

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-22>

УДК 334.722:331.101.3:658.5

Благу́н Іван Іванович

доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту і маркетингу,
Прикарпатського національного університету
імені Василя Стефаника
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5178-6002>

Романюк Михайло Дмитрович

доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту і маркетингу,
Прикарпатського національного університету
імені Василя Стефаника
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1468-4226>

Ivan Blahun, Mykhailo Romaniuk

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON THE EFFICIENCY OF THE COMPANY'S OPERATIONAL PROCESSES

Анотація. У статті досліджено вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність операційних процесів в організації. Здійснено аналіз основних наукових досліджень, які стосуються впливу корпоративної соціальної відповідальності на операційні процеси. Систематизовано підходи українських учених до впливу КСВ на операційні процеси. Проаналізовано вплив КСВ на окремі процеси в організації в таких сферах, як логістика, управління персоналом та виробництво. Визначено критерії оцінки корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві на основі таких показників, як екологічний, економічний та соціальний. Запропоновано механізм впливу корпоративної соціальної відповідальності на ефективність операційних процесів підприємства. Виявлено прогалини щодо емпіричного підтвердження взаємозв'язку між корпоративною соціальною відповідальністю та ефективністю операційних процесів в організації.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, операційна ефективність, продуктивність, оптимізація витрат, інновації, управління ризиками, стійкий розвиток.

Summary. The study of a company's operational activities is extremely relevant under current conditions. This is due to the fact that business entities, both state-owned and privately owned, are experiencing continuous crises caused by both internal and external factors. Companies must make prompt decisions that allow them not only to retain existing market segments but also to enter new ones. Corporate social responsibility is an integral element in the process of making strategic decisions within a company, and its impact on operational activities becomes particularly important in an unstable market environment. This article examines the impact of corporate social responsibility on the efficiency of operational processes within an organization. The following research methods were used: observation, comparison, measurement, synthesis, abstraction, generalization, induction, and deduction. The analysis of the main scientific studies concerning the impact of corporate social responsibility on operational processes has been carried out. The approaches of Ukrainian scholars to the study of the influence of corporate social responsibility on the operational activities of enterprises have been systematized. It has been determined that the integration of corporate social responsibility into a company's strategy contributes to sustainable development, especially under conditions of market instability. The influence of corporate social responsibility on individual organizational processes has been analyzed in areas such as logistics, human resource management, and production. The criteria for assessing corporate social responsibility at an enterprise have been identified based on environmental, economic, and social indicators. The mechanism for the impact of corporate

social responsibility on the efficiency of a company's operational processes has been proposed. This mechanism enables an understanding of the influence of corporate social responsibility parameters during its implementation at the enterprise. The main outcomes of this implementation include increased consumer loyalty, which, in turn, leads to enhanced efficiency of operational processes within the organization.

Keywords: corporate social responsibility, operational efficiency, productivity, cost optimization, innovation, risk management, sustainable development.

Постановка проблеми. В умовах кризових явищ, які виникають в економіці як в Україні, так і у світі, підприємства повинні шукати шляхи трансформації своєї діяльності. Одним з ключових етапів трансформації може стати вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність процесів підприємства.

Корпоративну соціальну відповідальність у сфері корпоративної стратегії можна розглядати як ефективний спосіб підтвердження стабільності та зростання компанії шляхом досягнення соціальних цілей і створення цінності через добровільну діяльність. Варто зазначити, що корпоративна соціальна відповідальність перетворилася на ключовий елемент розвитку, який дозволяє компаніям забезпечувати синергію колективного вдосконалення.

Сталий розвиток повинен бути інтегрований у стратегії компанії та її організаційні процеси. Щоб існувати та виживати на сучасному конкурентному ринку, бізнесу вже недостатньо лише отримувати прибуток. Вважається, що компанії є частиною більшої економічної системи, де їхня діяльність впливає на інші компоненти цієї системи, у тому числі й на операційні стратегії організацій. Зі зростанням популярності КСВ компанії прагнуть зрозуміти, як зробити соціальні ініціативи прибутковими або принаймні фінансово вигідними.

Актуальність даного дослідження полягає у виявленні та заповненні прогалин щодо емпіричного підтвердження взаємозв'язків між корпоративною соціальною відповідальністю та ефективністю операційних процесів, а також у розробленні рекомендацій для фірм щодо оптимальної імплементації корпоративної соціальної відповідальності з метою досягнення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності організацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика, пов'язана з питаннями корпоративно-соціальної відповідальності, останніми роками зазнала посиленої уваги у зв'язку зі змінами та впливами на економіку процесів, пов'язаних із кризовими явищами.

Ряд вітчизняних і зарубіжних вчених присвятили свої дослідження проблематиці корпоративно-соціальної відповідальності. Колосок А.М. акцентувала свою увагу на проблематиці корпоративно-соціальної відповідальності в системі корпоративного управління [1]. Також було розглянуто сфери прояву корпоративної соціальної

відповідальності та проаналізовано переваги й недоліки впровадження КСВ на підприємстві. О. Каспрук дослідив вплив КСВ на фінансові результати підприємств [2]. Дослідженням корпоративно-соціальної відповідальності як елементу стратегії організації займався Череп О.Г. [3].

Дослідженнями, пов'язаними з впливом соціальної відповідальності на діяльність організації, займалися такі вчені, як А. Першіч та М. Маркевич [4]. Їхньою метою було вивчення впливу бачення соціальної відповідальності на успішну діяльність компанії з урахуванням цілісності та взаємозалежності соціально відповідальної поведінки, а також дотримання принципів і компонентів соціальної відповідальності для сталого розвитку організації.

Л. Цезаріно, Л. Барточі та Т. Хандер акцентували свою увагу на питаннях, які стосуються: чи прокладає КСВ, що підтримує соціальне підприємництво, шлях до більшої інклюзії. І, крім того, як ці види практик КСВ допомагають досягти цілей сталого розвитку [5].

Незважаючи на постійний інтерес науковців та управлінців до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), її впровадження все ще залишається актуальною темою, оскільки більша її частина залишається академічно невивченою.

Т. Фатіма та С. Альбанна здійснили систематичний огляд емпіричних досліджень щодо впровадження КСВ [6]. Питаннями, пов'язаними з роллю держави у просуванні КСВ, займався вчений А.В. Вірба [7].

Метою статті є аналіз та узагальнення останніх наукових досліджень та публікацій, що стосуються впливу корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на ефективність операційних процесів підприємства. Дослідження присвячене виявленню ключових механізмів, через які КСВ впливає на операційну діяльність, а також представлення основних висновків авторів щодо позитивних та можливих негативних аспектів цього взаємозв'язку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тема КСВ еволюціонувала поступово від її концепції до прийняття компаніями. Про важливість та вплив КСВ свідчать різні міжнародні державні та приватні організації. Впровадження діяльності з корпоративної соціальної відповідальності базується на багатьох причинах і вимогах, що є поєднанням внутрішніх і зовнішніх чинників. Дослідження показують, що корпоративна соці-

альна відповідальність (КСВ) позитивно впливає на загальну ефективність роботи компанії, включаючи ефективність [1]. Зокрема, етична поведінка та турбота про навколишнє середовище покращують операційні процеси, що призводить до підвищення продуктивності та ефективності в організації.

Соціальна відповідальність є важливим фактором для організації, що розвивається в довгостроковій перспективі, а також для членів організації, які є керівниками, менеджерами та службовцями, що мають об'єктивну мету звітувати про соціальну відповідальність, що впливає на покращення операційної діяльності відповідно до принципів соціальної відповідальності [2].

Практика КСВ безпосередньо впливає на внутрішні організаційні процеси. Більш висока залученість до КСВ призводить до кращих показників ефективності та стійкості в адаптації до викликів, особливо в капіталомістких галузях. Протягом останнього десятиліття соціальна відповідальність як концепція була предметом зацікавленості великої кількості науковців та професіоналів, і, безсумнівно, стане головною темою та орієнтиром корпоративної діяльності.

Концепція соціально відповідального підприємства базується на моделі стейкхолдерів, або моделі, яка представляє інтереси всіх зацікавлених сторін, як прямих, так і непрямих [3]. Підприємство здійснює свої дії в першу чергу для задоволення інтересів власників, працівників та клієнтів, але існує необхідне моральне зобов'язання задовольняти інтереси інших прямих постачальників, ділових партнерів та непрямих стейкхолдерів місцевої громади, профспілок, засобів масової інформації, уряду тощо. Підходи українських вчених до впливу КСВ на операційні процеси узагальнені в Таблиці 1.

На міжнародному рівні ретельного дослідження потребує вплив КСВ на операційні процеси організації. Так аналізуючи логістичну сферу можна сказати, що позитивний вплив КСВ часто пов'язують із зменшенням витрат через впровадження «зелених» технологій. З іншої точки зору можна побачити збільшення витрат на сертифікацію та відповідність регулятивним нормам, а це в свою чергу не завжди підлягає невідкладній компенсації [4].

Впровадження КСВ у виробничі процеси, такі як дотримання стандартів безпеки, як, наприклад,

Таблиця 1 – Підходи українських вчених до впливу КСВ на операційні процеси

Вчений	Основна ідея	Методологія дослідження	Результати дослідження
Мельник Л.Г.	КСВ як інструмент стабілізації соціально-економічних процесів на підприємстві	Аналіз даних українських компаній	Впровадження КСВ знижує операційні ризики та підвищує лояльність споживачів
Шевченко О.В.	Вплив соціальних програм на продуктивність персоналу в українських компаніях	Опитування, емпіричний аналіз	Програми КСВ збільшують ефективність робочої сили на 15–20%
Коваленко В.П.	Екологічні ініціативи та їхній вплив на собівартість продукції	Кейс-аналіз (агросектор України)	"Зелені" технології знижують витрати на енергію, але потребують довгострокових інвестицій
Бойко М.І.	КСВ у логістиці: досвід українських транспортних компаній	Порівняльний аналіз	Соціальна відповідальність покращує репутацію, але не завжди окупається фінансово
Савенко С.М.	Взаємозв'язок КСВ та фінансової стійкості малих підприємств	Регресійний аналіз	Прямий вплив КСВ на операційну ефективність компаній слабший, ніж у великих компаній
Колосок А.М.	Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління	Теоретичний аналіз, огляд практик українських корпорацій	Інтеграція КСВ у корпоративне управління підвищує довіру стейкхолдерів та формує позитивний імідж
Каспрук О.С.	Вплив КСВ на фінансові результати підприємств з виробництва цементу	Емпіричний аналіз (дані цементної галузі)	Компанії з високим рівнем КСВ демонструють стабільні фінансові показники, особливо у кризові періоди
Череп О.Г.	КСВ як елемент стратегії організацій	Аналіз стратегічних підходів підприємств	Включення КСВ у стратегію сприяє сталому розвитку, особливо в умовах ринкової нестабільності

Джерело: сформовано автором на основі [1–3]

ISO 26000, призводить до покращення якості продукції. Велика кількість нормативів через збільшення витрат фірми на їх виконання призведе до обмеження інноваційної діяльності [5]. В процесі управлінні персоналом КСВ-ініціативи, дають можливість підвищити мотивацію працівників, а це у свою чергу призведе до зростання продуктивності праці. Існують окремі фактори при яких можуть виникати конфлікти через невідповідність очікувань між обіцяними перевагами КСВ та їхнім фактичним втіленням. Ці аспекти впливу КСВ на окремі операційні процеси деталізовано в Таблиці 2.

Для ефективної оцінки впливу КСВ на операційні процеси необхідно використовувати чіткі критерії. Загальноприйнятим є підхід Triple Bottom Line, який включає економічний, соціальний та екологічний аспекти [6]. У рамках економічного критерію, що часто пов'язується з ідеями Портера про прибутковість, можна оцінювати ROI від соціальних програм. Соціальний критерій, відповідно до підходу Керролла, зосереджується на впливі на співробітників, і тут метрикою може бути рівень задоволеності персоналу [7]. Щодо екологічного критерію, який спирається на «зелені» стандарти, такі як ISO 14001, важливою метрикою є скорочення викидів CO₂ або інших забруднюючих речовин. Критерії оцінки ефективності КСВ узагальнено в Таблиці 3.

Окрім критеріїв оцінки ефективності КСВ варто розглянути механізм впливу корпоративної соціальної відповідальності на ефективність операційних процесів підприємства відображений на рисунку 1 [8]. Даний механізм відображає взаємозв'язки КСВ з ефективністю операційних процесів в організації [9]. Впровадження КСВ через соціальні програми, екологічну відпові-

дальність, та відповідальність перед працівниками призводить до підвищення репутації підприємства [10].

Таким чином, інтеграція КСВ в стратегію підприємства може бути потужним драйвером для підвищення операційної ефективності, покращення фінансових показників та забезпечення довгострокової стійкості, але вимагає системного підходу до впровадження та оцінки.

Висновки. Аналіз останніх досліджень та публікацій дає можливість розуміння того, що корпоративна соціальна відповідальність має значний та вплив на ефективність операційних процесів підприємства. Проте механізми цього впливу мають багато факторів та можуть відрізнятися залежно від контексту.

КСВ безпосередньо впливає на підвищення операційної ефективності через оптимізацію процесів та ресурсів. Одним із найважливіших чинників впливу є зростання залученості та продуктивності працівників. Соціальні програми та відповідальне ставлення до персоналу створюють відчуття приналежності та мотивації, що безпосередньо трансформується у підвищення продуктивності праці.

Крім того, впровадження КСВ-ініціатив, особливо в екологічній сфері, призводить до суттєвої економії коштів та зниження витрат. Застосування енергоефективних технологій, програм скорочення відходів та переробки безпосередньо впливає на зменшення операційних витрат у довгостроковій перспективі. КСВ також стимулює інноваційну діяльність та диференціацію підприємств. Вирішення соціальних та екологічних викликів через інноваційні підходи дозволяє компаніям створювати нові продукти та послуги, що формує конкурентні переваги на ринку.

Таблиця 2 – Вплив КСВ на окремі операційні процеси

Область операцій	Позитивний вплив КСВ (підтримка вчених)	Негативний/нейтральний вплив (критика)
Логістика	Зниження витрат через «зелені» технології	Збільшення витрат на сертифікацію
Виробництво	Підвищення якості через стандарти безпеки (ISO 26000)	Обмеження інновацій через надмірні нормативи
Управління персоналом	Зростання продуктивності через мотивацію	Конфлікти через невідповідність очікувань

Джерело: сформовано автором на основі [4; 5]

Таблиця 3 – Критерії оцінки ефективності КСВ

Критерій	Підхід Triple Bottom Line	Метрики
Економічний	Прибутковість	ROI від соціальних програм
Соціальний	Вплив на співробітників	Рівень задоволеності персоналу
Екологічний	«Зелені» стандарти ISO 14001	Скорочення викидів CO ₂

Джерело: сформовано автором на основі [6; 7]

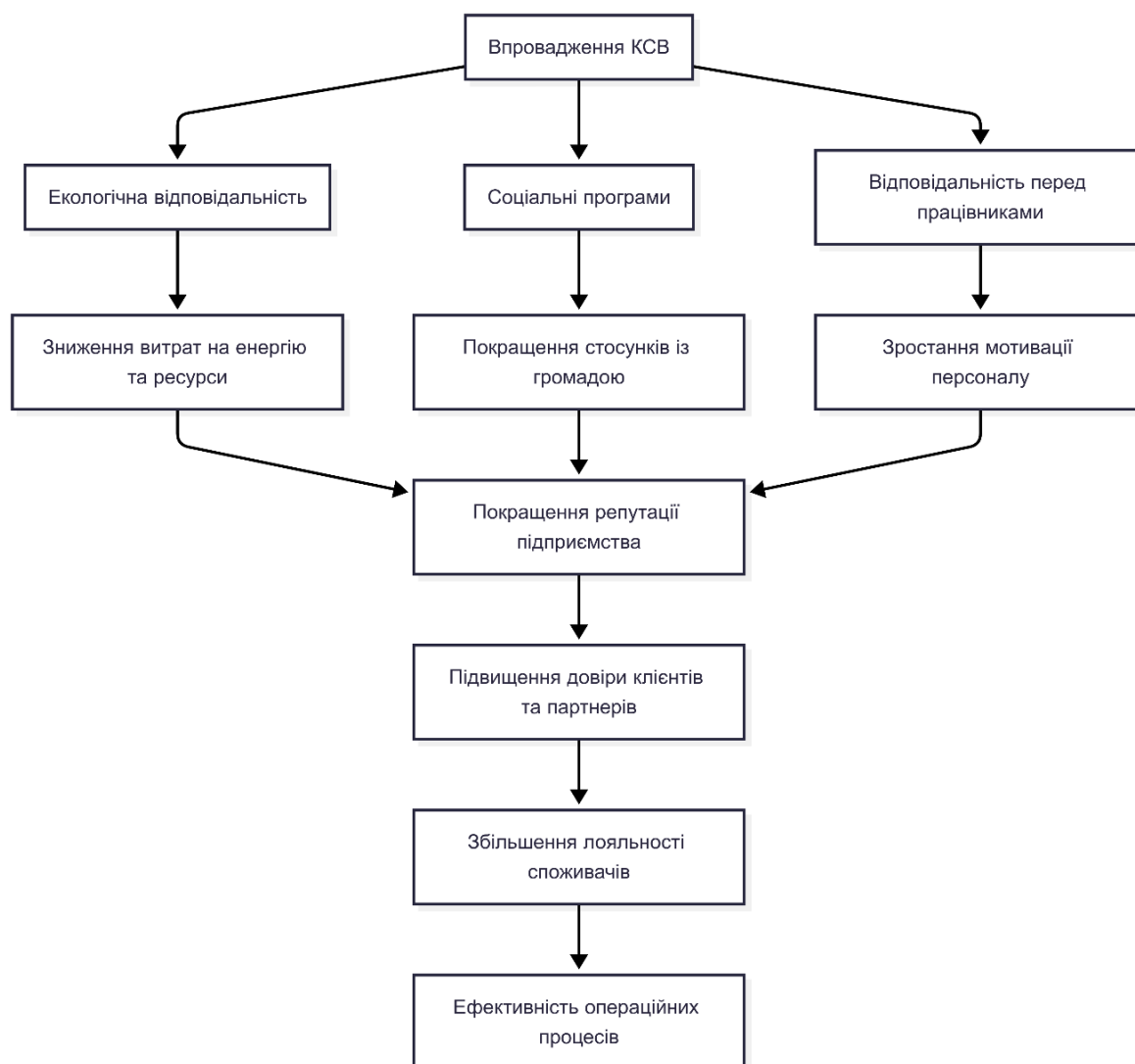


Рисунок 1 – Механізм впливу корпоративної соціальної відповідальності на ефективність операційних процесів підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [8–10]

Тому, інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у стратегію та операційні процеси підприємства є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, фінансових показників та забезпечення стійкого розвитку

у майбутньому. Це вимагає від компаній системного підходу до КСВ, що включає не лише реалізацію програм, а й їхню належну оцінку за економічними, соціальними та екологічними критеріями.

Список використаних джерел:

1. Колосок А.М. Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління. *Економічний форум*. 2014. № 1.
2. Каспрук О. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на фінансові результати підприємств з виробництва цементу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 342.3 (1). С. 80–84. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-11](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-11)
3. Череп О.Г. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент стратегії організацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. Вип. 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14286240>
4. Peršič A., Markič M. The Impact of Social Responsibility Vision and Strategy on Successful Corporate Operations. *Managing Global Transitions: International Research Journal*. 2013. Vol. 11, № 1. P. 27–40.
5. Cezarino L.O., Gomes C.M., Corrêa H.L., Junior H.A.L. Corporate social responsibility in emerging markets: Opportunities and challenges for sustainability integration. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 362. Article ID: 132224. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132224>

6. Fatima T., Elbanna S. Corporate social responsibility (CSR) implementation: A review and a research agenda towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*. 2023. Vol. 183, № 1. P. 105–121. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>
7. Wirba A.V. Corporate social responsibility (CSR): The role of government in promoting CSR. *Journal of the Knowledge Economy*. 2024. Vol. 15, № 2. P. 7428–7454. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01185-0>
8. Ojeda-Hidalgo J.F., Lopez-Salazar A., Álvarez-Orozco D.G. Influye la responsabilidad social en el desempeño organizacional. *Estudios Gerenciales*. 2019. Vol. 26, № 1. P. 16–34. DOI: <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2019.55404>
9. Benlemlih M., Bitar M. Corporate Social Responsibility and Investment Efficiency. *Journal of Business Ethics* (forthcoming). 2015. P. 1–53. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2566891>
10. Asmussen C.G., Fosfuri A. Orchestrating corporate social responsibility in the multinational enterprise. *Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 40, № 6. P. 894–916. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3007>

References:

1. Kolosok A. M. (2014) Sotsialna vidpovidalnist v systemi korporatyvnoho upravlinnia [Social responsibility in the system of corporate governance]. *Ekonomichnyi forum*, no. 1. (in Ukrainian)
2. Kaspruk O. (2025) Vplyv korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti na finansovi rezultaty pidpriemstv z vyrobnytstva tsementu [The impact of corporate social responsibility on the financial results of cement manufacturing enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 342.3(1), pp. 80–84. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-11](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-11) (in Ukrainian)
3. Cherep O. H. (2024) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak element stratehii orhanizatsii [Corporate social responsibility as an element of organizational strategy]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14286240> (in Ukrainian)
4. Persic A., Markic M. (2013) The impact of social responsibility vision and strategy on successful corporate operations. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, vol. 11, no. 1, pp. 27–40.
5. Cezarino L. O., Gomes C. M., Correa H. L., Junior H. A. L. (2022) Corporate social responsibility in emerging markets: Opportunities and challenges for sustainability integration. *Journal of Cleaner Production*, vol. 362, Article ID: 132224, pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132224>
6. Fatima T., Elbanna S. (2023) Corporate social responsibility (CSR) implementation: A review and a research agenda towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, vol. 183, no. 1, pp. 105–121. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>
7. Wirba A. V. (2024) Corporate social responsibility (CSR): The role of government in promoting CSR. *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 15, no. 2, pp. 7428–7454. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01185-0>
8. Ojeda-Hidalgo J. F., Lopez-Salazar A., Alvarez-Orozco D. G. (2019) Influye la responsabilidad social en el desempeño organizacional. *Estudios Gerenciales*, vol. 26, no. 1, pp. 16–34. DOI: <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2019.55404>
9. Benlemlih M., Bitar M. (2015) Corporate social responsibility and investment efficiency. *Journal of Business Ethics* (forthcoming), pp. 1–53. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2566891>
10. Asmussen C. G., Fosfuri A. (2019) Orchestrating corporate social responsibility in the multinational enterprise. *Strategic Management Journal*, vol. 40, no. 6, pp. 894–916. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3007>

Стаття надійшла до редакції 30.07.2025