

УДК 658:005.35

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-04

**Боденчук Л. Б.**, кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економіки та менеджменту, Придунайська філія Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Ізмаїл, Україна

**ORCID:** 0000-0003-3892-3823

**e-mail:** menedzmentuk@gmail.com

**Мілева А. Д.**, здобувачка другого (магістерського) рівня освіти, Придунайська філія Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Ізмаїл, Україна

**ORCID:** 0009-0006-3485-4970

**e-mail:** nastyamileva999@gmail.com

### **Система управління підприємством на основі принципів соціальної відповідальності**

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування систем управління підприємством на засадах соціальної відповідальності. Показано, що соціальна відповідальність є не лише елементом корпоративної етики, а й ефективним управлінським інструментом, що впливає на діяльність підприємства, довіру персоналу та зацікавлених сторін, а також на його стійкість в умовах нестабільного середовища. Визначено місце соціальної відповідальності в системі управління підприємством та її взаємозв'язок із корпоративною культурою. Узагальнено ключові принципи соціально відповідального управління та окреслено шляхи їх інтеграції в управлінські процеси. Зроблено висновок, що впровадження таких принципів сприяє формуванню позитивного організаційного середовища, підвищенню мотивації персоналу та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

**Ключові слова:** система управління підприємством; соціальна відповідальність; корпоративна культура; управлінські процеси; сталий розвиток.

**Bodenchuk Liliia**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Danube branch of the Private Joint-Stock Company «Higher educational institution «The Interregional Academy of Personnel Management», Izmail, Ukraine

**Milieva Anastasiia**, Master's degree student, Danube branch of the Private Joint-Stock Company «Higher educational institution «The Interregional Academy of Personnel Management», Izmail, Ukraine

### **Corporate Management System based on the Principles of Social Responsibility**

**Abstract. Introduction.** In the context of economic instability, intensified competition, and increasing stakeholder expectations, enterprises face the need to reconsider traditional management models focused solely on financial performance. Sustainable development requires integrating social responsibility into the architecture of enterprise management systems as both a functional and strategic component.

**Purpose.** The purpose of this study is to substantiate the theoretical foundations for forming enterprise management systems based on the principles of social responsibility and to determine the key directions for their integration into strategic and operational management processes.

**Results.** The study systematizes scientific approaches to socially responsible management and defines social responsibility as a functional element of the enterprise management system that directly influences managerial decision-making, organizational stability, employee motivation, and stakeholder trust. The principles of socially responsible management are structured according to their functional role and grouped into value-based (ethical governance, stakeholder responsibility), managerial (employee orientation, transparency), and strategic (sustainable development) categories. The main directions of integration are identified, including the incorporation of social objectives into strategic planning, socialization of HR practices, development of internal communication systems, institutionalization of stakeholder feedback mechanisms, and inclusion of social indicators in performance evaluation systems.

**Conclusions.** Social responsibility is justified as an integrated component of enterprise management rather than a separate ethical initiative. Its systematic implementation strengthens corporate culture, enhances management effectiveness, increases employee engagement, and contributes to long-term organizational sustainability.

**Keywords:** enterprise management system; social responsibility; corporate culture; management processes; sustainable development.

**JEL Classification:** M14; M10; L21.

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 20.02.2026

Received: 20 February 2026

**Постановка проблеми.** У сучасній парадигмі економічного розвитку життєздатність підприємства визначається не лише фінансовими показниками, а й рівнем його інтеграції у соціальну екосистему. Традиційні управлінські моделі, орієнтовані на максимізацію прибутку, виявляються вразливими в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища та зростаючих етичних вимог стейкхолдерів. Трансформація соціальної відповідальності (СВ) з іміджевого додатка на стратегічний актив потребує переосмислення систем управління як таких, де соціальні орієнтири стають невід'ємним елементом прийняття рішень. Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки механізмів, що дозволяють конвертувати принципи СВ у конкретні управлінські практики, здатні забезпечувати сталий розвиток та високу мотивацію людського капіталу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретико-прикладні аспекти впровадження соціальної відповідальності (СВ) у діяльність суб'єктів господарювання є об'єктом прискіпливої уваги низки фахівців.

Фундаментальні засади теорії та практики розвитку соціальної відповідальності як основи сучасної філософії бізнесу представлені у колективній монографії за редакцією А. М. Колота та О. А. Грішнєвої [8]. Еволюцію та сутність поняття «соціальна відповідальність» в межах економічної теорії детально досліджують С. Корнієвський та В. Чала [2]. Питання стратегічного управління та взаємодії зі стейкхолдерами закладені у класичних працях Р. Е. Фрімена [10], а прикладні аспекти реалізації СВ як способу підвищення добробуту суспільства та компанії висвітлені у дослідженні Ф. Котлера та Н. Лі [3].

Розвиваючи цей напрям, Л. М. Лінгур [5] обґрунтовує роль корпоративної соціальної відповідальності як стратегічного вектора розвитку підприємства в сучасних умовах. Значна увага науковців прикута до механізмів формування СВ. Зокрема, О. Ю. Кудріна та С. М. Раєвський [4] аналізують принципи та механізми становлення відповідального бізнесу в контексті сталого розвитку, а Д. С. Букреева [1] розглядає СВ як основу забезпечення ділової активності підприємств у євроінтеграційному аспекті.

Вплив соціальної відповідальності на конкурентоспроможність та корпоративну культуру досліджено у працях В. Г. Никифоренка та В. О. Кравченко [6], а також Т. О. Харченко та К. П. Веденіної [9]. Новітні підходи представлені у роботі О. Обриси та Л. Чернобай [7], які акцентують увагу на збалансованому поєднанні прибутку та соціальних цінностей для забезпечення сталості бізнесу.

Методологічним орієнтиром для системної інтеграції цих процесів залишається міжнародний стандарт ISO 26000 [11]. Водночас, попри ґрунтовність

напрацювань, питання функціональної структуризації принципів СВ безпосередньо в контурі управління підприємством потребують подальшої систематизації.

**Формулювання цілей дослідження.** Мета статті полягає у систематизації теоретичних підходів до формування систем управління підприємством на засадах соціальної відповідальності та розкритті механізмів їх реалізації через функціональну структуризацію управлінських принципів.

Досягнення поставленої мети передбачає розгляд соціальної відповідальності не як окремої етичної ініціативи, а як органічного елемента системи менеджменту, інтегрованого у стратегічні та операційні процеси організації. Особлива увага приділяється групуванню принципів соціально відповідального управління за ціннісною, управлінською та стратегічною ознаками, що дозволяє сформулювати цілісне уявлення про роль соціальних орієнтирів у підвищенні загальної ефективності діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретичне осмислення соціальної відповідальності бізнесу ґрунтується на працях провідних зарубіжних і вітчизняних науковців. Одне з класичних визначень корпоративної соціальної відповідальності належить Ф. Котлеру [3], який зазначає, що соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) – це вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу і виділяючи корпоративні ресурси.

Подальший розвиток концепції соціальної відповідальності отримав відображення у міжнародному стандарті ISO 26000 [10], згідно з яким соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та навколишнє середовище шляхом прозорої й етичної поведінки, що сприяє сталому розвитку, враховує очікування заінтересованих сторін, відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки, інтегрується в діяльність організації та практикується у її відносинах з іншими.

Стає зрозумілим, що сучасне розуміння соціальної відповідальності виходить за межі добровільної ініціативи підприємства та охоплює систему цінностей, принципів і управлінських рішень, спрямованих на узгодження економічних інтересів підприємства з потребами персоналу та очікуваннями суспільства [8, с. 45].

У цьому контексті соціальна відповідальність у системі менеджменту трансформується з суто зовнішнього зобов'язання у внутрішній функціональний елемент. Це проявляється через декілька ключових векторів:

- акцент на довгострокові результати замість миттєвого прибутку;
- інтеграцію соціальних наслідків безпосередньо в контур господарської діяльності;

– етичну стандартизацію всіх управлінських процесів;

– пріоритизацію людського капіталу як основного суб'єкта та об'єкта відповідальності [4, с. 374].

При цьому соціальна відповідальність стає функціональним елементом системи управління, який впливає на всі її складові – від стратегічного планування до організації праці та мотивації персоналу.

Побудова життєздатної системи управління на засадах соціальної відповідальності вимагає дотримання низки фундаментальних принципів, які визначають архітектуру всіх управлінських процесів. Ці орієнтири не варто розглядати як формальні декларації – вони виконують роль практичних регуляторів, що забезпечують трансформацію абстрактних етичних цінностей у вимірювані управлінські результати (рис. 1).

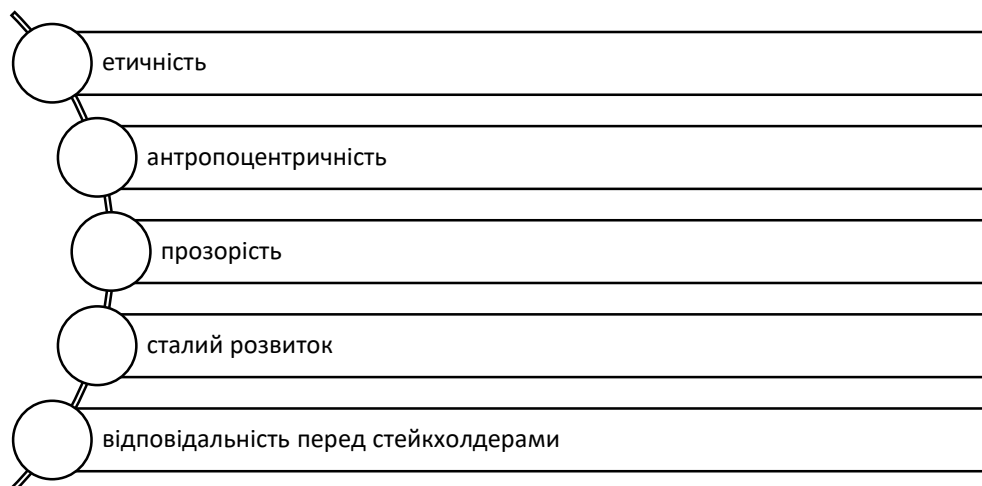


Рисунок 1 - Принципи соціальної відповідальності в системі управління підприємством

Джерело: узагальнено на основі [2, 7]

Реалізація зазначених принципів у повсякденній діяльності підприємства забезпечує створення морального фундаменту для прийняття рішень, що виходять за межі короткострокової економічної вигоди. У такий спосіб персонал визнається основним стратегічним активом, який потребує постійних інвестицій у безпеку та професійне зростання. Водночас інформаційна відкритість стає інструментом побудови довіри з боку інвесторів, а прагнення до стратегічного балансу дозволяє гармонізувати економічні інтереси з екологічними та соціальними

пріоритетами суспільства. Такий інтегрований підхід змушує менеджмент враховувати очікування широкого кола зацікавлених сторін ще на етапі стратегічного планування.

Функціональна структуризація цієї сукупності принципів дозволяє перейти від загальнотеоретичного розуміння соціальної відповідальності до її практичного впровадження у конкретні контури менеджменту. Систематизація цих орієнтирів за їхньою роллю в управлінському циклі представлена в табл. 1.

Таблиця 1 Функціональна характеристика принципів соціально відповідального управління підприємством

Принцип	Науково-прикладний зміст принципу
Ціннісні принципи	
Етичність управління; відповідальність перед стейкхолдерами	Формують ідеологічну платформу менеджменту, забезпечуючи дотримання норм чесності та врахування інтересів суспільства при прийнятті управлінських рішень
Управлінські принципи	
Орієнтація на персонал; прозорість	Визначають регламенти внутрішньої взаємодії, де персонал розглядається як ключовий актив, а управлінські процедури є відкритими та зрозумілими
Стратегічні принципи	
Сталий розвиток	Забезпечують довгострокову життєздатність організації через збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних векторів діяльності

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 4, 5]

Запропонована класифікація дозволяє розглядати соціальну відповідальність як цілісну систему, де кожна група принципів виконує свою роль: від формування корпоративного світогляду (ціннісні) до реалізації конкретних проектів розвитку (стратегічні).

Корпоративна культура виступає тим середовищем, у якому реалізуються принципи соціальної відповідальності. Саме через систему цінностей, норм поведінки та управлінських практик соціальна відповідальність набуває практичного втілення [7].

Соціально відповідальна система управління сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на довіру, взаємоповагу та співпрацю. У свою чергу, розвинена корпоративна культура полегшує впровадження соціально відповідальних управлінських рішень, забезпечуючи їх сприйняття та підтримку з боку персоналу. Таким чином, між соціальною відповідальністю та корпоративною культурою існує тісний взаємозв'язок, що має синергійний характер [6, с. 194].

У цьому контексті принципи соціальної відповідальності, зокрема орієнтація на партнерство та добросовісність, формують основу корпоративної культури підприємства й визначають характер управлінської взаємодії між бізнесом, персоналом та іншими зацікавленими сторонами. Реалізація соціально відповідальних підходів у системі управління сприяє налагодженню постійного діалогу зі стейкхолдерами, запобіганню конфліктним ситуаціям і підвищенню рівня довіри в організації [9, с. 16].

Ефективність впровадження принципів соціальної відповідальності безпосередньо залежить від ступеня їх інтеграції в організаційну структуру та корпоративну культуру підприємства. Корпоративна культура у цьому контексті виступає не лише середовищем реалізації етичних норм, а й фундаментом, що забезпечує сприйняття соціальних ініціатив персоналом та їхню підтримку на всіх ієрархічних рівнях. Синергійний зв'язок між культурою та відповідальністю дозволяє сформулювати атмосферу довіри, яка є критично важливою для запобігання внутрішнім конфліктам та підвищення рівня залученості працівників.

Для системного впровадження СВ у діяльність організації доцільно виділити кілька ключових стратегічних напрямів:

1. Стратегічне цілепокладання передбачає інтеграцію соціальних орієнтирів у довгострокові плани розвитку підприємства поряд із традиційними фінансовими показниками. Це дозволяє закріпити цілі щодо покращення умов праці, мінімізації плинності кадрів та професійного розвитку персоналу як пріоритетні вектори зростання. Фіксація таких орієнтирів у стратегічних документах дає змогу ефективно конвертувати етичні наміри у конкретні планові показники.

2. Соціалізація HR-практик ґрунтується на розвитку людиноцентризованих методів управління персоналом, що базуються на забезпеченні рівних можливостей, прозорості систем оплати праці та впровадженні програм адаптації для нових співробітників. Подібні практики охоплюють не лише матеріальне стимулювання, а й створення справедливих і безпечних умов праці, що є базовою вимогою соціально відповідального менеджменту.

3. Оптимізація внутрішніх комунікацій полягає у розбудові ефективних каналів обміну інформацією, що безпосередньо сприяє підвищенню поінформованості колективу та залученню працівників до процесів прийняття управлінських рішень. Використання регулярних зустрічей, корпоративних інформаційних ресурсів та сучасних цифрових каналів дозволяє мінімізувати інформаційний вакуум і суттєво зменшити рівень внутрішньої напруженості.

4. Інституціоналізація зворотного зв'язку забезпечується через створення дієвих механізмів діалогу зі стейкхолдерами, зокрема шляхом проведення регулярних опитувань персоналу, консультацій із партнерами та аналізу запитів споживачів. Соціально відповідальна система управління вимагає постійного моніторингу очікувань усіх зацікавлених сторін для оперативного коригування управлінської стратегії.

5. Підтримка якості трудового життя реалізується через запуск корпоративних програм, спрямованих на охорону праці та забезпечення балансу між професійною діяльністю й особистим життям. Підтримка таких ініціатив сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та стабільному зростанню мотивації персоналу завдяки задоволенню фундаментальних потреб у безпеці та розвитку.

Практична реалізація зазначених напрямів забезпечує перехід від декларативної моделі соціальної відповідальності до системного менеджменту. Це втілюється через розробку внутрішнього кодексу етики, запровадження регулярної нефінансової звітності перед зацікавленими сторонами та включення соціальних індикаторів (рівень задоволеності персоналу, показники охорони праці) до загальної системи оцінювання ефективності діяльності підприємства. Такий системний підхід забезпечує не лише репутаційні переваги, а й створює умови для довгострокового сталого розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що в сучасних умовах соціальна відповідальність трансформується з добровільної ініціативи у базову функціональну складову системи управління підприємством. Це дозволяє забезпечити баланс між економічними цілями організації та соціально-етичними очікуваннями стейкхолдерів, що

є критично важливим для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Узагальнення теоретичних засад дозволило структурувати принципи соціально відповідального управління за функціональною ознакою, виокремивши ціннісні, управлінські та стратегічні орієнтири. Така класифікація забезпечує системний підхід до впровадження СВ, де етичні норми стають фундаментом для прийняття рішень, а соціальні індикатори інтегруються в загальний контур менеджменту.

Встановлено, що практична реалізація системи управління на засадах соціальної відповідальності має здійснюватися через низку стратегічних напрямів,

серед яких ключовими є стратегічне цілепокладання; соціалізація HR-практик; розвиток внутрішніх комунікацій; інституціоналізація зворотного зв'язку. Це дозволяє сформувати синергійний зв'язок між корпоративною культурою та відповідальністю, перетворюючи соціальні ініціативи на дієвий інструмент підвищення залученості персоналу та зміцнення репутаційного капіталу підприємства.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі можуть бути пов'язані з розробкою конкретних методик оцінювання ефективності впроваджених соціально відповідальних управлінських рішень та їхнього впливу на фінансову стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

### Література:

1. Букреева Д.С. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>.
2. Корнієвський С., Чала В. Сутність поняття «соціальна відповідальність» в економічній теорії. *Економічний простір*. 2023. №187. С. 9-14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-1>.
3. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / пер. з англ. С. Яринич. Київ: Стандарт, 2005. 285 с.
4. Кудріна О. Ю., Раєвський С. М. Принципи та механізми формування соціальної відповідальності бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48) С. 373-377. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-51>.
5. Лінгур Л. М. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>.
6. Никифоренко В. Г., Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. №1(69). С. 189-198. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.189-198](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.189-198).
7. Обріза О., Чернобай Л. Корпоративна відповідальність та сталість в бізнесі: збалансований підхід до прибутку та соціальних цінностей. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-150>.
8. Колот А. М., Грішнова О. А. та ін. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/11443>.
9. Харченко Т. О., Веденіна К. П. Принципи корпоративної соціальної відповідальності як фактор формування конкурентних переваг організації. *Економічні студії*. 2017. Вип. 5(18). С. 15-19. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9339>.
10. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984. 276 p. <https://ru.scribd.com/doc/66150274/Strategic-Management-a-Stakeholder-Approach>.
11. ISO 26000:2010. *Guidance on social responsibility*. Effective from 2010-11. Official edition. Geneva, 2010. 106 p. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>.

### References:

1. Bukreieva, D. S. (2022). Corporate social responsibility as a basis for ensuring the business activity of enterprises: European integration aspect. *Economy and Society*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>.
2. Korniiivskiyi, S., & Chala, V. (2023). The essence of the concept of «social responsibility» in economic theory. *Economic Space*, 187, 9-14. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-1>.
3. Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause* (S. Yarynych, Trans.). Standart.
4. Kudrina, O. Yu., & Raievskiyi, S. M. (2024). Principles and mechanisms of business social responsibility formation. *Sustainable Development of Economy*, 1(48), 373-377. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-51>.
5. Linhur, L. M. (2023). The role of corporate social responsibility in forming the development strategy of the enterprise: a modern approach. *Economy and Society*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>.
6. Nykyforenko, V. H., & Kravchenko, V. O. (2019). Corporate culture as a component of competitive advantages of the enterprise. *Bulletin of Socio-Economic Research*, 1(69), 189-198. [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.189-198](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.189-198).
7. Obriza, O., & Chernobai, L. (2024). Corporate responsibility and sustainability in business: a balanced approach to profit and social values. *Economy and Society*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-150>.
8. Kolot, A.M., Hrishnova, O.A., et al. (2012). *Sotsialna vidpovidalnist: teoriia i praktyka rozvytku*. (A.M. Kolot, Ed.). KNEU. <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/11443>.
9. Kharchenko, T. O., & Viedienina, K. P. (2017). Principles of corporate social responsibility as a factor of forming competitive advantages of an organization. *Economic Studies*, 5(18), 15-19. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9339>.

10. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. <https://ru.scribd.com/doc/66150274/Strategic-Management-a-Stakeholder-Approach>.

International Organization for Standardization. (2010). *Guidance on social responsibility* (ISO Standard №26000:2010). <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>.

---



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License