

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ

ГУРСЬКИЙ Артем

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0009-0006-7855-2843>

pit6514@gmail.com

Статтю присвячено розвитку аспектів забезпечення соціальної відповідальності в контексті стратегічного управління підприємствами в умовах повоєнного розвитку України. Актуальність тематики дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах соціальна відповідальність поступово вийшла за межі корпоративної благодійності, репутаційної діяльності та окремих соціальних проєктів і набуває значення важливого чинника стратегічної життєздатності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Дослідження має на меті проаналізувати, систематизувати та удосконалити теоретико-методичні засади інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему стратегічного управління підприємствами в умовах повоєнного розвитку України.

Для досягнення визначеної мети в статті розглянуто становлення наукових поглядів на соціальну відповідальність підприємств, зокрема положення стейкхолдерського підходу, концепції корпоративної соціальної відповідальності, потрібної результативності бізнесу та створення спільної цінності. На основі систематизації зазначених підходів, обґрунтовано авторське визначення соціально відповідального стратегічного управління як системи довгострокового формування та реалізації управлінських рішень підприємства, у межах якої економічні цілі узгоджуються з інтересами ключових стейкхолдерів, соціальними потребами суспільства, екологічними обмеженнями та завданнями повоєнного відновлення, а результати оцінюються за економічними, соціальними, екологічними та управлінськими критеріями. На цій основі побудовано архітектуру системи соціально відповідального стратегічного управління підприємством, яка охоплює стратегічну діагностику, ідентифікацію стейкхолдерів, визначення стратегічних орієнтирів, інтеграцію соціальної відповідальності у функціональні стратегії, ресурсне забезпечення, реалізацію відповідних управлінських рішень, оцінювання результатів та адаптивне коригування стратегії. З метою повноцінного функціонування системи соціально відповідального стратегічного управління обґрунтовано систему принципів адаптованих до українського контексту. До визначених принципів віднесено стратегічну інтегрованість, людиноцентричність, стейкхолдерський баланс, економічну життєздатність, створення додаткової суспільної цінності, інклюзивність, відновлювальну спрямованість, прозорість і підзвітність, вимірюваність і результативність, довгостроковість, партнерство та адаптивність. Обґрунтовані в дослідженні підходи формують теоретико-методичне підґрунтя для подальшої розробки системи показників оцінювання рівня соціально відповідального стратегічного управління та методики вибору стратегічних альтернатив з урахуванням економічних, соціальних, екологічних і відновлювальних пріоритетів.

Ключові слова: соціальна відповідальність, соціально відповідальний бізнес, стратегія, стратегічне управління, повоєнний розвиток, стейкхолдери, суспільна цінність.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-21-33>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 11.07.2026

Прийнята до друку / Accepted 12.08.2026

Опубліковано / Published 27.08.2026

© ГУРСЬКИЙ Артем

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

Війна в Україні, що почалась 24 лютого 2022 р., стала як безпрецедентним викликом для національної економіки, так і фактором глибокої зміни підходів до функціонування та стратегічного розвитку підприємств. Руїнування інфраструктури, порушення логістичних зв'язків, переміщення населення, скорочення трудового потенціалу, трансформація структури попиту, зростання безпекових і фінансових ризиків зумовили принципово інше середовище для ухвалення управлінських рішень. Виходячи з цього, підприємство вже не може розглядати власну діяльність виключно крізь призму фінансових результатів і конкурентних позицій, до них додається соціальна відповідальність, оскільки його стійкість залежить від стану людського капіталу, територіальних громад, інфраструктури, соціального середовища та рівня довіри основних стейкхолдерів. Тож, соціальна відповідальність поступово набула не лише морального або репутаційного значення, а стала стратегічним ресурсом забезпечення життєздатності підприємства та його адаптації до повоєнної економіки.

Але в реальній практиці управління соціальна відповідальність часто відокремлюється від процесу стратегічного вибору та реалізується через сукупність окремих соціальних, благодійних або комунікаційних заходів. Такий підхід в умовах повоєнного розвитку є недостатнім. Тож, виникає необхідність формування такого підходу до стратегічного управління, за якого соціальна відповідальність перестане бути периферійною функцією підприємства та перетвориться на

невід'ємний елемент стратегічного вибору, ресурсного забезпечення, реалізації управлінських рішень і оцінювання їх результативності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні передумови впровадження аспектів соціальної відповідальності в стратегічне управління підприємствами в умовах повоєнного розвитку сформовані в працях великої кількості закордонних і вітчизняних вчених. Стейкхолдерський підхід Р. Фрімена [2] визначив необхідність врахування широкого кола зацікавлених сторін у стратегічному управлінні, тоді як концепція А. Керолла [3] розширила бачення економічних, правових, етичних і філантропічних складових соціальної відповідальності. Ідеї Дж. Елкінгтона [4] щодо потрібної результативності та концепція створення спільної цінності М. Портера і М. Крамера [5, 6] розширили розуміння результатів діяльності підприємства за межі суто фінансових показників.

Вітчизняні дослідники також сформували значний теоретичний фундамент для розгляду соціальної відповідальності як системного явища та об'єкта управління. Зокрема, А. Колот та співавтори [7] розглянули соціальну відповідальність на різних рівнях суспільної взаємодії; Г. Матукова та М. Орлова [8] сфокусувались на необхідності управління соціальною відповідальністю бізнесу; Т. Вонберг [9] визначив її як системну діяльність компаній; О. Грішнова та К. Надточій [10, 11] дослідили соціальні інвестиції та їхній зв'язок із довгостроковою інвестиційною політикою підприємств.

Однак розглянуті теоретичні положення потребують подальшого розвитку з урахуванням специфіки функціонування українських підприємств у повоєнний період. У літературі не розкрито в повній мірі положення щодо переходу від соціальної відповідальності як окремого напрямку діяльності до її наскрізної інтеграції в стратегічне управління. Потребують уточнення принципи, організаційні елементи та інструменти, за допомогою яких соціальна відповідальність узгодиться із економічними інтересами підприємства, потребами стейкхолдерів, екологічними обмеженнями та завданнями повоєнного відновлення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є аналіз, систематизація та удосконалення теоретико-методичних засад інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему стратегічного управління підприємствами в умовах повоєнного розвитку України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Повномасштабна війна на території України докорінно змінила умови існування та діяльності українського бізнесу. Для сучасних підприємств питання соціальної відповідальності вже перестало бути виключно складовою корпоративного іміджу, комунікаційної політики чи добровільної благодійної діяльності. Зважаючи на тривалі безпекові ризики, руйнування інфраструктури, переміщення населення, втрати людського капіталу, дефіцит працівників, трансформацію споживчого попиту та необхідність відновлення територій, соціальна відповідальність наразі стала чинником стратегічної життєздатності підприємства.

Критичність проблематики значно посилюється масштабом майбутнього відновлення України. За даними спільної оцінки Уряду України, Світового банку, Європейської Комісії та Організації Об'єднаних Націй, станом на 31 грудня 2024 р. загальні потреби України у відновленні та реконструкції оцінювалися на рівні 524 млрд. дол. на наступне десятиліття, тоді як прямі збитки на той час вже становили близько 176 млрд. дол. Ба більше, саме приватний сектор господарювання визначено критично важливим джерелом відновлення, а його потенційний внесок може охоплювати значну частину загальної потреби у фінансуванні [1]. А отже, рішення, які приймає приватний сектор, щодо зайнятості, оплати праці, інвестицій, закупівель, використання ресурсів, екологічної безпеки, підтримки громад, відновлення інфраструктури, взаємодії з державою та місцевим самоврядуванням безпосередньо впливають на темпи суспільного відновлення. З іншого боку, саме стан суспільства (доступність трудових ресурсів, безпека територій, якість інфраструктури, купівельна спроможність населення, довіра до інституцій) визначає можливості довгострокового розвитку підприємства, складовою якого є його соціальна відповідальність.

Вдаючись до витоків досліджень стратегічної значущості відповідальності варто зазначити, що вона з'явилась на перетині економічних та суспільних відносин. В фундаментальному дослідженні Р. Фрімена було обґрунтовано стейкхолдерський підхід [2], відповідно до якого стратегічне управління реалізується крізь призму відносин підприємства із групами, які впливають

на його діяльність або зазнають впливу від нього. Саме ідеї висунуті в праці [2] мають потужне значення для сучасного розуміння соціальної відповідальності: підприємство не може формувати довгострокову стратегію, орієнтуючись виключно на фінансовий результат для власників. Його стратегічна стійкість залежить від якості відносин із працівниками, клієнтами, постачальниками, державою, громадами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами.

У контексті нашого дослідження, пов'язаного зі стратегічним управлінням в умовах повоєнного розвитку, фундаментальний стейкхолдерський підхід має додатковий зміст. До традиційної системи, обґрунтованої в дослідженні Р. Фрімана, до зацікавлених сторін доцільно додати територіальні громади, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, волонтерські та громадські організації, міжнародних донорів, партнерів з відновлення та органи місцевого самоврядування. У розширеному переліку зацікавлених сторін уже буде враховано як економічну силу стейкхолдера, так і соціальну значущість наслідків взаємодії з ним.

Не менш вагомий внесок в розвиток положень відповідальності підприємств зробив А. Керол [3], який обґрунтував багаторівневу концепцію корпоративної соціальної відповідальності. В класичній моделі соціальна відповідальність охоплює економічні, правові, етичні та філантропічні складові. Проте, для українських підприємств у повоєнний період ця модель може бути переосмислена:

економічна відповідальність значитиме забезпечення життєздатності підприємства та робочих місць;

правова значитиме дотримання законодавства, антикорупційних норм і прав людини;

етична значитиме доброчесне ведення бізнесу та справедливе ставлення до працівників і партнерів;

філантропічна значитиме добровільну участь у вирішенні суспільних проблем.

Однак у сучасних умовах між цими рівнями не повинно існувати жорсткої ієрархії. Навпаки, вони мають бути інтегровані в єдину систему стратегічних рішень.

Науковий доробок Дж. Елкінгтона [4] також справив значний вплив на розвиток концепції соціальної відповідальності. На той час передові розробки вченого щодо потрійної результативності бізнесу (люди, планета, прибуток) дозволили одночасно враховувати економічні, соціальні та екологічні результати. У контексті повоєнного розвитку дана концепція досі актуальна, оскільки відновлення не повинно зводитися до фізичного відтворення зруйнованих активів; мова йде про створення економіки, яка одночасно є продуктивною, соціально інклюзивною та екологічно безпечною.

Аналогічна логіка досліджень простежується й у праці М. Портера та М. Крамера [5] присвяченій обґрунтуванню доданої цінності. На думку вчених, соціальні проблеми не лише створюють обмеження для бізнесу, а й додатково є джерелом можливостей для створення економічної та суспільної цінності. У подальшому дослідженні [6] вчені розвинули цю ідею та запропонували відходити від сприйняття соціальної відповідальності як периферійної активності й пов'язувати вирішення суспільних проблем із конкурентною стратегією підприємства.

На наш погляд, саме концепція спільної цінності може бути дуже корисна для повоєнної України. З одного боку, майбутнє працевлаштування ветеранів вирішить проблему дефіциту кадрів та сприятиме соціальній інтеграції; з іншого боку, локалізація закупівель одночасно мінімізує логістичні ризики та підтримає місцевий бізнес, а інвестиції у відновлення енергоефективної інфраструктури знизять витрати підприємств і підвищать стійкість громад.

Не лише закордонні класики досліджують питання соціальної відповідальності підприємств. Вагомий науковий доробок сформувала і українська наукова когорта.

Потужний внесок у розвиток вітчизняної теорії соціальної відповідальності зробили А. Колот та співавтори. У монографії [7] вчені назвали соціальну відповідальність системним феноменом, що охоплює особистісний, корпоративний, інституціональний і державний рівні. Запропонований підхід дозволяє уникнути звуження соціальної відповідальності до корпоративної благодійності. Підприємство є лише одним із рівнів системи, а його поведінка формується під впливом державних інституцій, суспільних норм, трудових відносин, громадянського суспільства та очікувань споживачів.

Подальший розвиток проблематики забезпечення соціальної відповідальності здійснено в праці Г. Матукової та М. Орлової, в якій вчені дійшли висновку, що необхідно позиціонувати соціальну відповідальність бізнесу як об'єкт управління [8].

Дослідник Т. Вонберг, у свою чергу, визначив соціальну відповідальність бізнесу як системну діяльність компаній [9]. На підставі цього дослідження, ми робимо висновок, що соціальна

відповідальність має бути вбудована у внутрішню систему управління підприємством, а не існувати у вигляді набору окремих соціальних проєктів.

Вчені О. Грішнова та К. Надточій дослідили соціальні інвестиції та їхню інтеграцію в інвестиційну політику підприємств [10]. Вчені висунули тезу щодо необхідності не вважати соціальні інвестиції витратами, а відносити їх до складових інвестиційної політики, спрямованої на довгострокові результати. Питання інвестування критично важливі для повоєнної економіки, оскільки раніше ми писали про жахаючі обсяги коштів, необхідні для відновлення. Якщо підприємство інвестує у професійне навчання працівників, безпечні умови праці, цифровізацію робочих процесів, реінтеграцію ветеранів, розвиток місцевої інфраструктури або підтримку освіти, такі витрати забезпечать довгострокову економічну віддачу завдяки підвищенню продуктивності, лояльності персоналу, репутації та довіри.

У подальших дослідженнях О. Грішнова та співавтори [11] розширили свої дослідження, вивчивши взаємозв'язок соціальної відповідальності та трудових відносин, а також регулювання соціальних ризиків і відповідальності роботодавця. Питання ефективної організації трудових відносин в умовах повоєнного розвитку економіки набули, на наш погляд, стратегічного значення, оскільки з початком війни ключовим ресурсним обмеженням української економіки є людський капітал. Тому соціально відповідальна стратегія підприємства має починатися не з благодійності, а з відповідального ставлення до людини як до центрального ресурсу відновлення.



Рис. 1. Архітектура системи соціально відповідального стратегічного управління підприємством
 Джерело: авторська розробка

Таким чином, ґрунтуючись на вагомому науковому доробку провідних закордонних [2-6] та вітчизняних [7-11] дослідників, ми пропонуємо авторське бачення перетину соціальної відповідальності та стратегічного управління підприємством. На нашу думку, під соціально відповідальним стратегічним управлінням варто розуміти систему довгострокового формування та

реалізації управлінських рішень підприємства, у межах якої економічні цілі узгоджуються з інтересами ключових стейкхолдерів, соціальними потребами суспільства, екологічними обмеженнями та завданнями повоєнного відновлення, а результати оцінюються одночасно за економічними, соціальними, екологічними та управлінськими критеріями. Архітектура системи соціально відповідального стратегічного управління побудована на рис. 1.

Ефективним соціально відповідальне стратегічне управління підприємством буде лише тоді, коли буде ґрунтуватися на синергії загальних принципів соціально відповідального ведення бізнесу зі специфічними вимогами, сформованими умовами повоєнного розвитку України (рис. 2). До таких принципів ми відносимо:

1. Принцип стратегічної інтегрованості (загальне включення соціальної відповідальності безпосередньо до системи стратегічного управління підприємством)

Соціально відповідальні орієнтири підприємства мають бути відображені у місії та баченні підприємства, стратегічних цілях, системі прийняття управлінських рішень, ресурсному плануванні та критеріях оцінювання результативності. Відповідно, соціальний аспект має враховуватися під час ухвалення інвестиційних, кадрових, виробничих, маркетингових, фінансових та інноваційних рішень.

2. Принцип людиноцентричності (людина - центральна ланка системи соціально відповідального стратегічного управління).

Як ми раніше казали, під час повоєнної трансформації потрібно не лише зберегти наявні кадри, а й відновити та розвинути людський капітал загалом, створити гідні й безпечні умови праці, забезпечити професійну адаптацію, перекваліфікацію та підтримку працівників. Саме тому стратегічні рішення підприємства мають передбачати механізми професійного розвитку, інклюзивної зайнятості, підтримки працівників, адаптації ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших груп, інтеграція яких відновить трудовий потенціал.



Рис. 2. Система принципів соціально відповідального стратегічного управління
Джерело: авторська розробка

3. Принцип стейкхолдерського балансу (врахування взаємопов'язаних інтересів основних зацікавлених сторін)

Ефективність підприємства у довгостроковому періоді залежить як від відносин із власниками та інвесторами, так і від характеру взаємодії з працівниками, споживачами, постачальниками, державними органами, територіальними громадами, освітніми установами, громадськими організаціями та іншими суб'єктами. За повоєнних умов коло стратегічно значущих

стейкхолдерів розширюється, тому стратегічний вибір має здійснюватися з урахуванням економічної сили окремого стейкхолдера та соціальних наслідків відповідних управлінських рішень.

4. Принцип економічної життєздатності (збереження економічної основи підприємства як необхідної передумови реалізації його соціальної відповідальності)

Соціально відповідальна діяльність не повинна будуватись на систематичному погіршенні фінансового стану підприємства, оскільки економічно нестійке підприємство втрачає здатність забезпечувати зайнятість, сплачувати податки, здійснювати інвестиції та реалізовувати соціальні програми.

5. Принцип створення додаткової суспільної цінності (досягнення такого результату, який виходить за межі безпосереднього фінансового ефекту його діяльності)

Соціально відповідальне рішення має одночасно створювати економічну цінність для підприємства та позитивний ефект для суспільства. Створення нових робочих місць забезпечує підприємство трудовими ресурсами та одночасно сприяє зростанню зайнятості; професійне навчання працівників підвищує продуктивність та одночасно зміцнює людський капітал; локалізація закупівель скорочує логістичні ризики підприємства та підтримує розвиток місцевих виробників.

6. Принцип інклюзивності (забезпечення рівного доступу до можливостей економічної діяльності, зайнятості, професійного розвитку та соціального захисту для різних груп населення)

Для повоєнної економіки цей принцип має особливе значення з огляду на структурні зміни ринку праці та необхідність інтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, представників інших соціально вразливих груп. Реалізація принципу інклюзивності передбачає адаптацію робочих місць, усунення дискримінаційних практик, розвиток програм професійної адаптації та формування корпоративного середовища, у якому різноманітність розглядається не як проблема, а як джерело додаткового людського та інноваційного потенціалу.

7. Принцип відновлювальної спрямованості (адаптація соціальної відповідальності до умов повоєнного розвитку)

Сутність такої спрямованості полягає в орієнтації стратегічних рішень підприємства на подолання внутрішніх наслідків воєнних ризиків та формування внеску у відновлення економічного й соціального середовища (створення робочих місць, відновлення виробничої та соціальної інфраструктури, підтримку територіальних громад, розвиток локальних ланцюгів постачання, професійну підготовку кадрів, екологічну модернізацію та участь у спільних проектах відбудови).

8. Принцип прозорості та підзвітності (відкритість підприємства щодо змісту, мотивів та результатів реалізації соціально відповідальних стратегічних рішень)

Прозорість має стосуватися не лише фінансової інформації, а й соціальних, екологічних та управлінських аспектів діяльності. Важливим є забезпечення достовірної комунікації зі стейкхолдерами, а також розкриття інформації про соціальні ініціативи, використані ресурси та досягнуті результати. Водночас прозорість не повинна перетворюватися на формальне звітування: її призначення полягає у формуванні довіри, зниженні інформаційної асиметрії та забезпеченні можливості для стейкхолдерів оцінювати відповідність задекларованих принципів реальній поведінці підприємства.

9. Принцип вимірюваності та результативності (оцінювання фактично отриманих результатів)

Для кожної стратегічної соціальної ініціативи мають визначатися цілі, показники, цільові значення, строки реалізації та відповідальні суб'єкти. При цьому оцінювання повинно охоплювати не лише фінансові показники, а й соціальні, екологічні, управлінські та результати відновлення. Наприклад, результативність програми професійного навчання доцільно визначати не лише за кількістю учасників, а й за зміною продуктивності праці, рівнем утримання персоналу, працевлаштуванням і розвитком компетентностей.

10. Принцип довгостроковості (орієнтацію на формування стійких результатів, які зберігають свою цінність у середньо- та довгостроковій перспективі)

Відновлення людського капіталу, модернізація виробництва, розвиток громад, формування нових компетентностей та екологічна трансформація не можуть бути реалізовані в межах короткострокових кампаній. Соціальна відповідальність має бути захищена від ситуативного скорочення до рівня PR-активності або благодійності та інтегрована у систему довгострокового стратегічного планування підприємства.

11. Принцип партнерства (перехід до мережевої взаємодії підприємства з іншими суб'єктами)

Масштаб повоєнних викликів об'єктивно перевищує можливості окремого підприємства, тому ефективність соціально відповідальної стратегії значною мірою залежить від співпраці бізнесу з державними органами, територіальними громадами, громадянським суспільством, освітніми та науковими установами, міжнародними організаціями й фінансовими інституціями. Партнерство дозволяє акумулювати фінансові, кадрові, технологічні та інформаційні ресурси, розподіляти ризики та реалізовувати проєкти, які були б недоступними для окремого підприємства.

12. Принцип адаптивності (наявність постійного зворотного зв'язку між результатами реалізації стратегії та її подальшим коригуванням)

Повоєнне середовище буде дуже динамічне та невизначене. А стратегія соціально відповідального розвитку не може бути статичною: зміни безпекової ситуації, ринку праці, структури попиту, законодавства, міжнародних стандартів і суспільних очікувань потребують регулярного перегляду стратегічних пріоритетів.

Таким чином, система принципів соціально відповідального стратегічного управління формує своєрідний нормативно-методологічний каркас запропонованої вище архітектури.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Зміна середовища функціонування бізнесу, зумовлена війною, сформуvala нові вимоги до змісту відповідальних стратегічних управлінських рішень. Ґрунтовний аналіз наукового доробку закордонних та вітчизняних учених показав, що сучасне розуміння соціальної відповідальності сформувалося на перетині різних підходів, а класичні концепції потребують адаптації до сучасних українських реалій.

Ми пропонуємо розглядати соціально відповідальне стратегічне управління як систему довгострокового формування та реалізації управлінських рішень підприємства, у межах якої економічні цілі узгоджуються з інтересами ключових стейкхолдерів, соціальними потребами суспільства, екологічними обмеженнями та завданнями повоєнного відновлення, а результати оцінюються одночасно за економічними, соціальними, екологічними та управлінськими критеріями.

Основу архітектури системи соціально відповідального стратегічного управління підприємством становлять стратегічна діагностика, ідентифікація та аналіз стейкхолдерів, визначення соціальних потреб і стратегічних пріоритетів, інтеграція відповідальних орієнтирів у функціональні стратегії, ресурсне забезпечення, реалізація відповідних управлінських рішень, оцінювання результатів та подальше коригування стратегії. Ми сформуvalи систему принципів соціально відповідального стратегічного управління, яка поєднує: принципи стратегічної інтегрованості, людиноцентричності, стейкхолдерського балансу, економічної життєздатності, створення додаткової суспільної цінності, інклюзивності, відновлювальної спрямованості, прозорості та підвітності, вимірюваності та результативності, довгостроковості, партнерства й адаптивності.

Удосконалені теоретико-методичні положення закладають концептуальне підґрунтя для подальшої розробки методичного інструментарію оцінки рівня соціально відповідального стратегічного управління підприємством, визначення системи відповідних показників та формування механізму вибору стратегічних альтернатив з урахуванням економічних, соціальних, екологічних і відновлювальних пріоритетів, що зумовлює можливі напрями подальших наукових досліджень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank Group. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
2. Freeman R. E., McVea J. A Stakeholder Approach to Strategic Management, Darden Business School Working Paper. 2001. No. 01-02, DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
3. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons. 1991. Vol. 34, No. 4. P. 39–48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

4. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone, 1997. 402 p.
5. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. 2006. Vol. 84, No. 12. P. 78–92. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/Strategy-and-Society-the-link-between-competitive-advantage-and-CR.pdf>
6. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – And Unleash a Wave of Innovation and Growth. In Managing Sustainable Business: An Executive Education Case and Textbook. Springer. 2018. P. 323–346. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16
7. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/11443>
8. Матукова Г. І., Орлова М. В. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність категорії та підходи до управління. Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку : зб. тез доп. учасників міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 14–16 листоп. 2017 р. Київ : КНЕУ, 2017. С. 86–89. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/22961>
9. Вонберг Т. В. Соціальна відповідальність бізнесу як системна діяльність компаній. Соціально-трудова сфера в умовах становлення нової економіки: глобальні виклики та домінанти розвитку : зб. тез доп. учасників круглого столу, 15 трав. 2018 р. Київ : КНЕУ, 2018. С. 22–25. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/25316>
10. Грішнова О. А., Надточій К. М. Розробка інвестиційних проектів у форматі соціальної відповідальності бізнесу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2012. № 2. С. 15–23. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/2300>
11. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія. Рівне: НУБГП, 2014. 217 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/3713/1/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf>

REFERENCES:

1. World Bank Group. (2025). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
2. Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management (Darden Business School Working Paper No. 01-02). <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
3. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
4. Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone.
5. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, 84(12), 78–92. <https://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/Strategy-and-Society-the-link-between-competitive-advantage-and-CR.pdf>
6. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2018). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – And Unleash a Wave of Innovation and Growth. In G. G. Lenssen & N. C. Smith (Eds.), Managing Sustainable Business: An Executive Education Case and Textbook (pp. 323–346). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16
7. Kolot, A. M., Hrishnova, O. A., & Herasymenko, O. O. (2012). Sotsialna vidpovidalnist: teoriia i praktyka rozvytku [Corporate social responsibility: Theory and practice of development]. KNEU. <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/11443>
8. Matukova, H. I., & Orlova, M. V. (2017). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: sutnist katehorii ta pidkhody do upravlinnia [Corporate social responsibility: Essence of the category and approaches to management]. In Sotsialno-trudova sfera: suchasnyi stan, problemy ta stratehichni napriamy rozvytku: zb. tez dop. uchasnykiv mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf. (Kyiv, 14–16 lystop. 2017 r.) (pp. 86–89). KNEU. <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/22961>
9. Vonberh, T. V. (2018). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak systemna diialnist kompanii [Corporate social responsibility as a systemic activity of companies]. In Sotsialno-trudova sfera v umovakh stanovlennia novoi ekonomiky: hlobalni vykyky ta dominanty rozvytku: zb. tez dop. uchasnykiv kruhloho stolu (Kyiv, 15 trav. 2018 r.) (pp. 22–25). KNEU. <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/25316>
10. Hrishnova, O. A., & Nadtochii, K. M. (2012). Rozrobka investytsiinykh proektiv u formati sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Development of investment projects in the format of corporate social responsibility]. Social and Labor Relations: Theory and Practice, (2), 15–23. <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/2300>
11. Hrishnova, O. A., Mishchuk, H. Yu., & Oliinyk, O. O. (2014). Sotsialna vidpovidalnist u trudovykh vidnosynakh: teoriia, praktyka, rehuliuvannia ryzykiv [Social responsibility in labor relations: Theory, practice, risk regulation]. NUWM. <https://ep3.nuwm.edu.ua/3713/1/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf>

INTEGRATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY PRINCIPLES INTO STRATEGIC MANAGEMENT OF
ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF POST-WAR DEVELOPMENT

GURSKIY Artem

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

The article is devoted to developing measures to ensure social responsibility in the context of strategic enterprise management under the conditions of Ukraine's post-war development. The relevance of the research topic is evident in the fact that, under contemporary conditions, social responsibility has gradually moved beyond corporate philanthropy, reputation-building activities, and individual social projects, becoming an important factor in an enterprise's strategic viability and long-term competitiveness. The study aims to analyze, systematize, and improve the theoretical and methodological foundations for integrating the principles of social responsibility into the strategic management system of enterprises in the context of Ukraine's post-war development.

To achieve this objective, the article examines the evolution of scholarly approaches to corporate social responsibility, including the stakeholder approach, the concept of corporate social responsibility, the triple bottom line concept, and the concept of creating shared value. Based on the systematization of these approaches, the authors' definition of socially responsible strategic management is substantiated as a system of long-term formulation and implementation of managerial decisions within which economic objectives are aligned with the interests of key stakeholders, the social needs of society, environmental constraints, and post-war recovery priorities, while the results are assessed according to economic, social, environmental, and governance criteria. On this basis, an architecture of the socially responsible strategic management system of an enterprise is developed, encompassing strategic diagnostics, stakeholder identification, determination of strategic priorities, integration of social responsibility into functional strategies, resource provision, implementation of relevant managerial decisions, performance assessment, and adaptive adjustment of the strategy.

To ensure the effective functioning of the socially responsible strategic management system, a system of principles adapted to the Ukrainian context is substantiated. These principles include strategic integration, human-centredness, stakeholder balance, economic viability, creation of additional social value, inclusiveness, recovery orientation, transparency and accountability, measurability and effectiveness, long-term orientation, partnership, and adaptability. The approaches substantiated in the study provide a theoretical and methodological basis for further development of a system of indicators for assessing the level of socially responsible strategic management and a methodology for selecting strategic alternatives that account for economic, social, environmental, and recovery priorities.

Keywords: social responsibility, socially responsible business, strategy, strategic management, post-war development, stakeholders, social value.