

УДК 330.87:338.24

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.27.6>**Прокопішина О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський гуманітарний університет
«Народна українська академія»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5513-5629>**Козубова Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3360-173X>**Prokopishyna Olena**

Kharkiv University of Humanities "People's Ukrainian Academy"

Kozubova Natalia

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНОМУ АПАРАТІ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONCEPTUAL-CATEGORIAL APPARATUS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT

В ході дослідження проведений ретроспективний аналіз генезису концепції корпоративної соціальної відповідальності дозволив простежити трансформацію «соціального контракту» та перехід від реактивної до проактивної моделі, від філантропії 1950-х років до інтегрованої ESG-стратегії XXI століття. Доведено, що чотириохчастинна модель А. Керролла може виступати базисом ієрархізації зобов'язань, де етичний рівень слугує медіатором між правовим полем і добровільними ініціативами в умовах нормативної невизначеності. Обґрунтована доцільність використання інструментального підходу до балансування інтересів гетерогенних груп стейкхолдерів задля створення спільної цінності та капіталізації нематеріальних активів. Визначено, що інституціоналізація корпоративної соціальної відповідальності як мікрорівневого механізму сталого розвитку перетворює її на засадничий елемент стратегічної архітектури, що забезпечує довгострокову легітимність та глобальну конкурентоспроможність бізнесу.

Ключові слова: менеджмент, корпоративне управління, корпоративна соціальна відповідальність, економічна безпека, сталий розвиток, стійкість соціально-економічної системи.

In the global landscape, Corporate Social Responsibility (CSR) serves as a universal language for business-society interaction. Transitioning from the traditional economic paradigm focused solely on profit-maximization, modern enterprises now view CSR as a critical element of organizational resilience and long-term legitimacy within a shifting social contract. This research provides a strategic analysis of CSR evolution and its integration into the conceptual apparatus of sustainable development management. Utilizing historical-logical analysis and a systemic approach, the study traces CSR from its intellectual foundations in the 1950s (initiated by H. Bowen) through the 1960s era of social change and activism. Crucially, it distinguishes the 1970s phase of formal social regulation and mandatory compliance from the 1980s focus on voluntarism, business ethics, and self-regulation. The analysis follows this trajectory through the



© Прокопішина О.В., Козубова Н.В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

1990s globalization of the “business case” for CSR to the contemporary era of strategic ESG integration. Findings evaluate Archie Carroll’s four-part pyramid as a robust tool that synergizes with stakeholder theory and the triple bottom line framework. The study argues that CSR acts as a micro-level mechanism for realizing macroeconomic sustainable development goals. Ethical responsibility is identified as a vital bridge between legal mandates and strategic initiatives, particularly in conditions of normative uncertainty where societal expectations outpace legislation. CSR is now an integral part of strategic architecture and a primary driver of intangible asset value. The ability to harmonize economic interests with social and environmental demands via the triple bottom line determines a firm’s competitive viability in the dynamic global economy. Advancing non-financial reporting and refining social impact measurement are identified as essential steps for enhancing transparency. The study emphasizes the growing importance of integrating data analytics to monitor CSR outcomes, enabling more precise evaluation of social and environmental impact. Future research directions include exploring the interplay between CSR, innovation, and corporate governance to strengthen sustainable business practices

Keywords: management, corporate governance, corporate social responsibility, economic security, sustainable development, resilience of the socio-economic system.

Постановка проблеми. В умовах поглиблення глобалізаційних процесів, посилення суспільного запиту на прозорість діяльності бізнесу та заострення соціально-екологічних викликів питання корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) набуває особливої наукової й практичної актуальності. Попри широке використання концепції КСВ у науковому дискурсі та управлінській практиці, у сучасній економічній науці зберігається фрагментарність її трактування, а також відсутність єдності щодо місця й ролі КСВ у понятійно-категоріальному апараті управління сталим розвитком.

Окрім того, трансформація соціального контракту між бізнесом і суспільством, зумовлена змінами регуляторного середовища, еволюцією очікувань заінтересованих сторін та поширенням принципів сталого розвитку, актуалізує потребу в уточненні теоретичних засад корпоративної соціальної відповідальності та її взаємозв’язку з суміжними категоріями – соціально відповідальним бізнесом, корпоративним громадянством, діловою етикою та сталим розвитком. Відсутність систематизованого підходу до осмислення цих категорій ускладнює як науковий аналіз, так і практичне впровадження КСВ у корпоративні стратегії.

У зв’язку з цим виникає об’єктивна необхідність наукового осмислення еволюції корпоративної соціальної відповідальності, визначення її концептуальних меж і місця в системі управління сталим розвитком підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі останніх десятиліть спостерігається стійке зростання інтересу до проблематики корпоративної соціальної відповідальності як ключового елементу сучасних моделей корпоративного управління та управління сталим розвитком. Зарубіжні дослідники розглядають КСВ у контексті еволюції взаємовідносин між бізнесом і суспільством, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції соціальних та екологічних чинників у процес стратегічного планування діяльності підприємств. Так, у працях А. Керролла [9], М. Фрідмана [18], Р. Фрімена [16] та Дж. Елкінгтона [14] обґрунтовуються різні концептуальні підходи до розуміння КСВ – від класичної теорії максимізації прибутку до стейкхолдерської моделі та концепції потрійного підсумку.

Суттєвий внесок у розвиток теоретико-методологічних засад корпоративної соціальної відповідальності зробили дослідження, присвячені її інституціоналізації в системі корпоративного управління та зв’язку з концепцією сталого розвитку. Зокрема, у роботах М. Портера і М. Крамера [24] КСВ розглядається як джерело створення спільної цінності (shared value), що дозволяє поєднати економічні інтереси бізнесу з суспільними потребами.

Українські науковці також приділяють значну увагу проблемам корпоративної соціальної відповідальності, адаптуючи світові теоретичні напрацювання до націо-

нальних соціально-економічних реалій. У працях О. В. Амоші [1], В. М. Геєця [2], І. Ю. Сторова [3] аналізуються роль КСВ у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, формуванні соціально відповідального бізнес-середовища та забезпеченні сталого розвитку економіки. Окремі дослідження зосереджуються на питаннях соціальної звітності, нефінансових показників ефективності та взаємодії підприємств із заінтересованими сторонами [7, 22].

Водночас, попри значний масив наукових публікацій, у вітчизняній та зарубіжній літературі зберігаються дискусії щодо понятійних меж корпоративної соціальної відповідальності та її співвідношення з суміжними категоріями: діловою етикою, сталим розвитком, ESG-підходами та корпоративним управлінням. Недостатньо систематизованими залишаються питання еволюції КСВ як управлінської категорії та її місця в понятійно-категоріальному апараті управління сталим розвитком, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Значна частина досліджень зосереджується на окремих аспектах корпоративної соціальної відповідальності (етичних, філантропічних, екологічних або комунікаційних), що ускладнює формування цілісного уявлення про КСВ як системоутворювальний елемент сучасної моделі корпоративного управління. Нерідко КСВ розглядається як допоміжний або іміджевий інструмент, відокремлений від стратегічних цілей підприємства, що не дозволяє повною мірою розкрити її потенціал у забезпеченні довгострокової економічної стійкості та збалансування інтересів ключових стейкхолдерів.

Формулювання цілей статті. Метою цього дослідження є стратегічний аналіз еволюції корпоративної соціальної відповідальності, орієнтований на керівників і фахівців, зацікавлених у впровадженні відповідних підходів у довгострокові стратегії розвитку підприємств. Усвідомлення історичних передумов, структурних складових та перспективних напрямів розвитку КСВ створює підґрунтя для формування цілісної та результативної системи управління соціальним, екологічним і економічним впливом діяльності компаній.

Виклад основного матеріалу. Аналіз історичної еволюції корпоративної соціальної відповідальності не зводиться до суто теоретичного або описового підходу, а виступає важливим інструментом стратегічного прогнозування розвитку бізнесу. Усвідомлення того, яким чином суспільний тиск, трансформації регуляторного середовища та резонансні ринкові кризи й корпоративні скандали впливали на формування підходів до відповідального ведення бізнесу в минулому, створює підґрунтя для ідентифікації потенційних ризиків і можливостей у сучасних умовах господарювання. Це, своєю чергою, сприяє розробленню більш гнучких та стійких бізнес-моделей, орієнтованих на довгострокову перспективу.

Поступова трансформація корпоративної соціальної відповідальності (від фрагментарних ініціатив благоїдного характеру до інтегрованого елемента корпоративної стратегії) відображає глибинні зміни у соціальному контракті між бізнесом і суспільством. За таких умов підприємства дедалі більше сприймаються не лише як економічні суб'єкти, а й як активні учасники суспільного розвитку, відповідальні за соціальні та екологічні наслідки своєї діяльності. Відповідно, КСВ набуває рис системного управлінського інструменту, що поєднує економічні цілі компаній із очікуваннями ключових стейкхолдерів та принципами сталого розвитку.

Подальший розвиток корпоративної соціальної відповідальності зумовлює необхідність її інституціоналізації в межах системи корпоративного управління, зокрема через формування відповідних політик, механізмів оцінювання результативності та прозорості звітності. Такий підхід сприяє підвищенню довіри з боку суспільства, інвесторів і партнерів, а також зміцненню конкурентних позицій підприємств у глобальному економічному середовищі.

Розвиток ідей корпоративної соціальної відповідальності у післявоєнний період відбувався в умовах домінування традиційної економічної парадигми, згідно з якою основною метою бізнесу вважалося максимізування прибутку в межах чинного право-

вого поля. У цьому контексті соціальні зобов'язання підприємств сприймалися переважно як добровільні та другорядні, а відповідальність перед суспільством ототожнювалася з окремими проявами доброчинності, що не мали системного характеру та не інтегрувалися у стратегічні управлінські рішення.

Водночас саме у 1950-х роках було закладено інтелектуальні передумови для подальшої інституціоналізації КСВ. Наукові дискусії, ініційовані працями Г. Боуена [8], сприяли формуванню розуміння того, що бізнес не може функціонувати ізольовано від суспільних очікувань і соціальних цінностей. Хоча на практичному рівні ці ідеї ще не знайшли широкого впровадження, вони започаткували процес переосмислення ролі корпоративного сектору в соціально-економічному розвитку.

Таким чином, післявоєнний етап становлення корпоративної соціальної відповідальності можна охарактеризувати як початкову фазу концептуального осмислення, що створила теоретичну основу для подальшої еволюції КСВ у наступні десятиліття. Надалі ці підходи зазнали суттєвого розширення під впливом соціальних рухів, посилення державного регулювання та зростання очікувань суспільства щодо відповідальної поведінки бізнесу, що зумовило перехід від фрагментарних ініціатив до більш системних моделей корпоративної відповідальності.

Суспільні трансформації 1960-х років зумовили якісні зміни у сприйнятті ролі бізнесу в суспільстві. Корпорації дедалі частіше розглядалися як інститути, здатні істотно впливати на соціальну справедливість, якість життя населення та стан довкілля. Унаслідок цього корпоративна соціальна відповідальність почала виходити за межі добровільних ініціатив і набувати рис нормативно зумовленої поведінки, що формувалася під впливом законодавчих обмежень, громадського контролю та активізму споживачів. Яскравим прикладом цього періоду був Кіт Девіс [13], який пояснив, що важливі соціальні, економічні та політичні зміни, що відбувалися, створюють тиск на бізнесменів, щоб вони переосмислили свою роль у суспільстві та свою соціальну відповідальність.

Впливовими авторами того часу були В. Фредерік [17], Дж. МакГвайр [23] та К. Волтон [26]. В. Фредерік [17] розглядав першу половину двадцятого століття як інтелектуальну та інституційну трансформацію, яка змінила економічне та соціальне мислення і принесла з собою зростання економічної потужності великих корпорацій. Щоб урівноважити зростаючу владу бізнесменів, В. Фредерік [17] запропонував нову теорію відповідальності бізнесу, засновану на п'яти вимогах: 1) мати критерій цінності (у цьому випадку для економічного виробництва та розподілу), 2) базуватися на сучасних концепціях управління та адміністрування, 3) враховувати історичні та культурні традиції, що лежать в основі сучасного соціального контексту, 4) визнавати, що поведінка окремого бізнесмена є функцією його ролі в суспільстві та соціальному контексті, та 5) визнавати, що відповідальна поведінка бізнесу не відбувається автоматично, а навпаки, є результатом навмисних та свідомих зусиль.

Формалізація корпоративної філантропії у цей період стала важливим кроком на шляху до інституціоналізації КСВ. Запровадження систематичних механізмів фінансування соціальних програм, зокрема через виділення фіксованої частки прибутку на суспільно корисні цілі, свідчило про поступовий перехід від спорадичних благодійних акцій до більш структурованого підходу у взаємодії бізнесу з громадськістю. Водночас такі практики ще не були безпосередньо інтегровані у стратегічне управління компаніями та здебільшого розглядалися як інструмент реагування на репутаційні ризики.

Таким чином, епоха соціальних змін 1960-х років стала критично важливим етапом еволюції корпоративної соціальної відповідальності, заклавши підґрунтя для подальшого розширення її змісту та функцій. Посилення суспільного тиску, розвиток правового регулювання та зростання ролі громадських рухів сприяли формуванню нового типу взаємовідносин між бізнесом і суспільством, у межах яких соціальна відповідальність поступово трансформувалася з реактивної поведінки у передумову довгострокової легітимності та стійкості корпоративних структур.

Запровадження системи соціального регулювання у 1970-х роках сприяло трансформації корпоративної соціальної відповідальності з переважно добровільної практики у формалізовану елемент господарської діяльності підприємств. Дотримання екологічних, трудових та споживчих стандартів стало не лише предметом суспільних очікувань, а й обов'язковою умовою легітимного функціонування бізнесу. За таких обставин компанії були змушені інтегрувати вимоги державного регулювання у внутрішні управлінські процеси, що зумовило появу спеціалізованих підрозділів, процедур комплаєнсу та систем внутрішнього контролю.

Водночас інституціоналізація КСВ сприяла розвитку управлінських підходів, орієнтованих на системне реагування на соціальні виклики. Корпорації дедалі частіше розглядали соціальну відповідальність як складову управління ризиками та довгостроковою стабільністю, а не лише як зовнішній обов'язок. Це стимулювало формування корпоративних політик у сферах охорони праці, захисту довкілля та недискримінації, а також започаткувало практику регулярного моніторингу й звітування про відповідні результати.

Таким чином, 1970-ті роки стали етапом закріплення нормативного виміру корпоративної соціальної відповідальності, що відповідало другому рівню піраміди А. Керролла [9] та визначало мінімальні стандарти поведінки бізнесу. Проте водночас цей період виявив обмеженість виключно регуляторного підходу, оскільки формальне дотримання законодавчих вимог не завжди забезпечувало ефективне вирішення соціальних і екологічних проблем. Це, своєю чергою, створило передумови для подальшого розвитку концепції КСВ у напрямі стратегічної інтеграції та добровільного перевищення встановлених нормативів у наступні десятиліття.

За умов послаблення ролі держави у вирішенні соціально-економічних питань у 1980-х роках корпоративна соціальна відповідальність дедалі більше почала ґрунтуватися на принципах добровільності та саморегулювання.

У 1980 році Томас М. Джонс [21] був, можливо, першим автором, який розглянув КСВ як процес прийняття рішень, що впливає на корпоративну поведінку. Внесок Т. М. Джонса [21] відкрив нову сферу дискусій навколо КСВ, яка більше зосереджувалася на його операційному впровадженні, ніж на самому концепті. Це призвело до створення нових рамок, моделей та методів, спрямованих на оцінку КСВ з операційної перспективи. Деякі помітні приклади 1980-х років наводяться Ф. Туццоліно та Б. Арманді [25], які запропонували ієрархічну систему потреб, через яку можна оцінити соціально відповідальну діяльність компанії за п'ятьма критеріями (прибутковість, організаційна безпека, приналежність та контекст галузі, ринкова позиція та конкурентоспроможність, а також самореалізація).

Таким чином, в цей період бізнес-структури отримали ширший простір для ініціатив, спрямованих на підтримку місцевих громад, розвиток корпоративного волонтерства та реалізацію соціальних програм, що відповідали їхнім стратегічним інтересам. Такий підхід сприяв зростанню значущості репутаційного капіталу та формуванню нових механізмів взаємодії між компаніями й суспільством.

Водночас активізація суспільної уваги до корпоративних скандалів актуалізувала проблематику ділової етики як ключового елементу корпоративної відповідальності. Компанії були змушені переглянути внутрішні стандарти поведінки, впроваджувати кодекси етики, механізми запобігання конфлікту інтересів і системи внутрішнього контролю. Етична складова КСВ почала розглядатися не лише як моральний імператив, а й як інструмент зниження операційних та репутаційних ризиків у довгостроковій перспективі.

Таким чином, 1980-ті роки позначилися суттєвим розширенням змісту корпоративної соціальної відповідальності, яка дедалі більше виходила за межі правових вимог і філантропічних практик. Усвідомлення того, що формальне дотримання законодавства не гарантує збереження суспільної довіри, сприяло закріпленню етичного виміру

КСВ як невід'ємної складової корпоративного управління. Саме в цей період було створено підґрунтя для подальшої інтеграції соціальної відповідальності у стратегічні процеси компаній, що стало характерною рисою наступних етапів еволюції КСВ.

Тенденції глобалізації та стратегічної інтеграції з 1990-х рр. зумовили перехід корпоративної соціальної відповідальності на якісно новий рівень розвитку, у межах якого вона почала розглядатися не як допоміжний або репутаційний інструмент, а як складова довгострокової конкурентної стратегії компаній. Формування так званого «економічного обґрунтування» КСВ сприяло переосмисленню взаємозв'язку між соціально відповідальною поведінкою та фінансовими результатами, зокрема через підвищення ефективності управління ризиками, зміцнення бренду роботодавця, зростання лояльності споживачів і полегшення доступу до інвестиційних ресурсів.

У контексті глобалізації особливого значення набуло управління взаємовідносинами із заінтересованими сторонами на міжнародному рівні. Компанії були змушені адаптувати політики КСВ до різних інституційних середовищ, культурних норм і регуляторних вимог, що сприяло поширенню універсальних стандартів і ініціатив, зокрема Глобального договору ООН, стандартів ISO 26000 [20] та практик нефінансової звітності. Посилення прозорості та доступності інформації про діяльність корпорацій зумовило зростання ролі звітності у сфері сталого розвитку як інструменту підзвітності та комунікації з суспільством.

Подальша еволюція корпоративної соціальної відповідальності у XXI столітті характеризується її зближенням із концепцією сталого розвитку та інтеграцією в ширшу систему ESG-підходів. Соціальні, екологічні та управлінські критерії дедалі частіше використовуються інвесторами та регуляторами для оцінювання довгострокової стійкості бізнесу [11, 13]. За таких умов КСВ трансформується з переважно добровільної ініціативи у ключовий елемент стратегічного управління, що визначає здатність компаній адаптуватися до глобальних викликів та забезпечувати баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю й екологічною безпекою.

Таким чином, сучасний етап розвитку корпоративної соціальної відповідальності відзначається її глибокою інтеграцією у корпоративні стратегії та управлінські процеси, що робить КСВ важливим чинником формування довгострокової вартості бізнесу в умовах глобальної економіки.

Сформована концепція «економічного обґрунтування» корпоративної соціальної відповідальності сприяла переорієнтації наукових і практичних дискусій від нормативного протиставлення соціальних та економічних цілей до пошуку механізмів їх взаємного підсилення. У межах цього підходу КСВ почала розглядатися як інструмент створення довгострокової вартості, здатний поєднувати інтереси бізнесу, суспільства та інших заінтересованих сторін. Така інтерпретація істотно розширила аналітичні можливості оцінювання ефективності соціально відповідальних ініціатив, зокрема через призму стратегічного менеджменту та управління нематеріальними активами.

Водночас усвідомлення багатовимірності корпоративної відповідальності зумовило потребу в систематизації її складових та ієрархізації очікувань суспільства щодо поведінки бізнесу. У науковому дискурсі це призвело до розроблення концептуальних моделей, що дозволяють структурувати різні рівні відповідальності підприємств – від економічних і правових до етичних та філантропічних [22]. Такі моделі слугують аналітичним інструментом для оцінювання ступеня інтеграції КСВ у корпоративні стратегії та управлінські практики.

Подальший розвиток корпоративної соціальної відповідальності відбувається у напрямі її поєднання з концепціями сталого розвитку та ESG-підходами, що посилює вимоги до вимірюваності результатів і прозорості діяльності компаній. У цих умовах КСВ перестає бути виключно елементом корпоративної ідеології та трансформується у практичний механізм стратегічного управління, орієнтований на забезпечення балансу між фінансовою результативністю, соціальним впливом та екологічною відповідальністю.

Таким чином, еволюція КСВ від реактивних форм соціальної участі до стратегічного імперативу створила методологічне підґрунтя для подальшого аналізу структурованих моделей корпоративної відповідальності, що дозволяють комплексно оцінити роль бізнесу в сучасній соціально-економічній системі.

Чотирьохчастинна модель А. Б. Керролла [9] має важливе аналітичне значення, оскільки дозволяє не лише класифікувати різні типи корпоративних зобов'язань, а й простежити їхню еволюцію та взаємозалежність у часі. Ключовою особливістю цієї структури є визнання того, що всі рівні відповідальності співіснують одночасно, а не замінюють один одного. Економічна та правова відповідальність формують базис функціонування бізнесу, тоді як етична й дискреційна складові відображають динамічний характер суспільних очікувань і зростаючу складність соціального контракту між бізнесом і суспільством.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває етичний рівень відповідальності, який виступає своєрідним «містком» між формальними правовими вимогами та добровільними соціальними ініціативами. Саме на цьому рівні компанії стикаються з необхідністю ухвалювати управлінські рішення в умовах нормативної невизначеності, коли суспільні очікування випереджають чинне законодавство. Проактивне управління етичною відповідальністю дозволяє бізнесу не лише зменшувати потенційні ризики, а й формувати стандарти поведінки, що згодом можуть бути інституціоналізовані на регуляторному рівні.

Водночас зростання значущості дискреційної (філантропічної) відповідальності свідчить про трансформацію її статусу в очах суспільства [4, 5, 7]. Якщо раніше вона розглядалася переважно як прояв доброї волі компаній, то нині дедалі частіше сприймається як елемент репутаційної стратегії та чинник довгострокової довіри з боку ключових стейкхолдерів. У цьому контексті межа між етичною та філантропічною відповідальністю стає менш чіткою, що відображає загальну тенденцію до підвищення стандартів соціально відповідальної поведінки бізнесу.

Попри аналітичну цілісність моделі Керролла, у науковому дискурсі сформувалися й інші концептуальні підходи, які доповнюють або переосмислюють класичне розуміння КСВ. До них належать, зокрема, концепції сталого розвитку, корпоративного громадянства та створення спільної цінності [10, 19, 24], які акцентують увагу на довгострокових системних ефектах взаємодії бізнесу й суспільства. Їхній аналіз дозволяє глибше зрозуміти сучасні трансформації корпоративної соціальної відповідальності та її роль у формуванні стійких соціально-економічних систем.

На відміну від корпоративної соціальної відповідальності як узагальнюючої парадигми, концепція ділової етики та теорія управління стейкхолдерами акцентують увагу на різних рівнях аналізу соціально відповідальної поведінки бізнесу. Ділова етика зосереджується передусім на нормативному вимірі індивідуальних управлінських рішень і поведінці окремих акторів, тоді як управління стейкхолдерами пропонує інструментальний підхід до ідентифікації та балансування інтересів ключових груп впливу. У сукупності ці підходи доповнюють КСО, забезпечуючи як моральне підґрунтя, так і практичний механізм її реалізації.

Використання теорії стейкхолдерів у межах корпоративної соціальної відповідальності дозволяє перейти від абстрактних зобов'язань до конкретних управлінських дій. Завдяки класифікації заінтересованих сторін і оцінюванню ступеня їхнього впливу компанії отримують можливість формувати пріоритети соціальної політики, мінімізувати конфлікти інтересів і підвищувати ефективність комунікацій. У цьому контексті управління стейкхолдерами виступає операціоналізуючим інструментом КСО, що сприяє її інтеграції у процеси стратегічного менеджменту.

Водночас обмеженість кожної з розглянутих концепцій зумовлює необхідність їх комплексного застосування. Зосередження виключно на діловій етиці може призводити до фрагментарності соціально відповідальних ініціатив, тоді як надмірна інструменталі-

зація управління стейкхолдерами ризикує звизити КСО до набору тактичних дій без чіткої ціннісної основи. Саме тому корпоративна соціальна відповідальність зберігає своє домінуюче значення як інтегративна рамка, що поєднує етичні принципи, управлінські інструменти та стратегічну орієнтацію на довгострокову стійкість бізнесу.

Подальший розвиток наукового дискурсу зумовлює розширення аналізу за рахунок концепцій сталого розвитку та створення спільної цінності, які зміщують фокус з управління наслідками діяльності бізнесу на формування позитивного соціально-економічного впливу. Їх розгляд дозволяє глибше осмислити трансформацію корпоративної соціальної відповідальності в умовах глобальних викликів та посилення вимог до стратегічної ролі бізнесу в суспільстві.

Концепція сталого розвитку істотно розширює традиційні межі корпоративної соціальної відповідальності, зміщуючи фокус з окремих соціальних ініціатив на системний баланс між економічними, екологічними та соціальними цілями. На відміну від класичної КСВ, яка історично формувалася переважно як реакція бізнесу на суспільні очікування, підхід сталого розвитку орієнтує компанії на проактивне формування довгострокової цінності з урахуванням обмеженості природних ресурсів та міжпоколінної відповідальності.

Інтеграція принципів сталого розвитку в корпоративні стратегії зумовила появу нових управлінських інструментів і практик, зокрема нефінансової звітності, оцінювання життєвого циклу продукції, екологічного менеджменту та соціального аудиту. Реалізація «потрійного критерію» вимагає від підприємств узгодження короткострокових фінансових результатів із довгостроковими наслідками їхньої діяльності для довкілля та суспільства, що підвищує складність управлінських рішень, але водночас сприяє зростанню стійкості бізнес-моделей.

Водночас у науковій літературі сталий розвиток нерідко розглядається як концепція, що виходить за межі корпоративного рівня та охоплює макроекономічні, інституційні й глобальні аспекти розвитку [4]. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність може трактуватися як мікрорівневий механізм реалізації принципів сталого розвитку, адаптований до потреб і можливостей окремих компаній. Такий підхід дозволяє поєднати стратегічну спрямованість сталого розвитку з операційною логікою управління бізнесом.

Отже, концепція сталого розвитку не лише доповнює КСВ, а й задає ширшу рамку для її еволюції в умовах зростання глобальних екологічних та соціальних викликів [6]. Подальше зближення цих підходів сприяє формуванню інтегрованих моделей управління, у яких соціальна відповідальність бізнесу розглядається як необхідна передумова забезпечення довгострокової економічної ефективності та суспільної легітимності [15].

Концепція корпоративного громадянства акцентує увагу на соціальній ролі компаній як повноправних учасників суспільних відносин, що наділені не лише економічними правами, а й відповідними обов'язками. У цьому контексті підприємства розглядаються як інституційні «громадяни», здатні впливати на розвиток територій, формування соціального капіталу та зміцнення громадянського суспільства [12]. Такий підхід сприяє персоніфікації корпоративної відповідальності та підвищенню рівня довіри з боку локальних спільнот і суспільства загалом.

Водночас застосування концепції корпоративного громадянства має певні аналітичні обмеження. Зосередженість на локальному вимірі та філантропічних ініціативах може призводити до недооцінювання глобальних екологічних і соціальних викликів, з якими стикаються транснаціональні корпорації. Крім того, надмірне використання метафори «громадянства» ризикує спростити складну систему корпоративних зобов'язань, підмінюючи системне управління соціальним впливом символічними або іміджевими практиками.

Отже, різноманіття концептуальних підходів (корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку, ділової етики, управління стейкхолдерами та корпоративного громадянства) слід розглядати не як теоретичну фрагментацію, а як багаторівне-

вий інструментарій стратегічного менеджменту. Їхнє усвідомлене та контекстуально обґрунтоване використання дозволяє компаніям ефективніше формувати соціальні стратегії, адаптовані до очікувань різних груп заінтересованих сторін та вимог сучасного глобального середовища.

Висновки. З огляду на проведений аналіз доцільно стверджувати, що корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах трансформується в інтегровану управлінську парадигму, яка визначає логіку стратегічного розвитку підприємств. Перехід від фрагментарних соціальних ініціатив до системного створення спільної цінності вимагає перегляду традиційних підходів до корпоративного управління, зокрема в частині узгодження короткострокових фінансових цілей із довгостроковими соціальними та екологічними пріоритетами. У цьому контексті КСО виступає не як додаткове навантаження на бізнес, а як джерело стійких конкурентних переваг.

Практична імплементація проактивної моделі КСО передбачає глибоку інтеграцію її принципів у процеси стратегічного планування, управління ризиками та оцінювання результативності діяльності компаній. Використання чотирьохчастинної моделі А. Керролла як інструменту внутрішнього стратегічного аудиту дозволяє системно оцінити баланс між економічними, правовими, етичними та філантропічними зобов'язаннями бізнесу. У поєднанні з підходами управління стейкхолдерами та концепцією сталого розвитку це створює методологічне підґрунтя для формування цілісних і адаптивних бізнес-моделей.

Подальша еволюція корпоративної соціальної відповідальності, зокрема її зближення з ESG-підходами та вимогами нефінансової звітності, актуалізує потребу в удосконаленні методів вимірювання соціального та екологічного впливу компаній. Це відкриває нові напрями для наукових досліджень, пов'язаних із кількісною оцінкою створення спільної цінності, аналізом ефективності інтегрованих стратегій КСО та вивченням їхнього впливу на фінансову стійкість підприємств у довгостроковій перспективі.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність у сучасному розумінні постає не лише як етичний імператив або інструмент репутаційного менеджменту, а як ключовий елемент стратегічної архітектури бізнесу. Здатність компаній гармонізувати економічні інтереси з потребами суспільства та вимогами збереження довкілля визначатиме їхню конкурентоспроможність і життєздатність у динамічному глобальному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Амоша О. В. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах трансформації економіки України. *Економіка промисловості*. 2011. № 3. С. 5–14.
2. Гесць В. М. Соціально-економічний розвиток та корпоративна відповідальність бізнесу. *Економіка України*. 2014. № 10. С. 4–20.
3. Єгоров І. Ю. Інноваційний розвиток та соціальна відповідальність підприємств у контексті сталого розвитку. *Наука та інновації*. 2012. Т. 8, № 3. С. 15–25.
4. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 6–15. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/inst_soc_labor_rel/2013/stv_2013_2.pdf (дата звернення: 15.01.2026).
5. Петрашко Л. Корпоративна соціальна відповідальність в українській бізнес-практиці. *Міжнародна економічна політика*. 2011. № 1–2. С. 115–141. URL: https://iejjournal.com/journals/14-15/2011_6_Petrashko.pdf (дата звернення: 15.01.2026).
6. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року URL: <https://www.kmu.gov.ua/pras/pro-shvalennya-konceptsiyi-realizatsiyi-a66r> (дата звернення: 15.01.2026).
7. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2009. № 3. С. 61–74. URL: https://eip.org.ua/docs/EP_09_3_61_uk.pdf (дата звернення: 15.01.2026).
8. Bowen H. R. *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press, 1953. 276 p.
9. Carroll A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4. № 4. P. 497–505.

10. Chandler D. Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation. United States of America : SAGE Publications, 2016. 320 p.
11. Collin S.-O. The management of the corporate governance mechanisms. *Research Bulletin of Kharkiv University of Humanities "People's Ukrainian Academy"*. 2024. Vol. XXX. P. 103–121. URL: <https://zenodo.org/records/11200373> (дата звернення: 11.12.2025).
12. Collin S.-O. Towards a critique of corporate governance research. *Free University of Scania: Lazy Paper Series*. 2023. № 1. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4411637 (дата звернення: 11.12.2025).
13. Collin S.-O., Ponomareva Y., Ottosson S., Sundberg N. Governance strategy and costs: Board compensation in Sweden. *Journal of Management and Governance*. 2017. Vol. 21. № 3. P. 685–713.
14. Elkington J. 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*. 2018.
15. European Commission. Corporate social responsibility: a new definition, a new agenda for action (MEMO/11/732, MEMO/11/734, MEMO/11/735). European Commission. 2011. URL: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-730_en.htm (дата звернення: 10.01.2026).
16. Freeman R. E. The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*. 1994. Vol. 4. № 4. P. 409–421.
17. Frederick W. C. The growing concern over business responsibility. *California Management Review*. 1960. Vol. 2. № 4. P. 54–61.
18. Friedman A. L., Miles S. Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*. 2002. Vol. 39. № 1. P. 1–21.
19. Husted B. W., Allen D. B. Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: Lessons from the Spanish experience. *Long Range Planning*. 2007. Vol. 40. № 6. P. 594–610.
20. ISO 26000 – social responsibility. URL: <https://iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
21. Jones T. M. Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*. 1980. Vol. 22. № 3. P. 59–67.
22. Kozubova N., Prokopishyna O. Financial provisions of tourism business risk management. *Economy and Society*. 2025. Vol. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-16> (дата звернення: 10.01.2026).
23. McGuire J. W. Business and society. New York : McGraw-Hill, 1963. 307 p.
24. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy & Society. *Harvard Business Review*. 2006. December. P. 1–16.
25. Tuzzolino F., Armandi B. R. A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*. 1981. Vol. 6. № 1. P. 21–28.
26. Walton C. C. Corporate social responsibilities. United States of America : Wadsworth Publishing Company, 1967. 128 p.

References:

1. Amosha O. V. (2011) Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh transformatsii ekonomiky Ukrainy [Social responsibility of business in the conditions of transformation of Ukraine’s economy]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of Industry*, no. 3, pp. 5–14.
2. Heiets V. M. (2014) Sotsialno-ekonomichniy rozvytok ta korporativna vidpovidalnist biznesu [Socio-economic development and corporate responsibility of business]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, no. 10, pp. 4–20.
3. Yehorov I. Yu. (2012) Innovatsiyniy rozvytok ta sotsialna vidpovidalnist pidpriemstv u konteksti staloho rozvytku [Innovative development and social responsibility of enterprises in the context of sustainable development]. *Nauka ta innovatsii – Science and Innovation*, vol. 8, no. 3, pp. 15–25.
4. Kolot A. M. (2013) Korporativna sotsialna vidpovidalnist i problemy yii sprymannia suspilstvom [Corporate social responsibility and problems of its perception by society]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and Labour Relations: Theory and Practice*, no. 2, pp. 6–15. Available at: https://kneu.edu.ua/userfiles/inst_soc_labor_rel/2013/stv_2013_2.pdf (accessed January 15, 2026).
5. Petrashko L. (2011) Korporativna sotsialna vidpovidalnist v ukrainskii biznes-praktytsi [Corporate social responsibility in Ukrainian business practice]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka – International Economic Policy*, no. 1–2, pp. 115–141. Available at: https://iepjournals.com/journals/14-15/2011_6_Petrashko.pdf (accessed January 15, 2026).

6. Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi sprianniia rozvytku sotsialno vidpovidalnoho biznesu v Ukraini na period do 2030 roku [On Approval of the Concept for Implementing State Policy to Promote Corporate Social Responsibility in Ukraine until 2030]. Available at: <https://kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-realizaciy-a66r> (accessed January 15, 2026).
7. Suprun N. A. (2009) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak chynnyk staloho rozvytku [Corporate social responsibility as a factor of sustainable development]. *Ekonomika i prohnozuvannia – Economics and Forecasting*, no. 3, pp. 61–74. Available at: https://cip.org.ua/docs/EP_09_3_61_uk.pdf (accessed January 15, 2026).
8. Bowen H. R. (1953) Social responsibilities of the businessman. University of Iowa Press, 276 p.
9. Carroll A. B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. Vol. 4. no. 4. P. 497–505.
10. Chandler D. (2016) Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation. United States of America : SAGE Publications, 320 p.
11. Collin S.-O. (2024) The management of the corporate governance mechanisms. *Research Bulletin of Kharkiv University of Humanities “People’s Ukrainian Academy”*. Vol. XXX. P. 103–121. Available at: <https://zenodo.org/records/11200373> (accessed 11.12.2025).
12. Collin S.-O. (2023) Towards a critique of corporate governance research. *Free University of Scania: Lazy Paper Series*. no. 1. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4411637 (accessed 11.12.2025).
13. Collin S.-O., Ponomareva Y., Ottosson S. & Sundberg N. (2017) Governance strategy and costs: Board compensation in Sweden. *Journal of Management and Governance*. Vol. 21. no. 3. P. 685–713.
14. Elkington J. (2018) 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*.
15. European Commission (2011) Corporate social responsibility: a new definition, a new agenda for action (MEMO/11/732, MEMO/11/734, MEMO/11/735). European Commission. Available at: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-730_en.htm (accessed 10.01.2026).
16. Freeman R. E. (1994) The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 4. no. 4. P. 409–421.
17. Frederick W. C. (1960) The growing concern over business responsibility. *California Management Review*. Vol. 2. № 4. P. 54–61.
18. Friedman A. L. & Miles S. (2002) Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*. Vol. 39. no. 1. P. 1–21.
19. Husted B. W. & Allen D. B. (2007) Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: Lessons from the Spanish experience. *Long Range Planning*. Vol. 40. no. 6. P. 594–610.
20. ISO 26000 – social responsibility. Available at: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
21. Jones T. M. (1980) Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*. Vol. 22. no. 3. P. 59–67.
22. Kozubova N. & Prokopishyna O. (2025) Financial provisions of tourism business risk management. *Economy and Society*. Vol. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-16> (дата звернення: 10.01.2026).
23. McGuire J. W. (1963) Business and society. New York : McGraw-Hill, 307 p.
24. Porter M. E. & Kramer M. R. (2006) Strategy & Society. *Harvard Business Review*. December. P. 1–16.
25. Tuzzolino F. & Armandi B. R. (1981) A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*. Vol. 6. no. 1. P. 21–28.
26. Walton C. C. (1967) Corporate social responsibilities. United States of America : Wadsworth Publishing Company, 128 p.

Дата надходження статті: 24.01.2026

Дата прийняття статті: 20.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026