

ДОБРОВОЛЬСЬКИЙ Юрій Орестович

**Соціальна відповідальність та її роль у системі
корпоративної культури підприємства / Social
responsibility and its role in the corporate culture of
an enterprise**

спеціальність: 232 - Соціальне забезпечення
освітньо-професійна програма - Соціальне забезпечення

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи СЗм-21
Ю. О. Добровольський

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, В. Ф. Мартинюк

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

О. В. Кнейслер

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність соціальної відповідальності	7
1.2. Система корпоративної культури підприємства: характеристика, елементи та рівні	14
Висновок до розділу 1.	20
Розділ 2. РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1. Аналіз існуючих методик ідентифікації та визначення рівня соціальної відповідальності	22
2.2. Методичні підходи до оцінки системи корпоративної культури підприємства	29
Висновок до розділу 2.	30
Розділ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	39
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростаючою конкурентністю, швидкою зміною ринкових орієнтирів, підвищеними соціальними очікуваннями та вимогами з боку суспільства, держави й стейкхолдерів. У цих умовах саме соціальна відповідальність бізнесу стає одним із ключових чинників забезпечення довгострокової ефективності, формування сталих конкурентних переваг та побудови довіри між підприємством і суспільством. Водночас соціальна відповідальність уже не розглядається як окрема сфера діяльності чи добровільний соціальний внесок, а виступає невід'ємним елементом корпоративної культури, яка визначає норми поведінки, цінності, пріоритети та етичні орієнтири організації.

В умовах активізації глобалізаційних процесів, інтеграції України у світовий економічний простір, розвитку європейських стандартів управління та посилення вимог до прозорості бізнесу, питання впровадження соціально відповідальної моделі діяльності стає особливо важливим. Корпоративна культура, що базується на принципах соціальної відповідальності, сприяє не лише підвищенню репутаційного капіталу, але й створює сприятливі умови для інноваційного розвитку, залучення кваліфікованих кадрів, ефективного внутрішнього комунікування та підтримки соціально орієнтованої поведінки персоналу.

Незважаючи на зростання ролі соціальної відповідальності у стратегічному управлінні, багато підприємств в Україні досі трактують соціальну відповідальність переважно як інструмент благодійності чи піару, а не як системний елемент організаційної культури. Це зумовлює необхідність глибшого теоретичного обґрунтування ролі соціальної відповідальності у формуванні корпоративної культури та оцінки практичних механізмів її інтеграції у діяльність підприємства.

Актуальність теми зумовлена посиленням потреби підприємств у формуванні стійких моделей розвитку, підвищенні довіри з боку працівників і партнерів, необхідністю відповідності міжнародним стандартам, а також зростаючою роллю корпоративної етики у забезпеченні конкурентоспроможності підприємницьких структур.

Зазначимо, що даній проблематиці присвячені праці таких науковців як І. Запужляк, В. Петренка, Г. Зелінської, І. Перезової, Д. Тимошенка та інших. Проте ціла низка питань залишається поза увагою і не розкрито та потребує додаткових досліджень.

Метою дослідження є комплексне дослідження соціальної відповідальності як невід'ємного елементу корпоративної культури підприємства та обґрунтування практичних напрямів її удосконалення в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати **такі завдання**:

- узагальнити теоретичні підходи до сутності соціальної відповідальності підприємства та корпоративної культури;
- дослідити взаємозв'язок, взаємовплив і інтеграційні механізми соціальної відповідальності та корпоративної культури;
- проаналізувати сучасні моделі соціальної відповідальності на підприємствах;
- оцінити реальний стан корпоративної культури та практик соціальної відповідальності на підприємстві;
- визначити ключові проблеми та бар'єри впровадження соціальної відповідальності у систему корпоративної культури;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури шляхом інтеграції механізмів соціальної відповідальності підприємства.

Об'єктом дослідження є соціальна відповідальність.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та практичні засади соціальної відповідальності у контексті формування корпоративної культури підприємства.

Методи дослідження включають аналіз і синтез, порівняння, абстрагування, узагальнення, контент-аналіз, методи соціологічного опитування, експертної оцінки, економіко-статистичні методи, методи стратегічного аналізу, які забезпечують наукове обґрунтування отриманих результатів.

Наукова новизна роботи полягає у поглибленні теоретичного обґрунтування ролі соціальної відповідальності у формуванні корпоративної культури підприємства та розробленні авторської моделі інтеграції соціальної відповідальності у систему організаційних цінностей.

Практичне значення результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій і моделей для підвищення ефективності управління та зміцнення репутаційного капіталу підприємства, формування етичної поведінки працівників та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, офіційні дані Міністерств та відомств, матеріали Світового банку, аналітичні і статистичні звіти, статті, монографії вітчизняних і зарубіжних науковців.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати дослідження обговорювалися і були опубліковані в збірниках тез кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу в 2025 році.

Структура роботи зумовлена логікою дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 44 найменувань. У роботі подано 5 таблиць та 4 рисунки.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність соціальної відповідальності

Сутність соціальної відповідальності трактується по різному у джерелах наукової літератури та чинному законодавстві.

У правових актах Європейського Союзу «поняття соціальна відповідальність бізнесу» визначено «...як інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств та в їхню взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі» [6].

«Відповідно до Проекту міжнародного керівництва із соціальної відповідальності ISO 26000, соціальна відповідальність бізнесу являє собою відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності (а саме: продукцію і послуги) на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору та етичну поведінку, відповідає сталому розвитку та добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін, поширена в усій організації, не суперечить відповідному законодавству і міжнародним нормам поведінки» [9].

На думку вчених Г. Жалдак та М. Чупріна, соціальну відповідальність слід розглядати як «...дотримання суб'єктами суспільних відносин вимог соціальних норм, а у випадках безвідповідальної поведінки, що не відповідає вимогам норм чи порушує суспільний порядок, вони зобов'язані нести доповнюючий обов'язок особистого чи майнового характеру» [2].

З правової точки зору П. Левін звертається до визначення соціальної відповідальності. Він трактує його «...як зовнішню негативну реакцію з боку суспільства на дії суб'єкта, що порушують юридичні норми і соціальну комунікацію, та являє собою легітимну соціальну відповідь на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання» [5, с. 129].

В. Білявський виділяє «два різновиди соціальної відповідальності:

1) відповідальність як реакція суспільства на поведінку індивіда (суспільна відповідальність);

2) відповідальність як система відповідей індивіда на вимоги суспільства (особиста відповідальність)» [7, с. 85].

З іншого боку, М. Чупріна вважає, що «...соціальна відповідальність є вираженням всієї розмаїтості соціальних відносин та узагальнює у собі всі форми відповідальності» [2, с. 62]. А характеристики різних видів соціальної відповідальності визначаються сутністю відносин у суспільстві, в якому вони формуються та функціонують.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що поняття соціальної відповідальності є багатовимірним і розглядається дослідниками з різних позицій - правової, етичної, поведінкової, соціально-комунікативної та інституційної. Зміст та структура цього явища залежить від специфіки соціальних відносин, рівня розвитку суспільства, домінуючих норм і цінностей, а також характеру взаємодії суб'єктів соціально-економічної діяльності. У науковій теорії виокремлено кілька концептуальних підходів, що відображають різні аспекти природи соціальної відповідальності (табл. 1.1).

1. Нормативно-правовий підхід. Соціальна відповідальність трактується як обов'язок суб'єкта дотримуватися норм права, соціальної поведінки та встановлених правил. У разі порушення - застосовується санкція або інший механізм соціального впливу. Такий підхід підкреслює юридичну обумовленість відповідальності та її інтеграцію в систему соціального контролю. Ключовий акцент підходу - відповідальність як реакція суспільства на порушення норм.

2. Етико-моральний підхід. Соціальна відповідальність розглядається як усвідомлений моральний обов'язок суб'єктів дотримуватися прийнятих у суспільстві норм, діяти на благо інших та забезпечувати гуманістичний характер взаємин.

Ключовий акцент підходу - відповідальність як прояв совісті, морального вибору, етичних переконань.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення соціальної відповідальності

Підхід	Сутність	Характерні ознаки	Представники / Джерела
Нормативно-правовий	Соціальна відповідальність — реакція суспільства на поведінку суб'єкта, дотримання або порушення норм права.	Санкції, юридична обумовленість, зовнішня оцінка.	П. Левін; Г. Жалдак; М. Чупріна.
Етико-моральний	Усвідомлений моральний обов'язок діяти відповідно до гуманістичних норм.	Совість, моральний імператив, альтруїзм.	Філософські концепції етики та моралі.
Соціально-комунікативний	Відповідальність як суспільна оцінка поведінки індивіда.	Соціальні очікування, суспільний осуд, суспільна реакція.	В. Білявський; соціологічні теорії.
Інституційно-функціональний	Відносини і механізми забезпечення балансу інтересів суспільства, держави і бізнесу.	Сталий розвиток, соціальні інститути, нормативи ЄС та ISO.	ISO 26000; політики ЄС.
Поведінковий	Фактичні дії та ініціативи, спрямовані на виконання соціальних зобов'язань.	Практичність, ініціативність, результативність.	Дослідження з корпоративної поведінки.
Корпоративно-управлінський	Інтеграція соціальної відповідальності у стратегію підприємства.	Добровільність, прозорість, взаємодія із стейкхолдерами.	Європейська Комісія; ISO 26000.

3. Соціально-комунікативний підхід. Соціальна відповідальність визначається як передбачувана реакція суспільства або групи на поведінку індивіда, що відповідає або порушує соціальні очікування. Значна увага приділяється феномену очікуваної поведінки та суспільній оцінці.

Ключовий акцент підходу - відповідальність як оцінка суб'єкта суспільством і відповідь на дії, що відхиляються від соціальних норм.

4. Інституційно-функціональний підхід. Соціальна відповідальність розглядається як сукупність відносин між суб'єктами, що забезпечують збалансовану взаємодію індивіда, бізнесу, суспільства та держави. Вона охоплює правові, економічні, соціальні та організаційні вимоги, спрямовані на гармонізацію суспільного розвитку.

Ключовий акцент підходу - відповідальність як інструмент забезпечення сталого розвитку та корпоративного управління.

5. Поведінковий підхід. Соціальну відповідальність розглядають як вияв поведінки суб'єкта, спрямованої на дотримання соціальних норм і виконання зобов'язань перед суспільством. Головне - фактичні дії, а не лише наміри.

Ключовий акцент підходу - відповідальність як практичні дії та ініціативи.

6. Корпоративно-управлінський підхід. Цей підхід розглядає соціальну відповідальність як стратегічний елемент корпоративної політики компанії, що забезпечує її репутацію, конкурентоспроможність та сталий розвиток. Ґрунтується на міжнародних стандартах (ISO 26000) та принципах ЄС щодо відповідального ведення бізнесу.

Ключовий акцент підходу - інтеграція соціальної відповідальності у корпоративну культуру та систему управління підприємством.

Соціальна відповідальність у практичному вимірі відображає здатність і готовність суб'єктів господарювання виконувати взяті на себе соціальні зобов'язання. Її сутність полягає не стільки у проявах альтруїзму чи благодійності, скільки у стратегічному мисленні, повазі до інтересів суспільства, усвідомленні власної ролі у соціальному розвитку, а також у сформованості необхідної волі, дисципліни та відповідальності. У науковій літературі соціальну відповідальність визначають як соціальний феномен, що ґрунтується на добровільному та усвідомленому виконанні, дотриманні й

застосуванні суб'єктами суспільних відносин установлених норм і приписів, а в разі їх порушення - на застосуванні визначених санкцій.

До ключових характеристик соціальної відповідальності належать:

- її соціальна природа та конкретно-історичний зміст, що зумовлює залежність форм прояву від соціально-економічних умов розвитку суспільства;
- свідоме виконання індивідом або організацією своїх обов'язків щодо суспільства, орієнтація на суспільне благо;
- морально-етичний вимір, що передбачає дію відповідно до внутрішніх переконань і вимог совісті;
- наявність механізмів соціального контролю, через які суспільство засуджує невиконання встановлених обов'язків;
- ініціативний характер, що передбачає проактивну поведінку суб'єкта у розв'язанні соціально значущих питань;
- орієнтація на досягнення балансу між інтересами суспільства та індивіда, професійними чи етичними вимогами;
- визначення соціальних очікувань щодо поведінки суб'єкта, який має відповідати встановленим нормам соціальної ролі.

Таким чином, соціальна відповідальність формується на перетині етичних принципів, суспільних очікувань та інституційних норм, забезпечуючи узгодження індивідуальних і колективних інтересів та сприяючи усталеному соціальному розвитку. Основні теоретичні постулати щодо характеристики соціальної відповідальності зібрано в таблиці 1.2 (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Сутнісна характеристика соціальної відповідальності

№	Науковець	Трактування
1	Г. Боуен (Н. <u>Bowen</u>)	Реалізація такої політики, ухвалення таких рішень або проведення такої лінії поведінки, які б були бажаними з позицій цілей та цінностей суспільства
2	О. Охріменко, Т. Іванова	Соціальне явище, що являє собою добровільне та свідоме виконання, використання і дотримання суб'єктами суспільних відносин, приписів, соціальних норм, а у випадку їхнього порушення – застосування до порушників заходів впливу, передбачених цими нормами

Продовження табл. 1.1

3	О. Зайчук, Н. <u>Оніщенко</u>	Соціальна відповідальність є комплексною категорією, що передбачає наявність різноманітних форм та видів: моральна, політична, юридична, професійна
4	Р. <u>Хачатуров</u> , Р. <u>Ягутян</u>	Дотримання суб'єктами суспільних відносин вимог соціальних норм, а у випадках безвідповідальної поведінки, що не відповідає вимогам норм чи порушує суспільний порядок, вони зобов'язані нести обов'язок особистого чи майнового характеру
5	О. <u>Плахотний</u>	Соціальна відповідальність поєднує дві форми, два різні види відповідальності: 1) відповідальність як реакція суспільства на поведінку індивіда (суспільна відповідальність); 2) відповідальність як система відповідей індивіда на вимоги суспільства (особиста відповідальність)
6	Л. Білецька	Обов'язок особи оцінити власні наміри та здійснювати вибір поведінки відповідно до норм, що відображають інтереси суспільного розвитку, а в разі порушення їх – обов'язок звітувати перед суспільством і нести покарання
7	А. <u>Колот</u>	Соціальна відповідальність – це складне суспільне явище, комплексна характеристика якого передбачає виокремлення суб'єктів, об'єктів, компонентів (форм вияву, моделей, видів), місця в системі цінностей людини та суспільства загалом
8	О. <u>Грішнова</u>	Соціальна відповідальність – це усвідомлення суб'єктами соціальної держави єдності соціального простору, свідоме виконання своїх обов'язків перед співгромадянами, суспільством, державою. Соціальна відповідальність як концепція заохочує кожну людину й організацію враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на інших людей, громади та навколишнє середовище в усіх аспектах

У системі класифікації соціальних норм вирізняють кілька основних різновидів соціальної відповідальності, кожен з яких кореспондує певному виду

нормативного регулювання. До них належать: моральна, релігійна, дисциплінарна, політична, корпоративна та правова (юридична) відповідальність.

Моральна відповідальність виникає внаслідок недотримання загальноприйнятих моральних норм, традицій і культурних зразків. Її сутність полягає в моральному осуді, суспільному осудженні або дистанціюванні від суб'єкта, чії дії суперечать етичним настановам спільноти.

Релігійна відповідальність ґрунтується на регулюванні поведінки нормами релігійних доктрин і культових практик. Механізми такої відповідальності не передбачають примусового впливу, а базуються на силі релігійних переконань, традицій та інституційного авторитету конфесії.

Корпоративна відповідальність реалізується у випадку порушення внутрішніх правил, стандартів поведінки чи корпоративних кодексів окремої організації. Вона має неюридичний характер, адже ґрунтується на добровільних приписах корпоративної культури, що визначають етичні очікування до працівників та керівництва.

Політична відповідальність настає у разі відхилення публічних політиків або державних діячів від норм і принципів, визначених суспільством щодо ефективності діяльності, прозорості, доброчесності та служіння суспільним інтересам. Такі порушення викликають суспільний осуд, втрату довіри або політичну підтримку.

Правова відповідальність, на відміну від інших форм, має імперативний і примусовий характер, адже пов'язана з порушенням норм права, встановлених державою. Вона передбачає застосування санкцій, включно з примусовими заходами, що забезпечують відновлення правопорядку та справедливості. Таким чином, у системному підході соціальна відповідальність становить ширшу категорію, тоді як правова - є її специфічним, нормативно закріпленим проявом.

Мотиваційними чинниками, що спонукають сучасні підприємства приділяти особливу увагу питанням соціальної відповідальності, виступають такі детермінанти:

- глобалізаційні процеси та посилення конкуренції на світових ринках, що потребує від компаній прозорості, етичності та репутаційної надійності;
- зростання масштабів діяльності корпорацій, що підвищує їхній вплив на соціально-економічне середовище та відповідальність перед стейкхолдерами;
- посилення державного регулювання та контролю, спрямованих на забезпечення відповідального ведення бізнесу;
- боротьба за висококваліфіковані кадри, яка вимагає формування привабливого соціально відповідального іміджу роботодавця;
- зростання громадянської активності та суспільного запиту на етичну поведінку бізнесу;
- підвищення цінності нематеріальних активів, зокрема корпоративної репутації, бренду та довіри споживачів.

1.2. Система корпоративної культури підприємства: характеристика, елементи та рівні

Щодо корпоративної культури, то у науковій літературі також немає єдності у підходах.

Так, І. Отенко вважає, що «корпоративна культура - це система матеріальних і духовних цінностей, які визначають індивідуальність підприємства, проявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою і зовнішнім середовищем» [10].

Г. Чайка вважає, що «корпоративна культура - це система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють» [11, с. 201].

Т. Чернишова, Т. Немченко переконані, що «корпоративна культура - це специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку» [12, с. 85].

Г. Лесенко зазначає, що «корпоративна культура - це сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособових стосунків на підприємстві, це - втілення "духу компанії", коли вся співробітники - від керівників до виконавців чітко усвідомлюють завдання компанії і прикладають максимум зусиль для їх реалізації» [13].

Аналіз наукових джерел демонструє, що корпоративна культура розглядається як багатокomпонентне соціально-економічне явище, що охоплює систему цінностей, норм, моделей поведінки та комунікацій, які визначають особливості функціонування організації. У науковій літературі простежуються кілька ключових підходів до її трактування: ціннісний, нормативно-поведінковий, інституційно-комунікативний, системний та функціонально-діяльнісний. Кожен із них акцентує увагу на певних аспектах корпоративної культури, відображаючи її особливості.

1. Ціннісний підхід. (Отенко І., Чернишова Т., Немченко Т., Лесенко Г.).

Сутність підходу полягає у трактуванні корпоративної культури як сукупності матеріальних та духовних цінностей, які формують індивідуальність підприємства, визначають пріоритети та зміст організаційної діяльності. Наголос робиться на ієрархії цінностей, що домінують серед працівників та забезпечують єдність соціальних орієнтацій.

2. Нормативно-поведінковий підхід.(Чайка Г., також частково Лесенко Г.).

Корпоративна культура трактується як система правил, норм і моделей поведінки, яких дотримуються працівники. Підхід підкреслює регулятивну природу корпоративної культури, її роль у формуванні стандартів взаємодії та дисциплінуванні членів організації.

3. Інституційно-комунікативний підхід.(частково Чайка Г., Отенко І.).

Корпоративна культура розглядається через систему міжособистісних та організаційних комунікацій, які визначають характер соціальної взаємодії працівників та формують імідж підприємства у зовнішньому середовищі. Підхід акцентує увагу на корпоративній ідентичності, репутації, механізмах внутрішньої та зовнішньої комунікації.

4. Системний підхід. (Чернишова Т., Немченко Т.).

Корпоративна культура трактується як взаємопов'язана система елементів, що включає цінності, норми, поведінкові моделі, соціальні зв'язки та механізми реалізації ціннісних орієнтирів. Підхід підкреслює структурованість корпоративної культури та її еволюційний характер.

5. Функціонально-діяльнісний підхід (Лесенко Г.).

Корпоративна культура розглядається як механізм, що забезпечує узгодженість дій працівників, підвищує ефективність реалізації завдань підприємства, сприяє формуванню колективної відповідальності та орієнтації на спільні цілі. Акцент на практичному значенні корпоративної культури у забезпеченні роботи підприємства.

Таблиця 1.3

Наукові підходи до визначення корпоративної культури

Підхід	Автори	Сутнісна характеристика
Ціннісний	Отенко І.; Чернишова Т., Немченко Т.; Лесенко Г.	Корпоративна культура як система матеріальних та духовних цінностей, що формують індивідуальність підприємства та визначають поведінкові орієнтири персоналу.
Нормативно-поведінковий	Чайка Г.; Лесенко Г.	Розуміння корпоративної культури як сукупності норм, правил та стандартів поведінки, що регулюють діяльність і взаємодію працівників.
Інституційно-комунікативний	Отенко І.; Чайка Г.	Корпоративна культура як система внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що забезпечують ефективну взаємодію та формують імідж організації.
Системний	Чернишова Т., Немченко Т.	Корпоративна культура — комплексна система взаємопов'язаних цінностей, норм, моделей поведінки та механізмів їх реалізації.
Функціонально-діяльнісний	Лесенко Г.	Акцент на забезпеченні виконання стратегічних завдань, практичному значенні культури для ефективності діяльності підприємства.

Здійснений системний аналіз наукових праць, присвячених формуванню та розвитку корпоративної культури, дав змогу узагальнити ключові її структурні елементи. До них належать: місія (або стратегічне призначення підприємства), система стратегічних і операційних цілей, організаційне бачення майбутнього розвитку, ціннісні орієнтації, норми та правила поведінки, а також зовнішній імідж організації. На основі опрацювання наукових підходів було здійснено систематизацію змістового наповнення корпоративної культури та визначено її структурні компоненти, що формують цілісну модель функціонування підприємства.

На нашу думку, корпоративна культура являє собою інтегровану систему взаємопов'язаних елементів, постійна взаємодія яких забезпечує досягнення організаційних цілей, не порушуючи при цьому задекларованих цінностей та норм поведінки, що підтримуються керівництвом і персоналом підприємства. Вона виступає інструментом формування соціально прийнятної моделі поведінки працівників, яка узгоджується із стратегічними орієнтирами підприємства та сприяє реалізації його місії.

Місія підприємства є визначальним елементом корпоративної культури, оскільки відображає його соціальне призначення та суспільне значення діяльності. Правильно сформульована місія виступає концептуальною основою

для розроблення стратегічних рішень і сприяє розв'язанню низки управлінських завдань, зокрема: стимулює управлінський персонал до регулярного аналізу сильних і слабких сторін підприємства; формує єдине бачення розвитку та згуртовує колектив навколо спільних цілей; забезпечує належну взаємодію між керівництвом і працівниками на всіх рівнях управління; поглиблює корпоративну ідентичність та сприяє формуванню позитивного іміджу організації.

Виходячи з визначеної місії, формулюються цілі корпоративної культури, основними з яких є:

- підвищення результативності та прибутковості підприємства через зростання продуктивності праці та вдосконалення системи управління персоналом;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату, який ґрунтується на доброзичливій взаємодії між працівниками та керівництвом і забезпечує ефективний двосторонній зворотний зв'язок;
- розвиток почуття належності працівників до організації, що передбачає підвищення рівня їхньої ідентифікації з підприємством і відповідального ставлення до його результатів діяльності;
- стимулювання ініціативності та творчої активності персоналу, що сприяє інноваційному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Отже, корпоративна культура виступає однією з ключових підсистем управління підприємством, що забезпечує його стратегічну цілісність, формує поведінкові стандарти персоналу та створює передумови для сталого розвитку в умовах динамічних змін ринкового середовища.

У межах проведеного комплексного аналізу проблематики корпоративної культури, було систематизовано її ключові структурні компоненти. До елементів корпоративної культури підприємства віднесено: місію (стратегічне призначення організації), систему цілей і довгострокового бачення, зовнішній образ (імідж), сукупність корпоративних цінностей, а також регламентовані

правила та норми поведінки персоналу. Узагальнення теоретичних підходів дозволило сформувавши розуміння корпоративної культури як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, ефективна взаємодія яких забезпечує досягнення стратегічних орієнтирів підприємства, не суперечачи задекларованим цінностям та етичним нормам, що підтримуються управлінським персоналом і працівниками.

Метою корпоративної культури є формування поведінкових моделей працівників, що сприяють реалізації стратегічних завдань організації. Місія підприємства виступає засадничою основою формування корпоративної культури, оскільки відображає соціальне призначення організації та визначає очікування суспільства щодо результатів її діяльності.

Коректно сформульована місія сприяє вирішенню низки управлінських завдань, зокрема:

- стимулює управлінський персонал до систематичного аналізу сильних і слабких сторін підприємства з метою пошуку резервів підвищення його результативності;
- забезпечує згуртування працівників навколо спільних цілей і сприяє поліпшенню вертикальної та горизонтальної комунікації;
- формує позитивний імідж організації в очах зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів.

Для реалізації визначеної мети виокремлюють такі основні цілі корпоративної культури:

- підвищення прибутковості підприємства шляхом зростання продуктивності праці та вдосконалення управління персоналом;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату і налагодження конструктивної взаємодії між працівниками та керівництвом;
- розвиток у працівників почуття причетності до діяльності підприємства та ставлення до нього як до власної соціально значущої організації;
- підтримка індивідуальної ініціативи персоналу та заохочення інноваційних пропозицій.

До додаткових орієнтирів належать: стимулювання персоналу до професійного зростання, розширення можливостей самореалізації, делегування відповідальності та формування згуртованої корпоративної спільноти.

До ключових принципів корпоративної культури належать: системність та всеохопленість, відкритість і постійний розвиток, координація, обов'язковість виконання, вимірюваність результатів, індивідуальність, узгодженість, чіткість, відповідність законодавству та принцип корисності.

У науковій літературі подано розширений перелік принципів корпоративної культури, серед яких:

- захист прав, що забезпечує доступ працівників до інформації та формує єдиний корпоративний дух;
- рівність, що забороняє керівництву здійснювати дії у власних інтересах;
- стратегічність, що передбачає узгодження інтересів персоналу зі стратегічними орієнтирами підприємства;
- відкритість, яка формує прозорі відносини та сприяє інтеграції працівників у корпоративне середовище;
- справедливість, що є важливою умовою підтримки довіри та ефективної взаємодії;
- професіоналізм як основа стабільності та партнерських відносин у колективі;
- солідарна відповідальність, яка забезпечує виконання корпоративних норм та зміцнює організаційну єдність;
- єдність управління, що мінімізує міжособистісні конфлікти та забезпечує узгодженість рішень;
- цілісність, яка передбачає узгодження різних підсистем організації;
- динамічність, тобто здатність організації до адаптації та структурних змін;
- зворотний зв'язок, що забезпечує інформаційну взаємодію між керівництвом і працівниками;
- додатковість, що охоплює вплив як формальних, так і неформальних чинників розвитку;

- перевага суспільних інтересів, що забезпечує пріоритет цілей підприємства над індивідуальними устремліннями;
- стабільність, яка спрямована на зниження плинності кадрів;
- ініціативність, що заохочує самостійність і відповідальність працівників.

Висновок до розділу 1

Проведене дослідження в 1 розділі дає змогу зробити такі висновки.

Систематизація наукових підходів демонструє, що соціальна відповідальність є складною, багаторівневою категорією, яка одночасно охоплює правові, моральні, соціальні, економічні та управлінські аспекти. Кожен підхід відображає окремий вимір цього явища, що дозволяє формувати цілісне й комплексне розуміння соціальної відповідальності як важливого чинника корпоративної культури та суспільного розвитку.

Узагальнення наукових підходів свідчить, що корпоративна культура є багатовимірним поняттям, яке охоплює як ціннісні орієнтири, так і норми поведінки, комунікаційні практики, соціальні взаємодії та функціональні механізми управління персоналом. Її комплексний характер визначає значний вплив на ефективність діяльності підприємства та формування внутрішнього соціально-психологічного середовища.

Розділ 2

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз існуючих методик ідентифікації та визначення рівня соціальної відповідальності

Розглянуті теоретичні підходи та концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності дають підстави стверджувати, що у світовій економічній думці сформувалися три ключові інтерпретації соціально

відповідальної поведінки бізнесу, і на основі них сформовано відповідні методики (табл. 2.1).

Таблицю 2.1

Теорії та концепції корпоративної соціальної відповідальності

Назва	Сутність
Теорія корпоративного егоїзму	Єдиною метою бізнесу є максимізація прибутку за умови додержання чинних правил гри. Водночас вони стверджують, що будь-яку компанію можна вважати соціально відповідальною, якщо вона виплачує прийнятний рівень заробітної плати, своєчасно й у повному обсязі сплачує податки, виконує соціальні обов'язки, що передбачені законодавством.
Концепція компанії власників	Сповідування тотального контролю над корпорацією і її персоналом з боку акціонерів. Що стосується соціальної діяльності компанії, то вона є моральним правом власників і має регулюватися не державою, не національним законодавством, а лише кодексами компанії.
Теорія корпоративного альтруїзму	Реалізація бізнесом обов'язків перед суспільством має здійснюватися за трьома концентричними колами. Перше (внутрішнє) коло охоплює діяльність господарського характеру та зобов'язання, що випливають з економічних функцій, а саме: виробництво якісних товарів чи надання послуг, створення робочих місць, забезпечення економічного зростання. Друге коло вміщує відповідальність за реалізацію названих щойно функцій з урахуванням соціальних цінностей. Третє (зовнішнє) коло охоплює обов'язки, які передбачають активну участь у поліпшенні навколишнього середовища та вирішенні інших суспільних проблем на основі етичних норм і очікувань громадськості.
Концепція учасників (stakeholders company)	Компанія являє собою соціальну спільноту. Усі особи й інститути, які мають стосунок до стійкого функціонування організації, включаючи акціонерів, постачальників, клієнтів, споживачів, найманих працівників, менеджерів, представників місцевої влади, не тільки підтримують відносини і зв'язки між собою, а і являють спільноту, яка об'єднана спільним інтересом.
Концепція обов'язків А. Керролла	Будь-яка організація, котра претендує на одержання статусу соціально відповідальної, повинна виконувати економічні, правові, етичні та філантропічні обов'язки перед суспільством.

Перший підхід, який є найбільш традиційним, ґрунтується на ідеї, що основним і фактично єдиним обов'язком підприємства є забезпечення максимізації прибутку для власників капіталу. Цю позицію нерідко окреслюють як теорію корпоративного егоїзму, оскільки вона розглядає соціальну сферу як таку, що не повинна безпосередньо впливати на економічні рішення підприємства.

Другий підхід, який сформувався паралельно з першим, пропонує принципово іншу позицію — теорію корпоративного альтруїзму. В її межах підкреслюється, що бізнес має робити суттєвий внесок у підвищення якості життя суспільства, брати активну участь у розв'язанні соціальних проблем та сприяти гармонізації суспільних процесів. Ця концепція передбачає, що соціальна відповідальність є невід'ємним елементом діяльності корпорації, незалежно від її економічної вигоди.

Третя модель - теорія розумного егоїзму - займає проміжне, збалансоване положення між двома попередніми. В її основі лежить твердження про те, що соціально відповідальна поведінка є не лише етичним імперативом, але й економічно доцільною стратегією довгострокового розвитку компанії. Інвестуючи ресурси в соціальні й філантропічні програми, підприємство може зменшувати свої короткострокові прибутки, проте формує стійке соціальне середовище, вибудовує довіру стейкхолдерів та мінімізує майбутні ризики втрати конкурентних позицій. Отже, соціальна відповідальність трактується як інструмент забезпечення виживання бізнесу, його стратегічної стійкості та підвищення економічної безпеки.

Узагальнюючи проведений теоретичний аналіз, доцільно запропонувати таке наукове визначення соціальної відповідальності: соціальна відповідальність є похідною від особистої відповідальності індивіда, що у процесі його участі в економічній діяльності трансформується у систему цілей та орієнтирів, спрямованих на узгодження господарських інтересів із суспільно значущими цінностями. Вона визначає функціональну місію колективного суб'єкта економічної діяльності та забезпечує гармонійне поєднання економічних і соціальних результатів.

Таке трактування відображає сучасну тенденцію інтеграції соціальних факторів у систему стратегічного управління підприємством і підкреслює роль соціальної відповідальності як важливого інструмента розвитку стійкого корпоративного середовища.

Оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є складним та багатоаспектним процесом, що зумовлено різноманітністю її форм, інструментів і проявів. У науковій літературі сформовано низку підходів і методик оцінювання КСВ, кожна з яких відображає специфіку розвитку соціальної політики підприємств, а також економічні та інституційні умови їх функціонування.

Перші спроби систематизувати методи оцінки КСВ були здійснені американськими дослідниками у 1970-х роках. Зокрема, було виділено чотири ключові підходи до оцінювання соціальної відповідальності корпорацій.

1. Метод соціальних індикаторів. Цей підхід передбачав використання кількісних показників для оцінювання соціального внеску підприємства шляхом визначення індексу рівня життя та оцінки впливу корпоративних соціальних програм на його зміну. До таких показників належали показники безпеки праці, рівня охорони здоров'я працівників, умов праці та інші параметри, що відображали якість соціального середовища на підприємстві. Метод дозволяв оцінити соціальну активність у зіставних кількісних вимірах, проте вимагав значної статистичної бази та якісної інформації.

2. Метод аналізу витрат і результатів соціальних програм. Другим підходом стала розробка системи, що дозволяла оцінювати витрати підприємства на соціальні програми та результативність їх реалізації. Разом з тим, як зауважував Ф. Котлер, вимірювання ефекту від соціальних інвестицій є складним через неможливість точно визначити економічну вигоду таких активностей та обмеженість інформації про фактичні витрати компаній на КСВ. Таким чином, метод виявився обмежено застосовним через непрозорість даних і складність відокремлення соціального ефекту від загальних бізнес-процесів.

3. Соціальний звіт. Третій метод передбачав підготовку підприємством спеціального соціального звіту, в якому у балансовій формі відображалися соціальні вигоди для працівників, споживачів, партнерів, місцевої громади та інших зацікавлених сторін, а також витрати компанії на формування цих вигід. Соціальний звіт поступово став важливим елементом нефінансової звітності підприємств і нині широко застосовується у міжнародній практиці. Його наявність є свідченням прозорості бізнесу й підзвітності перед громадськістю, а також може використовуватися як один із критеріїв комплексної оцінки КСВ.

4. Метод ранжування підприємств за рівнем соціальної відповідальності. Четвертий метод ґрунтувався на порівняльному оцінюванні компаній у межах галузі або ринку та побудові рейтингів відповідно до рівня їх соціальної

активності. Цей підхід забезпечує зовнішню оцінку ефективності КСВ і стимулює підприємства підвищувати якість соціальних практик для підтримання конкурентних переваг.

Попри розмаїтість методів, у науковій думці досі не існує універсальної формули, що дозволила б точно визначити економічний ефект від КСВ. Це пояснюється складністю кількісного вимірювання соціального впливу, часовими лагами між соціальними інвестиціями та економічними результатами, а також неможливістю ізолювати вплив соціальних програм від інших чинників діяльності підприємства.

У сучасній практиці значного поширення набули методики соціального аудиту, що зосереджуються на тому, як соціальна поведінка підприємства впливає на його бізнес-показники—репутацію, продуктивність, лояльність персоналу, інвестиційну привабливість тощо. Однією з таких методик є система, розроблена консалтинговою компанією SmithOBrien, яка передбачає інтеграційне оцінювання економічних та соціальних показників, зокрема:

- систему менеджменту якості;
- рівень енергозбереження та захисту довкілля;
- соціально-трудові відносини;
- дотримання прав людини;
- взаємодію із місцевою громадою.

Зазначена методика розглядається як комплексний інструмент аудиту корпоративної стійкості та використовується в міжнародних рейтингах соціально відповідальних компаній.

Отже, методи та підходи до оцінювання КСВ є різноманітними й відображають еволюцію поглядів на місце соціальної політики в управлінні підприємством. Кожен із них має свої переваги та обмеження, а тому на практиці застосовується комбінований підхід, який дозволяє всебічно оцінити результати та ефективність корпоративної соціальної відповідальності. Системність, прозорість і стандартизованість оцінювання стають ключовими

чинниками підвищення довіри суспільства до бізнесу та формування стійких конкурентних переваг підприємств.

Таблиця 2.2

Методи контролю та оцінки КСВ підприємства

Групи методів	Основні методи
Методи експертних оцінок	метод Дельфі; контент-аналіз; метод Q-групування; мозкова атака; метод сценаріїв
Методи соціологічних досліджень	опитування (анкетування, інтерв'ю); фокус-групи; польові дослідження
Методи математичної статистики	регресійний аналіз; кореляційний аналіз; екстраполяція
Порівняльний підхід	бенчмаркінг; порівняльний аналіз; метод рейтингових оцінок
Моделювання	сітковий аналіз; логічні та імітаційні моделі
Методи стратегічного аналізу	SWOT-аналіз; PEST-аналіз; методи аналізу, групування та пріоритезації зовнішнього середовища (модель Мітчелла, карта зовнішнього середовища, матриця «Залежність – Вплив» та інші
Економічні методи оцінювання	аналіз «вигоди-витрати» (cost-benefit analysis); аналіз «затрати – ефективність»(cost-effectiveness analysis)

Разом з тим, на сьогодні існує цілий ряд методик для оцінки КСВ підприємств. Як зазначають науковці, для визначення впливу корпоративної соціальної відповідальності на корпоративну культуру підприємства використовують методику, розроблену Асоціацією менеджерів при підтримці Програми розвитку ООН». Вона передбачає вимірювання кількісного індексу соціальних інвестицій бізнесу:

- 1) індекс питомих соціальних інвестицій ІІ представляє собою величину соціальних інвестицій компаній, що припадає на одного працівника;
- 2) відношення (частка) соціальних інвестицій компанії до сумарного обсягу їх продажів ІS (у відсотках);
- 3) відношення (частка) соціальних інвестицій компаній до сумарного обсягу їх прибутків (до оподаткування) ІР (у відсотках).

Розмір кількісного вимірювання індексу соціальних інвестицій не є нормованим і може мати будь-які позитивні значення. Проте високий рівень індексу підтверджує високий рівень соціальної активності компанії. На відміну від кількісних індексів соціальних інвестицій, які створюють картину масштабу явища, якісний індекс соціальних інвестицій передбачає оцінку ступеня комплексності та повноти такого явища, як корпоративна соціальна відповідальність.

При цьому використовувалися три групи критеріїв якісної оцінки соціальних інвестицій, які базуються на 12 показниках та розраховуються наступні види якісного індексу соціальних інвестицій:

1) якісний індекс соціальних інвестицій для i -ї компанії ІК, що показує

рівень комплексності соціальної діяльності компанії (у відсотках);

2) якісний індекс соціальних інвестицій для j -ї ознаки ІК (j) показує ступінь присутності якісної ознаки у вибірці компаній - респондентів (у відсотках);

3) загальний якісний індекс соціальних інвестицій ІК, що показує рівень комплексності соціальної діяльності досліджуваної компанії (у відсотках)».

Всі три різновиди якісного індексу соціальних інвестицій нормовані і можуть приймати значення від 0 до 100%. Чим більше значення індексу, тим більш цілісною і комплексною є соціальна політика компанії.

Рейтингове оцінювання ділової репутації компаній відіграє важливу роль у визначенні рівня її конкурентоспроможності та відповідності сучасним вимогам сталого розвитку. У світовій практиці сформовано широкий спектр рейтингів, кожен з яких ґрунтується на власній системі критеріїв. Водночас загальною характеристикою таких рейтингів є те, що вони, як правило, відображають оцінку інноваційного потенціалу компанії, ефективності використання корпоративних ресурсів, рівня розвитку персоналу, ступеня

фінансової стійкості, якості управління, результативності довгострокових інвестицій, а також якості товарів і послуг. Значне місце у формуванні рейтингових оцінок посідає показник корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), який демонструє відповідність діяльності компанії суспільним та етичним нормам.

Інформація про соціальну активність підприємств здебільшого презентується у формі індексів — специфічних інтегрованих показників, що дозволяють трансформувати суспільні оцінки та експертні судження щодо відповідності компанії етичним, соціальним та екологічним стандартам у кількісні параметри. Індокси можуть бути фондовими та нефондовими, проте їх об'єднує те, що вони передають суспільне сприйняття ступеня відповідальності й надійності компанії у доступній для порівняння формі.

У рамках концепції сталого розвитку рейтингування компаній ґрунтується на трьох основних вимірах, які повністю узгоджуються з підходами до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності:

- економічний вимір, що включає позитивні характеристики виробничо-господарської діяльності, результативність управління, продуктивність та інноваційність;
- екологічний вимір, який відображає здатність компанії мінімізувати негативний вплив на довкілля, впроваджувати технології ресурсозбереження та екологічної модернізації;
- соціальний вимір, що охоплює соціальний розвиток компанії, якість реалізації її соціальної політики, умови праці, корпоративну культуру, взаємодію з громадами та іншими зацікавленими сторонами.



Рис. 2.1. Підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності

Окреме значення у формуванні соціальних рейтингів має застосування міжнародних стандартів КСВ, що забезпечують уніфікацію принципів оцінювання, а також формують основу для розроблення системи індикаторів соціальної відповідальності. Саме ці індикатори дають змогу здійснювати комплексну оцінку ефективності діяльності компанії в соціальній сфері, забезпечуючи порівнянність результатів у міжнародному контексті.

2.2. Методичні підходи до оцінки системи корпоративної культури підприємства

Оцінювання стану корпоративної культури на підприємстві є складним, багатоаспектним процесом, оскільки корпоративна культура виступає інтегративним феноменом, що впливає не лише на соціальну сферу, але також на організаційну, технологічну, економічну та інноваційну складові діяльності підприємства. Така багатовимірність зумовила формування широкого спектра наукових підходів до діагностики рівня корпоративної культури, кожен із яких орієнтований на певні параметри та аналітичні інструменти.

На основі ґрунтовного аналізу наукових джерел [19; 28-36] виокремлено ключові методологічні підходи, що застосовуються для оцінювання корпоративної культури:

1. Еталонний метод. Метод ґрунтується на порівнянні фактичного стану корпоративної культури з певною еталонною моделлю, що відображає ідеальний рівень розвитку. Попри аналітичну цінність такого підходу, його основним недоліком є складність формування універсального еталону, адже корпоративна культура має специфічний, унікальний характер, зумовлений індивідуальними параметрами підприємства.

2. Метод експертних оцінок. Передбачає залучення кваліфікованих експертів, які здійснюють оцінювання поточного стану корпоративної культури на основі професійних суджень. Недоліком методу є його суб'єктивність та необхідність значних ресурсів для формування компетентної експертної групи, що може впливати на достовірність результатів.

3. Аналіз абсолютних і відносних показників. Дозволяє здійснити оцінку корпоративної культури через аналіз реальних статистичних даних підприємства. Водночас, цей підхід не завжди забезпечує комплексність оцінювання, оскільки охоплює лише окремі параметри діяльності підприємства, не враховуючи якісних характеристик організаційної поведінки.

4. Графічний метод. Орієнтований на візуалізацію результатів оцінювання рівня корпоративної культури, що забезпечує наочність і доступність для інтерпретації. Проте застосування цього методу вимагає

наявності значного масиву точних статистичних даних, що не завжди можливе у практичних умовах.

5. Регресійний аналіз. Дозволяє виявити динаміку змін параметрів корпоративної культури на основі часових рядів та визначити взаємозв'язки між окремими показниками. Основним недоліком є обмежена можливість здійснення прогнозування, що знижує його цінність у стратегічному управлінні.

6. Кластерний аналіз. Передбачає згрупування об'єктів за рівнем подібності характеристик корпоративної культури. На відміну від експертного методу, кластеризація мінімізує суб'єктивність результатів, забезпечуючи об'єктивність отриманих висновків. Однак цей метод потребує якісної аналітичної бази даних і значного обсягу інформації.

7. Оцінювання корпоративної культури потребує врахування того, що вона є складною, автономною системою, яка функціонує у взаємозв'язку з іншими елементами внутрішнього середовища підприємства. Тому для забезпечення достовірності оцінки необхідно використовувати індикатори, що відображають різні аспекти діяльності підприємства — соціальні, організаційні, економічні, комунікативні, ціннісні та поведінкові.

8. Аналіз наявних підходів свідчить, що жоден із них не забезпечує повноцінного охоплення всіх аспектів корпоративної культури. Це обумовлює необхідність формування комплексного підходу, який передбачає використання інтегрованої системи показників, що охоплюють взаємопов'язані сфери діяльності підприємства. Саме такий підхід дозволяє здійснити всебічну оцінку корпоративної культури відповідно до сучасних умов функціонування підприємств та вимог внутрішнього і зовнішнього середовища (рис. 2.1).

Запропонований комплексний підхід спрямований на всебічне дослідження корпоративної культури, враховуючи її структурну наповненість, динамічність, адаптивність, вплив на ефективність управління персоналом, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність та соціальну відповідальність підприємства. Його застосування створює підґрунтя для формування

достовірних висновків щодо рівня корпоративної культури та розроблення управлінських заходів для її вдосконалення.



Рис. 2.2. Методика оцінювання корпоративної культури

Як видно з рис. 2.2, загальна оцінка стану корпоративної культури підприємства залежить від розрахунку низки показників з наступних складових:

- соціально-економічна сфера;
- інтелектуально-інноваційна сфера;
- внутрішньополітична сфера;
- сфера особистості.

Соціально-економічна сфера оцінки корпоративної культури підприємства передбачає показники, які найкраще розкривають організацію та

умови праці. Окрім цього, варто пам'ятати і про економічні показники, які дозволять побачити результати роботи працівників підприємства.

Інтелектуально-інноваційна сфера полягає в аналізі професіоналізму в середині підприємства і визначенні рівня креативності серед персоналу. Зазначимо, що запропонований комплексний підхід до оцінки корпоративної культури, що базується на дослідженні соціально-економічної, інтелектуально-інноваційної, внутрішньополітичної та особистої сфер діяльності, використано для оцінювання рівня корпоративної культури на досліджуваних підприємствах. Для оцінювання рівнів корпоративної культури виділено рівні впливу на формування внутрішньо фірмової атмосфери на підприємстві (рис. 2.3).

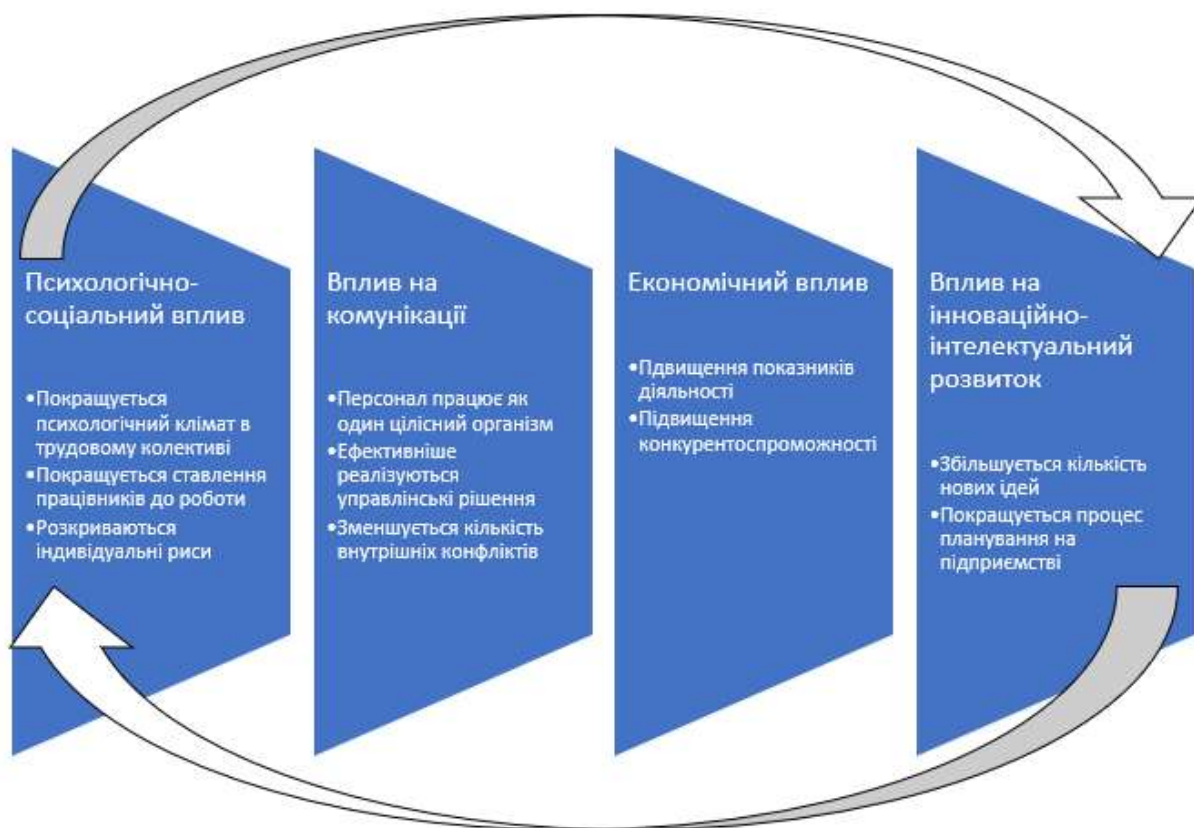


Рис. 2.3. Рівні впливу корпоративної культури на внутрішньо фірмову атмосферу на підприємстві

Внутрішньополітична сфера охоплює показники, які характеризують ставлення персоналу підприємства до його внутрішньої політики. Сфера особистості направлена на дослідження індивідуальних якостей працівників і їх

прагнення постійно розвиватися. Кожна із запропонованих сфер має ряд показників, які так чи інакше впливають на загальну оцінку корпоративної культури підприємства і тому надалі для кожного необхідно встановити відповідну питому вагу значущості для проведення оцінки. Кожне підприємство може використати низку сучасних методів, які дадуть змогу зібрати необхідну інформацію для проведення оцінки: анкетування, спостереження, використання статистичних даних тощо.

Таким чином, розглянутий підхід до оцінки стану корпоративної культури на підприємствах з урахуванням думки працівників підприємств, дозволив за результатами дослідження сформулювати методіку оцінювання корпоративної культури через виділення рівнів її формування, що, на відміну від наявних, дають змогу визначити збалансування індивідуальних та колективних цінностей працівників з метою врахування таких відмінностей у виборі технологій управління, що найбільшою мірою враховують поточний стан корпоративної культури та дозволяють його розвивати для покращення результатів роботи.

На основі опрацювання праць вітчизняних науковців можна стверджувати, що розвиток корпоративної культури в українських підприємствах зазнає впливу низки стримувальних чинників, які істотно ускладнюють формування ефективного організаційного середовища. Проведений аналіз дав змогу узагальнити й систематизувати ключові бар'єри, що перешкоджають становленню та еволюції корпоративної культури у сучасних вітчизняних компаніях; результати наведені на рис. 2.4.

Слід підкреслити, що формування корпоративної культури на підприємствах, характеризується багатовимірною та складною природою. В її формуванні бере участь широкий спектр стейкхолдерів різних рівнів - керівництво, працівники, неформальні групи, профспілкові об'єднання, зовнішні партнери. Відповідно, система корпоративної культури постає як результат багатосторонньої взаємодії, що охоплює як формальні, так і неформальні механізми впливу. Така складність зумовлює необхідність

комплексного підходу до аналізу чинників, які стримують розвиток корпоративної культури.

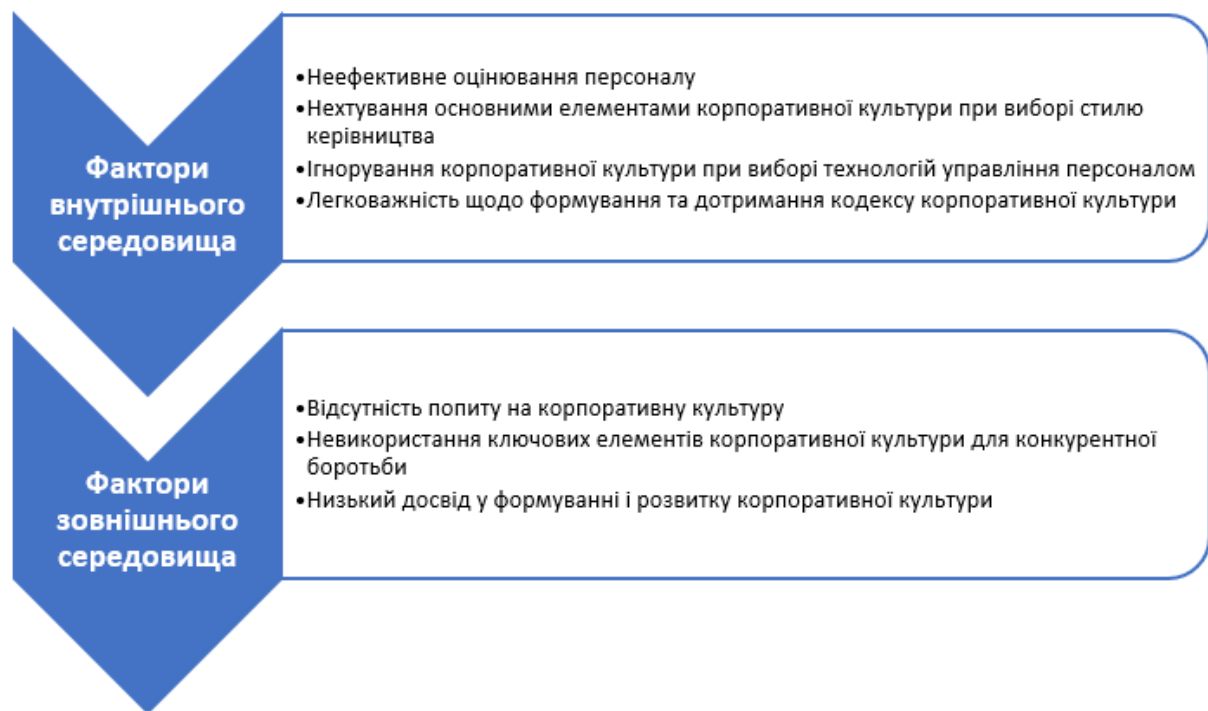


Рис. 2.4. Стримуючі фактори розвитку корпоративної культури підприємства

Вони включають як внутрішні організаційні дисфункції, зокрема недостатній розвиток системи мотивації, відсутність стратегічного бачення та низький рівень управлінської компетентності, так і зовнішні соціально-економічні виклики - нестабільність ринкового середовища, обмежені інвестиційні можливості, низьку культуру соціальної взаємодії у бізнес-середовищі. Сукупний вплив цих факторів знижує ефективність управлінських рішень і ускладнює реалізацію сучасних моделей корпоративного розвитку, що, своєю чергою, формує потребу в оновленні управлінських підходів та впровадженні нових інструментів стратегічного менеджменту корпоративної культури.

Проведений аналіз наукових джерел та узагальнення результатів досліджень дають підстави стверджувати, що формування та розвиток

корпоративної культури на вітчизняних підприємствах відбувається у складному інституційному середовищі, яке характеризується низкою стримуючих чинників. Сукупність цих факторів має системний характер, що обумовлює їх взаємозв'язок та взаємний вплив на ефективність управлінських рішень у сфері корпоративної культури.

По-перше, вагомими стримуючими детермінантами є організаційно-управлінські дисфункції, що проявляються у невизначеності стратегічних орієнтирів підприємств, низькому рівні інституціоналізації корпоративних цінностей, відсутності системного підходу до управління персоналом та недостатній увазі до розвитку внутрішніх комунікацій. Це формує середовище, у якому корпоративна культура носить декларативний, а не реально дієвий характер.

По-друге, суттєву групу факторів становлять соціально-психологічні бар'єри, серед яких ключову роль відіграють низький рівень довіри між учасниками виробничого процесу, слабка ідентифікація працівників з організацією, відсутність належних стимулів до прояву ініціативності та інноваційної активності. Домінування авторитарних моделей управління та недостатній розвиток партнерських відносин у колективі стримують формування сприятливого корпоративного середовища.

По-третє, значний вплив на розвиток корпоративної культури мають економічні обмеження, зокрема нестача фінансових ресурсів, спрямованих на розвиток персоналу, низька конкурентоспроможність систем мотивації, обмеженість інвестицій у навчання та підвищення кваліфікації працівників. В умовах економічної турбулентності підприємства часто розглядають корпоративну культуру як другорядний елемент, що знижує ефективність її розвитку.

По-четверте, не менш важливими є правові та інституційні ризики, пов'язані з відсутністю чітких регуляторних механізмів у сфері корпоративної етики та соціальної відповідальності, низькою поширеністю стандартів корпоративного врядування та обмеженим контролем за їх дотриманням.

По-п'яте, культурно-ментальні особливості суспільства також визначають специфіку формування корпоративної культури. Зокрема, недостатній рівень культури взаємодії, індивідуалістичні орієнтації, низька сприйнятливість до змін та інновацій значною мірою впливають на темпи трансформації корпоративних практик.

Таким чином, розвиток корпоративної культури в Україні стримується комплексом взаємопов'язаних факторів, які мають системний, структурний та поведінковий характер. Подолання цих бар'єрів потребує:

- стратегічного підходу до формування корпоративної культури;
- побудови ефективних комунікаційних механізмів;
- інвестування у розвиток персоналу;
- запровадження стандартів належного корпоративного управління;
- посилення ролі менеджменту у формуванні позитивного внутрішнього клімату;
- підвищення мотивації та залученості працівників.

Ефективна корпоративна культура може стати не лише важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, але й чинником їх довгострокової стабільності та адаптивності до сучасних викликів.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження у 2 розділі дає змогу зробити наступні висновки.

Соціальна відповідальність розглядається як похідна від особистої відповідальності індивіда, що в процесі його економічної діяльності трансформується у систему цілей та орієнтирів, спрямованих на узгодження господарських інтересів із суспільно значущими цінностями. У цьому контексті вона визначає функціональну місію колективного суб'єкта економічних

відносин і забезпечує збалансоване поєднання економічних та соціальних результатів діяльності підприємства.

Таке розуміння соціальної відповідальності відображає сучасні тенденції інтеграції соціальних аспектів у стратегічне управління та підкреслює її значення для формування стійкого корпоративного середовища. Водночас оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності є складним багатовимірним процесом, що обумовлено різноманітністю інструментів і форм прояву КСВ, а також специфікою економічних і організаційних умов функціонування підприємств.

Розділ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою турбулентністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, глобалізаційними процесами та зростанням суспільних очікувань щодо етичної поведінки бізнесу. У таких умовах соціальна відповідальність перестає бути додатковим елементом діяльності підприємства й перетворюється на стратегічний інструмент формування стійкого розвитку, зміцнення корпоративної репутації та підвищення довіри з боку ключових стейкхолдерів. Водночас розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) безпосередньо залежить від рівня корпоративної культури, яка визначає домінуючі цінності, норми поведінки, стиль управління та характер взаємодії між суб'єктами.

Проведений аналіз теоретичних підходів і практичних моделей корпоративної соціальної відповідальності, а також ідентифікація стримуючих факторів розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах дають підстави визначити пріоритетні напрями удосконалення соціальної відповідальності в системі корпоративної культури у відповідь на сучасні виклики.

1. Формування стратегічної моделі корпоративної соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність має бути інтегрована у стратегічну архітектуру підприємства як один із ключових напрямів його довгострокового розвитку. Стратегічний підхід передбачає:

- визначення соціальної місії та ролі підприємства у соціально-економічному середовищі;
- формування SMART-орієнтованих соціальних цілей, узгоджених із загальною стратегією бізнесу;
- перехід від фрагментарних соціальних проєктів до системних програм КСВ, спрямованих на стейкхолдерів.

Такий підхід забезпечує не лише етичність, а й економічну обґрунтованість соціальних ініціатив, що відповідає логіці теорії «розумного егоїзму», згідно з якою соціальні інвестиції підвищують стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

Формування стратегічної моделі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є ключовим елементом сучасної системи корпоративного управління, оскільки дозволяє підприємству інтегрувати соціальні та етичні пріоритети у стратегічні та операційні процеси. За умов динамічного соціально-економічного середовища, посилення глобальної конкуренції, цифрової трансформації та зростання вимог суспільства до прозорості бізнесу, стратегічна модель КСВ виступає інструментом довгострокового забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та легітимності підприємства.

До етапів формування стратегічної моделі КСВ належить діагностика поточного стану соціальної відповідальності, де здійснюється комплексний аудит КСВ, що включає оцінку корпоративної культури, соціальних практик, ESG-показників, комунікацій з громадськістю та відповідність міжнародним стандартам (ISO 26000, GRI Standards, UN Global Compact). Така діагностика дозволяє виявити сильні сторони, прогалини та фактори, що стримують розвиток КСВ. Однією з ключових умов формування ефективної моделі КСВ є визначення кола зацікавлених сторін: працівників, клієнтів, постачальників, місцевої громади, органів влади, інвесторів. Цілі КСВ повинні бути узгоджені з місією підприємства, загальною бізнес-стратегією та корпоративними цінностями, що гарантує їх системну реалізацію.

Таким чином, стратегічна модель КСВ виступає інтегруючим елементом корпоративної культури, який забезпечує її цілісність та орієнтацію на довгостроковий розвиток.

2. Розвиток корпоративної культури як інституційного підґрунтя КСВ. Корпоративна культура повинна створювати внутрішнє середовище, що сприяє реалізації соціально відповідальної поведінки. Йдеться про поширення спільних цінностей, орієнтованих на етичність, партнерство, відкритість і взаємоповагу; формування механізмів підтримки та морального заохочення соціально відповідальних практик; розвиток комунікаційної культури, яка забезпечує прозорість управлінських рішень і взаємодію між рівнями менеджменту.

Корпоративна культура виступає фундаментальним інституційним елементом, що визначає рівень сприйняття, підтримки та практичного впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у діяльність підприємства. Вона формує ціннісно-нормативне середовище, в межах якого суб'єкти господарювання приймають управлінські рішення, визначають пріоритети розвитку та взаємодії із зацікавленими сторонами. Саме тому розвиток корпоративної культури розглядається як ключова передумова становлення ефективної системи КСВ.

Корпоративна культура задає систему базових орієнтирів, що формують соціально відповідальну поведінку організації. Її елементи — місія, цінності, норми, правила взаємодії, корпоративні символи — визначають рівень готовності компанії інтегрувати соціальні стандарти у свою операційну та стратегічну діяльність.

Наявність чітко сформованої місії сприяє тому, що соціальна відповідальність не розглядається як зовнішній обов'язок чи додатковий фінансовий тягар, а як інструмент досягнення довгострокової конкурентоспроможності, формування позитивної репутації та зміцнення довіри з боку стейкхолдерів.

Таким чином, КСВ поступово вбудовується у щоденну діяльність підприємства, набуваючи ознак стійкості та необоротності.

Ефективність реалізації КСВ значною мірою визначається тим, наскільки персонал розуміє й підтримує соціально відповідальні ініціативи. Корпоративна культура забезпечує формування почуття причетності працівників до стратегічних цілей компанії; активізацію внутрішньої мотивації та ініціативності; посилення внутрішньої комунікації та довіри.

Підприємства, де культура ґрунтується на взаємоповазі, відкритості та інноваційності, демонструють значно вищу ефективність програм КСВ.

КСВ передбачає орієнтацію на потреби широкого кола зацікавлених сторін: працівників, клієнтів, інвесторів, місцевих громад, органів державної влади тощо. Розвинена корпоративна культура підтримує партнерську модель взаємодії з громадою; сприяє дотриманню принципів прозорості та відкритості; забезпечує передбачуваність поведінки компанії на ринку; формує репутаційний капітал, що підсилює стійкість компанії до зовнішніх криз.

У сучасних умовах нестабільності (воєнні виклики, економічні ризики, трансформація ринку праці) цей аспект набуває особливого значення.

В умовах динамічного середовища підприємства, які мають сильну корпоративну культуру, здатні швидше адаптуватися до змін, ефективніше залучати та утримувати таланти, підтримувати високий рівень корпоративної репутації, мінімізувати соціальні та операційні ризики.

КСВ, будучи інструментом стратегічного управління, отримує значно більший ефект саме в тих організаціях, де корпоративна культура є не формальною, а реально дієвою ціннісною системою.

Для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнних загроз, економічних трансформацій і посилення міжнародних вимог до соціальної відповідальності, пріоритетними напрямками розвитку корпоративної культури є забезпечення відповідності управлінських рішень етичним нормам та суспільним очікуванням, створення механізмів зворотного зв'язку, підвищення прозорості управлінських процесів, інвестування у навчання, розвиток

лідерства, психологічну підтримку та охорону праці, побудова соціально відповідальних відносин із зовнішнім середовищем - участь у суспільно значущих проєктах, партнерство з громадами, волонтерські ініціативи.

3. Запровадження сучасних інструментів оцінювання соціальної відповідальності. З огляду на те, що КСВ є багатовимірним явищем, важливим є застосування інтегрованих методів оцінювання її ефективності. Підприємствам доцільно впроваджувати системи внутрішніх КРІ соціальної ефективності, які включають показники задоволеності персоналу, екологічної безпеки, інноваційної активності та взаємодії з громадою.

Це дозволяє об'єктивізувати вплив соціальної відповідальності на результативність бізнесу та здійснювати стратегічне управління її розвитком.

4. Підвищення ролі практико-орієнтованого управління. Удосконалення соціальної відповідальності передбачає активізацію взаємодії з основними групами зацікавлених сторін - працівниками, споживачами, громадами, інвесторами, державними інституціями, бізнес-партнерами.

Використання механізмів двостороннього діалогу, регулярних консультацій, соціальних партнерств та корпоративних волонтерських програм дає змогу адаптувати соціальні ініціативи до реальних потреб суспільства й підвищує ефективність корпоративних рішень.

У сучасних умовах посилення глобальної конкуренції, соціальних трансформацій та економічної нестабільності практико-орієнтоване управління набуває стратегічного значення для розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Перехід від традиційної моделі, орієнтованої переважно на акціонерів, до широкої концепції врахування інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) дозволяє підприємствам формувати більш стійку, прозору та соціально легітимну систему корпоративної діяльності.

Практико-орієнтоване управління базується на концепції Р. Фрімена, відповідно до якої підприємство розглядається як соціально-економічна система, що функціонує у взаємодії з широким колом суб'єктів, інтереси яких впливають на його діяльність і, водночас, залежать від нього. До таких

суб'єктів належать працівники, споживачі, партнери, місцеві громади, державні органи, інвестори, постачальники, засоби масової інформації та ін.

У цьому контексті КСВ трансформується із суто внутрішньо-корпоративної функції у механізм забезпечення довгострокової стійкості через формування партнерських відносин та зміцнення соціального капіталу підприємства.

Підвищення ролі практико-орієнтованого управління забезпечує такі позитивні ефекти посилення довіри до підприємства, що критично важливо за умов соціально-економічної турбулентності; зменшення ризиків репутаційних та інституційних втрат, які можуть виникати внаслідок ігнорування інтересів окремих груп; стимулювання інноваційності, оскільки залучення зовнішніх стейкхолдерів розширює інформаційні потоки; зростання ефективності управлінських рішень через їх діалогічний характер; формування соціально орієнтованого іміджу, що сприяє конкурентним перевагам.

Таким чином, практико-орієнтоване управління виступає фундаментом для розвитку інтегрованої моделі КСВ, де соціальні зобов'язання підприємства стають органічною складовою його стратегічного управління.

Відтак, підприємству необхідно формувати структуру стейкхолдерів із визначенням рівня впливу на організацію; зацікавленості у її діяльності; очікувань і потреб; каналів та інтенсивності комунікацій. Комунікаційні платформи включають щорічні та квартальні соціальні звіти; електронні консультаційні платформи; громадські слухання; зустрічі з трудовим колективом; корпоративні інформаційні системи.

Ефективна комунікація забезпечує прозорість діяльності та підвищує рівень довіри стейкхолдерів.

Забезпечення участі стейкхолдерів в управлінні підприємством, що передбачає створення дорадчих органів за участі зовнішніх стейкхолдерів; впровадження механізмів спільного ухвалення рішень; залучення експертних груп до оцінювання програм КСВ; формування політик відповідальної поведінки для партнерів і постачальників.

Таке залучення підвищує участь стейкхолдерів у формуванні корпоративних рішень і зміцнює відповідальність компанії перед суспільством.

Стратегія підприємства при цьому має враховувати соціальні очікування та запити стейкхолдерів; вплив корпоративної діяльності на зовнішнє середовище; потенційні соціальні ризики і можливості; партнерську роль громади й держави у реалізації соціальних ініціатив.

Це забезпечує гармонізацію бізнес-цілей та соціальних пріоритетів. Оцінювання ефектів КСВ дає змогу підвищувати результативність корпоративної політики та адаптувати її до змін у зовнішньому середовищі.

5. Інвестування у розвиток людського капіталу. Людський капітал є ключовим елементом корпоративної культури та одним із центральних об'єктів КСВ. Удосконалення соціальної відповідальності потребує:

- розширення програм професійного навчання;
- розвитку адаптивних компетенцій персоналу;
- запровадження сучасних мотиваційних інструментів;
- формування інклюзивного та безпечного робочого середовища.

Такі заходи підвищують продуктивність праці, зміцнюють організаційну лояльність та сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату.

У сучасних умовах турбулентності бізнес-середовища та зростання ролі нематеріальних активів інвестування у розвиток людського капіталу стає ключовим стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства та підвищення рівня його соціальної відповідальності. У межах корпоративної культури це інвестування виступає не лише механізмом професійного зростання персоналу, але й інструментом формування соціально зрілої, згуртованої та орієнтованої на сталий розвиток організації.

Людський капітал розглядається як сукупність знань, компетентностей, навичок, мотиваційних установок та ціннісних орієнтацій працівників, що безпосередньо впливають на здатність підприємства генерувати інновації, адаптуватися до змін та забезпечувати високу продуктивність. Тому інвестиції

в людський капітал є довгостроковими соціально-економічними вкладеннями, спрямованими на підвищення якості трудового потенціалу й розвитку його креативних і професійних можливостей.

Одним із ключових аспектів такої інвестиційної політики є створення системи безперервного навчання (lifelong learning), яка охоплює професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, розвиток soft skills та формування нових компетентностей, необхідних для переходу до інноваційних моделей діяльності. У провідних міжнародних компаніях такі програми інтегруються у загальну систему КСВ, оскільки дозволяють підвищити якість трудових ресурсів, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити соціальну стабільність у колективі.

Важливою складовою інвестування у людський капітал є розвиток внутрішнього корпоративного середовища, що сприяє прояву ініціативності, творчості, командної взаємодії та високого рівня залученості працівників. Це включає формування ефективних комунікацій, систем наставництва, механізмів кар'єрного росту та визнання досягнень, що стимулюють мотивацію персоналу та створюють відчуття значущості його внеску у діяльність підприємства.

Крім того, інвестиції у людський капітал охоплюють розбудову системи охорони праці та безпеки, забезпечення належних умов роботи, дотримання трудових прав і соціальних гарантій, що є фундаментом соціально відповідального ставлення до персоналу. Ефективне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів формує стійку лояльність працівників, знижує ризики плинності кадрів та зміцнює репутацію підприємства як відповідального роботодавця.

Таким чином, інвестування у розвиток людського капіталу є стратегічно важливим напрямом удосконалення соціальної відповідальності та корпоративної культури підприємства. Воно забезпечує формування високопродуктивного, мотивованого та інноваційно активного персоналу, сприяє підвищенню результативності бізнес-процесів і створює основу для довгострокового сталого розвитку організації в умовах сучасних викликів.

6. Посилення етичного та правового забезпечення КСВ. Ефективне функціонування соціально відповідальних практик потребує чіткого регламентування та контролю. Тому важливо:

- удосконалити корпоративні кодекси поведінки;
- розвинути системи етичного комплаєнсу;
- забезпечити прозорість фінансових і нефінансових звітів;
- запровадити механізми відповідальності за недотримання соціальних стандартів.

Посилення нормативно-правового регулювання підвищує рівень довіри до підприємства та формує передумови для сталого розвитку.

Отже, удосконалення соціальної відповідальності в системі корпоративної культури підприємства має ґрунтуватися на стратегічному підході, розвитку людського капіталу, підвищенні етичності управління та інтеграції принципів сталого розвитку. У сучасних умовах соціальна відповідальність стає не лише моральним обов'язком бізнесу, а й ключовим чинником його конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового процвітання. Зміцнення корпоративної культури як фундаменту КСВ дозволить вітчизняним підприємствам ефективно адаптуватися до сучасних викликів, підвищити рівень довіри з боку суспільства та забезпечити гармонізацію економічних і соціальних інтересів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає змогу зробити такі висновки.

Соціальна відповідальність постає як похідне явище від особистої відповідальності людини, що в процесі його залучення до економічної діяльності трансформується у систему цілей, норм і орієнтирів, спрямованих на узгодження корпоративних економічних інтересів із суспільно значущими цінностями. У такому контексті соціальна відповідальність визначає стратегічну місію колективного суб'єкта господарювання, забезпечуючи збалансоване поєднання економічних результатів із соціальними ефектами та впливом на добробут суспільства.

Оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) становить складний, багатовимірний процес, зумовлений різноплановістю її форм, інструментів та сфер реалізації. У науковому дискурсі сформовано низку методичних підходів до оцінювання КСВ, які відображають особливості розвитку соціально орієнтованих стратегій підприємств, їхню економічну специфіку, інституційні умови функціонування та цілі сталого розвитку. Кожна з методик дозволяє розкрити окремі аспекти соціальної діяльності бізнесу, проте комплексна оцінка потребує інтеграції кількісних та якісних показників, урахування впливу КСВ на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, а також оцінки її довгострокових соціальних та економічних наслідків.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що процес формування та розвитку корпоративної культури на українських підприємствах стримується сукупністю багатовимірних бар'єрів, які проявляються на організаційному, управлінському та поведінковому рівнях. Подолання цих перешкод вимагає не окремих разових заходів, а впровадження

цілісної, системно вибудованої політики організаційного розвитку, орієнтованої на довгострокову перспективу.

Для забезпечення якісної трансформації корпоративної культури необхідно:

- запровадити стратегічно виважений підхід до побудови корпоративної культури, який передбачає її інтеграцію в загальну систему управління та узгодження з місією й цінностями підприємства;
- створити ефективну систему внутрішніх комунікацій, що забезпечує прозорість управлінських процесів, своєчасний обмін інформацією та формування атмосфери довіри всередині колективу;
- інвестувати у розвиток людського капіталу, оскільки компетентність, вмотивованість та згуртованість персоналу є ключовими детермінантами організаційної культури;
- імплементувати стандарти сучасного корпоративного управління, які сприятимуть підвищенню рівня відповідальності управлінського персоналу та формуванню етичних норм поведінки;
- посилити управлінську роль менеджменту в забезпеченні сприятливого психологічного клімату, що є передумовою лояльності, ініціативності та орієнтації працівників на досягнення спільних цілей;
- удосконалити мотиваційні механізми та інструменти залучення персоналу, що стимулюватимуть активну участь працівників у формуванні внутрішньої культури підприємства.

У результаті формування ефективної корпоративної культури підприємство набуває не лише інструментів підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку, але й здатності до довгострокового розвитку, стійкості до зовнішніх викликів та адаптації до динамічних змін бізнес-середовища. Саме тому корпоративна культура виступає важливим стратегічним ресурсом, що визначає успішність організації в умовах сучасної економічної турбулентності.

Формування стратегічної моделі корпоративної соціальної відповідальності є невід'ємною передумовою успішного функціонування сучасних підприємств в умовах турбулентності та підвищених суспільних очікувань. Така модель забезпечує не лише виконання соціальних зобов'язань бізнесу, а й створює додану вартість через посилення корпоративної культури, формування позитивної репутації, удосконалення управління ризиками та забезпечення сталого розвитку.

Корпоративна культура є базовим інституційним підґрунтям, що визначає успішність упровадження корпоративної соціальної відповідальності. Саме вона формує ціннісне середовище, у якому КСВ переходить із декларативного рівня у реальну практику, забезпечуючи стратегічну стійкість підприємства, підвищення його репутації та довіри з боку суспільства. У сучасних умовах для українських підприємств розвиток корпоративної культури стає ключовою умовою формування ефективних соціально відповідальних моделей управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційна сторінка Всесвітньої ділової ради за сталий розвиток (WBCSD).
URL: <http://www.wbcsd.org>
2. Жалдак Г.П., Чупріна М.О., Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Том 20. Вип. 1 (47). С. 175 - 184. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/issue/view/13782>
3. Смирнова І., Сімакова О., Карлаш Ю. Державні соціальні стандарти та гарантії як основа ефективного розвитку соціального захисту населення в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/977/935>.
4. Толстих Н. Малозабезпеченість як системний бар'єр на шляху соціально-економічного розвитку України. Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2020. № 3. С. 99–109.
5. Левін П. Б. Іноземний досвід розвитку соціально відповідального бізнесу та його використання в Україні. Зб. наук. пр. Кіровоградського національного технічного університету. 2019. Вип. 15. С. 128-131.
6. Зелена книга ЄС. URL: http://www.rsppenergy.ru/main/static.asp?art_id=1552
7. Білявський В. Підвищення рівня соціальної відповідальності торговельного підприємства. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. зб. наук. пр. 2019. № 5. С. 84-91.
8. Корпоративна соціальна відповідальність: Конспект лекцій. Навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної

- програми «Промисловий маркетинг». КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладач: М.О. Чупріна. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 138 с.
9. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>
 - 10.Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: моногр. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
 - 11.Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера. К.: Знання, 2005. 442 с.
 - 12.Чернишова Т.О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 328-330. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf
 - 13.Лесенко Г. Як оцінити ефективність СУОП: формули, приклади та зразки. Довідник спеціаліста з охорони праці. 2021. Січень, № 1. URL: <https://esop.mcfr.ua/866099>
 - 14.Томашевська А. В. Бюджетні та інвестиційні механізми залучення фінансування проєктів соціальної дії в територіальних громадах. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. № 29. С. 79–84. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/15.pdf>.
 - 15.Тополь О., Сухицька Н. Соціальні виплати, компенсації та пільги як напрями соціального забезпечення населення України. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 4. С. 7–16. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262321/258813>.
 - 16.Тур І. Ю. Теоретичні аспекти соціального захисту держави. Економіка, фінанси, право. 2020. № 2. С. 33–36.
 - 17.Чугунов І., Насібова О. Фінансові імперативи розвитку соціального захисту населення. Вісник КНТЕУ. 2021. № 2. С. 114–130.
 - 18.Біла І. С., Насікан Н. І. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу. Східна Європа : економіка, бізнес та

- управління: електронний науково практичний журнал. 2018. № 5 (16). С. 106-109. URL: http://www.easterneurope_ebm.in.ua/162018.ukr
- 19.Юрчик Г. Фінансування видатків соціального призначення: структурнодинамічні особливості та вплив на соціальні індикатори в Україні та ЄС. Україна: аспекти праці. 2021. № 2. С. 32–42.
- 20.Гриненко А., Іщанова М. Корпоративна культура соціально відповідального банку. Україна: аспекти праці. 2015. № 2. С. 11-17.
- 21.Зелінська Г. О., Андрусів У. Я., Розвиток персоналу організацій через призму формування корпоративної культури. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2020. №2 (22). С. 72-80.
- 22.Дюк О. М. Визначення місця та рівня впливу корпоративної культури у виборі технологій управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 32. С. 76-81.
- 23.Дюк О. М. Місце корпоративної культури у процесі вибору найефективніших технологій управління на вітчизняних підприємствах. Наукові записки. Львів: Укр. акад. друкарства. 2018. № 2. С. 110-115.
- 24.Полянська А. С., Дюк О. М. Вплив організаційної культури на вибір технологій управління на прикладі підприємств електроенергетичної галузі. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій та газовій промисловості. 2020. № 2 (22). С. 87-98
- 25.Dahva Puja Sadewa, Ana Susi Mulyani. Social Responsibility in Business. Indonesian Journal of Applied and Industrial Sciences (ESA). 2024. №. 1. P. 129-136. URL: <http://surl.li/lvlmoy>
- 26.Десять принципів Глобального договору ООН. Network Ukraine. URL: <https://globalcompact.org.ua/pronas/desjat-principiv-gd-oon/>

27. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <http://surl.li/qzkwzn>
28. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., & Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. № 6(53). С. 405-416.
29. Бондар М. Соціальне забезпечення та соціальний захист в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/976/934>
30. Бондаренко С. М., Бугас Н. В. Соціальна політика держави як основа забезпечення соціального розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/42.pdf.
31. Шаповал В. Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою. Дн-ськ: НГУ, 2011. 357 с.
32. Бражко О. В. Модернізація національної системи України соціального захисту населення в період воєнного стану. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. № 31. С. 31–34. URL: <http://www.pagjournal.iei.od.ua/archives/2022/31-2022/5.pdf>.
33. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2030 року. URL: <http://svb.ua/national-csr-strategy>.
34. Карпенко О.О., Мандзюк Н.К. Соціальна відповідальність як чинник економічного розвитку вітчизняних підприємств. Ефективна економіка. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6219>.
35. Вітер В. Міжнародний досвід соціального захисту населення в умовах глобалізації та COVID-19. Україна: аспекти праці. 2021. № 4. С. 44–52.
36. Каленіченко Л.І. Дискусійні питання класифікації окремих видів соціальної відповідальності. Право і безпека. 2015. № 2. С. 28-32.
37. Грищук В.К. Соціальна відповідальність: навч. посібник. Львів, 2012. 152 с.

- 38.Омельчук О.М. Право та мораль як регулятори поведінки людини. Право і безпека. 2012. № 5 (47). С. 25-28.
- 39.Горанська К. С. Система соціальної політики та соціальних гарантій Вінницького регіону. Сучасний стан та перспективи розвитку фінансової системи України : зб. наук. пр. ІХ Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., 16 черв. 2020 р. / голова ред. кол. Н. Л. Замкова. Вінниця, 2020. С. 354–360.
- 40.Грецька-Миргородська В. В. Динаміка соціального забезпечення в Україні за період від початку ринкової трансформації. Ефективна економіка. 2019. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/42.pdf.
- 41.Осокіна Ю.С. Відповідальність соціального суб'єкта: філософський аналіз: автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. філософ. наук: спец. 09.00.03 «Соціальна філософія та філософія історії». Київ, 2007. 17 с.
- 42.Дрималовська Х. В., Бала Р. Д. Державна соціальна політика: сутність, моделі, напрями. Проблеми економіки. 2021. № 1. С. 178–184. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-1_0-pages178_184.pdf.
- 43.Маліновська В.М. Юридична відповідальність як різновид соціальної відповідальності. URL: <http://www.vgu.gov.ua/Docs/a150710.pdf>
- 44.Соломчак Х.Б. Соціальні норми як детермінанти позитивної правової відповідальності людини. Митна справа. 2013. № 6 (90). Частина 2. Книга 1. С. 408-415.