

Т. Л. Мостенська,

д. е. н., професор, професор кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2112-4745>

Т. Г. Мостенська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
підприємств, Державний університет "Київський авіаційний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6962-2463>

М. О. Рихлівський,

аспірант кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2910-3107>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.106

ІНФРАСТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: ДОСВІД ЄС

T. Mostenska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

T. Mostenska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
of Foreign Economic Activity of Enterprises, State University "Kyiv Aviation Institute"

M. Rykhlivskiy,

Postgraduate student, State University "Kyiv Aviation Institute"

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INFRASTRUCTURE: EU EXPERIENCE

У статті запропоновано визначення поняття "інфраструктура корпоративної соціальної відповідальності", сформовано її складові та охарактеризовано кожен із них. До складу інфраструктури корпоративної соціальної відповідальності авторами віднесено систему звітності, систему мотивації та масштабування, міжнародні організації, національні асоціації КСВ, систему фінансової підтримки, систему навчання, канали комунікацій. Авторами проаналізовано кожний елемент інфраструктури КСВ на прикладі Європейського Союзу. Розбудова інфраструктури КСВ в Україні дозволить створити передумови ефективного розвитку корпоративної соціальної відповідальності, активізувати впровадження ініціатив КСВ у стратегію розвитку підприємств, сприяти більш ефективній взаємодії між компаніями та суспільством. Інфраструктура формує поведінку компаній, діючи як інструмент, який забезпечує мотивацію до розвитку КСВ та здійснює координуючу дію щодо встановлення відповідних закономірностей, що впливають на поведінку компаній.

The article proposes a definition of the concept of "corporate social responsibility infrastructure," outlines its components, and provides a description of each of them. The authors include the following elements as part of the corporate social responsibility infrastructure: the reporting system, the

motivation and scaling system, international organizations, national CSR associations, the financial support system, the training system, and communication channels. The authors analyzed each element of the CSR infrastructure using the model of the European Union. The infrastructure shapes corporate behavior by acting as a tool that fosters motivation for CSR development and plays a coordinating role in establishing relevant patterns that influence corporate behaviour. The development of CSR infrastructure in Ukraine will create the prerequisites for the effective advancement of corporate social responsibility, enhance the integration of CSR initiatives into enterprise development strategies, and promote more effective interaction between companies and society. The authors propose to consider the corporate social responsibility infrastructure as a set of interrelated systems, measures, and organizations that ensure the development and effective functioning of CSR and define the foundations for its implementation by companies. Each component (element) of the infrastructure influences the environment in which companies develop their CSR strategies and shapes society's perception of socially responsible behaviour. The establishment of a CSR infrastructure in Ukraine will ensure the effective functioning of a responsible business system, enabling the alignment of corporate and societal interests and fostering an increase in the number of companies integrating corporate social responsibility into their operations. The post-war reconstruction of Ukraine will require significant efforts in supporting society and implementing socially responsible behavior by businesses. The proposed approach will help companies in implementing CSR initiatives. CSR infrastructure will contribute to scaling up positive experiences and establishing business-society communications.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, інфраструктура КСВ, елементи інфраструктури, стейкхолдери, ініціативи КСВ.

Key words: corporate social responsibility, CSR infrastructure, infrastructure elements, stakeholders, CSR initiatives.

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

Для забезпечення інтересів зацікавлених сторін компанії реалізують практики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Реалізація концепції КСВ дозволяє будувати ефективну взаємодію як із внутрішніми, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Впровадження у організаційну стратегію концепції КСВ підтримує позитивний імідж компанії на ринку, вибудовує ефективну взаємодію зі спільнотами, суспільством в цілому, дозволяючи компаніям отримувати конкурентні переваги через покращення репутації компанії, посилення позитивного сприйняття бренду, підвищення довіри споживачів, постачальників, каналів збуту.

Вивчення досвіду впровадження КСВ в діяльність європейських компаній та ефективне масштабування практик КСВ дозволяє зробити висновок щодо позитивного впливу на цей процес діяльності інституцій, держави, запроваджених заходів щодо популяризації соціально відповідальної поведінки.

Післявоєнна розбудова України вимагатиме не менших зусиль у підтримці суспільства та реалізації соціально відповідальної поведінки бізнесом, тому створення відповідної інфраструктури для широкого впровадження ініціатив КСВ з метою залучення інвестицій, підвищення довіри до бізнесу, утримання ринкової та фінансової стійкості за рахунок запровадження відповідальної поведінки щодо стейкхолдерів.

Попри значну кількість публікацій щодо розвитку КСВ, вивченню передових практик КСВ та запровадження ефективних ініціатив, наразі відсутні дослідження щодо інфраструктури КСВ та її елементів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання корпоративної соціальної відповідальності широко висвітлюється в працях науковців. В них розглядаються методи, задачі, практики КСВ. Заслугує на увагу досвід впровадження КСВ у країнах Європейського Союзу.

Узагальнення поглядів науковців на еволюцію концепції КСВ [9; 11; 19; 20; 21; 25; 31] дозволило систематизувати етапи розвитку КСВ в Європі.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у Європі почала розвиватися у 1980-х роках, коли бізнес став усвідомлювати важливість соціальної відповідальності та сталого розвитку. Розглянемо етапи розвитку КСВ у країнах Європи.

Початок 2020-х років характеризується активним розвитком КСВ у контексті сталого розвитку та боротьби зі зміною клімату. В цей період законодавчі ініціативи ЄС посилюють вимоги до компаній у галузі звітності з соціальних та екологічних питань.

Європейська комісія сприяє розвитку КСВ у країнах ЄС та заохочує підприємства до дотримання міжнародних рекомендацій та принципів.

Організація економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and

Development, OECD) ввела в обіг термін відповідальне ведення бізнесу (Responsible business conduct — RBC) як "внесення позитивного внеску в економічний, екологічний та соціальний прогрес з метою досягнення сталого розвитку та усунення несприятливих впливів, пов'язаних з прямими та опосередкованими операціями, продуктами чи послугами підприємства" [24].

Європейська комісія, зазначаючи важливість КСВ та відповідального ведення бізнесу (ВВБ), наголошує, що КСВ/ВВБ є важливим аспектом діяльності підприємств та важіль впливу на економіку ЄС та суспільства в цілому.

Для підприємств КСВ та ВВБ забезпечують переваги, що полягають в управлінні ризиками, економії витрат, полегшують доступ до капіталу, покращують взаємини із зацікавленими сторонами (співробітниками, клієнтами), сприяють забезпеченню стійкості операцій, покращують інвестиційну привабливість, здатність до інновацій, що в підсумку сприяє підвищенню прибутку. КСВ та ВВБ сприяють підвищенню стійкості економіки через забезпечення більш стійкого та інноваційного ведення бізнесу за рахунок пропозиції набору цінностей ведення бізнесу.

Для суспільства КСВ та ВВБ пропонують набір цінностей, які можуть забезпечити основу побудови більш досконалого суспільства [13].

Таким чином, інтерес до КСВ у Європі зростає поступово, починаючи з Великобританії та поширюючись на інші країни, що супроводжувалось зростанням рівня обізнаності щодо соціальної відповідальності бізнесу. Одну із ключових ролей у запровадженні практик та формуванні політик КСВ відіграє Європейська Комісія.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є ввести в обіг поняття інфраструктури КСВ, сформулювати її визначення та охарактеризувати складові, використовуючи приклад країн ЄС. Визначені особливості формування інфраструктури КСВ дадуть можливість визначити основні напрями розбудови інституцій КСВ в Україні для масштабування позитивного досвіду впровадження соціально відповідальної поведінки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвитку КСВ сприяє створення ефективної інфраструктури. На думку авторів, інфраструктуру КСВ можна визначити як сукупність взаємопов'язаних систем, заходів та організацій, що забезпечують розвиток і ефективне функціонування корпоративної соціальної відповідальності, визначають засади впровадження КСВ компаніями.

У процесі розвитку КСВ сформувалося те, що можна, на думку авторів, визначити як інфраструктуру КСВ. Інфраструктура формує поведінку компаній, діючи як

Таблиця 1. Європейські національні асоціації та організації у сфері КСВ

Країна / регіон	Назва асоціації	Сайт
Національні асоціації		
Франція	L'Institut du Capitalisme Responsable (ICR)	www.icr.fr
Великобританія	UK Stakeholders for Sustainable Development (UK SSD)	https://sdgtoolkit.org/tool/uk-stakeholders-for-sustainable-development-ukssd/
Великобританія	Business in the Community (BITC) Бізнес у суспільстві	www.bitc.org.uk
Німеччина	Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB)	https://www.dgnb.de/en
Італія	Forum per la Finanza Sostenibile	https://www.financeforsustainability.org/
Іспанія	Forética	https://foretica.org/
Швеція	Sustainable Sweden	https://www.sustainablesweden.org
Нідерланди	MVO Nederland	https://www.mvonederland.nl/
Польща	Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB)	https://odpowiedzialnybiznes.pl/
Чехія	Чеська асоціація КСВ	www.csrspecialists.cz
Бельгія	KSR Corporation Belgium	www.bcorporation.be
Португалія	Pacto Global Portugal	www.pactoglobalportugal.org
Угорщина	Hungarian Business Leaders Forum	www.hblf.hu
Румунія	CSR Romania	www.csrromania.ro
Греція	CSR Hellas	www.csrhellas.gr
Ірландія	Business in the Community Ireland	www.bitc.ie
Норвегія	Norwegian CSR Network	www.csr-norway.no
Фінляндія	Finsif (CSR Association of Finland)	www.finsif.fi
Данія	Danish Business Authority	www.danishbusinessauthority.dk

Джерело: узагальнено авторами.

інструмент, який забезпечує мотивацію до розвитку КСВ, здійснює координуючі та контролюючі дії щодо встановлення відповідних закономірностей, що впливають на поведінку компаній.

Розглянемо далі окремі елементи цієї інфраструктури. Інфраструктура корпоративної соціальної відповідальності включає такі елементи: система звітності, система мотивації та масштабування, міжнародні організації, національні асоціації КСВ, система фінансової підтримки, система навчання, канали комунікацій, які допомагають компаніям реалізовувати соціальні ініціативи, впроваджувати концепцію КСВ в стратегію розвитку компаній.

Розглянемо детальніше складові інфраструктури КСВ, їх задачі та особливості.

Національні асоціації КСВ. Одним із елементів інфраструктури КСВ виступають національні асоціації. Національні асоціації КСВ відіграють провідну роль у підтримці та популяризації КСВ у країнах. Вони здійснюють підтримку у наданні консультацій, проведенні навчання, ініціюють проведення конкурсів, здійснюють інформування щодо надання грантів та сприяють пошуку інвесторів. Приклади європейських національних європейських асоціацій КСВ та організацій у сфері КСВ наведено у табл. 1.

Комунікації. Прозорість та чесність при реалізації практик КСВ передбачає, у тому числі, здійснення комунікацій щодо дій компаній у галузі КСВ. Це дозволяє зміцнити довіру та лояльність споживачів та інших зацікавлених сторін.

Комунікації КСВ — важливий інструмент для здійснення комунікаційних зусиль та ініціатив у сфері КСВ, що застосовуються компаніями. Комунікації КСВ можуть бути використані як канал для впливу на очікування зацікавлених сторін щодо організації, підвищення обізнаності відповідних зацікавлених сторін щодо соціальних проблем компанії, посилення підтримки та іншої підтримуючої поведінки стейкхолдерів та лояльності клієнтів [30, с. 884]. Автори наголошують, що однією із особливостей комунікації КСВ є можливість обміну повідомленнями та визначення рівня взаємодії зі стейкхолдерами.

Ефективно налагоджені комунікації дозволяють налагодити зворотний зв'язок для визначення реакції суспільства на ініціативи КСВ.

Комунікації щодо практик КСВ забезпечують позитивний вплив на наміри клієнтів щодо придбання товарів, стимулюють позитивну реакцію зацікавлених сторін, тим самим покращуючи репутацію компанії [28].

Налагоджуючи КСВ комунікації компанії зіткнулися з такими проблемами як суперечливі очікування щодо КСВ з боку різних груп зацікавлених сторін [8; 26]. При цьому автори наголошують на тому, що зацікавлені сторони, такі як клієнти, можуть будувати свої очікування на безпеці та якості продукції, натомість громада може очікувати дотримання етичних норм щодо благодійності чи волонтерства.

Ефективні комунікації дозволяють відкрити інформацію про соціально відповідальні заходи, політики та практики КСВ компаній, що підвищує довіру до компаній стейкхолдерів.

Міжнародні організації. Існують загальноєвропейські та світові організації, які об'єднують компанії під концепцією КСВ (табл. 2). Міжнародні організації відіграють позитивну роль у розвитку та підтримці КСВ, сприяючи розробці стандартів та принципів КСВ на міжнародному рівні, виступаючи майданчиком для співпраці зі стейкхолдерами, у тому числі пошуку інвесторів, визначаючи загальні тенденції розвитку КСВ.

Однією із найвідоміших є Європейська платформа з корпоративної соціальної відповідальності (CSR European Business Network for Corporate Social Responsibility) [34]. Ця асоціація об'єднує різні компанії та організації з країн Європи, заохочуючи впровадження найкращих практик у сфері КСВ.

Організація Бізнес за соціальну відповідальність (Business for Social Responsibility — BSR) — ця організація надає дослідження та звіти про КСВ у різних регіонах світу 250 компаній-членів, включаючи компанії Європи. Мета створення організації — надання консалтингових послуг, сприяння трансформації бізнесу для справедливого та сталого світу задля створення довгострокової цінності для бізнесу та суспільства. BSR фокусує свою діяльність на таких напрямках: клімат та природа, права людини, інклюзивний бізнес, стійкість ланцюгів постачання, управління стійким розвитком. Концентрація зусиль на впровадженні стійких методів ве-

Таблиця 2. Приклади загальноєвропейських та світових організацій КСВ

Регіон	Назва організації	Сайт
Загальноєвропейські та світові організації		
Країни Європи	European Business Network for Corporate Social Responsibility, CSR Europe (Європейська мережа бізнесу з корпоративної соціальної відповідальності, Європейська КСВ)	www.csreurope.org
Країни Європи	European Commission - CSR (Європейська комісія КСВ)	www.ec.europa.eu
Країни Європи	Sustainable Business Europe (Стійкий європейський бізнес)	https://www.sustainablebusiness.eu
Країни Європи	European Institute for Corporate Responsibility and Sustainability (EICRS)	https://www.eicrs.eu
Країни Європи	European Network for Corporate Social Responsibility	https://www.csr-network.eu
Країни Європи	CSR Europe	https://www.csreurope.org/our-activities
Країни світу	Business for Social Responsibility – BSR (Бізнес для соціальної відповідальності)	https://www.globalresiliencepartnership.org/partner/bsr-business-for-social-responsibility/
Країни світу	UN Global Compact (UNGC) (Глобальний договір ООН)	https://www.unglobalcompact.org

Джерело: узагальнено авторами.

дення бізнесу забезпечує компанії переваги щодо підвищення привабливості як роботодавців, створювати позитивний імідж як найбільш інноваційних та найбільш стійких компаній та забезпечувати більшу довіру з боку зацікавлених сторін [6].

Система звітності. Для оцінювання корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у компаніях європейських країн існують загальноприйняті стандарти та показники фінансових та нефінансових звітів з корпоративної соціальної відповідальності.

Global Reporting Initiative (GRI) — GRI пропонує рамки для звітності щодо сталого розвитку та містить дані нефінансових звітів про КСВ у різних країнах. Стандарти GRI (Global Reporting Initiative) є одними із найбільш широко використовуваних стандартів звітності у сфері сталого розвитку. GRI надає універсальні та спеціалізовані показники, які охоплюють різні аспекти КСВ [18], розробляючи стандарти для розкриття інформації щодо впливу організації на економічні, екологічні та соціальні аспекти та здійснюючи допомогу компаніям у підготовці звітів.

SASB (Sustainability Accounting Standards Board) — розробляє галузеві стандарти для фінансової звітності у галузі сталого розвитку, які можна використовувати для оцінювання та розкриття інформації щодо впливу на сталий розвиток. Ці стандарти дозволяють організаціям повідомляти про фінансові ризики, пов'язані з факторами сталого розвитку, що допомагає у прийнятті інвестиційних рішень. Ключовими аспектами SASB є орієнтація на 77 галузей, що дозволяє використовувати стандарти для специфічних активів [29].

CDP (Carbon Disclosure Project). CDP — платформа для звітності щодо екологічних впливів та інформує інвесторів щодо викидів компаній, що дозволяє інвесторам приймати виважені інвестиційні рішення [7]. В основі циклу розкриття інформації лежить підхід, побудований на зворотному зв'язку між запитуючою та розкриваючою сторонами.

EU Non-Financial Reporting Directive (NFRD) — це директива ЄС 95/2014 зі звітності у сфері сталого роз-

Таблиця 3. Показники оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності

Напрями оцінювання	Показники оцінювання
Сталий розвиток	рівень екологічної стійкості: викиди CO ₂ , використання відновлюваних джерел енергії
Соціальна складова	показники здоров'я, освіти та рівня життя населення
Індекс корпоративної соціальної відповідальності (CSR Index)	оцінка компаній за критеріями екології, соціального впливу та корпоративного управління
Звітність за стандартами GRI (Global Reporting Initiative)	підходи до оцінювання компаній на основі звітів, що відповідають міжнародним стандартам щодо розкриття інформації щодо КСВ
Стійкість та ESG	Environmental, Social, and Governance: оцінка компаній з екологічних, соціальних та управлінських аспектів
Громадська думка	дослідження думки споживачів щодо соціальної відповідальності брендів та компаній
Сертифікати та нагороди	кількість компаній, які отримали сертифікати відповідності стандартам КСВ, такими як ISO 26000
Донорські та благодійні витрати	обсяг коштів, що виділяються компаніями на соціально значущі проекти та благодійність
Дотримання трудових прав	показники, пов'язані з правами працівників, умовами праці та рівністю
Партнерство з неурядовими організаціями та місцевими спільнотами	кількість та якість взаємодій з неурядовими організаціями та участь у соціальних ініціативах
Акції та програми з різноманітності та інклюзії	ініціативи компаній щодо підвищення інклюзивності та представництва різних груп населення

Джерело: узагальнено авторами.

Таблиця 4. Приклади результати проведення конкурсів (2020–2024 рр)

Захід	Рік	Переможець	Номінація
European Business Awards for the Environment (EBAE)	2022	Whirlpool	за програму управління відходами
Sustainable Business Awards (SBA)	2021 2024	Unilever Adaptable Structures	за зусилля в галузі стійкого виробництва та зменшення впливу на навколишнє середовище
CSR Awards (на національному рівні у різних країнах Європи)	2023	BASF (Німеччина)	за впровадження ініціатив із соціальної відповідальності та захисту навколишнього середовища
European Sustainability Awards	2024	Nestlé	за екологічні ініціативи та програми з покращення якості життя у спільнотах
Climate Positive Awards	2023	Interface	за ініціативи щодо зниження вуглецевого сліду

Джерело: узагальнено авторами за [15; 33; 4; 10; 27].

виту, що запроваджена для європейських компаній та вимагає від великих компаній розкриття інформації про соціальні, екологічні та управлінські питання. Директива спрямована на забезпечення інтеграції нефінансової інформації у систему фінансової звітності та розкриває чотири основні тематичні сфери, а саме:

- 1) Вплив на навколишнє середовище при врахуванні вироблених викидів за їх класифікацію;
- 2) Соціальні питання та питання управління персоналом;
- 3) Повага до прав людини;
- 4) Корупція та відмивання грошей [23].

Оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності на рівні країни, може проводитись із використанням різних показників та вимірювачів (табл. 3).

Ці показники можуть використовуватися як на рівні окремих компаній, так і для оцінки впровадження КСВ країни в цілому, дозволяючи простежити тренд розвит-

ку у сфері соціальної відповідальності бізнесу та сприяючи підвищенню прозорості.

Таким чином, у Європі існують різні джерела, що можуть надати кількісні оцінки рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності щодо європейських країн у динаміці. Так, Європейська комісія (EC Corporate social responsibility — EC CSR) публікує звіти та дослідження щодо сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, зосередивши свою діяльність на просуванні соціальної відповідальності бізнесу, підвищенні екологічних стандартів [12].

Система мотивації та масштабування. Одним із сильних мотивів впровадження КСВ у стратегії розвитку компаній є визнання позитивних результатів її діяльності на рівні країни або регіону. У сфері корпоративної соціальної відповідальності у Європі проводяться різноманітні конкурси та будуються рейтинги компаній щодо впровадження КСВ (табл. 4).

Для визначення рейтингу країни та компаній щодо впровадження корпоративної соціальної відповідальності у європейських країнах використовуються різні підходи.

Проведення конкурсів підкреслює важливість КСВ та стимулює компанії до розробки та впровадження більш стійких та відповідальних бізнес-практик. Такі конкурси проводяться у багатьох країнах Європейського Союзу. Рейтинги, які будуються, визнають досягнення компаній у впровадженні КСВ та окремих напрямів КСВ ініціатив (зелена ініціатива, інклюзія та ін). Рейтинги дозволяють полегшити доступ до інвестицій та формують позитивний імідж компаній на ринку. Та в суспільстві. Крім того, впровадження заходів, що популяризують ініціативи КСВ, допомагають компаніям не лише підвищувати свою репутацію, а й мотивують їх до подальших дій у сфері соціальної відповідальності та

Таблиця 5. Європейські компанії, що досягли найбільших успіхів у глобальному індексі сталого розвитку (чиста енергетика) у 2025 р.

Рейтинг		Назва компанії	Штаб квартира	Галузь
2025	2024			
1	7	Schneider Electric SE	Франція	Виробник електрообладнання
3	3	Vestas Wind Systems A/S	Данія	Виробництво машин
6	10	SMA Solar Technology AG	Німеччина	Виробництво напівпровідникових та електронних компонентів
7	18	Alstom SA	Франція	Виробник позашляхового транспортного обладнання
9	17	Ørsted A/S	Данія	Виробництво електроенергії

Джерело: сформовано авторами за [1].

Таблиця 6. Кращі європейські компанії, що впроваджують у діяльність КСВ

Назва компанії, країна	Кращі ініціативи КСВ
Unilever, Великобританія, Нідерланди	скорочення вуглецевого сліду, стійке використання ресурсів та програми з покращення життя людей у країнах, що розвиваються
Siemens, Німеччина	виробництво екологічно чистої енергії та підтримка місцевих спільнот
IKEA, Швеція	використання відновлюваних ресурсів та реалізація програм із забезпечення соціальної справедливості у ланцюгу постачання
Danone, Франція	реалізація стратегії щодо зменшення впливу на навколишнє середовище та реалізація соціальних проектів, пов'язаних з харчуванням та здоров'ям
Nestlé, Швейцарія	позитивний вплив на суспільство та довкілля за рахунок впровадження програм покращення доступу до чистої води та підтримку сільських спільнот

Джерело: узагальнено авторами.

сталого розвитку.

Мотивацією до впровадження КСВ компаніями виступає оприлюднення рейтингів кращих компаній. Одним із вагомих щорічних рейтингів є рейтинг "100 найстійкіших корпорацій світу", який будується на основі показників корпоративної сталості (табл. 5).

За даними табл. 5 до топ 10 компаній, що впроваджують зелені практики в енергетиці, увійшло 5 європейських (50%).

Кращі практики компаній щодо впровадження КСВ представлено у табл. 6.

Результати проведених конкурсів є сигналом для інвесторів та всіх зацікавлених сторін.

Система фінансової підтримки. Для підтримки розвитку КСВ у країнах Європейського Союзу існує державна підтримка та функціонують нефінансові установи, які надають допомогу при впровадженні КСВ у діяльність компаній. Такою підтримкою можуть користуватись як великі компанії, так і малий та середній бізнес. Організації та ініціативи, що орієнтовані на допомогу впровадження КСВ, представлені у табл. 7.

Таблиця 7. Фінансова підтримка розвитку КСВ в країнах Європи

Організація/ініціатива	Країна/регіон	Заходи з підтримки розвитку КСВ
Ініціатива «Зелена угода» ЄС.	Європейський Союз	Надання грантів та фінансування для підприємств, які хочуть запровадити більш стійкі та соціально відповідальні практики.
Федеральне міністерство праці та соціальних справ Німеччини	Німеччина	Національні плани КСВ. Пропонуються різні ініціативи та програми для підтримки та заохочення компаній, що впроваджують практики КСВ.
Міністерство праці та економіки Іспанії	Іспанія	Підтримка компаній через програми, спрямовані на розвиток КСВ у вигляді фінансових субсидій та податкових пільг.
Міністерство економіки та клімату Нідерландів	Нідерланди	Фонд соціальних інвестицій у Нідерландах.
Нідерланди Enterprise Agency	Нідерланди	Підтримка соціальних підприємств через різні фонди, програми та ініціативи, спрямовані на заохочення КСВ та сталого розвитку.

Джерело: узагальнено авторами за [5; 16; 17; 22].

Таблиця 8. Приклади програм підготовки з корпоративної соціальної відповідальності в європейських країнах

Навчальний заклад	Назви магістерських програм
Лондонська школа економіки (LSE), Великобританія	курси з КСВ в рамках магістерських програм з бізнесу та суспільства
Університет Оксфорда, Великобританія	програма MBA з акцентом на етику та КСВ
IE Business School, Іспанія	програма зі сталого бізнесу та КСВ
Університет Гранади, Іспанія	окремі модулі КСВ в рамках бізнес-програм
Університет Копенгагена, Данія	програми, орієнтовані на сталий розвиток та КСВ
Бізнес-школа NEOMA, Реймс, Франція	програма «Стійкі перетворення»
Emlyon business school, Париж, Франція	програма «Лідерство у стійких перетвореннях»
Curtin University, Австралія	програма «Корпоративне управління та лідерство»
University of Surrey, Гілфорд, Великобританія	програма «Кримінологія» (корпоративна злочинність та корпоративна відповідальність)
Dublin City University, Дублін, Ірландія	програма «Етика (корпоративна відповідальність)»
Prague University of Economics and Business, Прага, Чеська республіка	програма «Управління стійким розвитком»
BI Norwegian Business School, Осло, Фінляндія	програма «Стійке фінансування»
Hanken School of Economics, Гельсінкі, Фінляндія	програма «Управління ланцюгами постачання і соціальна відповідальність»
University of Surrey, Гілфорд, Великобританія	програма «Корпоративний екологічний менеджмент»
OnCampus London, Великобританія	підготовка до магістерської програми «Корпоративна відповідальність та стійкий розвиток»
University of Glasgow, Глазго, Королівство Шотландія	програма «Корпоративне управління та підзвітність»
Tilburg University, Тілбург, Нідерланди	програма «Фінанси – стійке фінансування»
University of Essex, Колчестер, Великобританія	програма «Корпоративна відповідальність і комерційне право»
University of Dundee, Данді, Королівство Шотландія	програма «Корпоративна стійкість, права людини та ESG-законодавство»
University of York, Йорк, Великобританія	програма «Корпоративна стійкість та екологічний менеджмент»
Radboud University, Неймеген, Нідерланди	програма «Дослідження оточуючого середовища – стійка економіка та корпорації»
ESSEC Business School, Сержі-Понтуаз, Франція	програма «Стійкий розвиток. Трансформація»
University of Law offers the LLM, Гілфорд, Великобританія	програма «Корпоративна соціальна відповідальність та стійкий розвиток»

Джерело: сформовано автором за [32].

Система навчання. Ще однією складовою інфраструктури КСВ є навчання. Популяризації та розвитку впровадження КСВ сприяє проведення навчальних курсів та програм щодо корпоративної соціальної відповідальності. Такі програми спрямовані на розуміння позитивних наслідків КСВ, допомогу у побудові фінансової та нефінансової звітності, імплементацію КСВ у стратегію компаній. Навчальні заклади ЄС також пропонують магістерські програми навчання (табл. 8), які зосереджені на КСВ та сталому розвитку. Це програми, пов'язані зі стійким управлінням та фінансовою відповідальністю. Крім того, міжнародні та національні організації та університети пропонують батч-курси та окремі модулі з КСВ та онлайн-програми.

Розгляд елементів інфраструктури КСВ дозволяє визначити вплив кожного на формування ефективної системи управління процесами ведення соціально відповідального бізнесу.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Під впливом викликів глобалізації, загострення конкуренції змінюються умови функціонування економіки. Соціально відповідальна поведінка компаній стає інструментом підвищення ринкової та фінансової стійкості та інвестиційної привабливості.

Система забезпечення відповідального ведення бізнесу із врахуванням інтересів суспільства виступає одним із інституційних механізмів соціального контролю та створення умов для балансу особистих, колективних та суспільних інтересів.

Аналіз розвитку КСВ у країнах Європейського Союзу демонструє, що інституційне забезпечення впровадження практик КСВ створює позитивне сприйняття ініціатив КСВ суспільством. КСВ може стати новим видом нематеріальних активів суб'єктів господарської діяльності.

У результаті розвитку КСВ у Європі створено інфраструктуру, що забезпечує ефективне функціонування системи соціальної відповідальності підприємств та сталий розвиток економіки.

Подальші дослідження можна здійснювати в напрямі освоєння європейського досвіду та створення подібної інфраструктури в Україні, що дозволить підвищити ефективність роботи як тих українських компаній, які вже практично використовують концепцію КСВ, так і тих, що планують впровадити у свій бізнес цю модель.

Література:

1. 2025 Global 100 list: World's most sustainable companies are still betting on a greener world. URL:

<https://www.corporateknights.com/issues/2025-01-global-100-issue/100-most-sustainable-companies-still-betting-greener-world/#custom-section-heading>

2. Annual Progress Reports on Lisbon Strategy, European Commission. URL: http://www.central2013.eu/.../Lisbon_MEMO-06-23_EN_1_.pdf

3. Ban K.-M. Launch of new sustainable development agenda to guide development actions for the next 15 years. 2015. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/?page=view&nr=1021&type=230&menu=2059>

4. Bost Awards. URL: <https://awards-list.co.uk/uk-awards/corporate-social-responsibility-csr-awards/>

5. Bundesministerin für Arbeit und Soziales. URL: <https://www.bmas.de>

6. Business for Social Responsibility. URL: <https://www.bsr.org/en/>

7. Carbon Disclosure Project URL: <https://www.cdp.net/en>

8. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, Volume 34 (4), 39—48 URL: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

9. Cochran P. The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2007.06.004>

10. Ecsite. URL: <https://www.ecsite.eu/activities-and-services/news-and-publications/call-european-sustainability-award>

11. ElAlfy A., Palaschuk N., El-Bassiouny D., Wilson J., Weber O. 2020 Scoping the Evolution of Corporate Social Responsibility (CSR) Research in the Sustainable Development Goals (SDGs) Era. *Sustainability*. 2020. № 12 (14). 5544. P. 1—22. URL: <https://doi.org/10.3390/su12145544>

12. European Commission — CSR. URL: www.ec.europa.eu

13. European Commission. Annual Progress Reports on Lisbon Strategy. URL: http://www.central2013.eu/.../Lisbon_MEMO-06-23_EN_1_.pdf

14. European Commission. Corporate sustainability and responsibility. https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en

15. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/newsroom/env/items/676106/en>

16. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

17. Gobierno de Espana. URL: <https://www.mites.gob.es/es/rse/erse/index.htm>

18. GRI. URL: <https://www.globalreporting.org/>

19. Jupiter H., Othman, I. W., Esa M. S., Mokhtar S. Tracing The Evolution Of Corporate Social Responsibility: A Historical Review. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*. 2024. № 7(28). P. 218—232. URL: <https://doi.org/10.35631/IJEMP.728016>

20. Latapi Agudelo M.A., Johannsdottir L., Davidsdottir B. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *Journal Corporate Social Responsibility*. № 4 (1). 2019. URL: <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>

21. Latapi M., Johannsdottir L., Davidsdottir B. Evolution of Corporate Social Responsibility: A Historical Overview. In: Poff, D.C., Michalos, A.C. (eds) *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*. 2021. Springer, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1_1269-1

22. Netherlands Enterprise Agency. URL: <https://english.rvo.nl>

23. Non Financial Reporting Directive — EU Directive 95/2014. URL: <https://www.synesgy.bg/esg-p-tevoditel/non-financial-reporting-directive/>

24. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/en/about/legal/trust-in-global-cooperation-the-vision-for-the-oecd-for-the-next-decade.html>

25. Passas Ioannis. The Evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0. *Encyclopedia* 2024. № 4 (4). P. 1711—1720. URL: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040112>

26. Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review*, 80 (12), 56—68. URL: https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2021/08/Competitive_Advantage.pdf

27. Reuters Events. URL: <https://events.reutersevents.com/sustainable-business/sustainability-awards>

28. Russo C., Simeone M. The growing influence of social and digital media: Impact on consumer choice and market equilibrium, *British Food Journal*. 2017. № 119 (8). P. 1766—1780. URL: <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2017-0283>

29. SASB. URL: <https://sasb.ifrs.org/>

30. Saunah Z., Raja A., Rina I., Noor R., Ria S. Corporate Social Responsibility Communication: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. № 13. 2023. P. 877—887. URL: <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i6/17248>

31. Shcherbatyuk I. (2025). Evolution of Corporate Social Responsibility: from commitment to strategy. *Visegrad Journal on Human Rights*. No. 1. 2007. URL: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.1.17>

32. Study portals Masters. URL: <https://www.mastersportal.com/search/master/corporate-social-responsibility>

33. Sustainable Business Network. URL: <https://sustainable.org.nz/sustainable-business-awards/>

34. The European Business Network for Corporate Sustainability and Responsibility. URL: <https://www.csreurope.org/>

References:

1. Corporate Knights (2025), "Global 100 list: World's most sustainable companies are still betting on a greener world", available at: <https://www.corporateknights.com/issues/2025-01-global-100-issue/100-most-sustainable-companies-still-betting-greener-world/#custom-section-heading> (Accessed 15 July 2025).

2. European Commission (2013), "Annual Progress Reports on Lisbon Strategy", available at: http://www.central2013.eu/.../Lisbon_MEMO-06-23_EN_1_.pdf (Accessed 15 July 2025).

3. Ban, K.-M. (2015), "Launch of new sustainable development agenda to guide development actions for the

next 15 years", available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/?page=view&nr=1021&type=-230&menu=2059> (Accessed 15 July 2025).

4. Bost Awards (2025), available at: <https://awards-list.co.uk/uk-awards/corporate-social-responsibility-csr-awards/> (Accessed 15 July 2025).

5. Bundesministerin für Arbeit und Soziales (2025), available at: <https://www.bmas.de> (Accessed 15 July 2025).

6. Business for Social Responsibility (2025), available at: <https://www.bsr.org/en/> (Accessed 15 July 2025).

7. Carbon Disclosure Project (2025), available at: <https://www.cdp.net/en/> (Accessed 25 Apr 2025).

8. Carroll, A. B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, Vol. 34 (4), pp. 39–48 [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

9. Cochran, P. (2007), "The evolution of corporate social responsibility", *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2007.06.004>

10. Ecsite (2025), "Call: The European Sustainability Award", available at: <https://www.ecsite.eu/activities-and-services/news-and-publications/call-european-sustainability-award> (Accessed 15 July 2025).

11. ElAlfy, A., Palaschuk, N., El-Bassiouny, D., Wilson, J. and Weber, O. (2020), "Scoping the Evolution of Corporate Social Responsibility (CSR) Research in the Sustainable Development Goals (SDGs) Era", *Sustainability*, vol. 12 (14), no.5544, pp. 1–22. <https://doi.org/10.3390/su12145544>

12. European Commission — CSR (2025), available at: www.ec.europa.eu (Accessed 15 July 2025).

13. European Commission. (2013), "Annual Progress Reports on Lisbon Strategy", available at: http://www.central2013.eu/.../Lisbon_MEMO-06-23_EN_1_.pdf (Accessed 15 July 2025).

14. European Commission. (2025), "Corporate sustainability and responsibility", available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en (Accessed 15 July 2025).

15. European Commission (2025), "European Business Awards for the Environment — Special Biodiversity category", available at: <https://ec.europa.eu/newsroom/env/items/676106/en> (Accessed 15 July 2025).

16. European Commission (2025), "The European Green Deal Striving to be the first climate-neutral continent", available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (Accessed 15 July 2025).

17. Gobierno de España (2025), "Spanish Strategy for Corporate Social Responsibility", available at: <https://www.mites.gob.es/es/rse/eerse/index.htm> (Accessed 15 July 2025).

18. GRI. (2025), available at: <https://www.globalreporting.org/> (Accessed 25 Apr 2025).

19. Jupiter, H., Othman, I. W., Esa, M. S. and Mokhtar, S. (2024), "Tracing The Evolution Of Corporate Social Responsibility: A Historical Review", *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, vol. 7 (28), pp. 218–232. <https://doi.org/10.35631/IJEMP.728016>

20. Latapi Agudelo, M.A., Johannsdottir, L. and Davidsdottir, B. (2019), "A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility", *Journal Corporate Social Responsibility*, vol. 4 (1). <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>

21. Latapi, M., Johannsdottir, L. and Davidsdottir, B. (2021), "Evolution of Corporate Social Responsibility: A Historical Overview", *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*, Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1_1269-1

22. Netherlands Enterprise Agency (2025), available at: <https://english.rvo.nl> (Accessed 15 July 2025).

23. Synesgy (2022), "Non Financial Reporting Directive — EU Directive 95/2014", available at: <https://www.synesgy.bg/esg-p-tevoditel/non-financial-reporting-directive/> (Accessed 15 July 2025).

24. Organisation for Economic Co-operation and Development (2025), "Trust in Global Co-operation: The vision for the OECD for the next decade", available at: <https://www.oecd.org/en/about/legal/trust-in-global-cooperation-the-vision-for-the-oecd-for-the-next-decade.html> (Accessed 15 July 2025).

25. Passas, I. (2024), "The Evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0", *Encyclopedia*, vol. 4 (4), pp. 1711–1720. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040112>

26. Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, vol. 80(12), pp. 56–68, available at: https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2021/08/Competitive_Advantage.pdf (Accessed 15 July 2025).

27. Reuters Events (2025), "World's Leading Global Sustainability Awards", available at: <https://events.reutersevents.com/sustainable-business/sustainability-awards> (Accessed 15 July 2025).

28. Russom C. and Simeonem M. (2017), "The growing influence of social and digital media: Impact on consumer choice and market equilibrium", *British Food Journal*, vol. 119 (8), pp. 1766–1780. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2017-0283>

29. SASB (2025), available at: <https://sasb.ifrs.org/> (Accessed 25 Apr 2025).

30. Saunah, Z., Raja, A., Rina, I., Noor, R. and Ria, S. (2023), "Corporate Social Responsibility Communication: A Brief Review", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 13, pp. 877–887. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i6/17248>

31. Shcherbatyuk, I. (2025), "Evolution of Corporate Social Responsibility: from commitment to strategy", *Visegrad Journal on Human Rights*, vol. 1. <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.1.17>

32. Study portals Masters (2025), "Master's degrees in Corporate Social Responsibility", available at: <https://www.mastersportal.com/search/master/corporate-social-responsibility> (Accessed 15 July 2025).

33. Sustainable Business Network (2025), "Sustainable Business Awards", available at: <https://sustainable.org.nz/sustainable-business-awards/> (Accessed 15 July 2025).

34. The European Business Network for Corporate Sustainability and Responsibility (2025), available at: <https://www.csreurope.org/> (Accessed 15 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 25.07.2025 р.