

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-27>

УДК 005.35(07)

Шеремета Артем Віталійович

аспірант,

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5822-8645>**Лункіна Тетяна Іванівна**

доктор економічних наук, доцент,

в.о. професора кафедри менеджменту,

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7252-3239>**Artem Sheremet, Tetiana Lunkina**

Petro Mohyla Black Sea National University

**КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНИЙ ВПЛИВ****CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A TOOL FOR
IMPROVING ENTERPRISE MANAGEMENT EFFICIENCY:
THEORETICAL APPROACHES AND PRACTICAL IMPACT**

Анотація. У статті розкрито роль корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як ключового стратегічного чинника у підвищенні ефективності управління підприємствами в умовах сучасних економічних викликів. Визначено, що КСВ виходить за межі філантропії та стає важливим інструментом формування стійкої конкурентної переваги. Проведено комплексний аналіз сучасних теоретичних підходів до визначення сутності КСВ: від класичних моделей до сучасних стратегічних концепцій. Окрему увагу приділено огляду українських та міжнародних досліджень у сфері відповідального управління. Запропоновано авторське трактування КСВ як стратегічної управлінської філософії, що забезпечує збалансовану взаємодію підприємства з внутрішніми й зовнішніми стейкхолдерами. Наведено емпіричні приклади впливу КСВ на управлінські процеси: мотивацію персоналу, інвестиційну привабливість, побудову репутації та управління ризиками. Доведено, що впровадження КСВ позитивно впливає на корпоративну культуру, сприяє підвищенню продуктивності, адаптивності до зовнішніх змін та покращенню фінансових показників. У висновках окреслено перспективи подальших досліджень, зокрема в напрямку розробки інструментів кількісної оцінки ефективності КСВ у різних секторах економіки.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, ефективність управління, стратегічне управління, стейкхолдери, сталий розвиток, корпоративна культура, ризики.

Summary. This article explores Corporate Social Responsibility (CSR) as a key strategic tool for enhancing the effectiveness of enterprise management in the context of increasing global complexity, stakeholder pressure, and demands for transparency and accountability. CSR is examined not merely as a voluntary or philanthropic initiative but as a fully integrated component of strategic planning and corporate governance. The paper provides a detailed analysis of the theoretical foundations of CSR, including classic models such as Carroll's CSR Pyramid, Freeman's Stakeholder Theory, and the Shared Value approach by Porter and Kramer. In addition to highlighting the evolution of CSR in global business discourse, particular attention is given to the adaptation of CSR concepts in the Ukrainian economic and institutional environment. The author proposes an original definition of CSR as a strategic managerial philosophy that aligns economic performance with social welfare and environmental sustainability through structured stakeholder engagement. The paper further discusses the practical impact of CSR on enterprise performance, including its influence on employee motivation, innovation capacity, customer loyalty, reputation management, investment attractiveness, and risk mitigation. It is argued that CSR practices contribute significantly to the development of sustainable business models that are not only socially legitimate but also more resilient in the face of environmental and economic disruptions. Empirical examples and references to international and Ukrainian companies demonstrate how CSR contributes to both short-term improvements and long-term organizational resilience and adaptability. Moreover, the paper identifies key challenges that enterprises face when

implementing CSR strategies in emerging markets, such as limited stakeholder awareness, regulatory gaps, and insufficient access to sustainability metrics. The article concludes that CSR plays a transformative role in building responsible and sustainable enterprises and must be institutionalized as part of core management systems. It also emphasizes the need for further research into measurable indicators and industry-specific frameworks for evaluating the effectiveness of CSR implementation across different economic sectors.

Keywords: corporate social responsibility, management efficiency, stakeholder management, sustainable development, organizational culture, risk management, strategic planning.

Постановка проблеми. У XXI столітті економічні та соціальні виклики формують нову парадигму управління підприємствами. Суспільство очікує від бізнесу не лише прибутків, а й відповідальної поведінки щодо навколишнього середовища, працівників, споживачів, громади та держави. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перестає бути добровільною ініціативою й стає критерієм сталого функціонування компаній.

Актуальність проблеми зумовлена необхідністю формування ефективної системи стратегічного управління, яка поєднує досягнення економічної вигоди з соціальною та екологічною відповідальністю. При цьому, інтеграція КСВ дозволяє не лише зменшити репутаційні та регуляторні ризики, а й сприяє підвищенню внутрішньої ефективності управлінських процесів [1, с. 22].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади КСВ закладені Г. Боуеном, який ще в 1953 р. запропонував розглядати соціальну відповідальність як обов'язок бізнесу дотримуватись етичних норм та сприяти суспільному добробуту [1, с. 14]. Арчі Керролл [2, с. 41] у 1991 р. розробив модель «піраміди КСВ», що складається з чотирьох рівнів: економічного, юридичного, етичного та філантропічного. Модель демонструє взаємозв'язок між базовими потребами бізнесу та його зобов'язаннями перед суспільством.

Р. Фрімен у своїй теорії стейкхолдерів запропонував розширене бачення компанії як системи взаємодії із зовнішнім середовищем, де успіх залежить від балансу інтересів усіх учасників – працівників, споживачів, партнерів, інвесторів [3, с. 57].

У 2011 р. М. Портер і М. Креймер представили концепцію створення спільної цінності (CSV), яка підкреслює, що компанії можуть досягати економічної вигоди, одночасно вирішуючи соціальні проблеми [4, с. 65].

Європейські дослідники акцентують на системному підході до КСВ. Джон Елкінгтон [5, с. 122] запропонував модель Triple Bottom Line, яка передбачає оцінку ефективності бізнесу не лише через фінансові результати, а й через вплив на суспільство та довкілля.

Українські науковці Кузьмін О.Є. та Чухрай Н.І. досліджують КСВ у контексті управлінської культури [6, с. 118], Майорова І.А. розглядає її як інструмент сталого розвитку підприємств [7, с. 96].

Попри значний теоретичний доробок, залишається недостатньо дослідженою тема прямого

впливу КСВ на ефективність управління, що й визначає актуальність нашого дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі корпоративної соціальної відповідальності як інструменту стратегічного управління та дослідження її практичного впливу на ефективність управлінських процесів підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне трактування корпоративної соціальної відповідальності передбачає її розгляд як складової стратегічного управління, а не як факультативного напрямку діяльності. На відміну від філантропії чи PR-кампаній, інтегрована КСВ ґрунтується на врахуванні інтересів стейкхолдерів при ухваленні управлінських рішень. За такого підходу КСВ стає внутрішнім регулятором, який формує систему цінностей, управлінських підходів та стратегій розвитку підприємства [2, с. 42].

Управлінський підхід до КСВ полягає у її включенні до основних бізнес-процесів: стратегічного планування, кадрової політики, бюджетування, оцінки ризиків та звітності. Це дозволяє забезпечити стійкий розвиток та формування довгострокової довіри з боку як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів [6, с. 120].

На основі аналізу наявних підходів, пропонується авторське бачення цієї дефініції:

Корпоративна соціальна відповідальність – це стратегічна управлінська філософія, що ґрунтується на усвідомленій взаємодії підприємства з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами задля досягнення синергії між економічною вигодою, соціальним добробутом та екологічною стабільністю.

Це визначення підкреслює управлінський характер КСВ, її інтеграцію в систему прийняття рішень та важливість балансування між інтересами бізнесу і суспільства. КСВ у такому розумінні – не просто соціальна діяльність, а елемент стратегії, який сприяє оптимізації витрат, формуванню довіри, зниженню ризиків та підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

Варто зазначити, що корпоративна соціальна відповідальність позитивно впливає на ключові управлінські функції підприємства, серед яких:

1. Підвищення мотивації та лояльності персоналу. Працівники, які ідентифікують себе з цінностями компанії, більш залучені до роботи, що знижує рівень плинності кадрів і підвищує продуктивність [7, с. 97].

2. Зміцнення репутації та бренду. Соціально відповідальні компанії мають кращі позиції у сприйнятті клієнтів, інвесторів, державних органів і партнерів [8, с. 795].

3. Залучення інвестицій. Інвестори дедалі більше орієнтуються на нефінансові звіти (ESG-фактори), у яких КСВ є визначальним елементом [9, с. 1065].

4. Оптимізація ризиків. Завдяки КСВ підприємства краще управляють екологічними, юридичними та соціальними ризиками [3, с. 59].

5. Інновації. Впровадження екологічних та соціальних практик стимулює інноваційне мислення та нові рішення [4, с. 68].

6. Адаптивність. Компанії з розвиненими КСВ-практиками краще пристосовуються до змін регуляторного середовища або суспільних очікувань [5, с. 124].

Окрім згаданих переваг, важливо враховувати й непрямий ефект КСВ на управлінські процеси. Наприклад, впровадження етичного кодексу та відповідальної моделі управління часто сприяє покращенню корпоративного клімату, встановленню більш прозорих відносин між працівниками та керівництвом. Це, у свою чергу, знижує ризики внутрішніх конфліктів, сприяє зростанню довіри всередині колективу, підвищує відповідальність співробітників за результати своєї роботи.

Також, важливо зазначити, що КСВ формує позитивний зовнішній імідж, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів, полегшенню входу на нові ринки, а також залученню молодих талантів, які дедалі частіше обирають роботодавців не лише за рівнем заробітної плати, а й

за цінностями компанії. У підсумку, всі ці чинники сприяють більш стійкому, інноваційному та ефективному управлінню підприємством у довгостроковій перспективі.

За результатами дослідження KPMG (2020 р.), понад 80% провідних компаній світу звітують про свої КСВ-практики, а понад 70% вказують, що КСВ має прямий вплив на прийняття стратегічних рішень [10].

В українських реаліях зростає кількість підприємств, які впроваджують КСВ. Наприклад, ПАТ «Астарта» та ГК «Нова Пошта» активно реалізують програми енергоефективності, підтримки місцевих громад, забезпечення гідних умов праці тощо. Це позитивно відображається на їх конкурентоспроможності, рейтингах ESG та фінансових результатах [7, с. 98].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що корпоративна соціальна відповідальність є не лише важливим соціальним та етичним інструментом, але й потужним стратегічним засобом підвищення ефективності управління підприємством. Її інтеграція в систему стратегічного планування забезпечує багатовимірну вигоду: підвищення продуктивності праці, зміцнення репутації, зростання інвестиційної привабливості та зниження ризиків. КСВ формує довгострокову конкурентну перевагу через поєднання економічної результативності з соціальною значущістю.

У подальших дослідженнях доцільно зосередитись на кількісній оцінці ефективності впровадження КСВ та на розробці галузевих моделей її реалізації, з урахуванням специфіки національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Bowen H. R. Social responsibilities of the businessman. New York : Harper & Row, 1953. 270 p.
2. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, No. 4. P. 39–48.
3. Freeman R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston : Pitman, 1984. 276 p.
4. Porter M. E., Kramer M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1/2. P. 62–77.
5. Elkington J. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Oxford : Capstone, 1997. 402 p.
6. Кузьмін О. Є., Чухрай Н. І. Стратегічне управління підприємствами. Львів : Магнолія 2006, 2011. 368 с.
7. Майорова І. А. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент сталого розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70. С. 95–99.
8. Glavas A. Corporate social responsibility and employee engagement: enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in Psychology*. 2016. Vol. 7.
9. Ioannou I., Serafeim G. The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: analysts' perceptions and shifting institutional logics. *Strategic Management Journal*. 2015. Vol. 36, No. 7. P. 1053–1081.
10. KPMG. The time has come: the KPMG survey of sustainability reporting 2020. URL: <https://kpmg.com/sustainabilityreporting> (дата звернення: 19.04.2025).

References:

1. Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row.
2. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, no. 34(4), pp. 39–48.
3. Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
4. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, no. 89(1/2), pp. 62–77.
5. Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone.

6. Kuzmin, O. Ye., & Chukhrai, N. I. (2011). *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvamy* [Strategic management of enterprises]. Lviv: Magnolia 2006. (in Ukrainian)
7. Maiorova, I. A. (2020). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak instrument staloho rozvytku pidpriemstva [Corporate social responsibility as a tool for sustainable enterprise development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 70, pp. 95–99. (in Ukrainian)
8. Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in Psychology*, no. 7, 796.
9. Ioannou, I., & Serafeim, G. (2015). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts' perceptions and shifting institutional logics. *Strategic Management Journal*, no. 36(7), pp. 1053–1081.
10. KPMG. (2020). The time has come: The KPMG survey of sustainability reporting 2020. Available at: <https://kpmg.com/sustainabilityreporting>

Стаття надійшла до редакції 11.04.2025