



DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-232-245](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-232-245)

УДК 334.7:005.35:005.21:330.341.1

Людмила ЯЛОВЕГА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ORCID ID: [0000-0002-5351-545X](https://orcid.org/0000-0002-5351-545X)

Scopus ID: [57210847041](https://orcid.org/57210847041)

e-mail: uluanchenko@ukr.net

(Corresponding author)

Даніїл ЧЕРНІЙ

аспірант
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ORCID ID: [0009-0006-6804-9689](https://orcid.org/0009-0006-6804-9689)

КЛАСТЕРНО-МЕРЕЖЕВА ПАРАДИГМА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У сучасних умовах глобальних соціально-економічних трансформацій корпоративна соціальна відповідальність (далі - КСВ) постає як стратегічний механізм формування інноваційно орієнтованої та соціально збалансованої моделі розвитку суб'єктів господарювання. Її сутність полягає у поєднанні економічних цілей підприємства з екологічними, соціальними та етичними пріоритетами сталого розвитку. Предметом дослідження є концептуальні засади, інституційні механізми та аналітичні інструменти управління КСВ у системі сталого розвитку інноваційно активних підприємств. Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування ролі КСВ як інтеграційної платформи міжсекторальної взаємодії бізнесу, держави, науково-освітніх установ, громадянського суспільства та фінансових інституцій у процесі формування мережевої екосистеми соціального партнерства. Методологічну основу становлять системний, кластерний та інституційний підходи, принципи теорії зацікавлених сторін, концепція «потрійної спіралі», а також методи структурно-функціонального аналізу, порівняльних узагальнень та аналітичного моделювання взаємодії стейкхолдерів. Результати дослідження засвідчують, що ефективність реалізації КСВ визначається здатністю підприємства формувати динамічні мережі соціальної взаємодії, у межах яких створення соціальної цінності поєднується з інноваційними процесами, розвитком людського капіталу та зміцненням репутаційного потенціалу. Розроблено систему показників оцінювання результативності зв'язків стейкхолдерів, що охоплює соціальні, інституційні, комунікаційні, екологічні та інноваційні параметри. Її практичне застосування забезпечує підвищення рівня аналітичної обґрунтованості управлінських рішень і стратегічної стійкості підприємств. Отримані результати можуть бути використані у практиці стратегічного менеджменту, під час



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



формування ESG-звітності, розроблення політик корпоративної відповідальності та впровадження інструментів партнерської взаємодії в межах бізнес-екосистем. Реалізація запропонованих підходів сприятиме зміцненню соціального капіталу, активізації інноваційної діяльності підприємств та забезпеченню сталого економічного зростання.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, стейкхолдери, інноваційний розвиток, кластерна модель, мережеві екосистеми, сталий розвиток, ESG.

JEL Classification: M14, O31, L14, Q01

Absztrakt. A globális társadalmi-gazdasági átalakulások jelenlegi feltételei között a vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, a továbbiakban: CSR) stratégiai mechanizmusaként jelenik meg a gazdálkodó szervezetek innovációorientált és társadalmilag kiegyensúlyozott fejlesztési modelljének kialakításában. Lényege a vállalat gazdasági céljainak összekapcsolásában rejlik a fenntartható fejlődés ökológiai, társadalmi és etikai prioritásaival. A kutatás tárgyát a CSR irányításának koncepcionális alapelvei, intézményi mechanizmusai és elemzési eszközei képezik az innovatív vállalatok fenntartható fejlődési rendszerében. A kutatás célja a CSR szerepének elméleti-módszertani megalapozása, mint integrációs platform az üzleti szféra, az állam, a tudományos-oktatási intézmények, a civil társadalom és a pénzügyi intézmények közötti ágazatközi együttműködésben a társadalmi partnerség hálózati ökoszisztémájának kialakulása során. A módszertani alapot a rendszer-, klaszter- és intézményi megközelítések, az érintettek elméletének elvei, a „hármasspirál” (Triple Helix) koncepció, valamint a strukturális-funkcionális elemzés, az összehasonlító általánosítások és az érintettek (stakeholderek) közötti kölcsönhatások analitikus modellezésének módszerei alkotják. A kutatási eredmények igazolják, hogy a CSR megvalósításának hatékonyságát a vállalat azon képessége határozza meg, hogy dinamikus társadalmi kölcsönhatási hálózatokat alakítson ki, amelyeken belül a társadalmi értékteremtés összekapcsolódik az innovációs folyamatokkal, a humántőke fejlesztésével és a reputációs potenciál erősítésével. Kidolgozásra került az érintettek közötti kapcsolatok eredményességének értékelésére szolgáló mutatórendszer, amely magában foglalja a társadalmi, intézményi, kommunikációs, ökológiai és innovációs paramétereket. Ennek gyakorlati alkalmazása biztosítja a vezetői döntések analitikai megalapozottságának és a vállalatok stratégiai stabilitásának növelését. A kapott eredmények felhasználhatók a stratégiai menedzsment gyakorlatában, az ESG-jelentések összeállításakor, a vállalati felelősségvállalási politikák kidolgozásakor, valamint a partnerségi együttműködési eszközök bevezetésekor az üzleti ökoszisztémákon belül. A javasolt megközelítések megvalósítása hozzájárul a társadalmi tőke megerősítéséhez, a vállalatok innovációs tevékenységének élénkítéséhez és a fenntartható gazdasági növekedés biztosításához.

Kulcsszavak: vállalati társadalmi felelősségvállalás, érintettek (stakeholderek), innovatív fejlődés, klasztermodell, hálózati ökoszisztémák, fenntartható fejlődés, ESG.

Abstract. In the contemporary context of global socio-economic transformations, corporate social responsibility (CSR) emerges as a strategic mechanism for shaping an innovation-oriented and socially balanced model of enterprise development. Its essence lies in harmonizing the economic objectives of a business with the environmental, social, and ethical priorities of sustainable development. The subject of this research comprises the conceptual foundations, institutional mechanisms, and analytical tools for managing CSR within the sustainable development framework of innovation-driven enterprises. The purpose of the study is to provide a theoretical and methodological justification of CSR as an integrative platform for cross-sectoral interaction among business, government, academic and educational institutions, civil society, and financial entities in the process of building a network-based ecosystem of social partnership. The methodological framework is grounded in systemic, cluster, and institutional approaches; stakeholder theory principles; the “triple helix” concept; as well as methods of structural-functional analysis, comparative generalization, and analytical modeling of stakeholder interactions.

The findings demonstrate that the effectiveness of CSR implementation is determined by an enterprise's ability to establish dynamic networks of social interaction in which the creation of social value is interconnected with innovation processes, human capital development, and the strengthening of reputational potential. A system of indicators for assessing the effectiveness of stakeholder relationships has been developed, encompassing social, institutional, communicative, environmental, and innovation parameters. Its practical application enhances transparency, analytical soundness of managerial decisions, and the strategic resilience of enterprises. The results can be applied in strategic management practices, ESG reporting, corporate responsibility policy design, and the implementation of partnership-based tools within business ecosystems. The proposed approaches contribute to strengthening social capital, stimulating enterprises' innovation activity, and ensuring sustainable economic growth.

Keywords: corporate social responsibility, stakeholders, innovation development, cluster model, network ecosystems, sustainable development, ESG.

Постановка проблеми. Глобальні соціально-економічні трансформації та інтенсивні процеси цифровізації господарського середовища зумовлюють необхідність глибокого переосмислення ролі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у системі стратегічного управління підприємствами. Вона поступово еволюціонує від окремих соціальних або благодійних ініціатив до цілісної управлінської парадигми, що поєднує економічні, екологічні, інноваційні та соціальні аспекти розвитку [10]. Такий перехід формує нову управлінську культуру, орієнтовану на довгострокову стійкість, суспільну довіру та відповідальне використання ресурсів. Разом із тим, формування дієвої системи КСВ залишається складним завданням через фрагментарність нормативно-правового та методичного забезпечення, відсутність чітких механізмів координації між зацікавленими сторонами та обмеженість інструментів кількісної і якісної оцінки результативності соціально відповідальних практик. Ці фактори ускладнюють процес моніторингу ефективності реалізованих стратегій і знижують прозорість управлінських рішень. Сучасні тенденції розвитку ESG-інвестування, утвердження концепції «потрійної спіралі» та впровадження кластерних підходів до організації виробництва відкривають нові можливості для інтеграції соціальної відповідальності в бізнес-моделі підприємств. У результаті формується оновлена модель партнерської взаємодії між приватним сектором, державними інституціями, науково-освітнім середовищем, фінансовими структурами та громадами, спрямована на досягнення взаємодії соціальної цінності, інноваційного потенціалу та економічної стійкості. Відсутність уніфікованої системи показників для вимірювання ефективності партнерських зв'язків у межах реалізації КСВ ускладнює розроблення аналітичних інструментів комплексної оцінки її впливу на соціально-економічні результати діяльності підприємств. У цих умовах особливої актуальності набуває створення аналітичної моделі КСВ, здатної не лише фіксувати соціальні ефекти, а й відображати інноваційний розвиток, зміцнення репутаційного капіталу, підвищення рівня довіри та інтеграцію підприємств у мережеві екосистеми сталого зростання.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління КСВ в умовах трансформації національної та глобальної економіки набуває особливого наукового значення, оскільки КСВ дедалі більше розглядається як стратегічний ресурс сталого розвитку, ефективного корпоративного управління та формування партнерських взаємовідносин між суб'єктами господарювання і суспільством. У сучасній економічній науці простежується тенденція переходу від етичного потрактування корпоративної відповідальності до її інституціоналізації як складника стратегії інноваційного розвитку підприємств. Концептуальні засади цієї еволюції ґрунтовно досліджені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, які наголошують на важливості інтеграції КСВ у механізми формування соціального капіталу, розвитку людських ресурсів та посилення конкурентоспроможності бізнесу.

Дослідження N. Aversano [12] систематизує підходи до реалізації КСВ у контексті діяльності закладів вищої освіти, акцентуючи увагу на інституційних механізмах залучення стейкхолдерів, розбудові довіри та посиленні ролі освітніх інституцій у формуванні соціального капіталу. Т. Alshukri та співавтори [13] довели, що взаємозв'язок між КВС, інноваційною спроможністю, організаційним навчанням і створенням стійкої цінності зростає за умов активної участі зацікавлених сторін. Подібної позиції дотримується Н. Ава [14], який розвиває теорію «зацікавлених сторін» у контексті КСВ, обґрунтовуючи модель багаторівневого діалогу між бізнесом, суспільством і державними інституціями як передумову ефективного управління соціальною відповідальністю. У праці Y. Chen [15] обґрунтовано, що КСВ трансформується із морально-етичного чинника у стратегічний фактор інновацій, сприяючи формуванню довгострокової вартості підприємства через розвиток організаційного навчання, управління знаннями та партнерську взаємодію з ключовими групами стейкхолдерів.

В українській науковій літературі питання КСВ досліджуються у контексті соціально-економічної модернізації бізнес-середовища. Зокрема, Т. Бондарук [2] визначає економічну природу організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу, акцентуючи на необхідності його інституційного оновлення. Л. Бобко та А. Мазяр [1] аналізують специфіку розвитку КСВ в Україні, наголошуючи на недостатній прозорості комунікацій між бізнесом і суспільством та низькому рівні соціальної відповідальності малого підприємництва. Вагомий внесок у розроблення теоретико-методичних аспектів здійснили В. Борщ і О. Жмай [3], які дослідили впровадження політики соціальної відповідальності у підприємствах енергетичної сфери крізь призму Цілей сталого розвитку ООН, а також Н. Бочарова і І. Федотова [4], які розглядають КСВ як фундаментальний компонент концепції сталого розвитку підприємства. Значну увагу вітчизняні науковці приділяють аналізу організаційних аспектів взаємодії зі стейкхолдерами. Т. Горохова [5] визначає КСВ як складний процес комунікаційного управління, що інтегрує інтереси працівників, власників, споживачів і суспільства в єдину систему відповідальності

взаємодії. Б. Дмитрів [6] підкреслює еволюційний характер КСВ та її стратегічну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. П. Лиска [8] розглядає КСВ як ключовий чинник сталого розвитку, пропонуючи управлінську модель її інтеграції у стратегічну політику підприємств. І. Клименко [7], у свою чергу, трактує КСВ як практичний інструмент реалізації Цілей сталого розвитку через гармонізацію соціальних, екологічних та економічних цілей корпоративної діяльності. Сучасний науковий дискурс зосереджується також на побудові систем ефективного партнерства між стейкхолдерами. Вітчизняні науковці здійснили ґрунтовні дослідження у сфері КСВ, охоплюючи широкий спектр проблемних аспектів і напрямів її розвитку. Водночас у наукових працях представлено різнопланові підходи до осмислення КСВ як системного інструмента соціально-економічної взаємодії суб'єктів господарювання. Зокрема, досліджено питання систематизації типів взаємовідносин у процесі створення спільної цінності, доведено, що багаторівнева координація учасників економічного простору забезпечує зростання соціально-економічної результативності діяльності підприємств [9]; визначено практичні напрями розвитку КСВ на мікрорівні, де обґрунтовано роль соціально відповідальної політики у формуванні довіри до бізнесу, підвищенні його репутаційного потенціалу та конкурентоспроможності [10]; проаналізовано інтеграцію концепції КСВ у ширший контекст структурної трансформації аграрного сектору, кластерного розвитку та інноваційної орієнтації бізнесу, підкреслено значення соціально відповідальних стратегій у зміцненні регіональної економіки й забезпеченні сталого розвитку [11] тощо. Узагальнення сучасних наукових підходів дозволяє стверджувати, що КСВ еволюціонує від етичного принципу до стратегічного інституту розвитку, який забезпечує довгострокову конкурентну перевагу підприємства на основі інноваційності, партнерства, соціального капіталу та екосистемного мислення. Залучення стейкхолдерів, розвиток довіри й орієнтація на сталий розвиток формують нову парадигму корпоративного управління, у якій КСВ стає ключовим інструментом формування економічної стійкості та соціальної легітимності бізнесу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на інтенсивний розвиток наукових досліджень у сфері КСВ та зростання уваги до її інтеграції у систему стратегічного управління, низка теоретичних і прикладних аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Подальшого осмислення потребують концептуальні засади оцінювання ефективності взаємодії стейкхолдерів у межах інноваційно орієнтованих моделей КСВ, особливо у частині кількісного вимірювання створеної соціальної цінності та виявлення синергетичного ефекту партнерства між бізнесом, державою та громадами. Недостатньо розробленою є методологія моніторингу й контролю соціально-інноваційних ефектів, що виникають у межах кластерно-мережових форматів співпраці, а також відсутня цілісна система індикаторів, здатна комплексно відображати взаємозв'язок між соціальними, екологічними, економічними та комунікаційними складниками КСВ. Дискусійними



залишаються питання організаційно-інституційного забезпечення функціонування координаційних хабів КСВ і вдосконалення механізмів гармонізації інтересів учасників соціальних партнерств. Недостатньо дослідженим є вплив цифрових технологій, ESG-аналітики та інструментів даних на підвищення прозорості й стратегічної результативності соціально відповідальних ініціатив. Потребують глибшого наукового опрацювання фінансові аспекти реалізації КСВ, зокрема роль грантових механізмів і соціальних облігацій у забезпеченні фінансової стійкості корпоративних екосистем. Таким чином, актуальним науково-практичним завданням є розроблення комплексної методології оцінювання та управління КСВ у межах мережових інноваційних структур, яка враховує динаміку взаємодії стейкхолдерів, цифрову трансформацію управлінських процесів і стратегічні пріоритети сталого розвитку підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад розвитку КСВ інноваційно орієнтованих підприємств у контексті становлення кластерно-мережової моделі сталого розвитку. У межах дослідження передбачається розкрити зміст КСВ як інтеграційного механізму стратегічного управління, що забезпечує узгодження соціальних, економічних та екологічних векторів діяльності підприємства; визначити роль зацікавлених сторін у формуванні динамічної системи соціального партнерства; обґрунтувати аналітичні підходи до оцінювання результативності взаємодії суб'єктів у межах корпоративно-відповідальної моделі управління.

Завдання дослідження охоплюють узагальнення наукових підходів до потрактування КСВ у межах інноваційної та кластерної парадигм розвитку, виявлення механізмів її впливу на формування соціальної цінності, конкурентоспроможності та репутаційного капіталу підприємства, а також систематизацію показників оцінювання ефективності взаємодії стейкхолдерів із урахуванням соціальних, інституційних, комунікаційних та інноваційних параметрів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світова економіка перебуває у фазі глибоких структурних перетворень, що супроводжуються переглядом концептуальних засад стратегічного управління та переосмислення місця КСВ у цій системі. КСВ поступово трансформується з інструмента репутаційного менеджменту у комплексну інтеграційну модель стратегічних взаємодій, орієнтовану на формування соціально відповідальної інноваційної екосистеми. Вона виступає багатовимірним механізмом забезпечення сталого розвитку, який синтезує етичні принципи, партнерство, інноваційність і екологічну збалансованість у єдину систему стратегічного управління. Для інноваційно орієнтованих підприємств КСВ набуває статусу ключового елементу довгострокової стратегії розвитку, що створює інтеграційну платформу міжсекторальної взаємодії бізнесу, державних інституцій, науково-освітнього середовища, громадянського суспільства, технологічних стартапів і фінансових

структур [5]. Такий формат взаємодії сприяє створенню соціальної цінності через сукупний результат партнерства різних учасників і має не лише економічний, а й суспільно значущий вимір, посилюючи інноваційний потенціал, конкурентоспроможність і репутаційний капітал підприємств. Інтеграція соціальних і екологічних ініціатив у стратегічні управлінські процеси формує нову парадигму розвитку бізнесу, де соціальна відповідальність стає системоутворювальним чинником стійкості та каталізатором технологічних проривів і розвитку людського капіталу.

У цій системі ключову роль відіграють різні групи стейкхолдерів, з-поміж яких: держава, заклади вищої освіти, громадські організації, фінансові інституції, територіальні громади та підприємницькі структури, які взаємодіють задля досягнення спільної мети – соціально-економічного прогресу на засадах сталості. Держава виконує функції координатора, стимулюючи соціально відповідальні практики через нормативно-правові інструменти, податкові пільги, грантові програми та інституційні преференції. Заклади вищої освіти та наукові центри виступають генераторами знань і компетенцій для сталого економічного розвитку, формуючи інтелектуальне підґрунтя для інноваційного співробітництва з бізнесом. Громадські організації забезпечують суспільний контроль і прозорість реалізації корпоративних ініціатив, формуючи суспільну довіру до бізнесу. Фінансові інституції стимулюють розвиток КСВ через інструменти ESG-інвестування та соціальних облігацій, а технологічні стартапи трансформують інноваційні ідеї у соціально орієнтовані бізнес-моделі, сприяючи підвищенню адаптивності, гнучкості та соціальної значущості економічних процесів [9]. Взаємодію основних груп стейкхолдерів у системі КСВ підприємства наведено на рис. 1.

Взаємодія ключових суб'єктів інноваційно орієнтованої системи породжує динамічну мережу соціального партнерства, у якій кожен учасник є активним суб'єктом створення та використання соціальної цінності, що формує підґрунтя колективної відповідальності. Такий підхід відображає еволюцію КСВ від традиційного філантропічного інструмента до стратегічного механізму управління соціальним капіталом підприємства.



Рис. 1. Взаємодія основних груп стейкхолдерів у системі КСВ підприємства*

**Джерело: узагальнено авторами на основі джерел [2], [5], [9]*

Сучасна модель КСВ потребує не лише дотримання етичних принципів, а й глибокої інтеграції інноваційних стратегій, аналітичних інструментів та механізмів прийняття управлінських рішень, що забезпечують гармонійне поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей. У цьому контексті КСВ перетворюється на інституційну основу взаємодії між бізнесом, державою, науковими центрами та громадянським суспільством, виступаючи каталізатором зростання, соціальної згуртованості та формування економіки знань.

Розвиток КСВ у сучасній економіці тісно пов'язаний із кластерним підходом, який розглядає соціально відповідальні ініціативи як елемент інтегрованої мережевої системи взаємодії між підприємствами, науковими установами, органами влади та місцевими громадами. Кластерна модель КСВ забезпечує синергетичний ефект через поєднання ресурсів, технологій і знань для досягнення спільних цілей сталого розвитку на регіональному та національному рівнях. Відповідно до концепції «потрійної спіралі», співпраця бізнесу, науки та державного управління формує основу для генерування інновацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності економіки та посилення соціальної цінності бізнесу. Особливе значення у цій системі набувають мережеві платформи КСВ, що сприяють координації дій та створенню колективних інновацій. Парадигма партнерств спільного впливу переосмислює ефективність КСВ, спираючись на спільне визначення стратегічних пріоритетів, єдині стандарти оцінювання та прозорість звітності,

що підсилює довіру й суспільну підтримку ініціатив. Управління такими мережевими структурами потребує створення координаційних хабів КСВ, які забезпечують баланс інтересів, розроблення єдиних стандартів взаємодії, аналітичну підтримку та моніторинг соціально-економічного ефекту від реалізованих проєктів. Цифрові інструменти, з-поміж яких: системи відкритих даних, аналітичні панелі, дашборди моніторингу ESG-показників, відіграють провідну роль у підвищенні прозорості, підзвітності та стратегічного управління соціально відповідальними ініціативами.

Фінансування сучасних моделей КСВ ґрунтується на використанні інноваційних фінансових інструментів, зокрема: грантових програм, імпаکت-інвестування, соціальних облигацій, які забезпечують спрямування ресурсів у проєкти з високим рівнем соціальної, екологічної та економічної віддачі. Вочевидь кластерно-мережевий формат КСВ трансформується у стратегічну платформу сталого розвитку, що об'єднує соціальні інновації, цифрову аналітику та фінансову стійкість, створюючи системний позитивний вплив на суспільство, економіку та навколишнє середовище.

Механізм впливу КСВ на інноваційний розвиток базується на поєднанні соціально відповідальних практик та партнерства зі стейкхолдерами. Активне залучення зацікавлених сторін забезпечує двосторонній обмін інформацією, підвищує рівень довіри до бізнесу й сприяє ефективному впровадженню інновацій [6]. Стейкхолдерська взаємодія виступає модератором між соціальною відповідальністю, інноваційною активністю та створенням довгострокової цінності, задаючи напрям і темп трансформаційних процесів на підприємстві [9]. У межах теорії зацікавлених сторін, ресурсно-орієнтованої концепції та теорії динамічних здібностей, КСВ розглядається як стратегічний ресурс, що акумулює знання, розвиває компетенції, формує інноваційну культуру й конвертує нематеріальні активи – довіру, репутацію, партнерство у переваги. У стратегічній перспективі КСВ виступає каталізатором еколого-інноваційного розвитку підприємств, стимулюючи впровадження зелених технологій, раціональне використання ресурсів і підвищення ефективності управлінських процесів. Зростання уваги інвесторів до ESG-результативності, державна підтримка соціально відповідального бізнесу та підвищення рівня екологічної свідомості управлінців формують нову траєкторію інноваційного розвитку, засновану на принципах сталості, партнерства й прозорості. Разом із тим, поєднання соціальної відповідальності, інноваційного розвитку та ефективної взаємодії зі стейкхолдерами забезпечує формування стратегічного потенціалу підприємства в сучасному цифровому середовищі.

Мережева парадигма управління КСВ дозволяє розглядати її як динамічний процес співтворення цінності, у межах якого соціальні ініціативи стають каталізаторами інноваційних рішень, а впровадження інновацій, зміцнює репутаційний потенціал підприємства та підвищує його конкурентоспроможність. Ефективність КСВ визначається рівнем соціального капіталу, взаємної довіри та партнерської взаємодії між стейкхолдерами, які



спільно формують простір колективної відповідальності та сталого зростання. Відтак КСВ еволюціонує в інтеграційну модель управління сталим розвитком, що синтезує економічну ефективність, екологічну збалансованість і соціальну справедливість у межах єдиної стратегічної логіки.

У контексті розвитку мережових екосистем КСВ особливого значення набуває формування системи оцінювання стейкхолдерських взаємодій, що забезпечує аналітичну основу для моніторингу соціальних, екологічних та інноваційних результатів. Узагальнення сучасних наукових підходів і практичного досвіду функціонування корпоративних мереж сталого розвитку дало змогу систематизувати ключові напрями оцінювання взаємозв'язків стейкхолдерів, що наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Показники оцінювання взаємозв'язків стейкхолдерів у системі корпоративної соціальної відповідальності *

Група показників	Назва показника	Можливі методи вимірювання
Соціальні показники	Рівень довіри між учасниками партнерства	Соціологічні опитування, анкетування, експертні оцінки
	Рівень залученості працівників і громадськості до соціальних програм	Кількісний аналіз участі, моніторинг звітності, індекси участі
Економічні показники	Частка партнерських проєктів у загальному обсязі інвестицій	Фінансовий аналіз, структура інвестиційного портфеля
	Економічний ефект від соціально-інноваційних ініціатив	Оцінювання ROI, аналіз вартості створеної соціальної цінності
Екологічні показники	Зменшення обсягів шкідливих викидів	Екологічний моніторинг, звітність за ESG-стандартами
	Кількість реалізованих «зелених» технологій	Аналіз інноваційної діяльності, аудит сталого розвитку
Комунікаційні показники	Кількість партнерських угод і меморандумів	Контент-аналіз офіційних документів, аналіз динаміки партнерств
	Індекс інформаційної відкритості	Моніторинг публікацій, аналіз корпоративної звітності
Інноваційні показники	Кількість спільних дослідницьких і освітніх проєктів	Аналіз звітів, патентна активність, статистика проєктної діяльності
	Частка інновацій, реалізованих у межах партнерських програм	Порівняльний аналіз результатів НДДКР, оцінювання ефективності інноваційних кластерів

* Джерело: узагальнено авторами

Розроблена система показників, представлена у табл. 1, виступає концептуальним інструментом комплексного аналізу взаємодій стейкхолдерів у межах КСВ, забезпечуючи інтеграцію соціальних, інституційних, комунікаційних та інноваційних аспектів у єдину систему оцінювання. Її

методологічна основа спирається на системний підхід до розуміння природи КСВ як багатовимірного феномену, у якому взаємопов'язані економічні результати, соціальні ефекти, екологічна ефективність і репутаційна стійкість підприємства.

Соціальні показники відображають рівень довіри, партнерства та залученості зацікавлених сторін до процесу ухвалення управлінських рішень, що уможливорює оцінити ступінь соціальної згуртованості, інклюзивності та готовності до спільної реалізації ініціатив КСВ. Інституційні показники характеризують зрілість корпоративного управління через наявність кодексів етики, політик сталого розвитку, процедур підзвітності та внутрішнього аудиту соціальних практик. Комунікаційні показники фіксують якість, регулярність і прозорість інформаційного обміну між підприємством і його стейкхолдерами, що визначає рівень довіри, репутаційного іміджу та легітимності управлінських рішень. Інноваційні показники, у свою чергу, демонструють ступінь інтеграції принципів соціальної відповідальності у стратегічний розвиток підприємства, зокрема, через інвестиції у зелені технології, створення платформ відкритих інновацій і розвиток науково-виробничих партнерств. Сукупність цих показників формує аналітичну основу системного моніторингу ефективності КСВ, даючи змогу не лише кількісно оцінити рівень залучення стейкхолдерів, але й виявити якісні зміни у соціальній, інституційній та інноваційній підсистемах підприємства. Такий підхід поглиблює розуміння внутрішніх і зовнішніх зв'язків суб'єкта господарювання, сприяючи адаптації управлінських моделей до динамічних умов ринку, підвищенню корпоративної репутації та зміцненню конкурентоспроможності.

Отже, система показників КСВ виконує не лише вимірювальну, а й стратегічну функцію – стає базою формування адаптивного, інноваційно орієнтованого управління, здатного забезпечити стійкість і розвиток підприємства в умовах глобальних економічних трансформацій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження засвідчили, що КСВ у сучасній економіці формується як системний стратегічний інститут, здатний інтегрувати соціальні, інноваційні, екологічні та управлінські процеси в єдину платформу сталого розвитку. Ефективність реалізації КСВ безпосередньо визначається рівнем розвитку мережових взаємодій між ключовими групами стейкхолдерів, а також наявністю дієвих механізмів координації, фінансування та аналітичного супроводу соціально відповідальних ініціатив. Наукова значущість отриманих результатів полягає в обґрунтуванні концепції кластерно-мережевої моделі КСВ, у межах якої соціальна відповідальність розглядається як інтегрований ресурс підвищення інноваційного потенціалу, формування соціального капіталу та зміцнення конкурентоспроможності підприємств. Запропонована система показників оцінювання взаємозв'язків стейкхолдерів виступає теоретико-методичною основою аналітичного моніторингу соціальних, екологічних, інституційних, комунікаційних та інноваційних результатів діяльності, що



дозволяє визначати реальний внесок бізнесу у досягнення цілей сталого розвитку. Визначено, що сучасна КСВ повинна розвиватися в контексті цифрової трансформації, спираючись на інструменти відкритих даних, ESG-аналітики, інтелектуальних систем дашбордів і платформ колективних інновацій. Такі підходи забезпечують прозорість звітності, підзвітність бізнесу перед суспільством та підвищення довіри між учасниками корпоративної екосистеми. Водночас створення координаційних хабів КСВ формує організаційно-інституційне середовище для узгодження інтересів бізнесу, державних інституцій і громадськості, сприяючи розробленню спільних стандартів соціальної звітності та партнерської взаємодії.

У стратегічній перспективі впровадження кластерно-мережевої моделі КСВ означає перехід до нової парадигми корпоративного управління, зорієнтованої на соціальну цінність, інтелектуалізацію бізнес-процесів і зміцнення довгострокової стійкості підприємств. Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення методологічних засад цифрової трансформації системи КСВ, оцінювання її ефектів у контексті ESG-орієнтирів, а також формування оптимальних моделей партнерської взаємодії між бізнесом, державою та громадянським суспільством у межах інноваційно орієнтованої економіки знань.

Список використаних джерел

1. Бобко Л. О., Мазяр А. В. Проблеми корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7043>. DOI: <https://10.32702/2307-2105-2019.5.37> (дата звернення: 17.10.2025).
2. Бондарук Т., Бондарук І. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2020. № 1–2. С. 58–65. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2.2020.06> (дата звернення: 17.10.2025).
3. Борщ В. І., Жмай О. В. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності підприємств енергетичної сфери України в контексті цілей сталого розвитку ООН. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. № 4(47). С. 70–97. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/items/ad11d503-7ca0-49ac-9d14-4397468f6f53> (дата звернення: 17.10.2025).
4. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Дослідження КСВ як основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 36. С. 57–76. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/220976> (дата звернення: 17.10.2025).
5. Горохова Т. В. Управління процесом взаємодії зі стейкхолдерами через призму корпоративної соціальної відповідальності. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Том 1. № 1. URL: https://journals.urau.ua/tpa_pstu/article/view/16033 (дата звернення: 17.10.2025).
6. Дмитрів Б. Ю. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 4(45). С. 96–104. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/94> (дата звернення: 17.10.2025).
7. Клименко І. М. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті цілей сталого розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1292> (дата звернення: 15.10.2025).

8. Лиска П. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89> (дата звернення: 15.10.2025).
9. Омельченко І. Г. Систематизація видів взаємовідносин стейкхолдерів у створенні спільної цінності. *Бізнес-інформ*. 2025. № 3. С. 327–337. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/90097> (дата звернення: 15.10.2025).
10. Черній Д. В. Корпоративна соціальна відповідальність на підприємстві: аналіз та перспективи. *Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених*: матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. (Полтава, 14–15 трав. 2024 р.). Полтава: ПДАУ, 2024. С. 375–376.
11. Яловега Л. В., Черній Д. В. Управління корпоративною соціальною відповідальністю інноваційно орієнтованого підприємства: стратегічний підхід у контексті сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564981> (дата звернення: 15.10.2025).
12. Aversano N. (ed.). Corporate Social Responsibility, Stakeholder Engagement and Universities. *Special Issue / Reprint*. 2022. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/12/3/79> (дата звернення: 10.10.2025).
13. Alshukri T. et al. The Interplay of Corporate Social Responsibility, Innovation Capability, Organizational Learning and Sustainable Value Creation: Does Stakeholder Engagement Matter? *Sustainability*. 2024. Vol. 16. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/13/5511> (дата звернення: 10.10.2025).
14. Awa H. O. et al. Stakeholders, Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility. *SpringerOpen Journals*. 2024. URL: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-024-00094-y> (дата звернення: 07.10.2025).
15. Chen Y., Jin S. Corporate Social Responsibility and Green Technology Innovation: The Moderating Role of Stakeholders. *Sustainability*. 2023. 15(10):8164. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/10/8164> (дата звернення: 07.10.2025).

References

1. Bobko, L.O., & Maziar, A.V. (2019). Problems of corporate social responsibility of business in Ukraine. *Efektivna ekonomika*, 5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7043> [in Ukrainian].
2. Bondaruk, T., & Bondaruk, I. (2020). The economic nature of the organizational and economic mechanism of corporate social responsibility. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*, 1–2, 58–65. <https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2.2020.06> [in Ukrainian].
3. Borshch, V.I., & Zhmai, O.V. (2021). Analysis of corporate social responsibility of Ukrainian energy enterprises in the context of UN sustainable development goals. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 4(47), 70–97. <https://dspace.onu.edu.ua/items/ad11d503-7ca0-49ac-9d14-4397468f6f53> [in Ukrainian].
4. Bocharova, N.A., & Fedotova, I.V. (2020). Research on CSR as the basis of the concept of sustainable enterprise development. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, 36, 57–76. <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/220976> [in Ukrainian].
5. Horokhova, T.V. (2018). Managing stakeholder interaction through the prism of corporate social responsibility. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, 1(1). https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/16033 [in Ukrainian].
6. Dmytriv, B.Yu. (2019). Development of corporate social responsibility. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4(45), 96–104. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/94> [in Ukrainian].
7. Klymenko, I.M. (2018). Corporate social responsibility in the context of sustainable development goals. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 8. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1292> [in Ukrainian].



8. Lyska, P. (2023). Corporate social responsibility management of the enterprise as a factor of sustainable development. *Ekonomika ta suspilstvo*, 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89> [in Ukrainian].
9. Omelchenko, I.H. (2025). Systematization of stakeholder relationships in creating shared value. *Biznes-inform*, 3, 327–337. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/90097> [in Ukrainian].
10. Chernii, D.V. (2024). Corporate social responsibility at the enterprise: analysis and prospects. *Aktualni problemy suchasnoi nauky: teoretychni ta praktychni doslidzhennia molodykh uchenykh*. Poltava: PDAU, 375-376. [in Ukrainian].
11. Yaloveha, L.V., & Chernii, D.V. (2025). Management of corporate social responsibility of an innovation-oriented enterprise: a strategic approach in the context of sustainable development. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564981> [in Ukrainian].
12. Aversano, N. (Ed.). (2022). *Corporate social responsibility, stakeholder engagement and universities*. Special Issue / Reprint. <https://www.mdpi.com/2076-3387/12/3/79>.
13. Alshukri, T., Al-Kake, F., Al-Doori, A. et al. (2024). The interplay of corporate social responsibility, innovation capability, organizational learning and sustainable value creation: Does stakeholder engagement matter? *Sustainability*, 16. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/13/5511>.
14. Awa, H.O., Ojiabo, O.U., & Okeke, T.C. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility. *Journal of Corporate Social Responsibility*, SpringerOpen. <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-024-00094-y>.
15. Chen, Y., & Jin, S. (2023). Corporate social responsibility and green technology innovation: The moderating role of stakeholders. *Sustainability*, 15(10), 8164. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/10/8164>.

Отримано: 20.10.2025
Прийнято до друку: 25.11.2025
Опубліковано: 17.12.2025

Beérkezett: 2025.10.20 Received: 20.10.2025
Elfogadva: 2025.11.25 Accepted: 25.11.2025
Megjelent: 2025.12.17 Published: 17.12.2025