

analiz, suchasnyi stan, trendy ta perspektyvy: III Vse-ukrainska studentska naukova konferentsiia (m. Kyiv, 16 chervnia 2023 r.) [Scientific Space: Analysis, Current State, Trends and Prospects: III All-Ukrainian Student Scientific Conference (Kyiv, June 16, 2023)] (p. 188–189). Kyiv. <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/389>

Rau D. & Bromiley P. (2025). A review of cognitive biases in strategic decision making. *Long Range Planning*, 3(58), Art. 102529. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102529>

Singh A. (2025). Cognitive Biases in Green Consumption: How Consumer Preferences for Sustainable Products Are Shaped. *Master's thesis*. Lehigh University. <https://preserve.lehigh.edu/system/files/derivatives/coverpage/459710.pdf>

van der Linde L., Pretorius L. & Oosthuizen R. (2025). Investigating the effect of cognitive bias influences

on sustainable decision-making in complex systems. *Sustainable Production and Consumption*, 10, Art. 101227.

<https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.101227>

Vostriakov O. V. & Sybirtseva A. M. (2023). Doslidzhenia vplyvu kohnityvnykh vykryvlen na protses formuvannia upravlinskykh rishen v osvithnii sferi [Research on the impact of cognitive distortions on the process of forming management decisions in the educational sphere]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 50, 61–78. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6d2d9e86-eb82-4f07-a6ad-ce57e4fb9ca7/content>

Стаття надійшла до редакції / Received: 11.05.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 24.05.2026

Оприлюднено / Published: 25.06.2026

УДК 339.137.2:334.012.63:005.35

JEL: F23; M14

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-599-607>

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

©2026 ШУБА Т. П., ШУБА М. В., ЛЯШЕВСЬКА В. І.

УДК 339.137.2:334.012.63:005.35

JEL: F23; M14

Шуба Т. П., Шуба М. В., Ляшевська В. І. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках в умовах глобалізації

У статті досліджено роль корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у формуванні конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках в умовах глобалізації світової економіки. Визначено, що сучасне бізнес-середовище характеризується зростанням впливу нематеріальних факторів конкурентоспроможності, серед яких особливе місце посідає соціально відповідальна діяльність підприємств. Обґрунтовано, що корпоративна соціальна відповідальність виступає не лише етичним імперативом, а й стратегічним інструментом підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Проаналізовано основні наукові підходи до визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності та її впливу на економічні результати підприємств. Установлено, що впровадження принципів КСВ сприяє зміцненню ділової репутації, підвищенню довіри з боку споживачів та партнерів, а також полегшує доступ до міжнародних ринків та інвестиційних ресурсів. Особливу увагу приділено ролі КСВ у забезпеченні стійких конкурентних переваг підприємств в умовах посилення міжнародної конкуренції. Доведено, що для українських підприємств інтеграція соціальної відповідальності у стратегію розвитку є важливою передумовою успішної участі в міжнародній торгівлі та адаптації до вимог глобального ринку. Водночас виявлено наявність проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем впровадження КСВ у практику управління та обмеженим розумінням її стратегічного значення. У результаті дослідження обґрунтовано необхідність комплексного підходу до впровадження корпоративної соціальної відповідальності як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств, що сприятиме їх ефективній інтеграції у світову економіку та забезпеченню сталого розвитку.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність; конкурентоспроможність підприємства; міжнародні ринки; міжнародна економіка; глобалізація.

Бібл.: 15.

Шуба Тетяна Петрівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри міжнародної економіки та світового господарства, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: shubatiana11@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7163-2721>

Шуба Марина Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та світового господарства, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: marinashuba@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2581-6914>

Researcher ID: https://www.researchgate.net/profile/Marina_Shuba

Ляшевська Вікторія Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: v.i.liashevska@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6520-3632>

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

ЕКОНОМІКА

Shuba T. P., Shuba M. V., Liashevska V. I. The Role of Corporate Social Responsibility in Shaping the Competitiveness of Companies in International Markets in the Context of Globalization

The article explores the role of corporate social responsibility (CSR) in shaping the competitiveness of companies in international markets amid the globalization of the world economy. It is defined that the modern business environment is characterized by an increasing influence of intangible factors on competitiveness, among which socially responsible corporate activities hold a special place. It is substantiated that corporate social responsibility is not only an ethical imperative but also a strategic tool for enhancing the efficiency of foreign economic activities. The main scientific approaches to defining the essence of corporate social responsibility and its impact on companies' economic outcomes are analyzed. It has been found that implementing CSR principles helps strengthen a company's business reputation, increase trust from consumers and partners, and also makes it easier to access international markets and investment resources. Special attention has been paid to the role of CSR in ensuring sustainable competitive advantages for enterprises in the context of increasing international competition. It has been proved that for Ukrainian companies, integrating social responsibility into their development strategy is an important prerequisite for successful participation in international trade and adapting to the demands of the global market. At the same time, problems have been identified related to the insufficient level of CSR implementation in management practices and the limited understanding of its strategic importance. As a result of the research, the need for a comprehensive approach to implementing corporate social responsibility has been substantiated as a tool to enhance the competitiveness of companies, which will support their efficient integration into the global economy and ensure sustainable development.

Keywords: corporate social responsibility; enterprise competitiveness; international markets; international economy; globalization.

Bibl.: 15.

Shuba Tetiana P. – PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of International Economics and World Economy, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: shubatetiana11@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7163-2721>

Shuba Maryna V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics and World Economy, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: marinashuba@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2581-6914>

Researcher ID: https://www.researchgate.net/profile/Marina_Shuba

Liashevska Viktoriia I. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: v.i.liashevska@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6520-3632>

У сучасних умовах глобалізації світової економіки та посилення конкуренції на міжнародних ринках особливого значення набуває формування стійких конкурентних переваг підприємств. Традиційні фактори конкурентоспроможності, такі як ціна, якість продукції та технологічний рівень виробництва, поступово доповнюються новими нематеріальними чинниками, серед яких важливе місце посідає корпоративна соціальна відповідальність.

Зростання ролі соціально відповідальної поведінки бізнесу обумовлене зміною вимог з боку споживачів, інвесторів та міжнародних партнерів, які дедалі більше орієнтуються на етичні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємств. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність виступає не лише інструментом підвищення репутації компанії, але й важливим фактором забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом із тим, незважаючи на зростаючу увагу до питань соціальної відповідальності, у практиці функціонування підприємств, зокрема українських, спостерігається недостатній

рівень інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності у стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю. Це обмежує можливості підприємств щодо розширення присутності на міжнародних ринках, ускладнює доступ до іноземних інвестицій та знижує рівень довіри з боку міжнародних партнерів.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю визначення ролі корпоративної соціальної відповідальності у формуванні конкурентоспроможності підприємств в умовах міжнародної економічної інтеграції, а також розробки ефективних підходів до її впровадження у практику зовнішньоекономічної діяльності. Вирішення зазначеної проблеми має важливе значення як для розвитку теоретичних засад міжнародної економіки, так і для практичної діяльності підприємств, спрямованої на підвищення їх конкурентних позицій на світових ринках.

Отже, дослідження взаємозв'язку між корпоративною соціальною відповідальністю та конкурентоспроможністю підприємств є важливим науковим і практичним завданням, вирішення якого сприятиме підвищенню ефектив-

ності міжнародної торговельної діяльності та забезпеченню сталого розвитку бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та її впливу на конкурентоспроможність підприємств активно досліджуються як зарубіжними, так і українськими науковцями. Значний внесок у розвиток теоретичних засад КСВ зробили М. Портер і М. Крамер, які обґрунтували концепцію створення спільної цінності, довівши, що соціально відповідальна діяльність може виступати джерелом конкурентних переваг. Водночас М. Фрідман підкреслював пріоритет економічних цілей бізнесу, що стало основою для подальших дискусій щодо ролі КСВ.

Серед сучасних дослідників варто відзначити А. Керролла, який запропонував багаторівневу модель КСВ, та А. Далсруда, який систематизував підходи до визначення цього поняття. У контексті міжнародної економіки важливими є праці Дж. Агуїніса та А. Главаса, які розглядають КСВ як фактор адаптації компаній до глобального середовища.

Серед українських науковців суттєвий внесок у дослідження КСВ і міжнародної економіки зробили А. Колот, О. Грішнова, А. Бураковська. У їхніх працях обґрунтовується необхідність інтеграції принципів соціальної відповідальності у стратегії розвитку підприємств, зокрема в умовах євроінтеграції та посилення міжнародної конкуренції.

Таким чином, аналіз наукових досліджень свідчить про зростання уваги до ролі КСВ у формуванні конкурентоспроможності підприємств, однак питання її впливу саме на ефективність діяльності на міжнародних ринках потребує подальшого комплексного дослідження.

Мета і завдання дослідження. *Метою статті* є дослідження ролі корпоративної соціальної відповідальності у формуванні конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках та обґрунтування напрямів її інтеграції у стратегію зовнішньоекономічної діяльності.

Завданнями статті є:

- ✦ дослідити теоретичні підходи до визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності та її ролі в сучасному міжнародному бізнес-середовищі;
- ✦ визначити основні фактори впливу корпоративної соціальної відповідальності на формування конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках;
- ✦ проаналізувати взаємозв'язок між впровадженням принципів КСВ та ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств;

- ✦ охарактеризувати сучасні міжнародні стандарти та ESG-критерії у сфері корпоративної соціальної відповідальності;
- ✦ дослідити міжнародний досвід впровадження КСВ і можливості його адаптації до умов українських підприємств;
- ✦ виявити основні проблеми та бар'єри інтеграції принципів КСВ у діяльність українських підприємств;
- ✦ обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом стратегічного впровадження корпоративної соціальної відповідальності.

Методика дослідження ґрунтується на використанні комплексу загальнонаукових і спеціальних методів пізнання економічних процесів та явищ. У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для розкриття сутності корпоративної соціальної відповідальності та визначення її ролі у формуванні конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках. Метод порівняльного аналізу використано для дослідження міжнародного досвіду впровадження КСВ та ESG-підходів у діяльність підприємств різних країн.

Методи аналізу і синтезу дали змогу визначити основні фактори впливу корпоративної соціальної відповідальності на конкурентні переваги підприємств у глобальному економічному середовищі. За допомогою структурно-логічного методу обґрунтовано взаємозв'язок між соціально відповідальною діяльністю, репутаційним капіталом та ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Також у дослідженні використано метод узагальнення – для формування висновків і практичних рекомендацій щодо інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності у стратегію розвитку підприємств за умов глобалізації.

Результати та обговорення. У сучасних умовах розвитку міжнародної економіки корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) трансформується з добровільної ініціативи бізнесу у важливий стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Це зумовлено посиленням вимог з боку споживачів, інвесторів та міжнародних партнерів до прозорості, етичності та екологічності діяльності компаній.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) розглядається як сформований у суспільстві стратегічний вектор розвитку підприємства, спрямований на досягнення економічних результатів із одночасним урахуванням соціальних і екологічних аспектів діяльності. Такий підхід передба-

чає врахування впливу зовнішнього середовища та орієнтацію на довгострокову стійкість бізнесу.

М. Фрідман стверджував, що єдина соціальна відповідальність бізнесу полягає у збільшенні прибутку в межах правових норм і чесної конкуренції, а витрачання корпоративних ресурсів на соціальні цілі без згоди акціонерів є, по суті, привласненням чужих коштів [9].

Аналіз 37 визначень КСВ засвідчив, що більшість із них є конгруентними між собою; основна проблема полягає не в розбіжностях у дефініціях, а в контекстуальній соціальній конструкції поняття [4].

З позиції теорії фірми КСВ можна розглядати як інструмент диференціації продукту, причому оптимальний рівень інвестицій у соціальну відповідальність визначається через аналіз витрат і вигод [11].

Проблематика соціальної відповідальності бізнесу привертала увагу науковців ще на початку ХХ століття, хоча окремі її елементи досліджувалися й раніше. Одним із перших учених, який системно підійшов до аналізу соціальної ролі бізнесу та запровадив сам термін «соціальна відповідальність», був американський дослідник Говард Боуен [1]. У своїй праці «Social Responsibilities of the Businessman» (1953) він визначив КСВ як необхідність прийняття таких управлінських рішень і здійснення такої політики, що відповідають суспільним цінностям і очікуванням.

Відновлена стратегія ЄС у сфері КСВ на 2011–2014 роки визначила соціальну відповідальність як відповідальність компаній за їхній вплив на суспільство та закликала бізнес інтегрувати соціальні, екологічні та етичні аспекти у свою основну діяльність [7].

Проблеми, окреслені в той період, не втратили актуальності й сьогодні, оскільки питання відповідальності бізнесу перед суспільством, дотримання етичних норм і врахування соціальних інтересів залишаються ключовими у сучасному економічному середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність ефективно та стабільно функціонувати протягом тривалого часу в умовах конкретного зовнішнього середовища, спираючись на власні конкурентні переваги. По суті, це вміння успішно протистояти конкурентам на ринку та утримувати сильні позиції порівняно з ними.

Ця характеристика є динамічною та мінливою, оскільки залежить не лише від внутрішніх зусиль компанії, а й від численних зовнішніх факторів: макроекономічної ситуації, дій конкурентів, змін ринкової кон'юнктури, технологічних нововведень та інших впливів.

Конкурентні переваги компанії формуються завдяки комплексу ключових принципів. Постійна інноваційність, тобто регулярне впровадження нових технологій, ідей і рішень, дозволяє випереджати суперників у виробництві, обслуговуванні клієнтів та ринковому позиціонуванні. Не менш важливим є високий рівень якості продукції та обслуговування, який створює позитивний досвід споживачів і формує їхню стійку лояльність.

Грамотна цінова стратегія, що враховує якість товару, його споживчу цінність та ринкову ситуацію, також стає потужним інструментом конкурентної боротьби. Крім того, значну роль відіграє операційна ефективність – оптимізація бізнес-процесів і підвищення продуктивності, завдяки чому компанія знижує витрати та підвищує загальну результативність.

У сучасних умовах критично важливою є гнучкість й адаптивність – швидке реагування на зміни в потребах клієнтів, ринкових умовах і технологічних тенденціях. Сильний бренд і позитивна репутація створюють довіру споживачів і надають додаткові переваги перед конкурентами. Розвиток стратегічних партнерств відкриває доступ до нових ресурсів, технологій і ринків, а глибока клієнтоорієнтованість, тобто уважне вивчення та максимальне задоволення потреб і очікувань клієнтів, стає одним із найпотужніших джерел довгострокової конкурентоспроможності.

Емпіричне дослідження зв'язку між корпоративною соціальною та фінансовою діяльністю виявило позитивну кореляцію між ними, що підтверджує тезу про взаємодоповнюваність соціальної відповідальності та економічної ефективності [14].

Усі ці принципи тісно переплітаються із внутрішньою корпоративною діяльністю та практиками корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Саме тому КСВ сьогодні розглядається не як додаткова витрата, а як фундаментальна основа для формування та зміцнення успішної конкурентоспроможної діяльності сучасної компанії.

Подальший розвиток концепції КСВ пов'язаний із працями К. Девіса [5], який наголошував на тому, що результати діяльності підприємств не можуть обмежуватися виключно економічними показниками, а мають враховувати ширший соціальний вплив. Він сформулював так званий «залізний закон відповідальності», відповідно до якого рівень соціальної відповідальності бізнесу має відповідати масштабу його впливу на суспільство.

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у стратегічне управління підприємствами набула активного розвитку наприкінці ХХ сто-

ліття. Починаючи з 1990-х років, значна кількість компаній у світі почала включати соціальні та екологічні аспекти до своїх стратегій розвитку. У центрі уваги опинилися питання взаємодії з персоналом, дотримання етичних стандартів, а також мінімізація негативного впливу на довкілля. Зростання рівня економічного розвитку країн та орієнтація на принципи сталого розвитку сприяли активнішому впровадженню КСВ у бізнес-практику.

Д. Вуд запропонувала комплексну модель корпоративної соціальної діяльності, що інтегрує принципи, процеси та результати, пов'язуючи їх з трьома рівнями аналізу: інституційним, організаційним та індивідуальним [15].

Важливим етапом у розвитку концепції КСВ стало прийняття у 2010 році міжнародного стандарту ISO 26000 «Guidance on Social Responsibility» [10]. Цей документ містить рекомендації щодо принципів і напрямів соціально відповідальної діяльності організацій, а також визначає підходи до інтеграції КСВ у стратегію та операційну діяльність підприємств. Варто зазначити, що стандарт має рекомендаційний характер і не передбачає обов'язкової сертифікації.

Відповідно до положень ISO 26000 корпоративна соціальна відповідальність означає відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та навколишнє середовище, що реалізується через прозору та етичну поведінку. При цьому враховуються інтереси зацікавлених сторін, дотримуються чинні правові норми та міжнародні стандарти, а принципи КСВ інтегруються на всіх рівнях управління.

На основі цього стандарту сформовано ключові принципи КСВ, які стали фундаментом для розвитку різних моделей соціальної відповідальності. Серед найбільш відомих виділяють американську, європейську, азіатську, африканську моделі, а також підходи, характерні для країн БРІКС. Дослідники зазначають, що американська модель набула широкого поширення завдяки її тісному зв'язку з розвитком теорії менеджменту.

Подальші дослідження, зокрема роботи А. Керролла [2; 3], Д. Вуд і Дж. Елкінгтона [6], сприяли формуванню уявлення про так званий «потрійний результат» діяльності підприємства, який включає економічний, соціальний та екологічний ефекти. У сучасних умовах ці підходи розглядаються як невід'ємна складова стратегічного управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках формується під впливом як традиційних факторів (ціна, якість, інноваційність), так і нематеріальних активів, серед яких

важливу роль відіграє ділова репутація. У цьому контексті КСВ виступає ключовим чинником формування позитивного іміджу підприємства, що сприяє підвищенню рівня довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів.

Інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність підприємства передбачає врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів у процесі прийняття управлінських рішень. Це дозволяє не лише мінімізувати ризики, пов'язані з міжнародною діяльністю, але й створює додаткові можливості для виходу на нові ринки, особливо в країнах з високими стандартами ведення бізнесу.

М. Портер і М. Крамер запропонували концепцію спільної цінності, згідно з якою компанії здатні одночасно підвищувати свою конкурентоспроможність і вирішувати соціальні проблеми, інтегруючи суспільні потреби в основну бізнес-стратегію, що дозволяє переосмислити капіталізм як рушій соціального прогресу [12].

Аналіз сучасної практики міжнародної торгівлі свідчить, що підприємства, які впроваджують принципи КСВ, мають переваги в доступі до міжнародних ринків, зокрема завдяки відповідності стандартам сталого розвитку та ESG-критеріям. Це є особливо актуальним у контексті співпраці з країнами Європейського Союзу, де соціальна відповідальність бізнесу виступає одним із ключових критеріїв оцінки надійності партнерів.

Глобальний договір ООН закликає компанії добровільно інтегрувати десять універсальних принципів у сферах прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та протидії корупції у свою стратегію й операційну діяльність [13].

Водночас вплив корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємств проявляється через кілька взаємопов'язаних напрямів, кожен з яких формує як короткострокові, так і довгострокові конкурентні переваги. Передусім, важливим ефектом є підвищення лояльності споживачів, оскільки сучасні покупці все частіше орієнтуються не лише на ціну та якість продукції, а й на репутацію компанії, її етичні принципи, ставлення до працівників і вплив на довкілля. Соціально відповідальні підприємства формують більш стійкі відносини зі споживачами, що сприяє зростанню повторних покупок, зниженню чутливості до ціни та підвищенню загальної цінності бренду.

Теорія стейкхолдерів, розроблена Р. Фріменом, обґрунтовує необхідність врахування інтересів усіх груп, що впливають на діяльність компанії або зазнають її впливу, – працівників, споживачів,

постачальників, місцевих громад та акціонерів, – розглядаючи їх як рівноправних учасників процесу створення цінності [8].

Другим важливим напрямом є *зміцнення бренду підприємства*. Впровадження принципів КСВ сприяє формуванню позитивного іміджу компанії як на національному, так і на міжнародному рівнях. Це особливо важливо в умовах виходу на зовнішні ринки, де довіра до бренду часто є визначальним фактором при виборі партнера або постачальника. Компанії, що дотримуються соціально відповідальної поведінки, отримують додаткові переваги у вигляді підвищення впізнаваності, покращення позиціонування та можливості диференціації від конкурентів.

Не менш важливим є покращення відносин із діловими партнерами, інвесторами та іншими стейкхолдерами. У міжнародній практиці співпраці дедалі більшого значення набувають стандарти сталого розвитку та принципи ESG, відповідність яким часто виступає обов'язковою умовою укладання контрактів. Соціально відповідальні підприємства мають вищі шанси залучення іноземних інвестицій, укладання довгострокових партнерських угод та участі у глобальних ланцюгах постачання [7].

Окрему увагу слід приділити зниженню операційних ризиків як важливому наслідку впровадження КСВ. Дотримання екологічних, соціальних і правових стандартів дозволяє підприємствам мінімізувати ризики штрафних санкцій, репутаційних втрат, конфліктів із місцевими громадами та регуляторними органами. Це забезпечує більшу стабільність діяльності та передбачуваність фінансових результатів.

Зокрема, впровадження екологічних стандартів дозволяє підприємствам не лише зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, але й оптимізувати витрати за рахунок раціонального використання ресурсів, енергозбереження та зниження обсягів відходів. У довгостроковій перспективі це сприяє підвищенню ефективності виробництва та відповідності міжнародним вимогам, що є необхідною умовою для успішної діяльності на зовнішніх ринках.

Разом із тим, для українських підприємств процес інтеграції КСВ у стратегію розвитку супроводжується низкою проблем. Серед них можна виділити недостатній рівень обізнаності щодо стратегічного значення соціальної відповідальності, обмежені фінансові ресурси, а також відсутність чітких методичних підходів до оцінки ефективності КСВ. Це стримує повноцінне використання її потенціалу в міжнародній діяльності.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках доцільним є впровадження комплексного підходу до управління КСВ, який передбачає інтеграцію соціально відповідальних практик у загальну бізнес-стратегію. Важливим є також розвиток системи нефінансової звітності, що дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємств і зміцнити довіру з боку іноземних партнерів.

Упровадження принципів КСВ допомагає бізнесу досягати балансу між економічними цілями, екологічною безпекою та соціальними інтересами. Це не лише сприяє покращенню фінансових показників компанії, але й формує позитивні зміни в суспільстві. Водночас ефективне впровадження КСВ часто стикається із серйозними перешкодами.

Однією з головних проблем залишається недостатнє усвідомлення керівництвом підприємств реальних переваг відповідального ведення бізнесу. Багато компаній, особливо у традиційних секторах, розглядають КСВ виключно як додаткові витрати, які не дають швидкої віддачі. Через це вони неохоче інвестують у відповідні програми. Однак практика показує, що початкові вкладення з часом окупаються завдяки зміцненню репутації, залученню нових клієнтів і партнерів, ефективнішому використанню ресурсів та підвищенню мотивації та лояльності працівників.

Інший вагомий бар'єр – недосконала нормативно-правова база та відсутність чітких стандартів у сфері КСВ. В Україні, як і в багатьох інших країнах, регулювання цієї сфери все ще залишається слабким. Це ускладнює створення прозорих механізмів інтеграції відповідальних практик у бізнес-моделі. Крім того, брак єдиних критеріїв оцінки результативності програм КСВ не дозволяє об'єктивно вимірювати їхній внесок у сталий розвиток.

Значні труднощі виникають і через фінансові обмеження, особливо для малого та середнього бізнесу. Для таких компаній необхідні ресурси часто здаються надто великими на тлі обмеженого бюджету. На відміну від великих корпорацій малі підприємства не завжди мають доступ до достатнього фінансування чи спеціальних знань для розробки та реалізації комплексних соціальних і екологічних ініціатив.

Окремої уваги заслуговує проблема грінвошингу (*greenwashing*). Деякі компанії використовують КСВ лише як маркетинговий інструмент, створюючи ілюзію соціальної та екологічної відповідальності. Вони реалізують символічні, поверхневі заходи, які майже не впливають на реальний сталий розвиток, але активно експлуатуються в

рекламних кампаніях. Така практика підриває довіру до самої ідеї КСВ, дискредитує чесних учасників ринку та створює серйозні репутаційні ризики, якщо неправдивість таких дій буде викрита.

ESG-критерії як сучасний вимір корпоративної соціальної відповідальності. У сучасному міжнародному бізнес-середовищі поняття корпоративної соціальної відповідальності дедалі частіше розглядається через призму так званих ESG-критеріїв – *Environmental, Social and Governance* (екологічних, соціальних і управлінських). Ця концепція виникла як інструмент для інвесторів і фінансових аналітиків з метою оцінки нефінансових ризиків і можливостей компаній, однак згодом перетворилася на комплексну систему стандартів, що визначає рівень відповідальності бізнесу перед суспільством.

Екологічний компонент ESG охоплює питання управління природними ресурсами, скорочення вуглецевого сліду, відповідального поводження з відходами та адаптації до кліматичних змін. Соціальний компонент включає умови праці, дотримання прав людини, взаємодію з місцевими громадами, забезпечення різноманітності та інклюзивності у колективі. Управлінський компонент стосується прозорості корпоративного управління, структури рад директорів, антикорупційної політики та захисту прав акціонерів.

За даними міжнародних рейтингових агентств, обсяг активів під управлінням із застосуванням ESG-критеріїв перевищив 35 трлн доларів США на початку 2020-х років і продовжує зростати. Ця тенденція підтверджує, що відповідність ESG-стандартам стає не лише репутаційною вимогою, а й реальною умовою залучення капіталу на міжнародних фінансових ринках. Для підприємств, які прагнуть вийти на зовнішні ринки або залучити іноземних інвесторів, формування ESG-стратегії перетворюється на обов'язковий елемент конкурентного позиціонування.

Важливо розуміти, що КСВ та ESG – поняття взаємопов'язані, але не тотожні. КСВ є більш широким концептуальним підходом, що охоплює добровільну відповідальність бізнесу перед суспільством, тоді як ESG виступає конкретним інструментарієм вимірювання та звітності у сфері сталого розвитку. Разом вони формують цілісну систему управління нефінансовими ризиками та можливостями підприємства на міжнародній арені.

Міжнародний досвід упровадження КСВ: порівняльний аналіз. Аналіз міжнародного досвіду у сфері КСВ дозволяє виявити суттєві відмінності в підходах до її реалізації в різних регіонах світу. Ці відмінності обумовлені культурними

традиціями, рівнем економічного розвитку, законодавчим середовищем і ступенем зрілості громадянського суспільства.

Американська модель КСВ ґрунтується на принципі добровільності та ринкових механізмах. У США КСВ розвивалася переважно знизу вгору: під тиском споживачів, неурядових організацій та акціонерів, а не через обов'язкові державні вимоги. Американські компанії традиційно акцентують на філантропії, корпоративному волонтерстві та підтримці місцевих громад. Водночас зростаючий вплив інституційних інвесторів та зміни в регуляторному середовищі сприяють поступовому переходу до більш системного підходу в управлінні ESG-ризиками.

Європейська модель характеризується активною роллю держави у формуванні стандартів КСВ та інтеграцією соціальної відповідальності у правове поле. Починаючи з 2014 року, Директива ЄС 2014/95/EU (*Non-Financial Reporting Directive*) зобов'язала великі компанії публікувати нефінансові звіти, а у 2022 році набула чинності оновлена Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), яка суттєво розширила коло компаній-звітувальників та підвищила вимоги до деталізації інформації. Це робить відповідність стандартам КСВ та ESG необхідною умовою не лише для конкурентоспроможності, але й для ведення бізнесу в межах ЄС або з партнерами з Євросоюзу.

Азійська модель КСВ відрізняється значною неоднорідністю. У Японії поширена концепція «кігьо шакай но секінін» (корпоративна відповідальність перед суспільством), що ґрунтується на конфуціанській традиції гармонії між бізнесом і соціальним оточенням. У Китаї держава активно залучає КСВ як інструмент реалізації Цілей сталого розвитку, хоча ступінь прозорості звітності залишається нижчим порівняно з європейськими стандартами. Країни Південно-Східної Азії демонструють поступове прийняття глобальних стандартів КСВ під впливом інтеграції в міжнародні ланцюги постачання.

Для України найбільш важливим орієнтиром є саме європейська модель КСВ, зважаючи на курс євроінтеграції та необхідність адаптації вітчизняного бізнесу до вимог єдиного ринку ЄС. Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає зближення законодавства у сфері корпоративного управління, екологічного регулювання та соціальних стандартів, що створює правову основу для формування власної системи КСВ відповідно до кращих міжнародних практик.

КСВ у контексті глобальних ланцюгів постачання. Одним із найважливіших аспектів КСВ

в умовах глобалізації є забезпечення відповідальних практик у ланцюгах постачання. Концепція спільної цінності передбачає, що компанії можуть одночасно підвищувати свою конкурентоспроможність і поліпшувати соціально-економічні умови в регіонах своєї присутності [6]. Транснаціональні корпорації дедалі більше усвідомлюють, що репутаційні та операційні ризики не обмежуються лише їхньою власною діяльністю, а поширюються на всіх постачальників і підрядників. Скандали, пов'язані з використанням дитячої праці, порушеннями екологічних норм або умов праці в ланцюгах постачання великих брендів, засвідчили, що відповідальність компанії охоплює всю виробничу вертикаль.

У відповідь на ці виклики провідні міжнародні компанії впроваджують системи аудиту постачальників, вимагають дотримання кодексів поведінки та надання підтверджуючих документів щодо соціальних і екологічних стандартів.

Для українських підприємств, що постачають продукцію на ринки ЄС або беруть участь у міжнародних виробничих мережах, відповідність вимогам КСВ у ланцюгах постачання стає реальною конкурентною умовою. Зокрема, директива ЄС про належну обачність у сфері сталого розвитку (Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CS3D), прийнята у 2024 році, зобов'язала великі компанії ідентифікувати та запобігати порушенням прав людини й екологічним ризикам у ланцюгах постачання, що опосередковано поширює відповідні вимоги і на їхніх постачальників з третіх країн, включно з Україною.

Таким чином, відповідність стандартам КСВ у ланцюгах постачання виступає не лише засобом покращення репутації, але й безпосередньою умовою збереження доступу до ключових міжнародних ринків збуту. Підприємства, які ігнорують ці вимоги, ризикують втратити контракти з великими міжнародними партнерами та бути виключеними з глобальних виробничих мереж.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) трансформується з добровільної етичної ініціативи у стратегічний інструмент формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках. Сучасне бізнес-середовище все більше орієнтується на нематеріальні фактори успіху, серед яких ділова репутація, довіра стейкхолдерів, відповідність ESG-критеріям і сталий розвиток набувають вирішального значення.

Корпоративна соціальна відповідальність сприяє створенню стійких конкурентних переваг через кілька ключових механізмів: підвищення лояльності споживачів, зміцнення бренду, покращення доступу до іноземних інвестицій і глобальних ланцюгів постачання, зниження операційних і репутаційних ризиків, а також оптимізацію використання ресурсів. Інтеграція принципів КСВ у стратегію зовнішньоекономічної діяльності дозволяє підприємствам не лише відповідати високим міжнародним стандартам, але й диференціюватися від конкурентів, особливо на ринках Європейського Союзу та інших розвинених країн.

Для українських підприємств упровадження КСВ є важливою передумовою успішної інтеграції у світову економіку. Проте цей процес стримується низкою системних бар'єрів: недостатнім розумінням стратегічної цінності КСВ, обмеженими фінансовими ресурсами (особливо в малого та середнього бізнесу), недосконалістю нормативно-правової бази, відсутністю єдиних критеріїв оцінки ефективності соціальних програм і поширенням практики грінвошингу.

Отримані результати свідчать про необхідність переходу від фрагментарного до комплексного підходу в упровадженні КСВ. Це передбачає інтеграцію принципів соціальної відповідальності в усі рівні управління, розробку системи нефінансової звітності, підвищення обізнаності керівництва та формування національних стандартів, адаптованих до умов українського бізнес-середовища.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність виступає не додатковим навантаженням, а інвестицією в довгострокову конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства. Її системне впровадження дозволить українським компаніям ефективніше адаптуватися до вимог глобального ринку, підвищити рівень довіри міжнародних партнерів і забезпечити стабільні позиції в умовах жорсткої міжнародної конкуренції.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних рекомендацій щодо кількісної оцінки економічної ефективності КСВ у зовнішньоекономічній діяльності, створенням адаптованих моделей впровадження принципів КСВ для підприємств різних галузей і розмірів, а також вивченням впливу цифровізації на інструменти реалізації соціально відповідальної політики бізнесу в міжнародному середовищі. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. N. Y.: Harper & Row, 1953. 276 p.

2. Carroll A. B., Shabana K. M. The Business Case of Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. 2010. Vol. 12. Iss. 1. P. 85–105. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
3. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34. Iss. 4. P. 39–48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
4. Dahlsrud A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2008. Vol. 15. Iss. 1. P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.132>
5. Davis K. The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*. 1973. Vol. 16. No. 2. P. 312–322. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/255331>
6. Elkington J. Enter the Triple Bottom Line. In: A. Henriques & J. Richardson (Eds.). *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*. Earthscan Publications. London, 2004. P. 1–16. URL: <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
7. European Commission. A Renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. COM(2011) 681 final. Brussels : European Commission, 2011. 15 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf)
8. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, 1984. 276 p.
9. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*. 1970. September 13. P. 122–126. URL: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
10. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>
11. McWilliams A., Siegel D. Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26. Iss. 1. P. 117–127. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011987>
12. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. 2011. No. 89 (1–2). P. 62–77. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
13. United Nations Global Compact. The Ten Principles of the UN Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
14. Waddock S. A., Graves S. B. The corporate social performance – financial performance link. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. Iss. 4. P. 303–319. URL: <https://www.jstor.org/stable/3088143>
15. Wood D. J. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16. No. 4. P. 691–718. DOI: <https://doi.org/10.2307/258977>

REFERENCES

- Bowen H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. N. Y.: Harper & Row.
- Carroll A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 4(34), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll A. B. & Shabana K. M. (2010). The Business Case of Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 1(12), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Dahlsrud A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1(15), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Davis K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 2(16), 312–322. <http://dx.doi.org/10.2307/255331>
- Elkington J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR* (p. 1–16). Earthscan Publications. London. <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- European Commission. (2011). A Renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. COM(2011) 681 final. Brussels: European Commission. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf)
- Freeman R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 122–126. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- ISO 26000:2010. (2010). Guidance on social responsibility. <https://www.iso.org/standard/42546.html>
- McWilliams A. & Siegel D. (2001). Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 1(26), 117–127. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011987>
- Porter M. E. & Kramer M. R. (2011). Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- United Nations Global Compact. *The Ten Principles of the UN Global Compact*. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- Waddock S. A. & Graves S. B. (1997). The corporate social performance – financial performance link. *Strategic Management Journal*, 4(18), 303–319. <https://www.jstor.org/stable/3088143>
- Wood D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 4(16), 691–718. <https://doi.org/10.2307/258977>

Стаття надійшла до редакції / Received: 10.05.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 23.05.2026
Оприлюднено / Published: 25.06.2026