

*Т. В. Харчук,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і економіки спорту,
Національний університет фізичного виховання і спорту
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6842-3478>
О. П. Закорко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і економіки спорту,
Національний університет фізичного виховання і спорту
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8865-8402>
Л. А. Кургузенкова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і економіки спорту,
Національний університет фізичного виховання і спорту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4839-7142>
О. О. Хіленко,
к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту і економіки спорту,
Національний університет фізичного виховання і спорту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5238-4734>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.38

ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У КОРПОРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТРАТЕГІЧНІ, АНТИКРИЗОВІ ТА ПРОЄКТНІ ВИМІРИ

*T. Kharchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Sports Management and Economy,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport
O. Zakorko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Sports Management and Economy,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport
L. Kurhuzenkova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Sports Management and Economics,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport
O. Khilenko,
PhD in Economics,
Senior Lecturer of the Department of Sports Management and Economics,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport*

**INTEGRATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INTO CORPORATE MANAGEMENT:
STRATEGIC, CRISIS, AND PROJECT DIMENSIONS**

У статті розкрито сучасні підходи до інтеграції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у систему корпоративного менеджменту.

Дослідження окреслює три виміри КСВ — стратегічний, антикризовий та проєктний — і демонструє, як кожен з них сприяє зміцненню стійкості бізнесу, залученню зацікавлених сторін та організаційній прозорості. Зі стратегічної точки зору, КСВ вважається важливим компонен-

том у формуванні корпоративного бачення, цінностей та операційної відповідності глобальним цілям сталого розвитку. Аспект антикризового менеджменту показує, як соціально відповідальні практики можуть зменшити репутаційні та операційні ризики в періоди невизначеності. Проектний вимір КСВ підкреслює важливість використання стандартів та методологій, які сприяють ефективному плануванню, виконанню та оцінці ініціатив КСВ. У дослідженні наголошується на міждисциплінарному характері інтеграції КСВ.

This article offers an in-depth examination of the integration of corporate social responsibility (CSR) into modern corporate management systems, emphasizing its role as a key driver of long-term competitiveness and sustainable development. The research outlines three critical dimensions of CSR — strategic, crisis-related, and project-based — and demonstrates how each contributes to reinforcing business resilience, stakeholder engagement, and organizational transparency. From a strategic standpoint, CSR is considered an essential component in shaping corporate vision, values, and operational alignment with global sustainability goals. The crisis-management dimension reveals how socially responsible practices can mitigate reputational and operational risks during periods of uncertainty, while simultaneously building trust and reinforcing stakeholder loyalty. The project-based dimension of CSR highlights the importance of structured frameworks such as the PMBOK Guide, Theory of Change, and the Global Reporting Initiative (GRI), which facilitate effective planning, execution, and evaluation of CSR initiatives. The study emphasizes the inherently interdisciplinary nature of CSR integration, drawing on theories and tools from management science, organizational behavior, public policy, and sustainability studies. The implementation of CSR initiatives is shown to benefit from agile and adaptive project management methods, enabling enterprises to respond dynamically to emerging economic, social, and environmental challenges. Importantly, the article challenges traditional siloed approaches and presents CSR as a cross-functional element embedded within corporate governance systems. This cross-cutting integration supports a systemic view of value creation, linking social and environmental performance to business success. The research further identifies the need for institutional capacity building and digital innovation in CSR governance practices, especially in the context of ESG reporting and impact measurement. The article concludes with a call for expanded interdisciplinary research, particularly focused on small and medium-sized enterprises, and for the development of context-sensitive methodologies that consider regional, cultural, and sectoral differences in CSR implementation. Future inquiries should also explore the role of CSR in the transformation of corporate culture and its potential to foster inclusive, ethical, and innovation-oriented organizational environments.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, стратегічний менеджмент, антикризове управління, проектний менеджмент, сталий розвиток.

Key words: corporate social responsibility, strategic management, crisis management, project management, sustainable development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах зростаючої глобальної нестабільності, екологічних викликів та посиленої уваги до соціальної відповідальності бізнесу, питання інтеграції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у систему корпоративного менеджменту набуває особливої актуальності. Світові тренди демонструють, що компанії, які успішно впроваджують принципи КСВ, не лише зменшують репутаційні та операційні ризики, але й формують довгострокову конкурентну перевагу. Попри широку нормативну та методологічну базу, проблема полягає в недостатньому рівні практичної інтеграції КСВ у стратегічне, антикризове та проектне управління. Частіше КСВ реалізується фрагментарно, без системного

включення у процеси прийняття рішень, управління ризиками або реалізації інноваційних проєктів. Це призводить до того, що потенціал КСВ залишається нереалізованим як інструмент підвищення стійкості та адаптивності організацій до зовнішніх викликів.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового узагальнення та структуризації підходів до міждисциплінарної інтеграції КСВ у корпоративний менеджмент. Це потребує вивчення не лише стратегічного потенціалу КСВ, але й його ролі у підвищенні антикризової готовності підприємств та ефективному управлінні проєктами відповідно до сучасних стандартів управління.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз підходів до інтеграції КСВ у корпоративний менеджмент та виявлення її ролі у

Таблиця 1. Зміст чотирирівневої моделі Керролла

Рівень КСВ	Зміст	Приклади
Економічна відповідальність - базовий рівень.	Забезпечення прибутковості, інноваційності та ефективного використання ресурсів.	Вихід на ринок з інноваційним продуктом.
Правова відповідальність.	Дотримання законів і регуляцій, що включає податкову дисципліну, охорону праці, споживчі права, екологічне законодавство тощо.	Екологічна сертифікація виробництва.
Етична відповідальність.	Моральні норми, справедливості та доброчесності.	Недискримінаційна кадрова політика.
Філантропічна відповідальність - найвищий рівень.	Добровільна участь у розвитку громади та благодійних ініціативах: підтримка освіти, спорту, культури, охорони здоров'я, соціально вразливих груп. Це не обов'язок, а прояв цінностей компанії.	Гранти на навчання, спонсорство заходів.

Джерело: сформовано на основі [6].

стратегічному, антикризовому та проєктному управлінні.

Завдання дослідження полягають в узагальненні теоретичних основ КСВ як управлінської категорії; дослідженні практичних механізмів її реалізації в умовах кризи; визначенні інструментів проєктного управління КСВ; виявленні основних бар'єрів на шляху ефективної інтеграції КСВ у систему корпоративного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) активно досліджується в контексті сталого розвитку, стратегічного менеджменту та етичного управління. Однією з ключових концептуальних моделей залишається піраміда Керролла (Carroll A.B., 1991), яка розглядає КСВ як поєднання економічних, правових, етичних і філантропічних зобов'язань підприємства [6].

У зарубіжній літературі важливе місце займає підхід М. Портера і М. Крамера, які у статті "Creating Shared Value" (Harvard Business Review, 2011) запропонували нову парадигму КСВ, орієнтовану на синергію між бізнес-цілями та суспільними вигодами [10].

Антикризовий потенціал КСВ аналізується через призму теорії зацікавлених сторін (stakeholder theory), яку розробили R. Freeman, J. McVea, наголошуючи на ролі соціального капіталу, довіри та комунікацій у підтримці стійкості бізнесу [7].

Сучасні дослідження також акцентують увагу на проєктному вимірі КСВ. Наприклад, у публікаціях J. Elkington та звітах GRI (Global Reporting Initiative) визначено критерії та індикатори ефективності соціальних програм, що впроваджуються за принципами сталого проєктного менеджменту [8].

Методологічні підходи до управління проєктами КСВ висвітлюються у міжнародних стандартах PMI (PMBOK Guide, 7th ed., 2021), а також у логіці Theory of Change, яка дозволяє проєктувати довгостроковий соціальний вплив [9, 5].

В українських наукових колах важливий внесок у

дослідження КСВ зробили: Геєць В. — у контексті соціально-економічної трансформації [1], Парфентьєва О. — у дослідженні ESG-підходів в управлінні підприємствами [3], Іванієнко В. — у галузі регіонального виміру соціальної відповідальності [2].

Проте системного вивчення саме інтеграції КСВ у стратегічне, антикризове та проєктне управління залишається недостатньо. Це створює наукову нішу для подальших досліджень, орієнтованих на міждисциплінарний синтез.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз підходів до інтеграції КСВ у корпоративний менеджмент та виявлення її ролі у стратегічному, антикризовому та проєктному управлінні.

Завдання дослідження полягають в узагальненні теоретичних основ КСВ як управлінської категорії; дослідженні практичних механізмів її реалізації в умовах кризи; визначенні інструментів проєктного управління КСВ; виявленні основних бар'єрів на шляху ефективної інтеграції КСВ у систему корпоративного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У XXI столітті концепція сталого розвитку стала новою рамкою для діяльності підприємств, що передбачає збалансування трьох компонентів: економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. У цій парадигмі корпоративна соціальна відповідальність розглядається не як допоміжний інструмент, а як фундаментальна управлінська функція, що забезпечує довгострокову життєздатність бізнесу.

КСВ дозволяє компаніям впроваджувати етичні принципи у всі рівні управління; зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище через "зелені" технології; сприяти інклюзії, рівності, добробуту працівників та громад; відповідати очікуванням споживачів та інвесторів, які дедалі частіше обирають соціально відповідальні бренди.

Згідно з підходами стейкхолдер-менеджменту (R. Freeman), підприємства мають зважати не лише на прибуток для акціонерів, а й на потреби ширшого кола зацікавлених сторін: споживачів, працівників, громад, держави. У цьому контексті КСВ стає механізмом гармонізації інтересів. Окрім того, стандарти ESG (Environmental, Social, Governance) змінили підхід до оцінки компаній на міжнародному ринку. Соціально відповідальні компанії мають більший доступ до капіталу, знижують ризики інвесторів та отримують вищі рейтинги прозорості.

Таким чином, роль КСВ у новій парадигмі сталого розвитку полягає в тому, щоб поєднати ефективність бізнесу з етичними, соціальними та екологічними зобов'язаннями, формуючи нову якість корпоративного управління у відповідь на глобальні виклики.

Корпоративна соціальна відповідальність охоплює широкий спектр проявів взаємодії бізнесу з суспільством. Для її системного аналізу в науковій і практичній літературі застосовують класифікаційні підходи, які

дозволяють структурувати відповідальність за різними напрямками. Найбільш поширеною є чотирирівнева модель А. Б. Керролла (Carroll, 1991), яка охоплює наступні складові: економічну відповідальність, правову відповідальність, етичну та філантропічну відповідальність. Зміст складових даної моделі наведено у таблиці 1.

Ця класифікація дозволяє підприємствам структурувати свою діяльність у сфері КСВ та формувати інтегровану соціально-економічну політику, яка відповідає як ринковим викликам, так і очікуванням суспільства.

У новітній парадигмі сталого розвитку корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) тісно переплітається з концепцією ESG (Environmental, Social, Governance), яка стала основою для оцінки компаній з погляду їх довгострокової життєздатності та відповідального підходу до ведення бізнесу. КСВ — це широка управлінська філософія, яка формує цінності й практики відповідального бізнесу. Вона базується на добровільності, моральних принципах та активній взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами).

У практиці провідних компаній КСВ виконує функцію ідейної основи — визначає місію, етичні принципи, цінності та пріоритети, тоді як ESG — інструмент для оцінки, звітності та управління впливом бізнесу.

Разом ці два підходи формують систему відповідального корпоративного управління нового покоління.

Як бачимо, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) еволюціонувала від благодійних ініціатив до невід'ємного елементу корпоративної стратегії. Сучасний бізнес діє у середовищі зростаючих очікувань стейкхолдерів — споживачів, інвесторів, працівників, держави — щодо етичної та екологічної поведінки компаній. Інтеграція КСВ у стратегічні та операційні плани стала не лише вимогою регуляторів і суспільства, а й внутрішньою потребою компаній, що прагнуть довгострокової стійкості. Вищий менеджмент дедалі частіше розробляє стратегії, у яких соціальні та екологічні цілі інтегровані поряд з фінансовими. Стратегічна КСВ виходить за межі традиційних філантропічних підходів та реактивного реагування на суспільні очікування. Вона передбачає цілеспрямовану інтеграцію соціальних та екологічних міркувань у ключові бізнес-стратегії, цілі та операційні процеси компанії. Основна мета стратегічної КСВ — створення так званої "спільної вартості" (shared value), тобто одночасне генерування економічної цінності для компанії та соціальної цінності для суспільства. На відміну від суто етичних чи реактивних підходів, стратегічна КСВ є проактивною та спрямована на досягнення довгострокових конкурентних переваг. Вона розглядає соціальні та екологічні виклики не лише як ризики, які потрібно мінімізувати, але й як можливості для інновацій, диференціації та зміцнення ринкових позицій. Інтеграція КСВ у стратегію може генерувати вартість через кілька взаємопов'язаних механізмів, таких як:

1. Побудова нематеріальних активів. Послідовна та автентична діяльність у сфері КСВ сприяє формуванню позитивної репутації бренду, підвищенню лояльності споживачів та зміцненню привабливості компанії як роботодавця. Ці нематеріальні активи (репутація, бренд,

людський капітал) є унікальними, їх важко імітувати конкурентам, і вони можуть стати основою для стійкої конкурентної переваги, що узгоджується з ресурсно-орієнтованим підходом (Resource-Based View) до стратегічного управління.

2. Стимулювання інновацій. Необхідність вирішення складних соціальних та екологічних проблем може стати потужним драйвером для інновацій у продуктах, послугах, виробничих процесах та бізнес-моделях. Наприклад, розробка екологічно чистих продуктів, впровадження ресурсозберігаючих технологій або створення інклюзивних бізнес-моделей може не лише відповідати суспільним очікуванням, але й відкривати нові ринкові ніші та підвищувати ефективність.

3. Покращення доступу до ринків та відносин зі стейкхолдерами. Демонстрація високих стандартів КСВ може полегшити вихід на нові ринки, особливо ті, де регуляторні вимоги або споживчі преференції є високими. Вона також сприяє зміцненню відносин з інвесторами, які все частіше враховують ESG-фактори (Environmental, Social, Governance), регуляторними органами та місцевими громадами, що потенційно знижує операційні ризики та транзакційні витрати.

4. Управління ризиками (стратегічний фокус): У контексті стратегічного управління, ризик-менеджмент через КСВ виходить за рамки простого уникнення криз. Він передбачає проактивну ідентифікацію, оцінку та пом'якшення довгострокових стратегічних ризиків, пов'язаних із соціальними та екологічними факторами, таких як зміни клімату, вичерпання ресурсів, зміни в законодавстві чи суспільних очікуваннях.

Незважаючи на потенційні переваги, стратегічна інтеграція КСВ пов'язана з певними викликами. До них належать складність вимірювання віддачі від інвестицій у КСВ, можливі короткострокові витрати, які можуть суперечити негайним фінансовим цілям, та необхідність забезпечення автентичності ініціатив. Поверхневий підхід або "грінвошинг" (greenwashing) — створення оманливого враження про екологічність чи соціальну відповідальність — може призвести до звинувачень у нещирості та завдати значної шкоди репутації.

Ефективність стратегічної КСВ значною мірою залежить від її автентичності та глибини інтеграції в корпоративну культуру та процеси. Поверхневий або відірваний від реальної діяльності ініціативи становлять серйозний стратегічний ризик. Оскільки стратегічна КСВ спрямована на побудову таких активів, як репутація, вкриття невідповідності між заявленими принципами та реальними діями може призвести до цинізму, втрати довіри стейкхолдерів та руйнування тих самих нематеріальних активів, які компанія намагалася створити. Таким чином, стратегічна цінність КСВ прямо залежить від її сприйнятої автентичності; відсутність такої автентичності не лише нівелює потенційні вигоди, але й може активно шкодити стратегічним позиціям фірми.

КСВ є також основою антикризового менеджменту. Антикризовий аспект КСВ зосереджений на запобіганні та реагуванні на кризові ситуації (економічні спади, надзвичайні ситуації, пандемії тощо) з метою захисту стейкхолдерів і забезпечення стійкості бізнесу. Така антикризова стратегія ґрунтується на тому, що наперед проведена соціально відповідальна діяльність створює

Таблиця 2. Порівняння стратегічної та антикризової КСВ у корпоративному менеджменті

Вимір	Стратегічний фокус КСВ	Антикризовий фокус КСВ
Першочергова мета	Створення вартості, конкурентна перевага	Захист репутації, стабільність, пом'якшення ризиків
Ключові механізми	Інновації, нематеріальні активи, доступ до ринків	Репутаційний капітал («добра воля»), довіра, стійкість
Часовий горизонт	Довгостроковий	Коротко-/Середньостроковий (до, під час, після кризи)
Основний фокус стейкхолдерів	Клієнти, інвестори, таланти (як джерело переваги)	Усі стейкхолдери (як потенційне джерело ризику/підтримки)
Приклади метрик	Ринкова частка, ROI, інновації, вартість бренду	Швидкість відновлення, індекси довіри/репутації
Теоретичні зв'язки	Ресурсна теорія, теорія конкурентних переваг	Теорія стейкхолдерів, теорія кризового менеджменту, репутаційний менеджмент

Джерело: сформовано на основі [7, 10].

запас довіри або "моральний капітал", який слугує своєрідною "подушкою безпеки" для компанії під час кризи. КСВ сприяє зміцненню антикризового потенціалу компанії через такі механізми:

1. Накопичення репутаційного капіталу, так званого "резервуару доброї волі". Послідовна та відповідальна діяльність у сфері КСВ формує у стейкхолдерів позитивне сприйняття компанії та довіру до неї. Цей накопичений репутаційний капітал діє як своєрідна "репутаційна страховка". У разі виникнення кризи стейкхолдери можуть бути більш схильні дати компанії "кредит довіри", виявити більше терпіння та менш гостро реагувати на негативну інформацію.

2. Зміцнення відносин зі стейкхолдерами. Налагоджені канали комунікації та взаємна довіра, побудовані завдяки КСВ-діяльності, полегшують діалог та співпрацю під час кризових ситуацій. Це може допомогти пом'якшити негативні реакції, швидше поширити достовірну інформацію та залучити підтримку ключових груп. Залучені та лояльні працівники також можуть виявитися більш стійкими та підтримувати компанію у важкі часи.

3. Зниження операційних вразливостей. Деякі КСВ-ініціативи безпосередньо спрямовані на зниження ймовірності виникнення певних типів криз або зменшення їх потенційної шкоди. Наприклад, інвестиції в промислову безпеку та охорону праці, впровадження суворих екологічних стандартів, забезпечення етичності та прозорості ланцюгів постачання можуть запобігти аваріям, екологічним інцидентам чи скандалам, пов'язаним з постачальниками.

КСВ робить більш фундаментальний внесок у організаційну стійкість (resilience), ніж просто пом'якшення наслідків окремих криз. Вона будує адаптивну спроможність організації. Це відбувається шляхом формування міцних мереж взаємодії зі стейкхолдерами та розвитку позитивної внутрішньої культури. Ці фактори дозволяють організації краще абсорбувати зовнішні шоки, реорганізовуватися та підтримувати функціонування під час та після криз. Це виходить за рамки простого захисту репутації. По суті, КСВ сприяє побудові системи, здатної витримувати потрясіння та адаптуватися. Процес розгортається так: КСВ зміцнює зовнішню довіру та внутрішню згуртованість. Це призводить

до формування сильних зовнішніх мереж та адаптивної внутрішньої культури. Разом ці елементи складають організаційну стійкість, що означає здатність системи витримувати зовнішні впливи та адаптуватися.

Існує позитивний зворотний зв'язок: проактивна КСВ знижує певні операційні ризики та одночасно будує репутаційний капітал. Цей капітал пом'якшує удар у разі кризи. Успішне подолання кризи, частково завдяки цьому "буферу", демонструє цінність інвестицій у КСВ. Це, в свою чергу, може стимулювати подальші інвестиції у відповідальні практики, створюючи цикл, де КСВ зміцнює стійкість, а стійкість підтверджує цінність КСВ. Послідовність така: інвестиції в КСВ > зниження операційних ризиків > накопичення репутації > пом'якшення наслідків кризи > успішне подолання кризи > демонстрація цінності КСВ > обґрунтування подальших інвестицій > посилення циклу стійкості.

Аналіз ролі КСВ у стратегічному та антикризовому менеджменті виявляє як спільні риси, так і суттєві відмінності у фокусі, цілях та механізмах дії. Наступна таблиця узагальнює ці відмінності.

На основі розглянутих фактів можна зробити висновки, що корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємним елементом ефективного антикризового менеджменту. Цінність КСВ у кризовому контексті полягає не лише в етичному вимірі, але й у прагматичному: вона допомагає бізнесу "перестрахуватися" від кризових явищ, зберегти довіру стейкхолдерів і швидше оговтатися від потрясінь.

В академічній літературі наголошується, що інтеграція КСВ у корпоративний менеджмент може бути здійснена шляхом проєктного менеджменту: стратегічні ініціативи у сфері відповідальності доцільно реалізовувати у форматі окремих проєктів із чітко визначеними цілями, строками та показниками результативності [11]. Застосування при цьому методологій управління проєктами сприяє кращій організації, узгодженню та моніторингу заходів КСВ, підвищуючи потенціал компанії у цій сфері та стійкість отриманих результатів [4]. Проєктний підхід до реалізації корпоративної соціальної відповідальності виступає ефективним інструментом, що поєднує стратегічні наміри компанії з чіткими механізмами виконання, і має свою специфіку.

По-перше, КСВ-ініціативи носять проєктний характер. КСВ-проєкти, як правило, мають чітко окреслену мету (наприклад, зменшення впливу на довкілля, розвиток громади чи підвищення добробуту працівників) та обмежені ресурси й часові рамки, що відповідає визначенню проєкту в класичному розумінні менеджменту [11]. На відміну від стихійних або постійних заходів, проєктний підхід передбачає поетапне планування (ініціацію, планування, виконання, моніторинг, завершення) і використання формальних інструментів управління. Такий підхід забезпечує структурованість впровадження КСВ: формується тимчасова команда, визначається бюджет, графік та очікувані результати, як і в будь-якому бізнес-проєкті.

По-друге, проєктний підхід дає змогу краще узгодити КСВ-ініціативи зі стратегією компанії. Кожен проєкт у сфері КСВ може розглядатися як крок до досягнення стратегічних цілей сталого розвитку підприємства. Дослідження показують, що компанії, які розвинули спроможність управління КСВ через проєкти, здатні підвищити рівень стратегічного залучення до КСВ і ефективніше нарощувати відповідні компетенції [4]. Іншими словами, впровадження КСВ у формі проєктів сприяє переходу від розрізнених благодійних акцій до стратегічної КСВ, що інтегрована у бізнес-модель. Проєктний менеджмент допомагає організувати, узгодити та контролювати діяльність з КСВ таким чином, щоб забезпечити максимальний соціальний і екологічний вплив при ефективному використанні ресурсів.

По-третє, КСВ-проєкти залучають різноманітних стейкхолдерів: внутрішніх (співробітників, менеджмент) і зовнішніх (громади, НУО, клієнтів, інвесторів). Проєктний підхід акцентує увагу на управлінні зацікавленими сторонами та комунікації з ними. Відомо, що успішне впровадження КСВ вимагає від менеджерів бути лідерами змін, які ставлять суспільні цілі в центр проєктів, надихають команду власним прикладом і залучають працівників до досягнення цих цілей [11]. Таким чином, управління стейкхолдерами стає критичним: необхідно визначити потреби й очікування кожної групи, забезпечити їх врахування під час планування та реалізації проєкту, а також підтримувати прозорі взаємодії. Проєктний підхід забезпечує відповідні процеси (планування комунікацій, аналіз стейкхолдерів тощо), що знижує ризики непорозуміння і сприяє соціальній легітимності проєкту.

По-четверте, застосування проєктного менеджменту до КСВ дозволяє впроваджувати механізми контролю за виконанням плану та досягненням цілей. Моніторинг проміжних результатів у проєкті КСВ дає змогу керівникам вчасно виявляти відхилення і адаптивно керувати змінами. Це важливо, адже соціальні та екологічні проєкти можуть стикатися з невизначеністю і потребують гнучкого реагування на зовнішні зміни (наприклад, зміну потреб громади або регуляторних вимог). Проєктний підхід, завдяки регулярному відстеженню прогресу і управлінню ризиками, підвищує вірогідність того, що КСВ-ініціатива досягне запланованих результатів у встановлений термін і бюджет. Як зазна-

Таблиця 3. Інструменти для ефективного управління проєктами у сфері корпоративної соціальної відповідальності

Інструмент	Призначення	Приклад використання
PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	Стандарти управління проєктами	Упорядкування процесів реалізації КСВ-проєктів на великому підприємстві
Theory of Change	Логіка соціальних змін	Планування довготривалих результатів КСВ-ініціатив у громаді
GRI Standards	Звітність про сталий розвиток	Створення прозорої системи звітності про КСВ
SMART-мета	Формулювання чітких цілей	Постановка вимірюваних завдань у рамках волонтерського проєкту
SWOT-аналіз	Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів	Стратегічне планування КСВ-програм
KPI (ключові показники ефективності)	Оцінка результативності проєкту	Моніторинг прогресу зниження викидів вуглецю
MS Project / Asana / Trello	Цифрові інструменти керування	Координація командної роботи у КСВ-проєкті
BSC (Balanced Scorecard)	Баланс фінансових і нефінансових показників	Узгодження КСВ-цілей з бізнес-стратегією

Джерело: сформовано на основі [9].

чають дослідники, використання інструментів проєктного менеджменту для впровадження та відстеження КСВ-активностей безпосередньо підтримує розвиток спроможностей компанії у сфері КСВ і робить результати більш сталими [4].

Для ефективного управління проєктами у сфері корпоративної соціальної відповідальності доцільно використовувати усталені стандарти і методологічні підходи, такі як стандарти PMI (керівництво PMBOK), логіка Theory of Change (теорії змін), логіко-структурна матриця (Logframe) та стандарти GRI. Характеристика цих інструментів надана у таблиці 3.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у корпоративний менеджмент є важливою складовою сталого розвитку сучасних підприємств. Аналіз стратегічного, антикризового та проєктного вимірів КСВ дозволяє стверджувати, що її реалізація стає не лише етичним обов'язком, а й потужним інструментом конкурентної переваги та соціальної стабільності. Стратегічна інтеграція КСВ дозволяє гармонізувати корпоративні цілі з очікуваннями зацікавлених сторін, антикризовий вимір демонструє роль соціально відповідальної поведінки у зміцненні довіри під час нестабільності, а проєктний підхід забезпечує гнучке управління ініціативами через чітке планування, вимірювання результатів і використання сучасних інструментів (PMBOK, Theory of Change, GRI тощо).

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у стратегічний, антикризовий та проєктний виміри корпоративного менеджменту демонструє високий ступінь міждисциплінарності. Значна роль міждисциплінарного підходу свідчить про необхідність поєднання знань із менеджменту, соціології, економіки та цифрових технологій для реалізації комплексних КСВ-проєктів. Реалізація КСВ потребує взаємодії знань і прак-

тик із менеджменту, економіки, соціології, права, екології, комунікацій та етики. Стратегічний вимір поєднує економічну доцільність і соціальне прогнозування, антикризовий — ризик-менеджмент і поведінкові науки, а проєктний — інструменти управління змінами, контролю ефективності й міжнародні стандарти сталого розвитку. Такий комплексний підхід забезпечує цілісність рішень і підвищує здатність компаній діяти відповідально, адаптивно й інноваційно в умовах постійних змін.

Подальші дослідження можуть проводитись у наступних напрямках: розробка цифрових індикаторів моніторингу КСВ-ініціатив у реальному часі; аналіз КСВ у контексті ESG-звітності та інтегрованої оцінки ризиків; вивчення впливу КСВ на репутацію бренду та поведінку споживачів; формування моделей управління КСВ у кризових ситуаціях (економічних, соціальних, екологічних); дослідження ролі КСВ у трансформації корпоративної культури та розвитку людського капіталу.

Література:

1. Геєць В. М. Економічна соціалізація на шляху до солідарного конструювання реальності. Соціологія: теорія, методи, маркетинг. № 4. С. 27—50. DOI: <https://doi.org/10.15407/sociology2024.04.27>.
2. Іванієнко В. В., Шипова Д. А. Корпоративна соціальна відповідальність міжнародного підприємництва. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Випуск 1 (34). С. 3—10. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-1>.
3. Парфентьева О. Г. Институалізація екологічних, соціальних та управлінських практик. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-112>.
4. Al-Reyaysa M., Pinnington A. H., Karatas-Ozkan M., Nicolopoulou K. The Management of Corporate Social Responsibility Through projects: A More Economically Developed Country Perspective. Business Strategy and Development. 2019. Vol. 2, No. 4. P. 358—371. DOI: [10.1002/bsd2.68](https://doi.org/10.1002/bsd2.68).
5. Anderson A. A. The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development. New York, 2005. 35 p. URL: https://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf
6. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons. 1991. Vol. 34, No. 4. P. 39—48. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/000768139190005G>
7. Freeman R. E., McVea J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. Darden Business School Working Paper No. 01-02. 2001. 15 p. URL: <https://ssrn.com/abstract=263511>
8. Global Reporting Initiative. GRI Standards. 2021. URL: <https://www.globalreporting.org> (дата звернення: 8 черв. 2025).
9. PMI. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021. 370 p. URL: [https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20\(iBIMOne.com\).pdf](https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20(iBIMOne.com).pdf)
10. Porter M. E., Kramer M. R. Creating shared value. Harvard Business Review. 2011. Vol. 89, No. 1/2. P. 62—77. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
11. Sliz P., Popowska M., Jarzynski J. Corporate social responsibility and project management: towards a better understanding of their relationship. e-mentor. 2022. No. 4 (96). P. 25—37. DOI: [10.15219/em96.1583](https://doi.org/10.15219/em96.1583).

References:

1. Heiets', V.M. (2024), "Economic socialization towards the solidary construction of reality", Sotsiologhiia: teoriia, metody, marketynh, vol. 4, pp. 27—50. DOI: <https://doi.org/10.15407/sociology2024.04.27>.
2. Ivaniienko, V.V. and Shypova, D.A. (2022), "Corporate social responsibility of international entrepreneurship", Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, vol. 1 (34), pp. 3—10. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-1>.
3. Parfent'ieva, O.H. (2023), "Institutionalization of environmental, social and management practices", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-112>.
4. Al-Reyaysa, M. Pinnington, A.H. Karatas-Ozkan, M. and Nicolopoulou, K. (2019), "The Management of Corporate Social Responsibility Through projects: A More Economically Developed Country Perspective", Business Strategy and Development, vol. 2, no. 4, pp. 358—371. DOI: [10.1002/bsd2.68](https://doi.org/10.1002/bsd2.68).
5. Anderson, A.A. (2005), The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development, New York, USA, available at: https://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf (Accessed 25 May 2025).
6. Carroll, A.B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, Vol. 34, No. 4, pp. 39—48, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/000768139190005G> (Accessed 25 May 2025).
7. Freeman, R.E. and McVea, J. (2001), "A Stakeholder Approach to Strategic Management", Darden Business School Working Paper No. 01-02, available at: <https://ssrn.com/abstract=263511> (Accessed 25 May 2025).
8. Global Reporting Initiative (2021), "GRI Standards", available at: <https://www.globalreporting.org> (Accessed 25 May 2025).
9. PMI (2021), A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), 7th ed., Project Management Institute, Newtown Square, USA, available at: [https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20\(iBIMOne.com\).pdf](https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20(iBIMOne.com).pdf) (Accessed 25 May 2025).
10. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011), "Creating shared value", Harvard Business Review, vol. 89, no. 1/2, pp. 62—77, available at: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf> (Accessed 25 May 2025).
11. Sliz, P. Popowska, M. and Jarzynski, J. (2022), "Corporate social responsibility and project management: towards a better understanding of their relationship", E-mentor, vol. 4 (96), pp. 25—37. DOI: [10.15219/em96.1583](https://doi.org/10.15219/em96.1583).

Стаття надійшла до редакції 09.06.2025 р.