



Економіка

УДК 005.35: 330.31

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19113211>

**Підприємницька культура та корпоративна соціальна відповідальність як
основа сталого розвитку економіки регіону**

Мединська Тетяна Володимирівна

д.е.н., доц., професор кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської
справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний

університет, м. Львів, Україна,

старший науковий співробітник відділу просторового розвитку

ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України”,

м. Львів, Україна

ORCID ID: 0000-0002-7998-4107

tetyanamed16@gmail.com

Боднарюк Ірина Леонідівна

к.е.н., доц., доцент

Рівненський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти,

м. Рівне, Україна

ORCID ID: 0000-0003-3621-4193

i.bodnariuk@roippo.org.ua;

Банах Олександра Іванівна

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня спеціальності “Економіка”

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

ORCID ID: 0009-0008-1217-4450

banaholesja@gmail.com

Прийнято: 12.01.2026 | Опубліковано: 30.01.2026



Анотація. Метою статті є комплексне дослідження теоретичних засад формування підприємницької культури та аналіз практичних бізнес-кейсів реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як фундаментального чинника забезпечення сталого розвитку економіки регіону. У статті розглянуто сутність підприємницької культури, яку запропоновано розглядати через призму європейської рамки підприємницької компетентності. Обґрунтовано, що культура організації еволюціонує від внутрішньої декларації цінностей до динамічної системи м'яких навичок (soft skills), що базуються на етичності, ініціативності та здатності створювати спільну цінність для суспільства. Доведено, що соціальна відповідальність сьогодні стає не просто елементом маркетингової політики, а засадничою стратегією корпоративного управління, що визначає інклюзивність та життєздатність компанії. Авторами детально охарактеризовано концепцію КСВ у парадигмі сталого розвитку регіону. Окрему увагу в роботі приділено нормативному забезпеченню цього процесу: проведено порівняльний аналіз Національного стандарту України ДСТУ ISO 26000:2019 та міжнародного аналога ISO 26000:2010, IDT. Виявлено рівень їхньої ідентичності та акцентовано на важливості імплементації цих стандартів для уніфікації вітчизняних бізнес-практик із глобальними вимогами сталого розвитку. Практична частина дослідження містить аналіз успішних кейсів провідних бізнес-структур, що функціонують в Україні (Deloitte, UKRSIBBANK). Зокрема, розкрито стратегічні підходи до реалізації КСВ та досягнення цілей сталого розвитку регіону на прикладі лідера деревообробної галузі – підприємства Kronospan. Досліджено досвід компанії щодо інтеграції принципів циркулярної економіки, використання вторинної сировини та впровадження екологічного менеджменту, що безпосередньо впливає на операційну стійкість бізнесу. Автори стверджують, що синергія високої підприємницької культури та дієвих механізмів КСВ створює надійний фундамент для відновлення та стабілізації національної економіки.

Ключові слова: підприємницька культура, корпоративна соціальна



відповідальність, сталий розвиток, економіка регіону, бізнес-кейс, стандарт ISO 26000, стратегія.

Entrepreneurial Culture and Corporate Social Responsibility as a Basis for Sustainable Development of the Regional Economy

Tetyana Medynska

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine
Senior Researcher of the Department of spatial development, Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine
Lviv, Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-7998-4107,

tetyanamed16@gmail.com

Iryna Bodnariuk

PhD in Economics, Associate Professor
Rivne Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education,
Rivne, Ukraine

ORCID ID: 0000-0003-3621-4193

i.bodnariuk@roippo.org.ua

Banakh Oleksandra

PhD student, specialty "Economics"
Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine
Lviv, Ukraine

ORCID ID: 0009-0008-1217-4450

banaholesja@gmail.com

Abstract. The purpose of the article is a comprehensive study of the theoretical foundations of entrepreneurial culture formation and an analysis of practical business



cases of implementing corporate social responsibility (CSR) strategies as a fundamental factor in ensuring sustainable regional economic development. The article examines the essence of entrepreneurial culture, proposed to be viewed through the lens of the European Entrepreneurship Competence Framework. It is substantiated that organizational culture evolves from an internal declaration of values to a dynamic system of soft skills based on ethics, initiative, and the ability to create shared value for society. It is proved that today social responsibility is becoming not just an element of marketing policy, but a foundational strategy of corporate governance that determines a company's inclusiveness and viability. The authors characterize in detail the CSR concept within the paradigm of regional sustainable development. Special attention is paid to the regulatory framework of this process: a comparative analysis of the National Standard of Ukraine DSTU ISO 26000:2019 and its international counterpart ISO 26000:2010, IDT was conducted. The level of their identity was identified, emphasizing the importance of implementing these standards to unify domestic business practices with global sustainable development requirements. The practical part of the research contains an analysis of successful cases of leading business structures operating in Ukraine (Deloitte, UKRSIBBANK). In particular, strategic approaches to CSR implementation and the achievement of regional sustainable development goals are revealed using the example of the woodworking industry leader – Kronospan. The company's experience in integrating circular economy principles, the use of secondary raw materials, and the implementation of environmental management, which directly affects the operational resilience of the business, is investigated. The authors argue that the synergy of high entrepreneurial culture and effective CSR mechanisms creates a reliable foundation for the recovery and stabilization of the national economy.

Keywords: entrepreneurial culture, corporate social responsibility (CSR), sustainable development, regional economy, business case, ISO 26000 standard, strategy.



Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, що супроводжуються посиленням соціальних дисбалансів та наростанням геополітичної турбулентності, традиційні моделі ведення бізнесу, орієнтовані виключно на максимізацію прибутку, остаточно втрачають свою ефективність.

Центральною проблемою стає розрив між декларативним визнанням принципів сталого розвитку та реальними механізмами їх впровадження на рівні держави. Сталий розвиток регіону сьогодні неможливий без активної участі бізнесу, проте ефективність такої участі прямо залежить від якісного стану підприємницької культури – внутрішньої системи цінностей, етики та компетентностей, що панують у бізнес-середовищі.

Таким чином, постає необхідність комплексного дослідження взаємозв'язку між рівнем розвитку підприємницької культури та ефективністю впровадження політики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як фундаментальної основи для забезпечення сталого розвитку економіки регіону в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Теоретичне підґрунтя дослідження базується на фундаментальній праці Г. Боуена [2], якого вважають «батьком» КСВ. Його підхід акцентує увагу на тому, що підприємець несе моральну відповідальність перед суспільством за свої дії. Розвиток цієї думки простежується у «Зеленій книзі з КСВ» [5], де Європейська Комісія вперше чітко визначила КСВ як добровільну інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у бізнес-операції. Сучасні українські дослідники, зокрема М. Саприкіна, О. Ляшенко та ін. [6], трансформують ці ідеї у прикладні моделі управлінської практики, доводячи, що КСВ є не витратною частиною, а інвестицією в репутаційний капітал.

Дослідження підприємницької культури неможливе без врахування крос-культурних особливостей. І. Медведева [7], аналізуючи концепцію Г. Хофстеде, доводить, що ділова культура безпосередньо впливає на прийняття рішень у



міжнародному бізнесі. Важливим для сталого розвитку регіону є перехід від індивідуалістичної моделі збагачення до моделі компетентностей. Це підтверджується аналізом «Рамки підприємницької компетентності» [14], де підприємливість розглядається як здатність створювати цінність для інших. Такий підхід формує «соціальну проактивність» бізнесу, що є критичним для регіональних громад. Б. Татьков [16] зазначає, що зарубіжний досвід правового регулювання КСВ демонструє поступовий перехід від добровільних ініціатив до м'якого законодавчого стимулювання, що важливо для гармонізації українського законодавства.

Особливої актуальності набувають праці, присвячені функціонуванню бізнесу в умовах збройної агресії, так Я. Пушак, Д. Чернух та Н. Трушкіна [13] підкреслюють, що система КСВ в Україні зазнала трансформації: бізнес став «волонтерським фронтом», де соціальна відповідальність стала питанням національного виживання. Дослідники М. Мельник та Т. Мединська [17] аналізують механізми стимулювання підприємницького сектору, наголошуючи на важливості державної підтримки для збереження економічної активності в регіонах.

О. Стефанюк та ін. [15] акцентують на стратегічному впровадженні відповідальності як інструменту забезпечення етичності та сталості бізнесу в умовах турбулентності. Водночас, автори колективної монографії, за ред. М. Мельник [18] концепцію резильєнтності розглядають як здатність територіальних громад не лише адаптуватися до шоків (війна, пандемія, енергетична криза), а й трансформувати свою економічну структуру для подальшого зростання, що є теоретичним підґрунтям дослідження даної проблематики: підприємницька культура виступає тут внутрішнім «імунітетом» регіону, який дозволяє бізнесу швидко перегрупуватися та продовжувати діяльність.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз джерел свідчить про те, що синергія підприємницької культури (як



внутрішнього стимулу) та КСВ (як зовнішнього прояву відповідальності) є невід'ємною умовою сталого розвитку регіону. Проте, попри значну кількість напрацювань, потребує глибшого вивчення питання популяризації ідей сталого розвитку серед малого та середнього бізнесу в регіонах. Аналіз практичної реалізації КСВ на прикладі провідних компаній: Deloitte, Kronospan в Україні, UKRSIBBANK (BNP Paribas Group) дасть змогу не лише верифікувати теоретичні моделі сталого розвитку, а й визначити ефективні механізми адаптації глобальних стратегій до специфічних потреб українських регіонів в умовах воєнного стану.

Також важливо дослідити методологію соціальної відповідальності міжнародного стандарту ISO 26000:2010 та його імплементацію в Україні через ДСТУ ISO 26000:2019, що стане ключовим кроком до уніфікації вітчизняних практик із глобальними стандартами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних аспектів підприємницької культури та практичних бізнес-кейсів формування і реалізації корпоративної соціальної відповідальності у контексті сталого розвитку економіки регіону.

Для досягнення поставленої мети дослідження необхідно вирішити такі завдання: розкрити сутність соціальної відповідальності як засадничої стратегії корпоративного управління в компанії; охарактеризувати концепцію корпоративної соціальної відповідальності у контексті сталого розвитку економіки регіону; провести порівняльний аналіз Національного стандарту України ДСТУ ISO 26000:2019 та ISO 26000:2010, проаналізувати кейси українських бізнес-структур з корпоративної соціальної відповідальності; розкрити стратегію реалізації корпоративної соціальної відповідальності та досягнення цілей сталого розвитку підприємства Kronospan в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільш відомою концепцією культури у міжнародному бізнесі є структура сприйняття системи цінностей Гірта Хофстеде, який визначив чотири найважливіші параметри



ділової культури: співвідношення індивідуалізму та колективізму, дистанцію влади, співвідношення маскулізму та фемінізму, ставлення до невизначеності, класифікував країни з позиції сприйняття цих цінностей. Водночас, сучасними дослідниками виділено близько тридцяти показників ділової культури.

У 2023 році в Україні розроблено Рамку підприємницької компетентності молоді в Україні, яка ґрунтується на основі європейського стандарту EntreComp для стимулювання економічної активності нового покоління. Документ детально описує структуру ключових навичок, необхідних для успішного створення власної справи, включаючи фінансову грамотність, лідерство та цифрову трансформацію. Особлива увага приділяється реалізації програми EU4Youth, яка допомагає молодим людям адаптуватися до сучасного ринку праці в умовах воєнного стану та цифрових змін. Проєкт пропонує систему оцінювання рівнів володіння компетенціями, що дозволяє освітнім закладам та державним органам вдосконалювати навчальні плани. Такий підхід спрямований на подолання безробіття серед молоді та інтеграцію українського малого бізнесу в європейський економічний простір. Видання слугує практичним дороговказом для розвитку підприємницького мислення як життєвої навички, що сприяє соціальній стабільності та інноваційному зростанню країни [14].

Українська адаптована концептуальна модель рамки підприємницької компетентності (EntreComp4YouthUA) має структуру, що складається з 4 основних сфер компетентності, які загалом включають 20 компонентів. Ці сфери тісно взаємопов'язані між собою та відображають здатність людини втілювати ідеї в дії для створення цінності.

Сфера C0 «Передумови» – стосується створення передумов, психологічної та емоційної готовності до здійснення підприємницької діяльності, а також мотивації: самосвідомість та самоусвідомлення; мотивація та наполегливість; підприємницьке мислення; проактивність та відповідальність; адаптивність та емоційний інтелект.



Сфера С1 «Формування підприємницького бачення» (Start) охоплює виявлення ідей, підготовку, планування та оцінювання ризиків і включає: виявлення можливостей, генерування та оцінювання ідей; креативність; бачення та планування реалізації бізнес-ідей; готовність ризикувати; створення цінності та оцінювання впливу.

Сфера С2 «Втілення ідей у життя» (Run) передбачає практичну діяльність, реалізацію ідей, мобілізацію ресурсів та управління: задіяння ресурсів для створення цінності; фінансово-економічна та правова грамотність; лідерство та управління; взаємодія та комунікація; бізнес-аналітика для підтримки прийняття рішень.

Сфера С3 «Трансформація та сталий розвиток» (Grow) містить навички, необхідні для зростання, розширення бізнесу та забезпечення його сталого розвитку: саморозвиток та самонавчання; дотримання етики та забезпечення сталого розвитку; новаторство та інноваційне мислення; додання викликів; цифрова трансформація бізнес-процесів [14].

Відтак, рамка підприємницької компетентності молоді (EntreComp4YouthUA) – це не просто перелік професійних навичок, а комплексна стратегія формування особистості нового типу, здатної бути економічно активною в умовах невизначеності.

Світовий досвід діяльності організацій та стейкхолдерів, зацікавлених в ефективності їх діяльності, сприяє все більшому усвідомленню потреби в соціально відповідальній поведінці та її перевагах. Метою соціальної відповідальності є сприяння сталому розвитку глобальної економіки, який формує усвідомлення потреби підтримки здорових екосистем, соціальної справедливості й прийняттого організаційного управління бізнес-структурами та неприбутковими організаціями.

Соціальна відповідальність стала частиною системи корпоративного управління і набуває популярності у країнах Північної Америки, Західної Європи та Азії. Окремі дослідники стверджують, що концепція “корпоративна



соціальна відповідальність” набула поширення з 1953 року, коли з’явилася книга Говарда Боуена “Соціальна відповідальність бізнесмена”, яка відкрила нову епоху у формуванні сталого розвитку бізнесу двадцятого століття.

Основні теоретичні аспекти розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності розкрито у працях іноземних авторів як Г. Боуена, К. Девіса, Р. Бломстрома, Дж. Мак Гуїра, С. Мережі, А. Керолла.

На думку Г. Боуена, соціальна відповідальність бізнесмена полягає в “реалізації такої політики, прийнятті таких рішень або вибору такої лінії поведінки, які були би бажаними з позицій цілей і цінностей суспільства” [2]. На думку А. Керолла, Г.Боуен став “батьком корпоративної соціальної відповідальності”.

ISO 26000 – міжнародне керівництво-стандарт із соціальної відповідальності щодо принципів і основних питань соціальної відповідальності, а також способів інтеграції соціально відповідальної поведінки у стратегії, практики і процеси діяльності організації. Стандарт ISO 26000 є добровільним, він не містить жодних вимог і не розглядається як стандарт, що підлягає обов’язковій сертифікації (рис. 1 та рис. 2) [3].

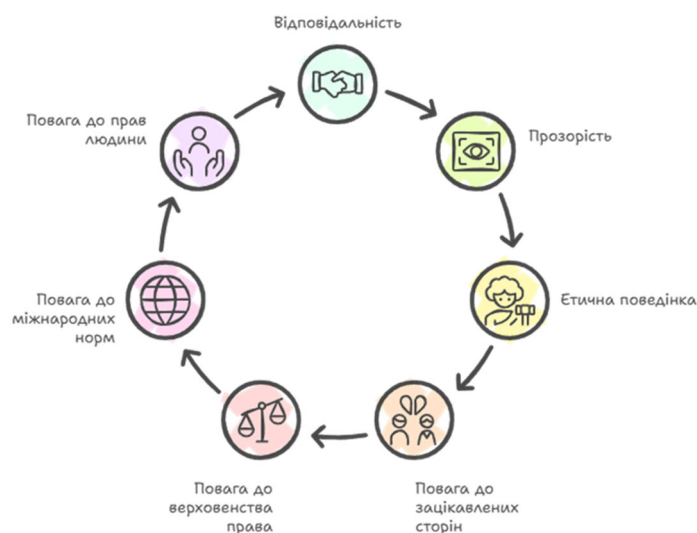


Рис. 1. Принципи корпоративної та організаційної соціальної відповідальності згідно з ISO 26000

Джерело: складено авторами на основі [1; 4]



Стандарт ISO 26000 був підготовлений Робочою групою ISO/TMB з питань соціальної відповідальності. Його було розроблено з використанням багатостороннього підходу, до якого залучили експертів з понад 90 країн та 40 міжнародних або регіональних організацій широкого профілю, що займаються різними аспектами соціальної відповідальності. Ці експерти представляли шість різних груп зацікавлених сторін: споживачів; уряду; промисловості; профспілок; неурядових організацій (НУО); а також фахівців з обслуговування, підтримки, досліджень, науковців та інших [3].

Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 “Настанова по соціальній відповідальності”, опублікований 28 жовтня 2010 р. допомагає організаціям упорядкувати свою діяльність в галузі соціальної відповідальності. Ця настанова дає єдине розуміння соціальної відповідальності і детальну інструкцію для всіх організацій. В ISO 26000 враховані всі ті принципи, які названі в Глобальному договорі ООН (п. 1.2.2).

Важливо відзначити, що стандарт ISO 26000 розроблений не тільки для бізнес-структур, але також і для профспілок, громадських організацій і державних органів. Він визначає зони відповідальності для кожної організації у її взаєминах із зацікавленими сторонами. Питання, що становлять сутність соціальної відповідальності, відбирають очікування суспільства в конкретний момент часу і, отже, постійно змінюються разом із проблемами суспільства і його очікуваннями [3].

За визначенням Європейської Комісії корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це «концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із заінтересованими сторонами на добровільній основі» [5]. В Європейському Союзі основна роль корпоративної соціальної відповідальності полягає у підтримці сталого розвитку компаній, що призведе до покращення ситуації на ринку праці, а також якості продуктів і послуг, що надаються компаніями.

Надзвичайно важливе значення у сфері КСВ має концепція “потрійного



критерію”, що включає у себе розширення меж звітності організацій та додання соціальних та екологічних аспектів до фінансових показників діяльності.

Основними характеристиками КСВ є: добровільність; інтегрованість КСВ у бізнес-стратегію компанії; користь для всіх заінтересованих сторін: співробітників, споживачів, акціонерів, громади, а також для самого підприємства; внесок організації, яка реалізує КСВ, у процес сталого розвитку.

Корпоративна соціальна відповідальність передбачає процедури і практики компаній із семи аспектів діяльності (рис. 2).



Рис. 2. Складові аспекти діяльності корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: складено авторами на основі [4; 6]

Концепція КСВ є поширеною у європейських країнах, в одних країнах КСВ інтегрована в громадську політику (Данія, Франція, Фінляндія, Швеція), в інших – соціально відповідальні практики є виключно прерогативою компаній (Греція, Ірландія, Нідерланди, Словенія).

Концепції корпоративної соціальної відповідальності відрізняються залежно від національних соціально-економічних пріоритетів, на які, в свою чергу, впливають історичні і культурні чинники.

Концепція економічної відповідальності полягає у тому, що економічна відповідальність фірми направлена на здійснення ділових операцій та забезпечення рентабельності, в той час, коли закони ринку автоматично



перетворюють особисті інтереси на суспільні.

Концепція базової бізнес-стратегії передбачає, що бізнес не може процвітати, якщо суспільство, в якому він функціонує – занепадає. Якщо дії як секторів бізнесу, так і суспільств успішні, то компроміс цих двох суб'єктів допомагає формувати атмосферу взаємної довіри та прогнозованості, яка сприяє веденню бізнесу та підвищує економічний, соціальний та екологічний добробут суспільства.

Концепція обов'язків стверджує, що діяльність корпорацій слід оцінювати не лише виходячи з економічного успіху, а й неекономічних критеріїв: правових (дотримуватися закону); етичних (поважати права людей, уникати шкоди чи соціальної несправедливості); філантропічні (провадити корисну діяльність для суспільства); концепція стейкхолдерів: працівників, покупців, акціонерів, постачальників, місцеву громадськість, державу та суспільство в цілому, адже деякі з цих заінтересованих сторін матимуть більший вплив, ніж інші, й бізнес повинен це враховувати.

Концепція корпоративної підзвітності підкреслює, що компанії є відповідальними за наслідки своїх дій, що стимулює їх ставати більш підзвітними перед стейкхолдерами.

Добровільна концепція корпоративної соціальної відповідальності передбачає зобов'язання фірми досягати корисних для суспільства довгострокових цілей.

Концепція проактивності є засобом реагування на виклики сталого розвитку, відповідно компанії можуть досягати його реактивним способом, долаючи поточні виклики або рухатися проактивним шляхом, застосовуючи стратегічний підхід, який систематично розширює можливості бізнесу.

Узагальнюючи концепції корпоративної соціальної відповідальності, виокремимо їх основні характеристики: добровільний вибір компанії, що загострюється в умовах конкуренції і зниження довіри до бізнесу; виходить за межі зобов'язань, визначених для бізнесу законодавством, щодо сплати



податків, створення робочих місць і акумулювання прибутку; включає всіх членів місцевого співтовариства: бізнес, ЗМІ, владу, населення, інвесторів тощо; можливість бізнесу брати участь у розвитку середовища, в якому він працює; підхід до сталого розвитку з прямим впливом на фінансові показники компанії.

Національний стандарт ДСТУ ISO 26000:2019 (ISO 26000:2010, IDT) “Настанови щодо соціальної відповідальності”, ідентичний щодо ISO 26000:2010 “Guidance on social responsibility” [3, 8].

ISO (Міжнародна організація зі стандартизації) є всесвітньою федерацією національних органів зі стандартизації (органів-членів ISO). ISO 26000 розроблено робочою групою «Соціальна відповідальність», утвореною при Технічній раді ISO.

Цей міжнародний стандарт розроблено з використанням підходу, заснованого на участі експертів, що представляють різні заінтересовані сторони з більше ніж 90 країн і 40 міжнародних та регіональних організацій, залучених у різні аспекти соціальної відповідальності. Ці експерти представляли шість різних груп заінтересованих сторін: споживачів; державу; промисловість; працівників; неурядові організації; а також організації, які здійснюють дослідницьку та наукову діяльність. Крім того, було забезпечено особливі умови для досягнення балансу між країнами, що розвиваються, та розвиненими країнами, а також гендерного балансу в проектних групах.

Світовий досвід діяльності організацій та сторін, заінтересованих в успіху цієї діяльності, сприяє все більшому усвідомленню потреби в соціально відповідальній поведінці та її перевагах, а метою соціальної відповідальності є сприяння сталому розвитку.

Результативність організації щодо суспільства, у якому вона функціонує, і її впливу на довкілля стала вкрай важливою частиною оцінки її загальної результативності та здатності продовжувати функціонувати ефективно. У цьому частково відбивається дедалі більше усвідомлення потреби підтримки



здорових екосистем, соціальної справедливості й прийняттого організаційного управління.

Стандарт є настановою щодо принципів, які лежать в основі соціальної відповідальності, визнання соціальної відповідальності та взаємодії із заінтересованими сторонами, основних тем та проблем, що стосуються соціальної відповідальності та способів інтеграції соціально відповідальної поведінки в організацію. Стандарт наголошує на важливості результатів та поліпшенні результативності щодо соціальної відповідальності.

Стандарт призначено для організацій приватного, державного та громадського секторів, як великих, так і малих, що функціонують як у розвинених країнах, так і країнах, що розвиваються. У табл. 1 подано схему ISO 26000, яка окреслює рекомендації з використання стандарту.

Таблиця 1

Схема ISO 26000 “Настанови щодо соціальної відповідальності”

Назва розділу	Розділ	Опис змісту розділу
Сфера застосування	Розділ 1	Визначає сферу застосування цього стандарту та вказує на деякі обмеження та винятки
Терміни визначення та понять	Розділ 2	Вказує та наводить визначення ключових термінів, застосовуваних у цьому стандарті. Ці терміни мають основоположне значення для розуміння соціальної відповідальності й застосування цього стандарту
Розуміння соціальної відповідальності	Розділ 3	Описує ключові чинники й умови, які вплинули на розвиток соціальної відповідальності та продовжують впливати на її характер і практику. У ньому також подано саму концепцію соціальної відповідальності: що саме вона означає, і як саме її може бути застосовано для різних організацій. Розділ містить настанову для малих і середніх організацій з використання цього стандарту
Принципи соціальної відповідальності	Розділ 4	Вводить і роз'яснює загальні принципи соціальної відповідальності
Визнання соціальної відповідальності та взаємодія із заінтересованими сторонами	Розділ 5	Описує дві практики соціальної відповідальності: визнання організацією своєї соціальної відповідальності, а також ідентифікація організацією своїх заінтересованих сторін і взаємодія з ними. Дає рекомендації з питань взаємодії між організацією, її заінтересованими сторонами й суспільством щодо визнання основних тем і проблем соціальної відповідальності й зі сфери впливу організації



Настанова щодо основних тем соціальної відповідальності	Розділ 6	Надає роз'яснення з основних тем і пов'язаних із ними проблем, що належать до соціальної відповідальності. Для кожної основної теми подано інформацію про сферу застосування, її ставлення до соціальної відповідальності, пов'язаних із нею принципів і чинниках, а також пов'язаних із нею дій та і очікувань
Настанова щодо наскрізної інтеграції соціальної відповідальності в організації	Розділ 7	Це настанова щодо введення соціальної відповідальності в практику організації. До неї належать рекомендації з: розуміння соціальної відповідальності організації, наскрізної інтеграції соціальної відповідальності в організації, обміну інформацією щодо соціальної відповідальності, підвищення довіри до організації щодо соціальної відповідальності, аналізу прогресу та підвищення результативності, а також оцінки добровільних ініціатив щодо соціальної відповідальності

Джерело: складено авторами на основі [3]

Під час застосування стандарту організації рекомендують враховувати соціальну, екологічну, юридичну, культурну, політичну та організаційну різноманітність, а також відмінності в економічних умовах, узгоджуючи при цьому з міжнародними нормами поведінки (рис. 3).

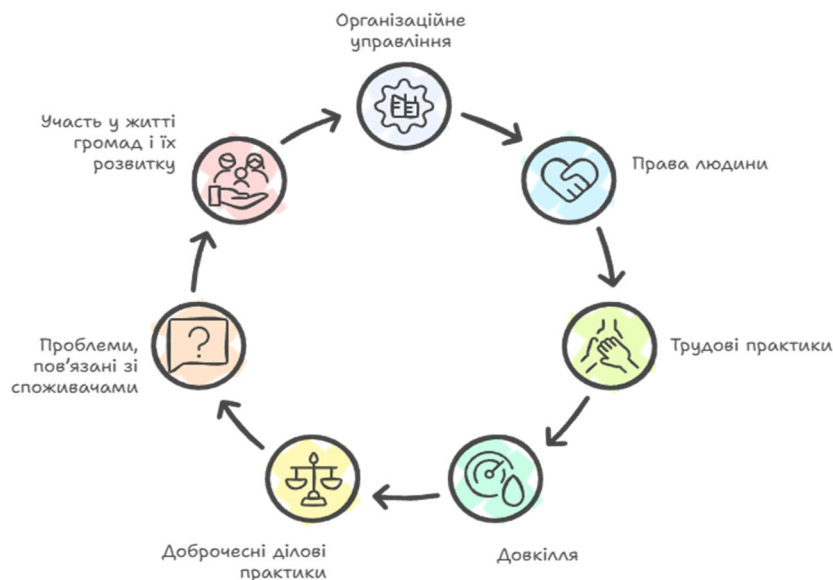


Рис. 3. Основні теми соціальної відповідальності

Джерело: складено авторами на основі [2; 4]

Звертаючи увагу на соціальну відповідальність та реалізуючи її, організація ставить завдання та рухається до реалізації мети, яка полягає у максимальному збільшенні її внеску у сталий розвиток. Функціонування української економіки забезпечується підприємствами, організаціями та



установами різних сфер і галузей. Розглянемо кейси бізнес-структур із впровадження та реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

Проаналізуємо дотримання принципів підприємницької культури та корпоративної соціальної відповідальності компаній Deloitte (аудиторські та консультаційні послуги), UKRSIBBANK (банківська діяльність) та Kronospan (деревообробна галузь).

Deloitte (Делойт) – це міжнародна корпорація, що надає аудиторські та консалтингові послуги, одна з компаній так званої «великої четвірки» аудиторських компаній. У Deloitte розроблено WorldImpact – портфель ініціатив, спрямованих на відчутний вплив на найбільші виклики суспільства і створення більш сталого і справедливого світу. Мета компанії полягає у здійсненні впливу, що має значення для клієнтів, співробітників та суспільства загалом. У досягненні визначеної мети компанія керується стратегією WorldImpact, яка охоплює чотири ключові напрями позитивного впливу Deloitte (рис. 4).

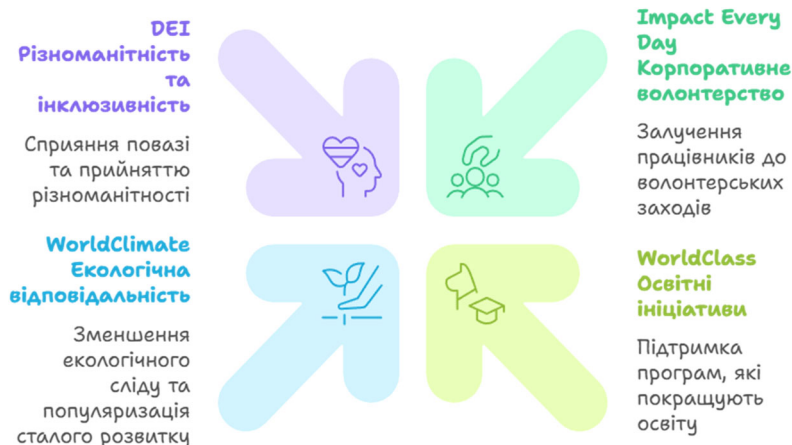


Рис. 4. Стратегія WorldImpact компанії Deloitte

Джерело: складено авторами на основі [4; 9]

Розвиток корпоративного волонтерства, підтримка сталих довгострокових програм і партнерство щодо трансформації бізнесу, суспільства і держави. Підтримка освітніх ініціатив, спрямованих на підвищення якості навчання та формування актуальних професійних навичок. Відстеження



екопоказників, зменшення нашого екосліду та популяризація екологічної відповідальності серед стейкхолдерів. Зміцнення культури поваги та прийняття різноманітності всередині компанії, спонсорство зовнішніх ініціатив з різноманіття та інклюзивності.

Отож, компанія Deloitte не лише реалізує внутрішні проекти, а поширює високі стандарти і принципи підприємницької культури в регіоні, створюючи сприятливий ґрунт для сталого економічного розвитку та євроінтеграції.

UKRSIBBANK BNP Paribas Group – один із найбільших універсальних банків України, який працює на ринку з 1990 року, 60% акцій банку належать одній з найбільших у світі фінансових Груп BNP Paribas, 40% - Європейському банку реконструкції та розвитку.

Основна мета стратегії полягає у переході до сталої економіки, що дає можливість всім стейкхолдерам перенаправити свій бізнес у напрямку сталості та відновлення за критеріями ESG. Критерії ESG включають екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компанії, що використовуються для оцінки її сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Екологічні критерії стосуються впливу на довкілля, соціальні на відносини із персоналом, клієнтами та суспільством, а управлінські стосуються прозорості та ефективності корпоративного управління (рис. 5).



Рис. 5. Стратегія розвитку до 2025 року BNP Paribas та UKRSIBBANK “Growth, Technology and Sustainability”



Джерело: складено авторами на основі [4; 12]

Водночас UKRSIBBANK дотримується екологічної, соціальної політики ЄБРР та BNP Paribas Group із корпоративної соціальної відповідальності.

Ці політики допомагають банку регулювати свою фінансову й інвестиційну діяльність, зосереджуватися на створенні можливостей сталого зростання бізнесу, сприяти переходу клієнтів і партнерів до сталої економіки та підкреслюють важливість позитивного впливу на суспільство та довкілля. UKRSIBBANK поширює культуру відповідального споживання та ведення бізнесу, банк не просто надає кошти, а формує в регіонах безпечне, прозоре та інноваційне бізнес-середовище, що є критично важливим для сталого економічного відновлення України.

Перехід до сталої економіки в Україні є одним із ключових кроків для забезпечення довгострокового розвитку та добробуту країни. Принципи сталого розвитку, закладені в усі напрямки та галузі економіки, створюють основу для подальшого розвитку країни на довгострокову перспективу. Ці принципи сприяють економічній стабільності, захисту довкілля, покращенню якості життя, розвитку інновацій і забезпеченню соціальної справедливості.

Стала економіка є важливим фактором, на який опираються споживачі й інвестори. А компанії мають більше можливостей залучати інвесторів і партнерів, виходити на нові ринки збуту, надавати послуги та товари споживачам, піклуватися про працівників і довкілля. Сталий розвиток стимулює інновації та розвиток нових технологій. Сприяє створенню нових робочих місць і підвищенню конкурентоспроможності української економіки на глобальному ринку.

Високий рівень корпоративного управління допомагає ефективно й етично управляти своїми процесами, дотримуватися законодавства, прозоро вести бізнес і брати до уваги інтереси всіх стейкхолдерів. Банки вагомо впливають на запровадження принципів сталого розвитку, адже окрім



фінансування сталих проєктів вони створюють нові цінності та формують відповідальне ставлення до довкілля, суспільства та корпоративного управління. Поширюючи принципи сталого розвитку та культуру відповідального споживання, банки сприяють адаптації та переходу бізнесу до дотримання принципів сталого розвитку та імплементації критеріїв ESG у бізнес-процеси. Такий підхід може сприяти компаніям у залученні додаткового фінансування як від українських, так і від закордонних інвесторів. Водночас міжнародні фінансові інституції охоче інвестують в проєкти й ініціативи, які відповідають принципам сталості, критеріям ESG тощо.

Стратегічне значення сталого розвитку для Kronospan в Україні реалізується крізь призму чотирьох ключових стовпів сталого розвитку: люди, планета, продукція та управління. Інтеграція цих чотирьох напрямів у єдину стратегію є не лише відповіддю на глобальні виклики, але й фундаментальним інструментом для підвищення операційної ефективності та розбудови довіри з боку ключових стейкхолдерів в регіоні та Україні в цілому (рис. 6).



Рис. 6. Стратегія реалізації корпоративної соціальної відповідальності Kronospan в Україні та досягнення цілей сталого розвитку регіону

Джерело: складено авторами на основі [4; 10; 11]

Операційна діяльність Kronospan створює фундаментальну основу для реалізації ініціатив зі сталого розвитку. Економічна стабільність компанії, її



внесок у державний та місцеві бюджети, а також створення робочих місць є необхідною передумовою для інвестування в довгострокові соціальні та екологічні програми. Таким чином, значний економічний внесок створює фінансову основу, що дозволяє компанії реінвестувати прибуток у стратегічні ініціативи з екологічної модернізації, розвитку персоналу та реалізації масштабних соціальних проектів в регіоні.

Екологічна відповідальність є центральним елементом операційної стратегії Kronospan. Інвестиції в сучасні природоохоронні технології та практики розглядаються не лише як вимога законодавства, але і як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності, ефективного управління репутаційними ризиками та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

Принцип циркулярної економіки глибоко інтегрований у виробничі процеси компанії. Ключовим стратегічним досягненням є використання понад 50% деревини вторинної переробки у виробництві. Такий підхід не лише суттєво знижує залежність від первинної сировини та зменшує навантаження на лісові екосистеми, але й оптимізує вартість сировинної бази, що є важливим фактором економічної стійкості.

Інвестиції в людський капітал та соціальну інфраструктуру є основою для стабільної операційної діяльності та отримання “соціальної ліцензії на діяльність”, тобто неформальної згоди суспільства, що є критично важливою для довгострокової стабільності операцій. Kronospan розглядає своїх співробітників як ключовий актив, а підтримку громад як стратегічний внесок у стабільність регіонів присутності [10].

Наявність міжнародних сертифікатів відіграє стратегічну роль, підтверджуючи відповідність виробничих процесів та продукції глобальним стандартам: FSC (Forest Stewardship Council) гарантує, що деревинна сировина походить з відповідально керованих лісів; ISO 9001: Підтверджує наявність ефективної системи управління якістю; ISO 14001: Свідчить про впровадження системи екологічного менеджменту; ISO 45001: Гарантує відповідність системи



управління охороною праці та безпекою міжнародним вимогам. Високі стандарти продукції підтримуються надійною системою корпоративного управління, що забезпечує прозорість та відповідальність на всіх етапах діяльності.

Ефективне корпоративне управління є тим фундаментом, який забезпечує дотримання всіх принципів сталого розвитку, інтегрує їх в операційні процеси та мінімізує бізнес-ризик. Прозорість, етичність та відповідальність є основою для побудови довгострокових відносин з усіма зацікавленими сторонами. Системний підхід до управління забезпечує цілісність та ефективність усієї стратегії сталого розвитку компанії.

Аналіз діяльності Kronospan в Україні демонструє, що інтегрована стратегія сталого розвитку є ефективним інструментом для досягнення як бізнес-цілей, так і позитивного соціального та екологічного впливу. Компанія успішно поєднує операційну ефективність з відповідальним ставленням до довкілля, персоналу та громад.

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності компанії Kronospan в Україні є показовим прикладом того, як великий промисловий гравець інтегрує глобальні екологічні стандарти у локальний контекст, сприяючи сталому розвитку конкретних регіонів (Волинь, Рівненщина). Kronospan демонструє перехід від «благодійності» до створення спільних цінностей, що дозволяє компанії не просто співіснувати з регіоном, а ставати двигуном його модернізації, забезпечуючи операційну стійкість бізнесу навіть у періоди економічної турбулентності.

Висновки. У сучасних умовах підприємницька культура еволюціонує від внутрішньої системи цінностей компанії до комплексної рамки компетентностей, яка базується на етиці та проактивності. Впровадження рамки сприяє формуванню нового типу підприємця, здатного не лише створювати економічну цінність, а й усвідомлювати соціальні аспекти та вплив на навколишнє середовище. Таким чином, корпоративна соціальна



відповідальність перестає бути добровільним доповненням і стає засадничою стратегією корпоративного управління, що визначає життєздатність бізнесу в довгостроковій перспективі.

Важливим кроком на шляху інтеграції українського бізнесу в глобальний простір є імплементація стандарту ДСТУ ISO 26000:2019, що сприятиме уніфікації національних і міжнародних настанов і створюватиме методологічну базу для підприємств, організацій, установ.

Аналіз практичного досвіду Deloitte, UKRSIBBANK та Kronospan, виявив багатогранність підходів до реалізації сталого розвитку в регіоні та Україні. Досліджено, що консалтинговий та банківський сектори роблять акцент на освітніх ініціативах, цифровій трансформації та впровадженні ESG-критеріїв у фінансові операції. В той же час лідер деревообробної галузі Kronospan успішно інтегрує принципи циркулярної економіки. Кейс компанії Kronospan свідчить, що використання вторинної сировини та дотримання екологічних стандартів ISO безпосередньо впливає на операційну стійкість та конкурентоспроможність продукції на світових ринках.

Відтак, синергія підприємницької культури та корпоративної соціальної відповідальності створює фундамент для сталого розвитку національної економіки. Соціально відповідальна поведінка бізнесу є також необхідною передумовою стабільності в умовах геополітичної турбулентності.

Перспективи подальших досліджень спрямовані на вивчення адаптаційних механізмів соціальної відповідальності бізнесу в період післявоєнного відновлення України.

Список використаних джерел

1. DQS Україна. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk/sertifikuajte/iso-26000>
2. Howard R. Bowen's Social responsibilities of the businessman, 1953 Harper, New York, 276 p.
3. ISO 26000:2010(en) Guidance on social responsibility. URL:



<https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

4. Napkin.IA. Innovative tool for automatic visualization. URL: <https://www.napkin.ai/>

5. Зелена книга з КСВ, 2001 р. https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/zelena-knyha-sotsial-noho-pidpriemny-tstva-v-ukraini/

6. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М.А., Ляшенко О., Саєнсус М.А. і Місько Г.А., Зінченко А.Г., 2011. 480с.

7. Медведєва І. В. Концепція ділової культури Г. Хофстеде у міжнародному бізнесі. *Причорноморські економічні студії*. 2017, №15. С. 16-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_15_5.

8. Національний стандарт ДСТУ ISO 26000:2019 (ISO 26000:2010, IDT) “Настанови щодо соціальної відповідальності”.

9. Офіційний сайт Deloitte . URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/impact-report.html>

10. Офіційний сайт Kronospan в Україні. Kronospan in Ukraine Sustainability Report 2022–2023. URL: <https://viewer.ipaper.io/in-link/sustainable-reports-kronospan/kronospan-in-ukrainesustainabilityreport2022-2023final/?page=22>

11. Офіційний сайт Kronospan в Україні. Сталий розвиток. URL: https://kronospan.com/ua_UA/company/stalij-rozvitok/

12. Офіційний сайт UKRSIBBANK. Звіт зі сталого розвитку за 2024 рік. URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/corporate-social-responsibility/#reports>

13. Пушак Я. Я., Чернух Д. В., Трушкіна Н. В. Розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2024. №11. URL: https://www.researchgate.net/publication/386152380_ROZVITOK_SISTEMI_KORPORATIVNOI_SOCIALNOI_VIDPOVIDALNOSTI_UKRAINSKOGO_BIZN ESU_V_UMOVAN_VIJNI



14. Рамка підприємницької компетентності молоді в Україні. URL: chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8011-ramka_pidpriemnic_koi_kompetentnosti_do_obgovorenn.pdf

15. Стефанюк О. Д., Альошкіна Л. П., Пітель Н. Я. Стратегічне впровадження корпоративної відповідальності: забезпечення етичності, сталості та соціальної відповідальності в сучасному бізнесі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». № 7 (87), 2 т. 2024. С. 33-43.

16. Татьков Б. В. Зарубіжний досвід правового регулювання КСВ у сфері господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2020. Вип. 62. С. 201-206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2020_62_37

17. Мельник М. І., Мединська Т. В. Механізми підтримки і стимулювання розвитку підприємницького сектору України в умовах війни. *Академічні візії*. Вип. 36, 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1396/1268>.

18. Резильєнтність ендogenous розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків: монографія / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. редактор М.І. Мельник. Львів, 2024. 307 с.