ajax розробила мобільний застосунок для оперативного інформування населення про повітряні тривоги [23].

Серед транснаціональних корпорацій, що працюють в Україні, найбільш прогресивний підхід до впровадження корпоративної соціальної відповідальності базується на інтеграції принципів сталого розвитку у ключові напрями діяльності: соціальну підтримку, розвиток персоналу, благодійність, охорону довкілля та мінімізацію негативного впливу виробництва. Аналітичні висновки, зроблені Пасіновичем і Миськів [53], підтверджують, що роль українського бізнесу у сфері КСВ поступово зростає. Компанії, які активно застосовують цю концепцію, роблять суттєвий внесок у модернізацію економіки та впровадження Цілей сталого розвитку [42].

Разом з тим аналіз практичних кейсів свідчить, що соціальна активність підприємств і надалі переважно зберігає добровільний характер та орієнтується на оперативне реагування на гострі соціальні виклики. Дослідники виділяють ключові напрями КСВ, тісно пов'язані із ЦСР: «Гідна праця та економічне зростання», «Інновації, промисловість та інфраструктура», «Сталий розвиток міст і громад».

За висновками Яціва та співавторів [92], у період війни пріоритетом КСВ стає забезпечення безперервності бізнес-процесів, тоді як допомога персоналу, підтримка оборонних структур та участь у волонтерських

ініціативах набувають ролі додаткових, але важливих компонентів соціально корисної діяльності українських компаній.

Водночас окремі дослідження свідчать, що в Україні як країні, що розвивається, КСВ досі переважно сприймається як благодійність, а не як інструмент стратегічного розвитку чи довгострокового зростання [90]. До того ж актуальною залишається проблема недостатньої прозорості діяльності компаній у сфері соціальної відповідальності, що стримує формування сталих практик КСВ у національному бізнес-середовищі.

Від початку повномасштабної війни в Україні сформувалися нові, так звані «партизанські» форми корпоративної соціальної відповідальності. Дослідження Vamiatzi та ін. [3] свідчать, що західні транснаціональні корпорації активно долучилися до ініціатив, спрямованих на підтримку економічної стійкості держави, посилення безпеки та захист громадян, а також на надання військової допомоги. Натомість окремі компанії з Азії зайняли більш нейтральну позицію щодо реалізації КСВ в Україні, використовуючи передусім нові економічні можливості, що відкрилися в умовах війни [3].

Такі тенденції свідчать про домінування економічного та політичного підходів у практиках корпоративної соціальної відповідальності в Україні. У цьому контексті показовим є досвід компанії МХП, для якої соціальна відповідальність є складовою довгострокової корпоративної стратегії. Підприємство системно підтримує розвиток місцевих громад, реалізуючи низку благодійних і соціальних програм у співпраці зі стратегічними партнерами.

Для координації таких ініціатив МХП створив Благодійний фонд «МХП – Громаді», діяльність якого охоплює підтримку культурних, освітніх та соціальних проєктів, допомогу вразливим групам населення, а також реалізацію екологічних програм, спрямованих на збереження природних ресурсів та зменшення негативного впливу виробництва на довкілля [54].

Компанія також активно впроваджує принципи сталого розвитку, формуючи цінність як для власного бізнесу, так і для суспільства загалом. Зусилля МХП включають забезпечення споживачів якісною продукцією, розбудову прозорих партнерських відносин — зокрема з власниками земельних ділянок та іншими стейкхолдерами, які надають ресурси, експертну підтримку чи інші форми співпраці, — а також розвиток відкритої та відповідальної моделі взаємодії з громадою.

До 24 лютого 2022 року система корпоративної соціальної відповідальності МХП перебувала на етапі глибокої трансформації, останньою фазою якої стало впровадження підходу ESG — екологічних, соціальних та управлінських принципів сталого розвитку — як базових критеріїв стратегічного управління. Такий підхід узгоджується з позицією Bhagwat [5], який розглядає корпоративну соціальну відповідальність як ключовий елемент загальної стійкості компанії.

МХП реалізує комплексну політику КСВ, що включає низку напрямів, систематизованих таким чином:

Суспільство. Підтримка розвитку громад та громадських ініціатив, інвестиції у створення та відновлення критично важливої інфраструктури, а також програми, спрямовані на поліпшення громадського здоров'я.

Управління. Підготовка та підвищення кваліфікації місцевих менеджерів з метою посилення їхнього потенціалу у сфері регіонального управління та сприяння реалізації принципів сталого розвитку.

Підтримка мікропідприємництва. Запуск спеціальних програм, спрямованих на розвиток малого бізнесу та стимулювання локального економічного зростання.

Благодійність. Допомога оборонному сектору та військовим у межах комплексних програм підтримки, включно з персональними ініціативами, такими як «МХП Поруч».

Культурна дипломатія. Фінансування культурних проєктів, покликаних привертати увагу міжнародної спільноти до суспільно важливих проблем України (див. рис. 3).

Політика корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» демонструє тісний зв'язок між соціально корисною діяльністю компанії та її внеском у досягнення цілей сталого розвитку, зокрема в контексті цілі «сталий розвиток міст і громад». Це виявляється у підтримці проєктів регіонального розвитку, зміцненні місцевих спільнот та участі у відбудові пошкодженої інфраструктури.



Рис. 3. 3. – Стратегічні напрями інтегрованої політики соціальної відповідальності МХП

Джерело: складено автором на основі [54].

Отже, в Україні поступово посилюється процес упровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності. Економічна складова

соціальної відповідальності передбачає безперервність господарської діяльності підприємств, своєчасну сплату податків, виробництво товарів і надання послуг. Етичний підхід до ведення бізнесу, який був домінантним до початку повномасштабної війни, проявлявся у створенні підприємствами належних умов праці, спрямованих на залучення, утримання та професійний розвиток кваліфікованих фахівців.

У період воєнних дій усе більшого значення набувають політичні та філантропічні форми соціальної відповідальності, що виражаються у добровільних внесках бізнесу до державного бюджету або благодійних фондів, а також у реалізації соціально значущих проєктів — гуманітарних, продовольчих та інших.

Для порівняння, у Німеччині корпоративна соціальна відповідальність має більш інституціоналізований і нормативно врегульований характер. На рівні федерального уряду CSR розглядається як обов'язок компаній дотримуватися стандартів праці, забезпечувати захист прав людини, боротися з корупцією та мінімізувати шкоду довкіллю. З 2014 року бізнес зобов'язаний надавати державі звіти щодо впровадження CSR-практик і заходів зі сталого розвитку.

Починаючи з 2010 року, уряд Німеччини реалізує системну політику у сфері соціальної відповідальності через створення багатостороннього органу — Національного форуму з CSR, який функціонує при Федеральному міністерстві праці та соціальних справ. До складу форуму входять представники бізнесу, громадського сектору, наукових установ і профспілок. Основна увага CSR-політики в Німеччині зосереджена на відповідальному управлінні ланцюгами постачання, контролі за корпоративною діяльністю та проведенні належних аудитів [23].

Згідно з національною CSR-стратегією, федеральний уряд стимулює компанії, які інтегрують принципи сталого розвитку у свою діяльність. Заохочення стосується підприємств, що демонструють відповідальний підхід

до управління персоналом, раціонального використання ресурсів, екологічної безпеки та взаємодії з громадами [12, 13].

Таким чином, у порівнянні з Україною, Німеччина має значно більш глибоко структурований та довгостроковий підхід до формування та реалізації CSR-політики на державному рівні. Це узгоджується з твердженнями Wirba [90], відповідно до яких країни, що розвиваються, відстають від розвинених держав у впровадженні національних механізмів регулювання корпоративної соціальної відповідальності.

Висновки за третім розділом

Аналіз перспектив розвитку соціальної відповідальності бізнесу у світі та в Україні засвідчив, що корпоративна соціальна відповідальність стрімко трансформується та набуває стратегічного значення як для глобальних компаній, так і для підприємств, що працюють у складних умовах воєнного та поствоєнного середовища. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі ключові висновки:

1. Глобальні тенденції розвитку КСВ підтверджують її перехід від добровільної практики до стратегічної бізнес-необхідності. У 2025 році актуалізуються напрями, пов'язані зі сталим розвитком, ESG-стандартами, прозорістю, оцінкою соціального впливу (SROI) та етичним використанням технологій і штучного інтелекту. Компанії дедалі більше спрямовують інвестиції в екологічні та соціальні проекти, адже це формує репутаційний капітал і підвищує конкурентоздатність на світових ринках.

2. Соціальна відповідальність стає вагомим чинником інвестиційної привабливості. Підприємства, які системно впроваджують політики КСВ, демонструють зростання довіри серед інвесторів та партнерів, що трансформується у підвищення ринкової вартості. Стратегічна інтеграція

КСВ також дозволяє компаніям скорочувати витрати на маркетинг і підвищувати лояльність клієнтів, створюючи додаткові конкурентні переваги.

3. В умовах війни соціальна відповідальність українського бізнесу набула нових форм та пріоритетів. Компанії зосереджуються на забезпеченні безперервності бізнес-процесів, захисті персоналу, підтримці оборонних сил, волонтерських ініціативах та відновленні інфраструктури. Така діяльність стала невід'ємною частиною корпоративної культури українських підприємств, хоча її переважно розглядають як благодійність, а не як компонент довгострокової стратегії розвитку.

4. Розвиток КСВ в Україні характеризується низкою обмежень. Серед ключових бар'єрів — відсутність достатньої прозорості у звітності компаній, слабка інтеграція міжнародних стандартів ESG, обмеженість ресурсів у малих та середніх підприємств, а також недостатній рівень інституційної підтримки. Водночас поступове впровадження європейських регуляцій, зокрема Директиви CSRD, створює передумови для підвищення стандартів КСВ в Україні.

5. Майбутні перспективи розвитку КСВ в Україні пов'язані з її інтеграцією у процеси відбудови та відновлення країни. Саме бізнес здатний відіграти ключову роль у зміцненні соціальної стабільності, відновленні економічної інфраструктури та формуванні етичних практик ведення діяльності відповідно до міжнародних норм. КСВ стає важливим інструментом не лише соціального впливу, але й економічного зростання у післявоєнний період.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що корпоративна соціальна відповідальність є одним із визначальних чинників сталого розвитку компаній у глобальному середовищі та важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності у сучасних умовах. Для України роль КСВ значно

зростає, адже соціально відповідальна поведінка бізнесу стає невід'ємним елементом національної стійкості, підтримки населення та відбудови країни.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає можливість сформулювати комплексне бачення сучасних тенденцій, викликів і перспектив розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у міжнародному та національному контекстах. На підставі теоретичного аналізу, розгляду міжнародних підходів, оцінки практик українських і закордонних компаній, а також з урахуванням соціально-економічних наслідків глобалізації та повномасштабної війни в Україні, можна стверджувати, що КСВ перетворилася на ключовий елемент стратегічного управління бізнесом і важливий індикатор його стійкості.

Передусім варто підкреслити, що в умовах інтеграції економічних систем та прискорення транснаціональних процесів соціальна відповідальність перестала бути факультативним інструментом або способом формування іміджу. Як зазначено у документі, сам факт ведення бізнесу на засадах соціальної відповідальності сьогодні виступає важливим чинником інвестиційної привабливості компаній, що безпосередньо впливає на її довгостроковий розвиток і взаємодію з глобальними ринками. Досвід провідних компаній світу свідчить, що значні витрати на реалізацію КСВ-проектів у стратегічній перспективі компенсуються зростанням гудвілу, довіри стейкхолдерів і полегшенням доступу до нових ринків.

Важливим є і той факт, що компанії зі сформованою політикою соціальної відповідальності демонструють суттєво кращі фінансові показники, ніж компанії, які ігнорують принципи сталого розвитку. У документі наведено дані Conference Board, згідно з якими соціально відповідальні бізнеси мають вищі показники доходності на інвестований капітал (+9,8%), активи (+3,55%), продажі (+2,79%) та чистий прибуток (+63,5%). Отже, КСВ є не лише етичним імперативом, а й потужним

каталізатором економічного зростання, що підвищує конкурентоспроможність підприємств на глобальному рівні.

1. КСВ у контексті глобалізації та міжнародного бізнесу

Міжнародний бізнес дедалі більше концентрується на принципах сталого розвитку, а отже, компанії змушені адаптуватися до вимог глобальних ринків, де прозорість, екологічність, соціальна справедливість та відповідальність є визначальними стандартами. Провідні корпорації ЄС і США вже інтегрували КСВ у свої бізнес-моделі на глибинному рівні. Зокрема, європейські компанії розглядають КСВ як частину комплексної архітектури управління, де поєднуються економічні інтереси, етичні стандарти, ESG-критерії та суспільно значущі програми.

Такі компанії, як BMW Group, яку у документі названо одним із лідерів за рівнем КСВ, демонструють, що системна реалізація екологічних ініціатив, цифровізація виробництва, програми скорочення викидів та інвестиції в культуру й освіту стають основою управлінської стратегії. Подібні багатовимірні підходи чітко відображають тенденції, характерні для міжнародного бізнес-середовища ХХІ століття.

2. КСВ як чинник стійкості бізнесу в Україні

Особливий контекст розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні визначається умовами воєнного часу. Після початку повномасштабного вторгнення тенденції в сфері КСВ зазнали суттєвої трансформації. Українські підприємства почали реалізовувати широкий спектр соціально корисних програм, які виходять далеко за межі традиційних положень КСВ.

У документі показано, що українські компанії здійснюють значні внески у фінансову, гуманітарну та матеріальну підтримку населення і Збройних сил, інвестують у відновлення інфраструктури, реалізують програми для персоналу та громад. Зокрема:

- понад 2,77 млрд грн було спрямовано на військову підтримку компаніями різних секторів;

- понад 3,45 млрд грн — на гуманітарні програми, включаючи забезпечення населення продовольством;
- окремі компанії (наприклад, аграрні та ІТ-підприємства) здійснювали авансові податкові платежі, що забезпечувало стійкість державного бюджету у кризових умовах.

Ці дані підтверджують, що в Україні домінують форми політичної та філантропічної КСВ, спрямовані на підтримку суспільної стійкості та забезпечення критичних потреб населення.

3. Стратегічні тенденції розвитку КСВ у світі та Україні

На основі даних таблиці «Ключові тенденції CSR у 2025 році» можна зробити висновок, що глобальні тенденції КСВ зосереджені навколо екологічних інновацій, прозорості ESG, цифрової етики, розширення політик різноманітності та інклюзивності, розвитку сталої логістики та партнерств у ланцюгах постачання.

У тексті документа підкреслено, що міжнародні компанії активно впроваджують:

- ініціативи “net-zero” та технології зменшення вуглецевого сліду,
- ESG-моніторинг та нефінансову звітність,
- програми DEI, спрямовані на інклюзивність і рівність,
- сталий менеджмент постачання,
- проекти відновлення біорізноманіття та розвитку “зеленої” інфраструктури,
- цифрову етику та відповідальне використання штучного інтелекту .

Ці тенденції формують сучасний ландшафт міжнародного бізнесу і стають нормативною базою для компаній, що прагнуть бути конкурентоспроможними на світовій арені.

4. КСВ як детермінанта конкурентоспроможності

Дослідження показує, що конкуренція XXI століття виходить за межі цінової і якісної складових та розширюється до сфери соціальної та екологічної ефективності. Компанії, які активно впроваджують політику КСВ, мають:

- сильніший бренд,
- вищу лояльність клієнтів,
- кращий доступ до інвестиційних ресурсів,
- вищу стійкість у кризові періоди.

Така позитивна динаміка прямо пов'язана з підвищенням довіри з боку партнерів, інвесторів та суспільства. В умовах глобальної конкуренції соціальна відповідальність стала тим чинником, який формує довгострокову конкурентну перевагу, а її ігнорування — загрозою для ринкової позиції.

5. Узагальнення

Узагальнюючи результати дослідження, можна дійти таких ключових висновків:

1. Корпоративна соціальна відповідальність трансформувалася зі сфери добровільних практик у стратегічну необхідність, що визначає взаємодію компаній з глобальними ринками та інвесторами.

2. Міжнародні підходи до КСВ формують стандарти, які українському бізнесу потрібно враховувати, особливо з огляду на майбутню інтеграцію до ЄС, де ESG-звітність стає обов'язковою.

3. В умовах війни українські компанії демонструють унікальну модель “воєнної КСВ”, яка включає масштабну філантропію, підтримку армії, допомогу громадам, інвестування в гуманітарні ініціативи та відновлення інфраструктури.

4. Глобальні тенденції КСВ у 2025 році засвідчують зміщення акцентів на кліматичні ініціативи, інклюзивність, прозорість ESG, цифрову етику та сталу логістику, що свідчить про структурні зміни в парадигмі корпоративного управління.

5. Фінансові показники компаній підтверджують прямий позитивний зв'язок між КСВ і прибутковістю, що доводить: соціально відповідальний бізнес є фундаментом сталого розвитку, а не витратною статтею.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність стає критично важливим інструментом сучасного бізнесу, здатним забезпечити його стійкість, репутаційний капітал та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Вона об'єднує інтереси бізнесу, держави та суспільства, перетворюючись на платформу для сталого зростання, модернізації економіки та реалізації стратегічних цілей розвитку України.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Acquier, A., J.-P. Gond et J. Pasquero. Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy: The Unachieved Agenda and Continuing Relevance of Social Responsibilities of the Businessman // *Business & Society*, 2011. – 50 (4). – pp. 607-646.
2. Avloniti, A., Anaxagorou, C., Stylianou, I., Nguyen, D. K., & Janovská, K. (2025). Global footprint, local imprint: How institutions and distance influence the corporate social performance of foreign subsidiaries across service industries. *Management International Review*. <https://doi.org/10.1007/s11575-025-00581-9>
3. Bamiatzi, V., Brieger, S.A., Karakulak, Ö., Kinderman, D., and Manning, S. (2024). The Rise of Partisan CSR: Corporate Responses to the Russia–Ukraine War. *Journal of Business Ethics*, 1-29. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05795-9>.
4. Battisti, E., Nirino, N., Leonidou, E., & Thrassou, A. (2022). Corporate venture capital and CSR performance: An extended resource based view's perspective. *Journal of Business Research*, 139, 1058–1066. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.054>
5. Bhagwat, P. (2011). Corporate social responsibility and sustainable development. In the Conference on Inclusive and Sustainable Growth (pp. 15–16). Institute of Management Technology. Available online at: <https://shorturl.at/lvQAO>
6. Blinder, A.S. (2021). Keynesian Economics. The Concise Encyclopedia of Economics. www.econlib.org.
7. Blowfield, M. et J.G. Frynas. Setting new agendas: Critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world // *International Affairs*. – 2005. –81. – pp. 499-513.

8. Bowen, F. Corporate Social Strategy: Competing Views from Two Theories of the Firm // *Journal of Business Ethics*. – 2007. –75 (1). – pp. 97-113.
9. Bowen, H.R. (1948). *Toward social economy*. Rinehart. 1st Edition. 336 p.
10. Bowen, H.R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press. 298 p.
11. Brotons, J., & Sansalvador, M. (2020). The relation between corporate social responsibility certification and financial performance: An empirical study in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1465-1477.
12. Bundesministerium für Arbeit and Soziales (2025a). Available online at: <https://www.csrin-deutschland.de/DE/Startseite/start.html>
13. Bundesministerium für Arbeit and Soziales (2025b). *CSR-Strategie der Bundesregierung*. Available online at: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSRPolitik/CSR-in-Deutschland/Strategie/strategie.html>
14. Bundesministerium für Arbeit and Soziales (2025c). *Corporate Digital Responsibility*. Available online at: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSRAllgemein/Corporate-Digital-Responsibility/corporate-digitalresponsibility.html>
15. Bychkova, N.V. and Naneishvili, M.R. 2021. The impact of corporate social responsibility on company value: international experience. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, No. 36. 35-40 p.
16. Cabinet of Ministers of Ukraine. 2020. Order “On the approval of the Concept of implementation of state policy in the sphere of promoting the development of socially responsible business in Ukraine for the period up to 2030” dated January 24, 2020, No. 66. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-p#Text>
17. Cabinet of Ministers of Ukraine. 2022. Resolution «On Approval of the Procedure for Providing Compensation to Employers for Labor Costs for the

Employment of Internally Displaced Persons as a Result of Military Operations During Martial Law in Ukraine» dated March 20, 2022 No. 331. URL: [https://zakon.rada.gov.ua / laws/ show/331-2022-п#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-п#Text)

18. Carroll, A.B. (2015). Corporate social responsibility: The centrepiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44: 86–96. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>.

19. Carroll, A.B. (2021). Corporate social responsibility: Perspectives on the CSR construct's development and future. *Business and Society*, 60(6): 1258–1278. DOI: <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>.

20. Carroll, A.B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct // *Business & Society*. –1999. – 38 (3). – pp. 268-295.

21. Chakroun, S., Salhi, B., Ben Amar, A., & Jarboui, A. (2020). The impact of ISO 26000 social responsibility standard adoption on firm financial performance: Evidence from France. *Management Research Review*, 43(5), 545-571.

22. Chen, S., Zhang, J., & Tan, H. (2025). *Comparing the effects of internationalization on CSR in service and Non-Service MNEs*. *Management International Review*.

23. CSR Development Centre (2024). Catalogue of Business Contribution to the Victory in the Russian-Ukrainian War. Available online at: <https://csr-ukraine.org/catalog-actionsof-companies-in-the-russian-ukrainian-war/>

24. CSR Ukraine. 2023. 15 years we introduce and develop corporate social responsibility in Ukraine. URL: [https:// csr-ukraine.org/](https://csr-ukraine.org/) Diia.Business. 2022. The state and needs of business in wartime: survey results. URL: [https://business.diia.gov. ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijnirezultati-opituvanna](https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijnirezultati-opituvanna)

25. David, W. et A. Mackey. A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation, *Business & Society*. – 2002. – 41. – pp. 393-414.

26. Deng, B., Ji, L., & Liu, Z. (2022). The effect of strategic corporate social responsibility on financial performance: evidence from China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 58(6), 1726-1739.
27. Elkington, J. (2007). Partnerships from Cannibals with forks: The triple-bottom line of 21st century business. *Environmental Quality Management*, 8(1): 37–51. DOI: <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>.
28. Environmental Performance Index. 2022. EPI Results. URL: <https://epi.yale.edu/epi-results/2022/component/epi>
29. Fam, K., Kadirov, D., Bardakci, A., Vuchkovski, D., & Richard, J. (2022). Chinese social capital in a business context: the impact of business ethics, business etiquette and business orientation on relationship building and performance. *European Journal of International Management*, 253-289.
30. Ganti, A. and Anderson, S. 2023. Social Responsibility in Business: Meaning, Types, Examples, and Criticism. Investopedia. Business essentials. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/socialresponsibility.asp>
31. Ghanbarpour, T., Crosby, L., Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2024). The influence of corporate social responsibility on stakeholders in different business contexts. *Journal of Service Research*, 27(1), 141–155. <https://doi.org/10.1177/10946705231207992>
32. Gond, J.-P., G. Palazzo et K. Basu. Reconsidering Instrumental Corporate Social Responsibility through the Mafia Metaphor // *Business Ethics Quarterly*. – 2009. – 19(1). – pp. 55-85.
33. Habisch, A., J. Jonker, M. Wegner et R. Schmidpeter. Corporate social responsibility across Europe. Springer. – 2005.
34. Hemingway, C.A. et P.W. MacLagan. «Managers» Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility // *Journal of Business Ethics*. – 2004. – 50(1). – pp. 33-44.
35. Henisz, W., Koller, T. and Nuttall, R. 2019. Five ways that ESG creates value. Getting your environmental, social, and governance (ESG)

proposition right links to higher value creation. Here's why. McKinsey & Company. 12 p.

36. Ippolitova, I.Ya. 2022. Corporate social responsibility: globalization influences on Ukrainian enterprises. Globalization and development of innovative systems: trends, challenges, prospects: materials of the 1st International. science and practice Conf., November 3-4, 2022. Govt. biotechnological university 454-455 p.

37. Keynes, J.M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. London: Macmillan.

38. Kim, K., Kim, M. and Qian, C. (2018). Effects of corporate social responsibility on corporate social performance: A competitive-action perspective. *Journal of Management*, 44: 1097–1118. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206315602530>.

39. Kohl, H. (2020). Standards for management systems. *Management for Professionals*, 10, 978-3.

40. Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23–34. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.010>

41. Kolk, A. and Van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, 19(2): 119–125. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.12.003>.

42. Krasnokutska, N., Koptieva, H., Cirella, G.T., and Kruhlova, O. (2024). Examining the Link Between Corporate Sustainability and Financial Performance: An Empirical Study with Implications for Post-Conflict Ukraine. In: *Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine: Catalysing Progress* (pp. 177-194). Cham: Springer International Publishing. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-48735-4_11.

43. Lee, M.-D.P. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead // *International Journal of Management Reviews*. – 2008. – 10(1). – pp. 53-73.

44. Luetz, J.M. and Walid, M. (2019). Social responsibility versus sustainable development in United Nations policy documents: A meta-analytical review of key terms in human development reports. In: Leal Filho, W. (Eds.), *Social responsibility and sustainability: How businesses and organisations can operate in a sustainable and socially responsible way* (pp. 301–334). Cham.: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-03562-4_16.

45. Matos, P. 2020. ESG and Responsible Institutional Investing Around the World. A Critical Review. Lviv Polytechnic Publishing House, 14 p. URL: <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/book/rf-lit-review/2020/rflr-esgandresponsible-institutional-investing.ashx>

46. Mirtsch, M., Kinne, J., & Blind, K. (2020). Exploring the adoption of the international information security management system standard ISO/IEC 27001: a web mining-based analysis. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 87-100.

47. Mishra, L. (2021). Corporate social responsibility and sustainable development goals: A study of Indian companies. *Journal of Public Affairs*, 21(1): e2147. DOI: <https://doi.org/10.1002/pa.2147>.

48. Moon, J. (2007). The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable Development*, 15(5): 296–306. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.346>.

49. National Institute for Strategic Studies (2024). Corporate Social Responsibility during War and Post-War Reconstruction. Available online at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialnavidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v>

50. Ocheretna, V.Yu. 2020. Prevalence of social responsibility of business in Ukraine. Vinnytsia National Technical University. 1-3 p.

51. Orlitzky, M. (2008). Corporate social performance and financial performance: A research synthesis. In: A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, and D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social*

Responsibility (pp. 113–134). Oxford University Press. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003>.

52. Palazzo, G., et Scherer, A.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. 899-922.

53. Pasinovich, I. and Myskiv, G. (2023). Ukrainian context of sustainable development and the role of business in its achievement. *Regional Science Policy and Practice*, 15(1): 161-181. DOI: <https://doi.org/10.1111/rsp3.12619>.

54. PJSC “Myronivsky Hliboproduct” (2025). Business ethics and compliance. Available online at: <https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua>

55. Polyakov, S.O. and Yanovska, V.P. 2020. Social responsibility as a factor of positive action in maximizing the company’s profit. *Materials of the 1st Ukrainian Scientific and Practical Conference*. DUIT. 339-341 p.

56. Polyakova, O.M. and Kass, P.Y. (2010). Features of the formation and development of social responsibility of enterprises in Ukraine. *Journal of Economics of Transport and Industry*, 32: 284–289. Available online at: <https://encr.pw/MrQQL>

57. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12): 78–92. Available online at: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-thelink-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

58. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, January–February 2011: 62–77. Available online at: <https://hbr.org/2011/01/thebig-idea-creating-shared-value>

59. Rahi, A., Johansson, J., Blomkvist, M., & Hartwig, F. (2024). Corporate sustainability and financial performance: A hybrid literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 801-815.
60. Reckmann, N. (2023). What Is Corporate Social Responsibility? <https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>.
61. RepTrak. 2023. Reputation Recession: Corporate Reputation Trends. URL: <https://www.reputationinstitute.com/aboutri/press-release/reputation-institutesays-its-reputationjudgement-day-2022-global-reptrak>
62. Roh, T., Xiao, S., Park, B. I., & Romero-Martínez, A. M. (2025). Stakeholder influences and MNC subsidiaries' CSR under institutional voids: An empirical examination of international service enterprises in Korea. *Management International Review*. <https://doi.org/10.1007/s11575-025-00579-3>
63. Rondinelli, D.A. and Berry, M.A. (2000). Environmental citizenship in multinational corporations: social responsibility and sustainable development. *European Management Journal*, 18(1): 70–84. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)).
64. Rudenko, O.V., Kondratyuk, O.M. and Horeva, A.S. 2020. Social responsibility of business: essence, accounting aspect and non-financial reporting. *Efficient economy*, №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8385>
65. Sazonets, O.M. and Terebiy, A.A. 2021. Formation of the concept of corporate social responsibility based on the UN global agreement. *Economics. Investments: practice and experience*, No. 21. 44-52 p. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.21.44>
66. Schoeneborn, D., Morsing, M., & Crane, A. (2020). Formative perspectives on the relation between CSR communication and CSR practices: Pathways for walking, talking, and t (w) alking. *Business & Society*, 59(1).
67. Schoff, C. (2021). The Evolution of Corporate Social Responsibility. <https://www.ecolytics.io/blog/evolution-of-csr>.

68. Schönherr, N., Vogel-Pöschl, H., Findler, F., & Martinuzzi, A. (2022). Accountability by design? Exploring design characteristics of corporate social responsibility standards. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(1), 1-29.
69. Segbefia, L. 2022. Embrace Corporate Social Responsibility For The Greater Good. The Graha Report. URL: <https://www.theghanareport.com/embrace-corporate-socialresponsibility-for-the-greater-good/>
70. Sekhon, A., & Kathuria, L. (2020). Analyzing the impact of corporate social responsibility on corporate financial performance: evidence from top Indian firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(1), 143-157.
71. Serikova, O.M. 2022. Corporate social responsibility of business in the conditions of war in Ukraine: national and global dimensions. *BusinessInform*, No. 6. 94-100 p. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100>
72. Seters, P.V. Selznick and Dworkin: The Importance of Values in Social and Moral Theory, *Issues in Legal Scholarship* 2012. – 10(1). – pp. 43-53.
73. Sheehy, B. and Farneti, F. (2021). Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter? *Sustainability*, 13(11): 5965. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13115965>.
74. Shvets, N. 2023. A model of social responsibility for companies in wartime is presented. «Gurt» portal. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/86079/>
75. Smachylo, V.V. and Novitskaya, A.V. (2023). Social responsibility in the construction industry of Ukraine. Online conferences of KhNUMG named after O. M. Beketov. Available online at: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3015/2851>
76. Social Sustainability Strategy and Stakeholder Engagement Plan. Available online at: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok>

77. Sorina, O.O., Kostenko, M.V. and Kostenko, S.Yu. 2022. Corporate social responsibility as an element of the strategic management system. Materials of the International Scientific Internet Conference. NGO “Scientific Community”; WSSG w Przeworsku. Individual entrepreneur Shpak V.B. 30-32 p. ISSN 2522-963X
78. Staji, D. 2020. Top 25 best CSR programs. Dsnews.ua. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/top-25-luchshih-programm-kso27072020-393543
79. Stetsenko, V.A. and Berezova, Y.V. (2020). Corporate social responsibility of enterprises in a pandemic. Galician Economic Herald, 63(2): 243–250. Available online at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=828>
80. Stoyko, I., Sherstiuk, R. and Dolubovska, O. 2022. Corporate social responsibility in Ukraine during the war and postwar periods. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 27, No. 2. 93-106 p.
81. Sysoieva, I., Rohleders, V. and Pohrischuk, O. (2023). Social responsibility of business in the context of the formation of a circular economy: the realities of doing business in war. Investments: Practice and Experience, 23: 19–25. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.23.19>.
82. Tang, R. W., Mi, L., Chan, X. W. C., Yan, H., & Cavusgil, S. T. (2025). Corporate social responsibility and technological advancement of international service enterprises: Links and gaps in the literature. *Management International Review*. <https://doi.org/10.1007/s11575-025-00578-4>
83. Tarasyuk, H.M. and Kovalchuk, O.A. 2021. The impact of corporate social responsibility on the brand. The IV International Science Conference “Prospects and achievements in applied and basic sciences”, pp. 272-274. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2021.I.IV>
84. The Heritage Foundation. 2023. Index of Economic Freedom. URL: <https://www.heritage.org/index/>
85. Tkach, V. 2022. Social responsibility of business as a management tool of enterprises in the field of hospitality. Materials of the International

Scientific and Practical Conference “Managing the Development of Hospitality: Regional Aspect”. Technoprint. 22-32 p. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/tkach6.htm

86. Transparency International. 2022. Corruption perceptions index. <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>

87. Turchina, S., Turchina, K., Dashutina, L. and Batsenko, L. (2023). A Review of Top Corporate Sustainability Initiatives and Their Resilience during the COVID–19 Pandemic. Central and Eastern European Online Library, 26/2023: 111-126. Available online at: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1108192>

88. United Nations Development Program (2023). Responsible business behavior in times of war in Ukraine: a context study. United Nations Development Program, 2023. Available online at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vidpovidalnapovedinka-biznesu-v-chasy-viyny-v-ukrayini-doslidzhennya-kontekstu>

89. Usman, M., Del Giudice, M., Papa, A., Singh, S. K., & Khalid, A. (2025). The role of ethical leadership’s CSR initiatives and leader’s trait mindfulness in consumer Well-Being in multinational hotels. *Management International Review*. <https://doi.org/10.1007/s11575-025-00580-w>

90. Wirba, A.V. (2024). Corporate social responsibility (CSR): The role of government in promoting CSR. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2): 7428-7454. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01185-0>.

91. Wu, L., Shao, Z., Yang, C., Ding, T., & Zhang, W. (2020). The impact of CSR and financial distress on financial performance—evidence from Chinese listed companies of the manufacturing industry. *Sustainability*, 12(17), 6799.

92. Yatsiv, I., Pavlenchyk, N., Pavlenchyk, A., Krupa, V. and Yatsiv, S. (2024). Basic principles of corporate social responsibility management under martial law. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series “Economics”*, 1(11): 103-113. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2024.103>.

93. Ye, N., Kueh, T.B., Hou, L., Liu, Y. and Yu, H. (2020). A bibliometric analysis of corporate social responsibility in sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 272: 122679. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122679>.

94. Yurik, N. and Krause, O. 2023. Social responsibility of labor market subjects. Electronic scientific publication. Public administration and national security, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-4>

95. Zaheer, S. (2025). The sustainability of MNE sustainability initiatives. *Journal of International Business Studies*, 56(4), 491–500. <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00760-0>

96. Zhaoxing, Z., Hongda, J., & Qian, Y. (2022). The influence of corporate social responsibility on business performance: Evidence from agricultural enterprises in China. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 9(3), 83-94.

97. Герасименко Ю.В. Нефінансова звітність підприємств як стратегічний інструмент налагодження маркетингу партнерських відносин / Ю. В. Герасименко // *East European Scientific Journal*. – 2020. – № 4(56). – С. 33-40. Режим доступу: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/24845.pdf>.

98. Євтушенко В.А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 46 (1019). С. 53–63.

99. Євченко В., Хлопоніна-Гнатенко О. Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління. *Економічний аналіз*. 2022. № 1. С. 7–13.

100. Зибарева О.В. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті сталого розвитку підприємництва / О. В. Зибарева // *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. Серія: Соціальна економіка і політика*. – 2017. – № 4(68). – С. 20-35. [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v4/4.pdf>.

101. Корнева І. О. Соціальна корпоративна відповідальність як інструмент покращення результатів роботи підприємства. Молодий вчений. 2017. № 5 (45). С. 618–621
102. Леонтенко О. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом / Ольга Леонтенко, Алла Ільєнко // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2021. — Том 71. — № 4. — С. 92–98.
103. Мостепанюк А.В. Сутність, принципи та методи реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сучасній ринковій економіці / А. В. Мостепанюк // Бізнес Інформ. – 2019. – №11. – С. 13-22.
104. Остряніна С. В. Функціональний підхід до соціального управління підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 3 (1). С. 261-266.
105. Продіус О.І. Інклюзивні інновації в контексті соціальної відповідальності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – №14. – С. 84-87.
106. Філіппова С.В. Соціальна корпоративна звітність та її особливості. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України». – 2018. – № 12. – С. 86-92. [Електроний ресурс] – Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/science/oblik/2018/tezy.pdf>.
107. Червінська, Л., Червінська, Т., Каліна, І., Коваль, М., Шуляр, Н., & Чернишов, О. (2023). Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activit6 Problems of -heor6 and Practice*, 6(53), 405–416.