

Надія В. Баган¹, Карина В. Бабенко², Станіслав В. Іванюк³,
Вікторія В. Федоренко⁴, Іван С. Шаповалов⁵

ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджено особливості інтеграції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та корпоративної культури в систему стратегічного управління підприємством як важливих чинників забезпечення його сталого розвитку та конкурентоспроможності. Актуальність теми зумовлена зростанням вимог суспільства до бізнесу, необхідністю врахування соціальних й екологічних аспектів діяльності, а також посиленням ролі стейкхолдерів у процесі прийняття управлінських рішень. Визначено, що сучасне підприємство має орієнтуватися не лише на досягнення економічних результатів, а й на формування довгострокової соціальної, екологічної та економічної цінності. Розкрито сутність корпоративної соціальної відповідальності як концепції управління, що передбачає добровільне врахування підприємством наслідків своєї діяльності для працівників, споживачів, партнерів, місцевих громад та довкілля. Охарактеризовано внутрішні та зовнішні прояви КСВ, серед яких забезпечення належних умов праці, розвиток персоналу, підтримка соціальних ініціатив, благодійна діяльність, екологічна відповідальність й взаємодія із зацікавленими сторонами. Водночас корпоративна культура розглядається як система цінностей, норм поведінки, переконань та принципів, що формують організаційне середовище й визначають особливості взаємодії працівників.

Обґрунтовано взаємозв'язок між корпоративною культурою та КСВ, який полягає в тому, що корпоративна культура створює підґрунтя для реалізації соціально відповідальних практик, а КСВ забезпечує практичне втілення корпоративних цінностей. Запропоновано модель інтеграції цих елементів у систему стратегічного управління, яка охоплює стратегічний аналіз середовища, формування стратегії, управління персоналом, корпоративні комунікації, реалізацію соціальних програм, моніторинг та оцінювання результатів.

Доведено, що узгодження впровадження корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню ділової репутації, зростанню довіри з боку стейкхолдерів, покращенню мотивації персоналу та підвищенню інвестиційної привабливості підприємства. Інтеграція цих складових забезпечує довгострокову стабільність, адаптивність до змін і створює передумови для сталого розвитку підприємства в сучасних умовах.

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

Рис. 2. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-576-583

¹ *ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2843-5893>*

² *ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9672-1409>*

³ *ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9398-5090>*

⁴ *ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9298-2584>*

⁵ *ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8662-2586>*

¹ Poltava State Agrarian University. Ukraine.

² Poltava State Agrarian University. Ukraine.

³ Poltava State Agrarian University. Ukraine.

⁴ Poltava State Agrarian University. Ukraine.

⁵ Poltava State Agrarian University. Ukraine.

Nadiia Bahan, Karyna Babenko, Stanislav Ivaniuk,
Viktoriia Fedorenko, Ivan Shapovalov

INTEGRATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND CORPORATE CULTURE INTO THE ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

The article explores the integration of Corporate Social Responsibility (CSR) and corporate culture into the enterprise strategic management system as key factors of sustainable development and competitiveness. The relevance of the study is driven by growing societal expectations of businesses, increasing attention to environmental and social issues, and the need to consider stakeholder interests in management processes. It is emphasized that modern enterprises should focus not only on economic performance but also on creating long-term social, environmental, and economic value. CSR is examined as a management concept that involves the voluntary consideration of the social, economic, and environmental impacts of business activities. The study highlights both internal and external dimensions of CSR, including employee development, fair working conditions, social initiatives, environmental responsibility, charitable activities, and stakeholder engagement. Corporate culture is defined as a system of shared values, norms, and principles that shape organizational behavior and employee interactions.

The relationship between CSR and corporate culture is substantiated, demonstrating that corporate culture provides the foundation for socially responsible practices, while CSR ensures the practical implementation of corporate values. A model for integrating these elements into the strategic management system is proposed, covering strategic analysis, strategy development, human resource management, corporate communications, implementation of social programs, and performance monitoring. The findings confirm that the coordinated integration of CSR and corporate culture contributes to improved management effectiveness, enhanced corporate reputation, increased stakeholder trust, stronger employee engagement, and greater investment attractiveness. Such integration promotes organizational adaptability, long-term stability, and sustainable development while supporting the achievement of strategic goals in a rapidly changing business environment. The proposed approach can serve as a basis for improving management practices and strengthening the resilience and competitiveness of modern enterprises.

Keywords: Corporate Social Responsibility, corporate culture, strategic management, sustainable development, stakeholders

Peer-reviewed, approved and placed: 20.03.2026

Постановка проблеми. В умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростання суспільних вимог до бізнесу підприємства змушені переглядати традиційні підходи до управління. Сучасні організації дедалі частіше орієнтуються не лише на досягнення економічних результатів, а й на врахування соціальних та екологічних аспектів діяльності. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність та корпоративна культура виступають важливими складовими стратегічного управління, які забезпечують формування стійких конкурентних переваг і довгостроковий розвиток підприємства.

Попри значну увагу до питань корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури, їх інтеграція в систему стратегічного управління часто має фрагментарний характер. Це зумовлює необхідність дослідження механізмів їх взаємодії та визначення напрямів ефективного впровадження в управлінську практику підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури перебувають у центрі уваги сучасних наукових досліджень В. Крупа, О. Лозової, В. Байла, О. Неми, Н. Васюткіної, Б. Бабіч, Д. Дячкова, Н. Баган, В. Васильєва, С. Гливи, Х. Передала, В. Собчишина, В. Дяченко, Л. Власенко та А. Спіцина оскільки їх вплив на ефективність управління та сталий розвиток підприємств постійно зростає. Окремо слід відзначити дослідження Е. Камишникової, присвячені стратегічному управлінню КСВ та її інтеграції в систему менеджменту.

Проте, попри значний науковий доробок, недостатньо розробленими залишаються питання комплексної інтеграції корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури в систему стратегічного управління підприємством для забезпечення сталого розвитку та довгострокових конкурентних переваг.

Метою статті є дослідження особливостей інтеграції корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури в систему стратегічного управління підприємством і визначення їх впливу на забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності організації.

Основні результати дослідження. Корпоративна соціальна відповідальність розглядається науковцями як важлива складова стратегічного розвитку бізнесу в сучасних умовах. Вона трактується як концепція, відповідно до якої підприємства добровільно беруть на себе зобов'язання діяти в інтересах суспільства, реалізуючи соціальні ініціативи, що не передбачені вимогами законодавства. Іншими словами, сутність корпоративної соціальної відповідальності полягає у виході бізнесу за межі виключно отримання прибутку та прийнятті відповідальності за свій вплив на суспільство, довкілля, працівників та місцеві громади [7].

У сучасних умовах розвитку економіки корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та корпоративна культура набувають статусу важливих стратегічних інструментів управління підприємством. Зростання уваги до принципів сталого розвитку, соціальної справедливості та екологічної безпеки зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління підприємствами, які дедалі частіше усвідомлюють, що досягнення довгострокового успіху залежить не лише від фінансових результатів, а й від рівня відповідальності перед працівниками, споживачами, партнерами, місцевими громадами та суспільством загалом.

Сучасне розуміння корпоративної соціальної відповідальності передбачає її як багаторівневу та гнучку систему, що відображає поступовий перехід від традиційної благодійної діяльності до стратегічного елементу управління, інтегрованого в загальну систему менеджменту підприємства [8]. Якщо раніше КСВ асоціювалася переважно з добровільною підтримкою соціальних ініціатив поза межами основної господарської діяльності, то сьогодні вона виступає комплексним управлінським інструментом, який сприяє створенню довгострокової соціальної, екологічної та економічної цінності для всіх зацікавлених сторін.

Свідомий підхід до ведення бізнесу передбачає активну взаємодію підприємства з усіма зацікавленими сторонами – партнерами, постачальниками, споживачами, працівниками, клієнтами та громадськістю,

а також усвідомлення й прийняття відповідальності за соціальний вплив та наслідки своєї діяльності [9].

Розглянемо детально на рис. 1 внутрішні та зовнішні прояви соціально-відповідальної діяльності підприємства.

Як бачимо з рис. 1 внутрішня корпоративна соціальна відповідальність спрямована на створення комфортних умов для працівників й розвиток людського капіталу, тоді як зовнішня корпоративна соціальна відповідальність забезпечує позитивний вплив підприємства на суспільство, громади та навколишнє середовище.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність є концепцією управління, що передбачає добровільне врахування підприємством соціальних, економічних та екологічних наслідків своєї діяльності та в сучасних умовах розглядається як важливий елемент стратегічного управління, спрямований на формування довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін. Корпоративна культура, своєю чергою, є внутрішньою складовою підприємства, що формує систему цінностей, норм, переконань та правил поведінки, а також визначає особливості взаємодії між працівниками.

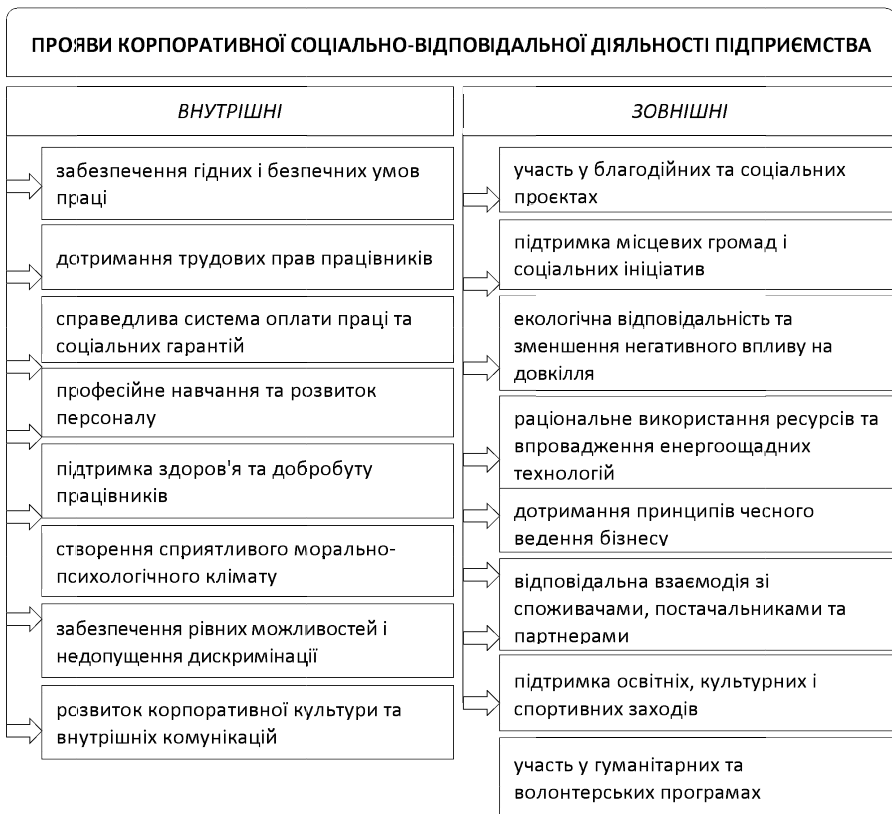


Рис. 1. Внутрішні та зовнішні прояви корпоративної соціально відповідальної діяльності підприємства, узагальнено авторами за допомогою [2; 3; 5; 6]

Корпоративна культура є важливою складовою будь-якого підприємства незалежно від його сфери діяльності, цілей, місії чи особливостей функціонування та охоплює систему спільних цінностей, норм поведінки, традицій, ритуалів, переконань і принципів, яких дотримуються працівники та керівництво під час виконання своїх обов'язків й взаємодії в межах підприємства [4]. Вона є невід'ємною, хоча часто й неформальною складовою підприємства, незалежно від того, чи усвідомлює керівництво її існування та використовує її потенціал у своїй діяльності. У разі визнання важливості корпоративної культури підприємство отримує можливість цілеспрямовано впливати на її окремі елементи та ефективно використовувати їх для досягнення поставлених цілей у процесі функціонування [10].

В умовах воєнного стану корпоративна культура українських підприємств активно адаптується до нових викликів, зокрема пріоритетними стають питання безпеки працівників, створення належних умов праці та підтримка персоналу, при цьому важливу роль відіграє соціальна відповідальність бізнесу, що проявляється через благодійність, волонтерство та допомогу Збройним Силам України [1]. Багато підприємств підтримують мобілізованих працівників, їхні сім'ї, зберігають робочі місця та надають необхідну допомогу. Крім того, організуються збори коштів, передається військовим гуманітарна допомога та надаються безоплатні або пільгові послуги, що свідчить про зростання соціальної відповідальності бізнесу та трансформацію корпоративної культури відповідно до сучасних умов.

Незважаючи на те, що корпоративна соціальна відповідальність й корпоративна культура є різними елементами управління підприємством, вони перебувають у тісному взаємозв'язку, зокрема, корпоративна культура формує підґрунтя для розвитку та впровадження соціально-відповідальних ініціатив, тоді як КСВ забезпечує практичне втілення корпоративних цінностей та принципів. Таким чином, за відсутності належної корпоративної культури заходи соціальної відповідальності можуть залишатися формальними та не приносити очікуваного ефекту.

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури в систему стратегічного управління підприємством передбачає їх включення до всіх рівнів управлінської діяльності. Перш за все, місія та стратегічне бачення підприємства мають відображати не лише економічні цілі, а й відповідальність перед працівниками, суспільством й навколишнім середовищем, при цьому важливо враховувати інтереси стейкхолдерів, соціальні та екологічні ризики, а також визначати напрями соціально відповідальної діяльності. Основою такої інтеграції є корпоративні цінності: чесність, прозорість, відповідальність, дотримання етичних норм та орієнтація на сталий розвиток.

Важливу роль у впровадженні КСВ відіграє керівництво, яке має підтримувати соціально відповідальні ініціативи й формувати відповідну корпоративну культуру, ефективно управління персоналом, розвиток внутрішніх комунікацій та залучення працівників до соціальних, благодійних й екологічних проєктів. Крім того, підприємства повинні підтримувати відкритий діалог із зовнішніми стейкхолдерами та здійснювати моніторинг

результативності КСВ й корпоративної культури, що сприятиме підвищенню довіри, зміцненню репутації та досягненню довгострокових стратегічних цілей.

Розглянемо узагальнено на рис. 2 модель інтеграції КСВ та корпоративної культури в систему стратегічного управління підприємством.



Рис. 2. Модель інтеграції корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури в систему стратегічного управління підприємством, розроблено авторами

Отже, інтеграцію корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури доцільно розглядати як безперервний процес, що охоплює всі етапи стратегічного управління підприємством. На етапі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища оцінюються соціальні, екологічні та культурні фактори, під час формування стратегії визначаються соціально відповідальні цілі та корпоративні цінності, на етапі реалізації стратегії здійснюється впровадження відповідних програм й заходів, а в процесі контролю та оцінювання аналізуються результати та визначаються напрями подальшого вдосконалення.

Отже, поєднання корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури в системі стратегічного управління сприятиме формуванню ефективної моделі розвитку підприємства, що враховує економічні, соціальні й екологічні аспекти діяльності та підвищуватиме його конкурентоспроможність, зміцнюватиме репутацію, адаптивність до змін й забезпечуватиме довгострокову стабільність. Інтеграція КСВ й корпоративної культури сприятиме поширенню принципів сталого розвитку, покращенню якості управлінських рішень та дозволить враховувати інтереси різних груп стейкхолдерів та формувати спільні цінності серед працівників, підвищуючи їхню мотивацію, залученість та відповідальність.

В свою чергу, прозорість діяльності, дотримання етичних норм й активна взаємодія із зацікавленими сторонами зміцнюватимуть довіру до підприємства, а реалізація соціальних та екологічних ініціатив підвищуватиме його репутаційну та інвестиційну привабливість. Регулярне оцінювання результатів КСВ й корпоративної культури дасть змогу вдосконалювати управління та своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Особливої актуальності такий підхід набуває для українських підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки та необхідності забезпечення сталого розвитку.

Висновки. Отже, інтеграція корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури в систему стратегічного управління є важливим чинником забезпечення сталого розвитку підприємства та посилення його конкурентних переваг. Корпоративна культура формує ціннісне підґрунтя для впровадження соціально відповідальних практик, тоді як КСВ спрямовує діяльність підприємства на врахування інтересів зацікавлених сторін і досягнення довгострокових цілей. Узгоджене поєднання цих елементів сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню ділової репутації, зростанню довіри з боку стейкхолдерів та забезпеченню стабільного розвитку підприємства. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на вдосконалення методичних підходів до оцінювання результативності інтеграції КСВ і корпоративної культури в систему стратегічного управління.

1. Баган Н. В., Собчишин В. М., Дяченко В. С., Власенко Л. А. Роль комунікативного менеджменту у процесі формування та розвитку організаційної культури підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Вип. № 6. С. 307-311. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-49>

2. Байло В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 328(2). С. 173-180. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-51>

3. Васюткіна Н. В., Бабіч Б. Є. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61>
4. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>
5. Дячков Д. В., Баган Н. В., Васильєв В. Ю. Управління ресурсозбереженням підприємства на засадах соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2023, Вип. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-3>
6. Камишнікова Е. В. Концепція стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. № 1(75). С. 113-120. http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_75_1_2020_ukr/18.pdf
7. Крупа В. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник формування мотиваційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-8>
8. Лозова О. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3 (82). С. 118-127. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/82/1172.pdf>
9. Нема О. С. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник розвитку територіальних громад. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2024. № 9 (50). С. 66-72. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-9-10299>
10. Спіцина А. Є. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств транспортної галузі в підвищенні їх конкурентоспроможності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. №1. С. 209-219. <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.209>

-
1. Bahan N. V., Sobchysyn V. M., Diachenko V. S., Vlasenko L. A. Rol komunikatyvnoho menezhmentu u protseji formuvannia ta rozvytku orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2024. Vyp. № 6. S. 307-311. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-49>
 2. Bailo V. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist – zaporuka staloho rozvytku biznesu. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328(2). S. 173-180. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-51>
 3. Vasiutkina N. V., Babich B. Ye. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak chynnyk adaptatsiinoho zabezpechennia rozvytku pidpriemstva v umovakh innovatsiinoi biznesu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. Vyp. 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61>
 4. Hlyva S., Peredalo Kh. Korporatyvna kultura: znachymist, funksiі ta tsinnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vyp. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>
 5. Diachkov D. V., Bahan N. V., Vasyliiev V. Yu. Upravlinnia resursozberezhenniam pidpriemstva na zasadakh sotsialnoi vidpovidalnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023, Vyp. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-3>
 6. Kamyshnykova E. V. Kontseptsiiia stratehichnoho upravlinnia korporatyvnoiu sotsialnoiu vidpovidalnistiu. *Problemy systemnoho pidkhdou v ekonomitsi*. 2020. Vyp. № 1(75). S. 113-120. http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_75_1_2020_ukr/18.pdf
 7. Krupa V. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak chynnyk formuvannia motyvatsiinoi stratehii pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. Vyp. 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-8>
 8. Lozova O. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist, yak chynnyk formuvannia pozytyvnoho imidzhu ta dilovoi reputatsii kompanii. *Halytskyi ekonomichniy visnyk*. 2023. № 3 (82). S. 118-127. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/82/1172.pdf>
 9. Nema O. S. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak chynnyk rozvytku terytorialnykh hromad. *Elektronne naukove vydannia «Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka»*. 2024. № 9 (50). S. 66-72. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-9-10299>
 10. Spitsyna A. Ye. Korporatyvna kultura yak instrument upravlinnia personalom pidpriemstv transportnoi haluzi v pidvyshchenni yikh konkurentospromozhnosti. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politehniky*. 2025. №1. S. 209-219. <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.209>