

УДК 658.012.8:005.35
JEL: D21; M14; L21; O35; Q56
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-532-542>

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЙ ТА МОДЕЛЕЙ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

©2025 АРЕФ'ЄВА О. В., ГОВСЄЄВ Д. Д.

УДК 658.012.8:005.35
JEL: D21; M14; L21; O35; Q56

Ареф'єва О. В., Говсєєв Д. Д. Механізм формування концепцій та моделей соціальної відповідальності підприємств

У статті обґрунтовано механізм формування концепцій і моделей соціальної відповідальності підприємств як цілісну процесну систему, спрямовану на перетворення стратегічних орієнтирів організації у вимірювані соціально-економічні результати. В умовах цифрової економіки, глобалізаційних викликів та посилення регуляторного контролю ефективність корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) визначається узгодженістю п'яти взаємопов'язаних блоків механізму: концептуального, аналітико-діагностичного, формувального, впроваджувального та контрольно-коригуючого. Концептуальний блок формує ціннісно-нормативну основу, інтегруючи положення міжнародних стандартів ISO 26000, GRI та Керівних принципів ООН із бізнесу та прав людини. Аналітико-діагностичний блок забезпечує системне оцінювання соціальних, економічних та екологічних аспектів діяльності підприємства на основі ESG-метрик, індексів КСВ, бенчмаркінгу та сценарного аналізу. Формувальний блок перетворює результати діагностики в цільову модель КСВ із визначеними пріоритетами, показниками ефективності, паспортами проектів і структурою бюджетування. Впроваджувальний блок спрямований на інтеграцію соціальної відповідальності в бізнес-процеси, корпоративну культуру та цифрові платформи управління, що забезпечує сталість і прозорість процесів. Контрольно-коригуючий блок завершує управлінський цикл через моніторинг, соціальний аудит, публічну звітність і запуск механізму постійного вдосконалення. Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні принципів ESG, інтегрованої звітності та цифрової аналітики в єдиному адаптивному механізмі КСВ із чітко визначеними входами, виходами та зворотним зв'язком. Практичне значення розробленого підходу виявляється в підвищенні рівня довіри з боку стейкхолдерів, оптимізації управлінських рішень, підсиленні прозорості, зменшенні соціально-екологічних ризиків та формуванні довгострокових конкурентних переваг підприємств у контексті сталого розвитку.

Ключові слова: підприємство, корпоративна соціальна відповідальність, механізм, ESG, сталий розвиток, модель, концептуальний підхід, інтелектуалізація управління, інновації, цифровізація.

Рис.: 5. **Бібл.:** 16.

Ареф'єва Олена Володимирівна – доктор економічних наук, професор, виконуюча обов'язки завідувача кафедри економіки, Державний університет «Київський авіаційний інститут» (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: lana-2009-19@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5157-9970>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-4226-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36068889000>

Говсєєв Дмитро Дмитрович – аспірант кафедри економіки повітряного транспорту, Державний університет «Київський авіаційний інститут» (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: hovsieiev@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3824-1996>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58190752900>

UDC 658.012.8:005.35

JEL: D21; M14; L21; O35; Q56

Arefieva O. V., Hovsieiev D. D. A Mechanism for the Formation of Conceptions and Models of Corporate Social Responsibility

The article substantiates a mechanism for developing conceptions and models of corporate social responsibility (CSR) as a comprehensive process-oriented system aimed at transforming strategic orientations of an enterprise into measurable socioeconomic outcomes. In the context of the digital economy, globalization challenges, and strengthened regulatory oversight, the effectiveness of CSR is determined by the consistency of five interrelated blocks: conceptual, analytical-diagnostic, formative, implementation, and control-corrective. The conceptual block forms the value and normative framework, integrating the provisions of international standards such as ISO 26000, GRI, and the UN Guiding Principles on Business and Human Rights with national and sectoral specificities. The analytical-diagnostic block ensures a systematic evaluation of the enterprise's social, economic, and environmental dimensions through ESG metrics, CSR indices, benchmarking, and scenario analysis. The formative block transforms analytical results into a target CSR model with defined priorities, performance indicators, project passports, and budgeting structures. The implementation block focuses on integrating CSR principles into business processes, corporate culture, and digital management platforms, ensuring process sustainability and transparency. The control-corrective block completes the management cycle through monitoring, social audit, public reporting, and the initiation of continuous improvement mechanisms. The scientific novelty of the study lies in combining ESG principles, integrated reporting, and digital analytics within a unified adaptive CSR mechanism featuring clearly defined inputs, outputs, and feedback loops. The practical significance of the proposed approach manifests in enhanced stakeholder trust, improved managerial decision-making, increased transparency, reduced social and environmental risks, and the creation of long-term competitive advantages of enterprises in the context of sustainable development.

Keywords: enterprise, corporate social responsibility, mechanism, ESG, sustainable development, model, conceptual approach, intellectualization of management, innovation; digitalization.

Fig.: 5. **Bibl.:** 16.

Arefieva Olena V. – D. Sc. (Economics), Professor, Acting Head of the Department of Economics, State University "Kyiv Aviation Institute" (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: lena-2009-19@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5157-9970>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-4226-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36068889000>

Hovsieiev Dmytro D. – Postgraduate Student of the Department of Economics of Air Transport, State University "Kyiv Aviation Institute" (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: hovsieiev@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3824-1996>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58190752900>

Сучасна парадигма соціально-економічного розвитку характеризується зростанням ролі соціальної відповідальності бізнесу як ключового інструменту забезпечення стійкості, довіри та конкурентоспроможності підприємств. У світовій економічній практиці спостерігається перехід від вузького розуміння корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як інструменту репутаційного позиціонування до її трактування як стратегічного механізму інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей у єдину систему корпоративного управління. Цей перехід зумовлений взаємодією глобалізаційних, технологічних і соціокультурних чинників, серед яких домінують цифровізація бізнес-процесів, підвищення прозорості ринків капіталу, посилення уваги до екологічних ризиків та запит суспільства на етичні стандарти діяльності підприємств.

Водночас процес інституціоналізації соціальної відповідальності в бізнесі набуває нових змістових характеристик. КСВ перестає бути факультативною складовою корпоративної стратегії та перетворюється на системну форму реалізації цінностей сталого розвитку. Підприємства дедалі частіше вибудовують свою діяльність не лише з позицій прибутковості, а й з огляду на соціальну користь, екологічну безпечність і відповідальне ставлення до стейкхолдерів. Відповідно, соціальна відповідальність розглядається не як окрема функція менеджменту, а як наскрізний принцип, що пронизує всі рівні управління – від стратегічного планування до контролю результатів. Це зумовлює потребу у формуванні науково обґрунтованого механізму, який би забезпечував узгодженість ціннісних орієнтирів, управлінських рішень і практичних дій підприємства в контексті соціальної відповідальності.

Проблематика формування таких механізмів посилюється через складність інтеграції КСВ у діючу систему корпоративного управління. Попри значну кількість наукових досліджень, у більшості підходів соціальна відповідальність розглядається або як набір практик етичної поведінки, або як ін-

струмент комунікаційної політики підприємства. Проте сучасні виклики – цифрова трансформація, ESG-орієнтація інвестицій, нові стандарти нефінансової звітності – вимагають переходу до процесного бачення КСВ як безперервного циклу планування, реалізації, моніторингу та вдосконалення соціально відповідальної діяльності. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише декларувати соціальну місію, а й керовано реалізовувати її через вимірювані показники ефективності та механізми адаптації до зовнішнього середовища.

Значний внесок у вирішення даної проблеми через розробку підходів формування концепцій і моделей та відповідних механізмів у контексті до обґрунтованих особливостей та умов розвитку суб'єктів господарювання, методів підвищення їх соціальної відповідальності міститься в наукових працях таких науковців, як Ареф'єв С. О., Васюткіна Н. В., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. [1], Барна М., Білик О., Лепейко Т., Шіковець К., Лемещенко Н., Поповиченко Г. [3], Лінгур Л. [5], Мей Ф. [6], Шелест О., Обиденнова Т. [9], Arefiev S., Nemashkalo K. [10], Bachnik Katarzyna (ed.) [11], Bustamante Silke, Pizzutilo Fabio [12], Crowther David, Seifi Shahlai [13], Serpeninova Y., Makarenko I., Oleksich Z., Fominov R [16].

Дослідженням проблеми розробки принципів, механізмів соціальної відповідальності та соціального підприємництва в умовах динамічних змін і цифрових трансформацій при стратегічному управлінні підприємством присвятили такі дослідники як: Ареф'єва О. В., Сімкова Т. О. [2], Єрмаков М. А., Карпенко І. О. [4], Попадюк О. В., Лучик О. І. [7], Прохорова В., Залуцька Х., Маслак Т. [8], Korytko T., Piletska S. [14], Kuzior A., Arefieva O., Poberezhna Z., Ihumentsev O. [15].

Іхній доробок свідчить, що значна кількість підходів носить дискусійний характер. З огляду на це, формування механізму соціальної відповідальності підприємства доцільно розглядати як процес побудови керованої системи, що поєднує аналітичні, організаційні, управлінські та конт-

рольні елементи в єдину циклічну структуру. Такий механізм має забезпечувати узгодженість стратегічних орієнтирів і практичних дій, поєднання соціально-етичних принципів із інструментами цифрового управління, а також можливість постійного вдосконалення відповідно до змін регуляторного, економічного та технологічного середовища.

Власне, у цьому полягає актуальність і наукова новизна представленого дослідження, яке спрямоване на обґрунтування структурно-функціональної моделі формування концепцій і моделей соціальної відповідальності підприємств як системи, що поєднує стратегічну ідею, аналітичну базу, практичну реалізацію та контур зворотного зв'язку.

Метою дослідження є наукове обґрунтування механізму формування концепцій і моделей КСВ і показ того, як процесний підхід, підсилений цифровими інструментами та практиками ESG, забезпечує керованість і вимірюваність соціально відповідальної діяльності.

У сучасних умовах соціальна відповідальність підприємств постає не як факультативна складова їхньої діяльності, а як стратегічний елемент, що визначає здатність бізнесу адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, формувати довгострокові конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток. Розвиток глобалізаційних процесів, цифровізація, зростання вимог з боку стейкхолдерів підвищення значущості екологічних і соціальних аспектів змінюють традиційне розуміння корпоративної відповідальності. У цих умовах актуальним стає створення системного механізму формування концепцій і моделей соціальної відповідальності, що здатний інтегрувати міжнародні стандарти, національні пріоритети та специфіку функціонування підприємства. «Різноманітність соціальних викликів, з якими стикаються організації, відмінності в завданнях підвищення конкурентоспроможності та бізнес-стратегії, реалізують вибір конкретних практик соціальної діяльності та шукають найкращий варіант їх поєднання та інтеграції в систему управління підприємством» [5].

Механізм формування концепцій та моделей соціальної відповідальності підприємств доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, які в комплексі забезпечують перехід від стратегічних намірів до практичних результатів. Він поєднує аналітичний, організаційний, управлінський і контрольний блоки, що разом утворюють замкнутий цикл – від діагностики середовища до вдосконалення впроваджених моделей. Такий підхід дозволяє забезпечити системність процесу, його гнучкість і адаптивність до динаміки ринку

та соціальних очікувань. Також є думка, що «основною метою формування та впровадження механізму активізації СВД на підприємстві є впровадження, використання та дотримання соціальних відносин, правил і соціальних норм соціальними суб'єктами, а також є соціальним явищем, яке в разі їх порушення застосовує передбачені цими нормами засоби впливу на порушника [4, с. 294].

В основі механізму лежить концептуальний блок, який визначає базові принципи, орієнтири та ціннісні засади соціальної відповідальності. Тут важливо інтегрувати вимоги міжнародних документів (ISO 26000, Керівні принципи ООН з бізнесу та прав людини, стандарти GRI) з особливостями вітчизняного економічного середовища та правового поля. Концепція повинна враховувати специфіку галузі, рівень ресурсного забезпечення, інноваційний потенціал та структуру зацікавлених сторін (рис. 1).

Концептуальний блок передбачає комплексне опрацювання місії підприємства, в якій мають бути відображені не лише економічні амбіції, а й чіткі зобов'язання перед суспільством, екологічним середовищем і працівниками. Важливим аспектом є формування корпоративного бачення – інтегрованого уявлення про бажаний майбутній стан підприємства, що об'єднує стратегічні, інноваційні та соціальні цілі в єдину систему координат. Це бачення повинно бути релевантним сучасним викликам, зокрема цифровізації економіки, інтелектуалізації капіталу, змінам глобальних ланцюгів постачання та зростанню вимог до прозорості бізнесу.

На цьому етапі закладається ідеологічна, методологічна та ціннісна основа всієї подальшої діяльності, формуються орієнтири, на які спиратиметься керівництво у взаємодії з ключовими стейкхолдерами, а також визначаються принципи, що регулюватимуть прийняття управлінських рішень у сфері корпоративної відповідальності. У сучасних умовах такими принципами є прозорість, що передбачає відкритість інформації про цілі, результати та вплив діяльності підприємства; підзвітність, яка означає готовність брати на себе відповідальність за прийняті рішення та їхні наслідки; етична поведінка, що забезпечує дотримання норм чесності, справедливості та поваги до прав людини; інтеграція сталого розвитку в стратегічне та оперативне планування; інклюзивність, яка гарантує залучення всіх релевантних стейкхолдерів; безперервне вдосконалення, спрямоване на регулярне оновлення політики соціальної відповідальності з урахуванням змін зовнішнього середовища; а також інноваційність, що передбачає впровадження сучасних технологій і креативних

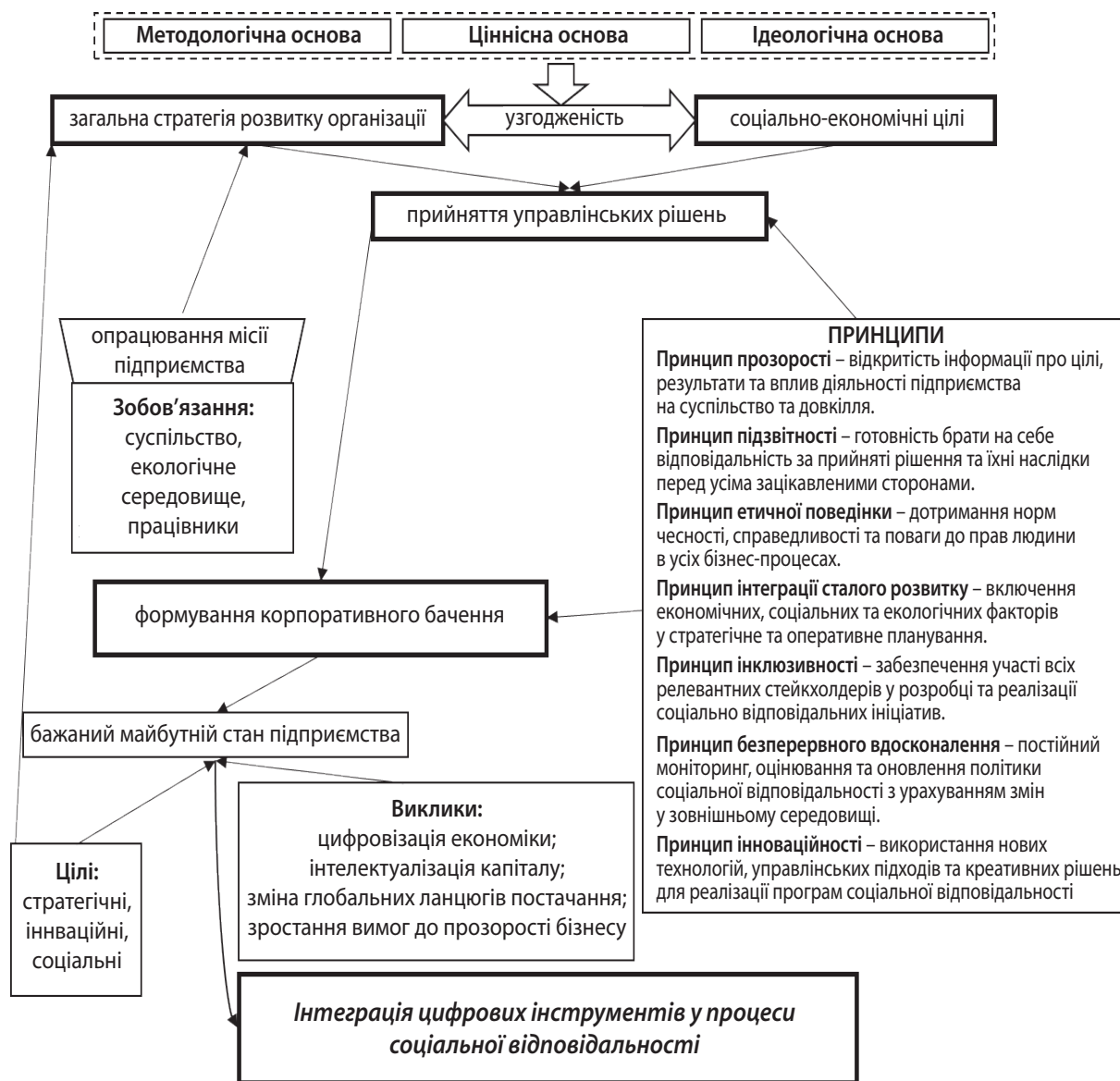


Рис. 1. Структура концептуального блоку механізму фундаменту побудови системи соціальної відповідальності

управлінських рішень у реалізацію програм соціальної відповідальності. Поєднання цих принципів формує надійний концептуальний фундамент, який визначає ефективність та адаптивність усієї моделі соціальної відповідальності підприємства.

Аналітико-діагностичний блок механізму формування концепцій і моделей соціальної відповідальності підприємств виконує ключову функцію збирання, обробки та інтерпретації інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сучасних умовах бізнесу цей блок не обмежується традиційним аналізом фінансових чи виробничих показників, а включає комплексне оцінювання соціального та екологічного впливу діяльності підприємства, ступеня задоволеності потреб зацікавлених сторін, репутаційних характеристик, рівня корпоративної культури та внутріш-

нього соціального капіталу. Важливо, що оцінювання має здійснюватися не лише за фактичними результатами, а й на основі прогнозів і сценаріїв, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища до того, як вони набудуть критичного характеру (рис. 2).

Аналітико-діагностичний блок не лише формує «стартову точку» для побудови ефективної моделі соціальної відповідальності, а й виконує функцію постійного зворотного зв'язку всього механізму. Він слугує своєрідним «сенсорним центром» системи управління CSR, який забезпечує безперервне надходження актуальних даних, їх інтерпретацію та трансляцію у вигляді практичних управлінських сигналів. Завдяки цьому етапу підприємство отримує можливість оперативно реагувати на трансформації зовнішнього середовища,



Рис. 2. Аналітико-діагностичний блок механізму формування концепцій та моделей соціальної відповідальності підприємств

що особливо важливо в умовах цифровізації, глобалізації та підвищеної регуляторної уваги до питань сталого розвитку. Результати аналітико-діагностичного блоку дозволяють своєчасно оновлювати корпоративну політику відповідальності, усувати виявлені недоліки та посилювати ефективність діючих програм. Цей етап сприяє підвищенню рівня прозорості та довіри з боку стейкхолдерів, адже надає чіткі, верифіковані та вимірювані показники впливу підприємства на соціальну, економічну та екологічну сфери. Своєю чергою, це створює підґрунтя для формування позитивного іміджу, укріплення репутаційного капіталу та залучення інвестицій, орієнтованих на принципи ESG.

Крім того, аналітико-діагностичний блок має критичне значення для управління ризиками, оскільки виявляє потенційні соціальні та екологічні загрози ще на ранніх стадіях. Це дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки, а й трансформувати ризики в нові можливості розвитку через упровадження інноваційних підходів, партнерських програм і технологічних рішень. Таким чином, цей етап виступає не пасивним інструментом вимірювання, а активним чинником стратегічної гнучкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Проектно-цільовий блок механізму формування концепцій та моделей соціальної відповідальності підприємств є тією складовою, де на

основі результатів аналітико-діагностичного етапу відбувається трансформація отриманої інформації у стратегічно й операційно значущі напрями дій. Його зміст полягає у створенні цілісної архітектури планування та впровадження ініціатив, які водночас узгоджуються із загальною стратегією підприємства, вимогами ринку, міжнародними стандартами корпоративної відповідальності та очікуваннями стейкхолдерів. На цьому етапі формується комплексне бачення цілей соціальної відповідальності, яке передбачає не лише визначення їх формальних характеристик і часових меж, а й перерахування їх взаємозв'язку з економічною результативністю, соціальною ефективністю та екологічною стійкістю (рис. 3).

Важливо, що в межах проектно-цільового блоку соціальна відповідальність перестає бути декларативною категорією та перетворюється на інструмент створення довгострокових конкурентних переваг, підкріплений реальними ресурсами, чіткою системою показників результативності, інноваційними підходами та залученням партнерів до реалізації спільних проєктів. У результаті формується керована система, здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати ефективне використання ресурсів і підтримувати сталий розвиток підприємства в економічному, соціальному та екологічному вимірах. «Для підвищення ефективності соціальних

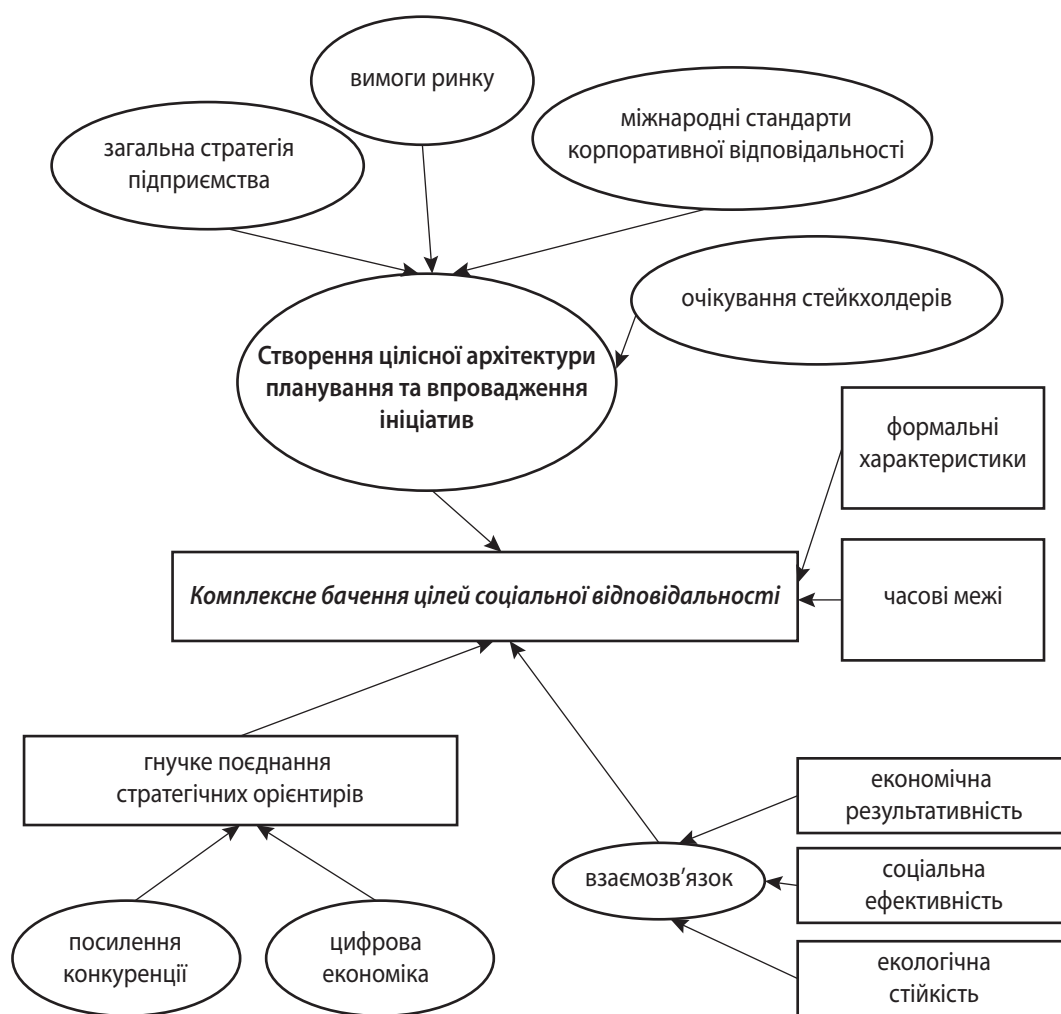


Рис. 3. Проектно-цільовий блок механізму формування концепцій і моделей соціальної відповідальності підприємств

підприємств доцільно розробити нову модель управління, яка вимагає впровадження цифрових технологій, враховуючи міжгалузевий характер надання соціальних послуг та виробництва товарів» [14, с. 167].

Впроваджувальний блок механізму формування концепцій та моделей соціальної відповідальності підприємств є ключовою фазою, де сформовані ідеї, стратегії та інструменти переходять у практичну площину діяльності організації. На цьому етапі відбувається перетворення концептуальних положень і результатів аналітичних досліджень у реальні проекти, програми та ініціативи, які безпосередньо впливають на соціальне, економічне та екологічне середовище. Його сутність полягає в забезпеченні гармонійної інтеграції принципів соціальної відповідальності в щоденну операційну діяльність підприємства, у процеси управління персоналом, взаємодії з клієнтами, партнерами, постачальниками та місцевими громадами.

Цей етап передбачає використання комплексного підходу, який охоплює планування ресурсів, координацію виконавців, налагодження механізмів міжфункціональної взаємодії, а також створення умов для ефективного внутрішнього та зовнішнього комунікаційного супроводу. Особливе місце займає впровадження інноваційних технологій, включно з цифровими платформами управління проектами, системами моніторингу ефективності, автоматизацією звітності та застосуванням штучного інтелекту для адаптації рішень у режимі реального часу.

Важливим завданням впроваджувального блоку є формування корпоративної культури, орієнтованої на сталий розвиток, етичну поведінку та залучення працівників до реалізації програм соціальної відповідальності. У цьому контексті значну роль відіграє навчання персоналу, розвиток лідерських компетенцій, створення мотиваційних механізмів і визнання досягнень, які підвищують рівень залученості та відповідальності співробітників. Крім того, на цьому етапі підприємство ак-

тивно взаємодіє зі стейкхолдерами, забезпечуючи прозорість процесів, доступність інформації та зворотний зв'язок, що підвищує довіру та підтримку з боку громадськості. Завдяки комплексному характеру впроваджувальний блок забезпечує не лише запуск окремих ініціатив, а й системну трансформацію управлінських практик, інтеграцію соціальних і екологічних пріоритетів у стратегічний розвиток підприємства та формування довгострокової конкурентної переваги (рис. 4).

Запропонований механізм формування концепцій та моделей соціальної відповідальності підприємств (рис. 5) відображає системну логіку узгодження стратегічних, аналітичних, управлінських і контрольних процесів у межах єдиного управлінського циклу. Його сутність полягає в інтеграції соціальної відповідальності не як додаткового напрямку діяльності, а як фундаментальної складової корпоративного управління, що забезпечує збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей. Механізм функціонує як саморегульована динамічна система, у якій кожен структурний блок не є автономним, а виступає взаємопов'язаним елементом загального континууму планування, реалізації та вдосконалення соціально відповідальної діяльності підприємства. На початковому рівні механізм орієнтується на формування ціннісно-стратегічної основи, що закладається в концептуальному блоці. Саме цей блок створює методологічну рамку, у межах якої соціальна відповідальність визначається як елемент корпоративної філософії, інтегрований у бізнес-модель. У ньому відбувається ідеологічне структурування принципів етичності, прозорості, партнерства та сталого розвитку, які надалі задають спрямованість для всіх управлінських рішень. Його логічний вихід безпосередньо формує вхід до аналітико-діагностичного блоку, де ціннісні орієнтири перетворюються на конкретні критерії оцінювання й аналітичні показники.

Таким чином, між концептуальним і аналітичним блоками встановлюється функціональний зв'язок «ціль – діагностика», що дозволяє перейти від абстрактної ідеї до кількісно вимірюваного стану корпоративної соціальної відповідальності.

Взаємозалежність усіх блоків механізму проявляється в його здатності забезпечувати повну управлінську відтворюваність: концептуальні положення визначають напрям аналітики, результати аналізу створюють базу для проектування, програми реалізуються через упровадження, а контрольні процедури повертають систему до вихідного стратегічного рівня, доповнюючи її новими даними та висновками.

Кожен із блоків водночас є і завершенням попереднього, і передумовою наступного, що формує безперервну спіраль розвитку соціальної відповідальності підприємства. Така структура дозволяє забезпечити її адаптацію до динамічних умов економічного середовища, узгодженість із міжнародними стандартами та інтеграцію соціальних, екологічних і економічних цілей у єдину систему стратегічного управління.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати науково-методичні засади побудови механізму формування концепцій і моделей соціальної відповідальності підприємств як складної, адаптивної та саморегульованої системи управління. З'ясовано, що соціальна відповідальність у сучасних умовах не може розглядатися як епізодична ініціатива або елемент корпоративного іміджу. Вона виступає складовою стратегічного управління, через яку відбувається інтеграція соціальних, екологічних і економічних цілей підприємства в єдиний управлінський контур. Саме тому ключовим завданням є створення структурно-функціональної моделі, здатної забезпечити логічну послідовність переходу від стратегічних орієнтирів до конкретних результатів соціально відповідальної діяльності.

Запропонований механізм має процесну природу й охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків – концептуальний, аналітико-діагностичний, формувальний, впроваджувальний і контрольнокоригуючий, – які разом утворюють замкнутий цикл управління. Його системність полягає в послідовному перетворенні ідей, цінностей і стратегічних пріоритетів на вимірювані показники, програми, дії та результати, що дозволяє інтегрувати соціальну відповідальність у всі рівні корпоративного управління.

Концептуальний блок забезпечує формування ціннісної та методологічної основи КСВ; аналітико-діагностичний створює інформаційне підґрунтя для прийняття рішень; формувальний трансформує результати аналізу в систему програм і проєктів; впроваджувальний реалізує їх у практичній діяльності; а контрольнокоригуючий формує зворотний зв'язок, спрямований на вдосконалення та адаптацію політики КСВ до змін зовнішнього середовища.

Наукова новизна механізму полягає в тому, що він поєднує принципи ESG, інструменти інтегрованої звітності, цифрової аналітики та управління знаннями в єдиній моделі, орієнтованій на постійне самовдосконалення. Завдяки цьому соціальна відповідальність розглядається не як статичний набір заходів, а як динамічна система із влас-

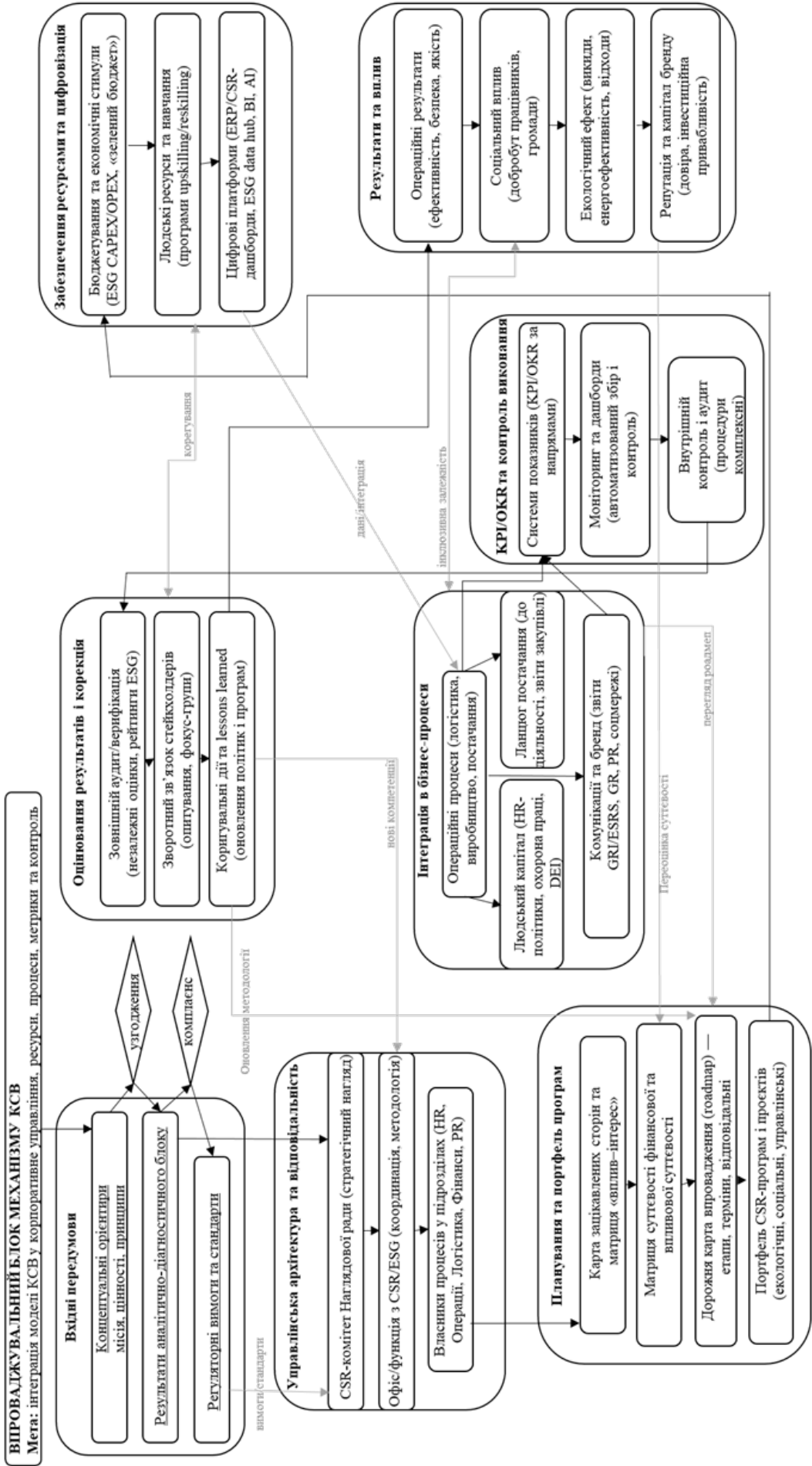


Рис. 4. Впроваджувальний блок механізму корпоративної соціальної відповідальності підприємства: структурно-функціональна модель

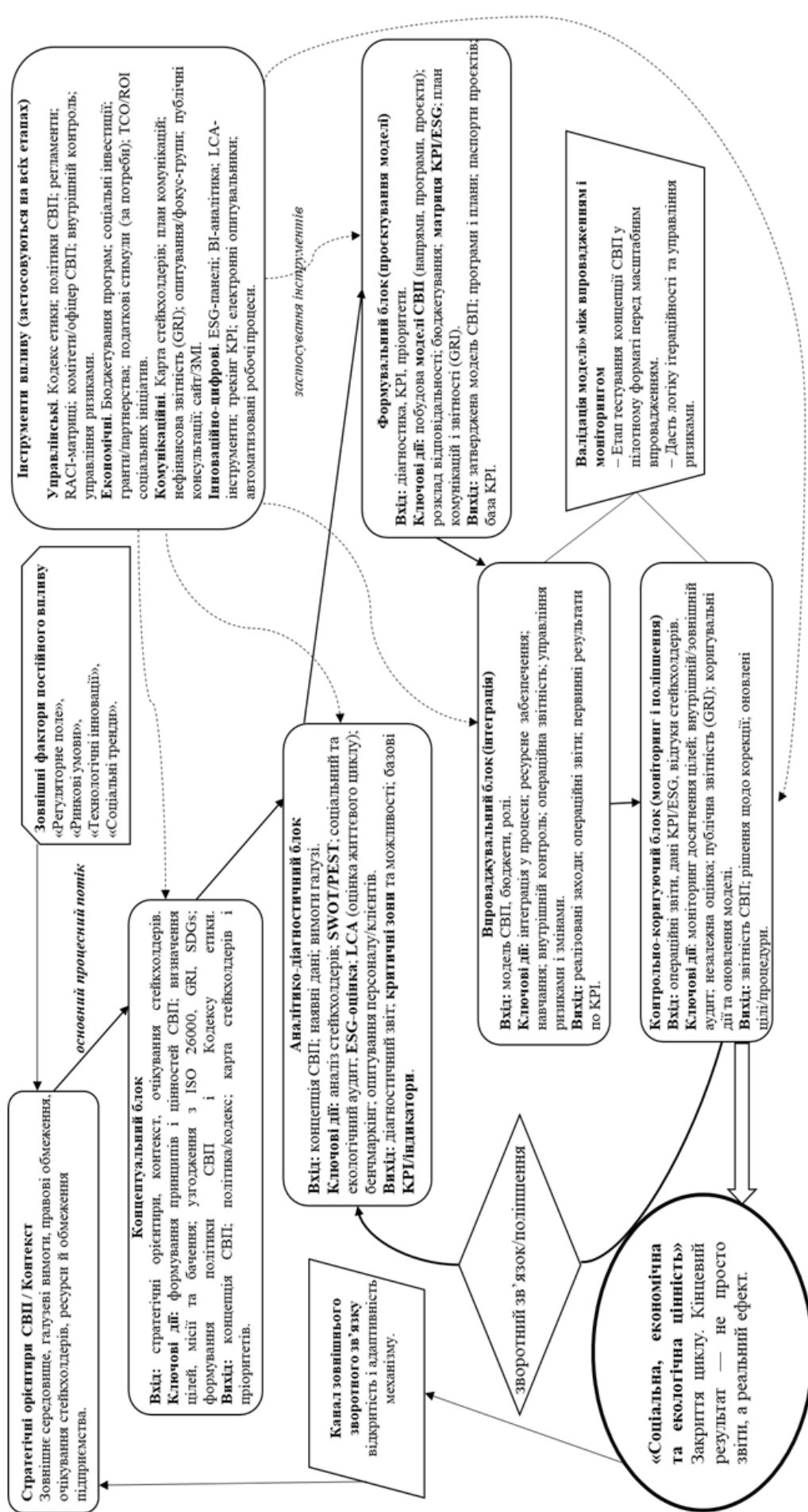


Рис. 5. Механізм формування концепцій та моделей соціальної відповідальності підприємств

тивостями навчання, гнучкості та розвитку. Водночас механізм має прикладну спрямованість: він створює практичний інструментарій для гармонізації відносин між підприємством і стейкхолдерами, формування довіри, підвищення прозорості звітності, раціонального використання ресурсів і зміцнення соціального капіталу організації.

Механізм формування концепцій і моделей соціальної відповідальності підприємств виконує роль інтеграційного інструменту стратегічного розвитку, який дозволяє перетворити соціальну відповідальність на керований процес створення спільної цінності для бізнесу, суспільства та навколишнього середовища. Його впровадження забезпечує перехід підприємства до більш високого рівня управлінської культури, підвищує стійкість до кризових впливів і сприяє досягненню Цілей сталого розвитку ООН.

У перспективі подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінювання ефективності впровадження цього механізму в різних секторах економіки, розроблення галузевих моделей метрик КСВ і вивчення впливу цифрових технологій на еволюцію системи соціальної відповідальності в умовах інтелектуалізації бізнесу. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ареф'єв С. О., Васюткіна Н. В., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування організаційно-економічного механізму підвищення економічної стійкості підприємства в питаннях управління об'єктами інтелектуальної власності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 296–301.
DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-50>
2. Ареф'єва О. В., Сімкова Т. О. Механізми антикризового та стратегічного управління авіаційною галуззю в умовах деформації кризових впливів у післявоєнний період: інституційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-99>
3. Барна М., Білик О., Лепейко Т. та ін. Корпоративна соціальна відповідальність освітніх інноваторів у стратегії фінансового менеджменту та диджитал-маркетингу. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4. С. 644–663.
DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.63.2025.4860>
4. Єрмаков М. А., Карпенко І. О. Механізм активізації соціально відповідальної діяльності підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 290–299.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-290-299>
5. Лінгур Л. М. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>

6. Мей Ф. Чинники та механізм формування корпоративної соціальної відповідальності підприємств, які провадять зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-75>
7. Попадюк О. В., Лучик О. І. Принципи та механізм соціальної відповідальності в умовах стратегічного управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. С. 235–246.
DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct36-38>
8. Прохорова В., Залуцька Х., Маслак Т. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 11.
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)
9. Шелест О., Обидєннова Т. Удосконалення методів підвищення соціальної відповідальності організації в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 17.
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15)
10. Arefiev S., Nemashkalo K. Prospects of Leadership Style Formation Regarding Generation Z. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Vol. 8. No. 3. P. 131–136.
DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-19>
11. Corporate Social Responsibility and Sustainability: From Values to Impact. Routledge, 2022. 259 p.
12. Bustamante S., Pizzutilo F., Martinovic M., Herrero Olarte S. Corporate Social Responsibility and Employer Attractiveness. An International Perspective. Springer, 2021. 379 p.
13. Crowther D., Seifi Sh. Corporate Social Responsibility in Difficult Times. Springer, 2023. 248 p.
14. Korytko T., Piletska S. Social Entrepreneurship as the Basis of Social Responsibility of Enterprises in the Context of Digital Transformations Based on the Mechanism of Cross-Sectoral Interaction. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 4. С. 164–173.
DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-164-172](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-164-172)
15. Kuzior A., Arefieva O., Poberezhna Z., Ihumentsev O. The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Art. 3258.
DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063258>
16. Серпенінова Ю., Макаренко І., Олексіч Ж., Фомінов Р. Звітність щодо сталого розвитку гірничодобувних і нафтопереробних компаній: порівняльний аналіз ЄС та України. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2022. Vol. 6. No. 4.
DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.04.05>

REFERENCES

- Arefiev, S., & Nemashkalo, K. (2023). Prospects of Leadership Style Formation Regarding Generation Z. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(3), 131–136.
<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-19>

- Arefiev, S. O., Vasiutkina, N. V., Arefieva, O. V., & Piletska, S. T. (2024). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu pidvyshchennia ekonomichnoi stiikosti pidpriemstva v pytanniakh upravlinnia ob'ektyamy intelektualnoi vlasnosti [Formation of the organizational and economic mechanism for increasing the economic stability of an enterprise in intellectual property management issues]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 9(1), 296–301. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-50>
- Arefieva, O. V., & Simkova, T. O. (2025). Mekhanizmy antykrizovoho ta stratehichnoho upravlinnia aviatstsiiou haluzziu v umovakh deformatsii kryzovykh vplyviv u pislivoiennnyi period: instytutsiinyi aspekt [Mechanisms of anti-crisis and strategic management of the aviation industry in the conditions of deformation of crisis influences in the post-war period: institutional aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-99>
- Barna, M., Bilyk, O., Lepeiko, T., et al. (2025). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist osvitykh innovatoriv u stratehii finansovoho menedzhmentu ta dydzhytymarketyntu [Corporate social responsibility of educational innovators in the strategy of financial management and digital marketing]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, (4), 644–663. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4860>
- Bustamante, S., Pizzutilo, F., Martinovic, M., & Herrero Olarte, S. (2021). *Corporate Social Responsibility and Employer Attractiveness. An International Perspective*. Springer.
- Corporate Social Responsibility and Sustainability: From Values to Impact*. (2022). Routledge.
- Crowther, D., & Seifi, Sh. (2023). *Corporate Social Responsibility in Difficult Times*. Springer.
- Korytko, T., & Piletska, S. (2024). Social Entrepreneurship as the Basis of Social Responsibility of Enterprises in the Context of Digital Transformations Based on the Mechanism of Cross-Sectoral Interaction. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, (4), 164–173. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-164-172](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-164-172)
- Kuzior, A., Arefieva, O., Poberezhna, Z., & Ihumentsev, O. (2022). The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*, 14, Art. 3258. <https://doi.org/10.3390/su14063258>
- Lingur, L. M. (2023). Rol korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u formuvanni stratehii rozvytku pidpriemstva: suchasnyi pidkhid [The role of corporate social responsibility in the formation of enterprise development strategy: a modern approach]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>
- Mei, F. (2024). Chynnyky ta mekhanizm formuvannia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstv, yaki provadiat zovnishnoekonomichnu diialnist [Factors and mechanism of corporate social responsibility formation of enterprises engaged in foreign economic activity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-75>
- Popadiuk, O. V., & Luchyk, O. I. (2019). Pryntsypy ta mekhanizm sotsialnoi vidpovidalnosti v umovakh stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Principles and mechanism of social responsibility in the context of strategic enterprise management]. *Infrastruktura rynku*, (36), 235–246. <https://doi.org/10.32843/infrastruct36-38>
- Prokhorova, V., Zalutska, Kh., & Maslak, T. (2021). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom suchasnykh pidpriemstv yak adaptatsiina perevaha yikh stratehichnoho funktsionuvannia [Mechanism of modern enterprise development management as an adaptive advantage of their strategic functioning]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya «Ekonomika»*, (11). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)
- Serpeninova, Yu., Makarenko, I., Oleksich, Zh., & Fominov, R. (2022). Zvitnist shchodo staloho rozvytku hirnychodobuvnykh naftopererobnykh kompanii: porivnialnyi analiz YeS ta Ukrainy [Sustainability reporting of mining and oil refining companies: a comparative analysis of the EU and Ukraine]. *Journal of Innovations and Sustainability*, 6(4). <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.04.05>
- Shelest, O., & Obydiennova, T. (2023). Udoshkonalennia metodiv pidvyshchennia sotsialnoi vidpovidalnosti orhanizatsii v umovakh voiennoho stanu [Improvement of methods for increasing social responsibility of organizations in conditions of martial law]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya «Ekonomika»*, (17). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15)
- Yermakov, M. A., & Karpenko, I. O. (2024). Mekhanizm aktyvizatsii sotsialno vidpovidalnoi diialnosti pidpriemstv v Ukraini [Mechanism for activating socially responsible activities of enterprises in Ukraine]. *Biznes Inform*, (4), 290–299. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-290-299>