

Тимків А. О.

кандидат економічних наук,
викладач кафедри фінансів, обліку і оподаткування імені С. Юрія,
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»;
докторант,

Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8001-0588>

ЗМІНИ В УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДАХ КОМПАНІЙ ПІД ВПЛИВОМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Стаття присвячена аналізу трансформації управлінських підходів компаній під впливом корпоративної соціальної відповідальності (CSR) як ключового чинника формування сучасних моделей менеджменту. Доведено, що CSR еволюціонувала від добровільної філантропії до концепції колективної відповідальності (CSRm), яка інтегрує бізнес, громаду та державу у спільні ініціативи сталого розвитку. На основі моделей А. Керролла та Дж. Елкінгтона обґрунтовано вплив принципів Triple Bottom Line та ESG на структуру управління, зокрема створення комплаєнс-підрозділів, запровадження етичних кодексів і звітності GRI. Розкрито взаємозв'язок CSR із гендерною та етнічною політикою, екологічними і філантропічними програмами, що формують нову парадигму корпоративного менеджменту орієнтовану на баланс прибутку, соціуму та екології.

Ключові слова: управління, корпоративний менеджмент, колективна соціальна відповідальність, соціальний ефект, екологічний ефект.

Andrii Tymkiw

ERIHE “Kamianets-Podilsky State Institute”;
Ternopil Ivan Puluj National Technical University

CHANGES IN MANAGERIAL APPROACHES OF COMPANIES UNDER THE INFLUENCE OF SOCIAL RESPONSIBILITY

Globalization fundamentally transforms business conditions, erasing national borders and strengthening interdependence between markets and societies. Despite economic advantages, global processes generate social and environmental challenges due to rising inequality, barriers in labor relations, and the ecological footprint of corporate activities. The article explores the transformation of corporate management systems under the influence of Corporate Social Responsibility (CSR) and its evolution into the concept of Collective Social Responsibility (CSRm). The purpose of the article is to study the impact of the Corporate Social Responsibility (CSR) model on the management system of companies through changes in their operational approaches and the formation of managerial principles based on CSR initiatives and international standards in this field. The author demonstrates that globalization and growing stakeholder pressure redefine business goals, shifting them from profit maximization toward balancing economic, environmental, and social dimensions. Based on Carroll's CSR pyramid and Elkington's Triple Bottom Line concept, the study reveals that sustainable development principles have become strategic imperatives for companies. The integration of ESG indicators, compliance departments, ethical codes, and non-financial reporting (especially GRI standards) has institutionalized social responsibility as a managerial function. Comparative analysis of global corporations such as Apple, Microsoft, Amazon, Toyota, and Aramco highlights the structural and ethical shifts in decision-making, the role of gender and ethnic diversity in board composition, and the increasing importance of philanthropy and environmental programs. The article emphasizes the strategic transition from voluntary philanthropy to collective responsibility, which unites businesses, governments, and communities to achieve the UN Sustainable Development Goals. The CSRm model, combining stakeholder and institutional theories, represents a new management paradigm grounded in transparency, accountability, and ethical governance. The study concludes that social responsibility is no longer optional but a core driver of competitive advantage, corporate resilience, and long-term sustainability, shaping a new global standard for managerial decision-making and corporate behavior in the twenty-first century.

Keywords: management, corporate management, collective social responsibility, social effect, environmental effect.

Постановка проблеми та її актуальність. Глобалізація докорінно змінює умови ведення бізнесу стираючи державні кордони та підсилюючи взаємозалежність між ринками та соціумом. Попри економічні вигоди, глобальні процеси спричиняють соціальні та екологічні виклики через зростання нерівності, бар'єри у трудових відносинах та екологічний слід діяльності транснаціональних корпорацій.

У результаті цього, посилюється суспільний запит на активну роль бізнесу у вирішенні глобальних проблем, роблячи корпоративну соціальну відповідальність (CSR) частиною обов'язків компанії в глобальному середовищі.

У свою чергу, стейкхолдери корпорацій дедалі більше впливають на стратегічні рішення, вимагаючи врахування етичних норм, екологічної сталості та соціальної справедливості. У таких умовах еволюціонує і саме поняття соціальної відповідальності. Це видно із того, що робота сучасного підприємства у напрямку досягнення соціального ефекту зводиться не лише до добровільної філантропії, а виражена у концепції колективної відповідальності, яка передбачає координацію зусиль бізнесу, громади та держави для досягнення спільних результатів через соціальний та екологічний ефект.

Система менеджменту глобальних корпорацій трансформується під впливом CSR. Виклики сталого розвитку та тиск стейкхолдерів вимагають від менеджменту нових підходів до прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративна соціальна відповідальність сформувалася як управлінська відповідь на соціальні та екологічні наслідки бізнес-діяльності. У підході Організації ООН з промислового розвитку (UNIDO) CSR трактується як управлінська концепція, за якої компанії інтегрують соціальні та екологічні пріоритети у власні операції та взаємодію зі стейкхолдерами [1].

Класичним підґрунтям теорії CSR є піраміда А. Керролла, яка виділяє чотири рівні відповідальності бізнесу, зокрема, економічний, правовий, етичний та філантропічний [2].

З 60–70 х. років XX ст. акценти наукових досліджень були частково зміщені у бік гармонійного поєднання екології, економіки та соціального розвитку. Це призвело до виникнення концепції Triple Bottom Line, автором якої став Дж. Елкінгтон у середині 90-х років XX ст. [3].

A Collective Social Responsibility Model запропонували іспанські дослідники, розширивши фокус CSR з рівня окремої компанії до комплексного залучення кількох рівнів суб'єктів, зокрема, індивідів, груп (спільнот) і корпорацій [4].

Дотримання політики гендерної та етнічної різноманітності належить до соціальної складової ESG

і суттєво впливає на репутацію, інноваційність та результативність компанії. Це підтверджує аналіз більше як 1,5 тисячі компаній на тайванських біржах, який показав, що більша частка жінок у раді директорів приносить наглядові й консультативні переваги, адже жінки привносять більше співчуття, чутливості та орієнтації на добробут стейкхолдерів, що сприяє формуванню політик, спрямованих на суспільні інтереси. Результати аналізу підтверджені науковими доробками Чанг Я., Ву К.-Т., Лін Ш.-Х. та Лін Ч.-Дж. [5].

Дослідження австралійських компаній (2004–2017 рр.) встановило, що кожний додатковий етнічний кластер у складі ради директорів підвищує оцінку CSR на 2,6 % і збільшує ймовірність публікації CSR звітів на 38,8 %. Ефект посилюється, коли генеральний директор є представником етнічної меншини, що підтверджують своїми дослідженнями Трук Д. та Херборн К. [6].

Мета статті полягає у дослідженні впливу на систему управління компаній моделі корпоративної соціальної відповідальності (CSR) через зміни в підходах до їх діяльності та формування управлінських засад на основі ініціатив і стандартів у сфері CSR.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічна та правова відповідальність є базовою, адже компанія повинна бути прибутковою, забезпечувати робочі місця та задовольняти потреби суспільства у товарах і послугах, а також, працювати в рамках законів і правил дотримуючись принципів чесної конкуренції та виконувати контрактні зобов'язання.

Водночас, етична відповідальність виходить за межі формального закону та вимагає діяти справедливо, поважати права стейкхолдерів і уникати практик, що суперечать суспільним цінностям. А філантропічна (благодійність, спонсорство, волонтерство) відповідальність є добровільною діяльністю на благо спільнот, яка на сьогодні суттєво підвищує довіру і репутацію бізнесу.

З огляду на вищезазначене, саме А. Керролла через принцип піраміди підкреслює, що прибуток – необхідна, але не єдина мета корпорації, а виконання правових, етичних та добровільних зобов'язань забезпечує довгострокову стійкість підприємства [2].

Інтеграція цих елементів у систему менеджменту приводить до її структурних змін, адже необхідним стає створення комплаєнс-відділів та впровадження етичних кодексів і програм корпоративної відповідальності.

Фундаментальним теоретичним підґрунтям трансформації системи менеджменту компаній є концепція Triple Bottom Line (потрійний критерій), запропонована Джоном Елкінгтоном [7]. Вона розширює уявлення про результативність бізнесу, додаючи до фінансового результату два рівноправні параметри,

а саме, вплив на людей (соціальний ефект) та планету (екологічний ефект). За цим підходом успішною є та корпорація, яка одночасно досягає економічних цілей, забезпечує добробут працівників і спільнот та мінімізує негативний вплив на довкілля.

Triple Bottom Line стимулювала управлінські трансформації, адже для вимірювання і звітування за нефінансовими показниками, компанії змушені були запроваджувати нові методики, показники та інформаційні системи обліку ESG-показників (екологічних, соціальних, управлінських) та переглядати бізнес-процеси [8]. Так, оцінка «екологічного сліду» продукції та аудит постачальників на предмет дотримання трудових прав – це нові кейси для менеджменту, що виникли під впливом цієї концепції.

Компанії, орієнтовані лише на короткостроковий прибуток, почали усвідомлювати, що ігнорування соціально-екологічних витрат підриває довгострокову конкурентоспроможність. А відтак, Triple Bottom Line інтегрувала принципи сталого розвитку в стратегії і структури управління корпорацій.

Подальший розвиток теорії CSR відобразився в концепції колективної соціальної відповідальності, відомій як CSRm. Ключовою ідеєю CSRm залишається координація рівнів відповідальності для створення спільної доданої вартості та забезпечення стійкого розвитку. На практиці це означає, що ефективна корпоративна відповідальність неможлива без відповідальної поведінки громадян та підтримки з боку держави.

Держава в CSRm-моделі виступає повноправним суб'єктом, який задає нормативні рамки, стимулює етичну поведінку та сприяє співпраці між бізнесом і суспільством. Так, уряди запроваджують податкові пільги для «зелених» інвестицій або вимагають прозорості через обов'язкові нефінансові звіти.

Модель CSRm фактично об'єднує «теорію стейкхолдерів» та «інституційну теорію» в рамках CSR, адже з одного боку, вона визнає значення стейкхолдерського тиску (громадська думка, інвестори, активісти тощо) на компанію, а з іншого – враховує інституційний підхід (закони, стандарти, державну політику), який формує умови та правила для соціально відповідального бізнесу.

Таким чином, колективна соціальна відповідальність започатковує нову парадигму управління, де компанія сприймається як один з елементів спільних дій, спрямованих на вирішення глобальних проблем. А це у свою чергу, зумовлює появу партнерських моделей бізнесу, уряду та громади, а також стає передумовою появи суспільних домовленостей про сталий розвиток таких як Глобальний Договір ООН.

Розглянуті моделі безпосередньо вплинули на еволюцію систем менеджменту корпорацій. Так, піраміда Керролла легітимізувала включення соціаль-

но-етичних цілей до місії та корпоративної стратегії, адже ради директорів стали частіше розглядати питання репутації, етики бізнесу, стейкхолдерських очікувань на рівні з фінансовими показниками.

Як зазначено вище економічна відповідальність проявляє себе у фінансових результатах від діяльності корпорацій. Відтак, аналіз прибутків великих корпорацій за 2020–2024 рр. показує, що технологічний сектор поступово перехоплює лідерство у традиційних галузях, але глобальні макроекономічні чинники (ціни, інфляція, попит на інновації) залишаються ключовими драйверами корпоративного прибутку.

Пандемічний 2020 р. став стрес-тестом для корпорацій, зокрема для нафтогазового сектору. Зафіксовано рекордні збитки ExxonMobil, тоді як прибуток Saudi Aramco скоротився більш ніж удвічі (за відкритими даними галузевої статистики). Надалі ситуація змінилася. Відновлення попиту й підвищення нафтових котирувань у 2021–2022 рр. забезпечили безпрецедентні прибутки. Однак у 2023–2024 рр., на тлі зниження цін на енергоносії, рентабельність знову зменшилася, що засвідчило циклічну вразливість галузі до зовнішніх шоків і ціноутворення на сировинних ринках (рис. 1)

Корпорації Apple, Microsoft та Alphabet опинилися серед ключових бенефіціарів масового переходу до віддаленої роботи, експансії хмарних сервісів і прискорення електронної комерції. У 2021 р. їхні фінансові результати демонстрували стрімке зростання з подальшою стабілізацією або помірною корекцією, що вказує на часткове насичення відповідних сегментів і посилення регуляторного тиску на цифрові платформи. Інакше кажучи, фактор масштабування дав швидкий ефект, але межі ринку та нормативні рамки почали «вирівнювати» траєкторію прибутків.

Amazon у 2022 р. зазнала збитків, насамперед через переоцінку портфельних вкладень і зростання витрат на логістику. Водночас, проведена оптимізація операцій «останньої милі» та збережений високий попит на AWS уже в 2023–2024 рр. забезпечили різке відновлення прибутковості. Таким чином, диверсифікація бізнес-моделі («ритейл + хмари») виконала роль шоку-абсорбера, швидко компенсуючи втрати інвестиційного характеру.

В свою чергу, ICBC демонструє стабільні, хоча й помірні прибутки. Після 2021 р. фіксується незначне зниження показників наслідок уповільнення економічної динаміки Китаю та консервативнішої політики формування резервів під потенційні кредитні ризики. Отже, стійкість банку забезпечується масштабом і диверсифікацією активів, однак маржа чутлива до макроекономічних трендів.

Для Toyota 2023 р. виявився складним через дефіцит напівпровідників і пов'язані з цим перебої у виробничих ланцюгах. Проте вже у 2024 р. ком-

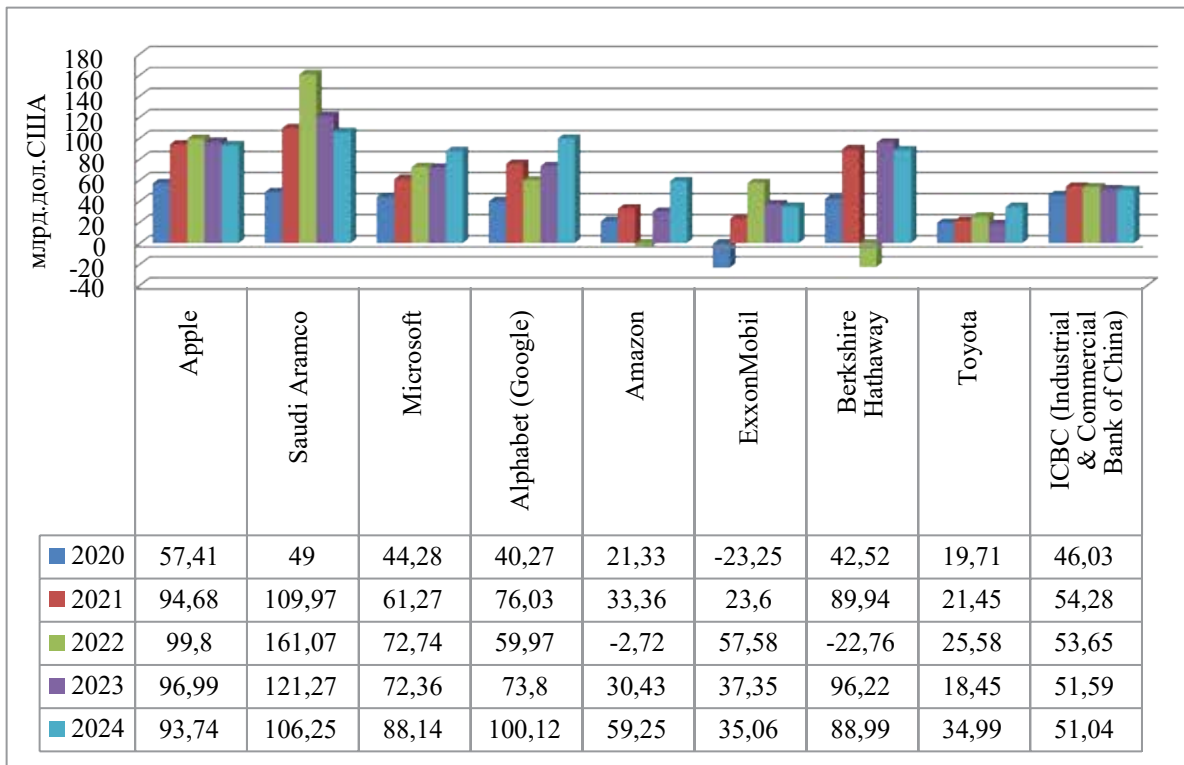


Рис. 1. Прибутковість корпорацій у 2020–2024 рр. (млрд дол. США)

Джерело: побудовано за даними [9]

панія продемонструвала різке зростання прибутку, оскільки спрацювала популярність гібридних моделей автомобілів, а також слабша єна, що підвищила експортну конкурентоспроможність.

Крос-галузева картина свідчить, що шок 2020 р. виокремив структурні бар'єри, але прискорене відновлення 2021–2022 рр. продемонструвало значний адаптаційний потенціал провідних корпорацій. Починаючи з 2023 р., на результати дедалі більше впливають регуляторика цифрових ринків, валютні курси, логістичні витрати та стратегія капіталовкладень. Саме їхня конфігурація визначає траєкторію прибутковості в середньостроковій перспективі.

Однак такі виклики як зростання нерівності, деградація екосистем, поширення глобальних конфліктів вимагають більш комплексних підходів, ніж передбачала традиційна модель колективної соціальної відповідальності. А звідси і розвиток концепту, що охоплює кілька рівнів суб'єктності колективної соціальної відповідальності: індивідуальний, груповий і корпоративний.

Такий підхід покликаний забезпечити баланс «трьох основ» (people, planet, profit), перетворюючи відповідальність із факультативної практики на стратегічний імператив.

Безперечно, що нафтогазова та автомобільна індустрії генерують найбільші абсолютні обсяги парникових газів (табл. 1).

Екологічний профіль корпорацій істотно варіює між секторами. Компанії, пов'язані з видобутком викопного палива та виробництвом автомобілів, демонструють найвищі абсолютні викиди. Натомість ІТ-гіганти, попри нижчу інтенсивність, стикаються з прискоренням емісій унаслідок розширення дата-центрів і застосування AI.

Низка лідерів (Apple, Microsoft, Amazon) реалізує послідовні стратегії переходу на відновлювану енергію, підвищення енергоефективності та зниження інтенсивності викидів. Водночас окремі актори (Aramco, Berkshire Hathaway) поки що не охоплюють повним спектром зобов'язань увесь ланцюг створення вартості.

Баланс чинника “people” передбачає перш за все особливі підходи до гендерної та етнічної політики у соціальній відповідальності компанії.

Компанії з різноманітними командами мають більший доступ до людського капіталу, інклюзивність та інноваційність, а етнічно різноманітні фірми на 35 % частіше перевершують конкурентів, а 71 % керівників з розвиненою DEI стратегією заявляють, що випереджають конкурентів.

Серед розглянутих корпорацій Amazon вирізняється найвищою часткою жінок (45,8 %) і, водночас, найбільш різноманітним етнічним складом; це, зокрема, пов'язано зі значною питомою вагою посад у сфері виконання замовлень і логістики [18].

Таблиця 1

Екологічний вплив від діяльності світових корпорацій

Компанія	Екологічний слід	Ключові екологічні заходи компаній
Apple	15.6 млн т CO ₂ (2023 р.)	В 2023 р. чисті викиди Apple становили 15.6 млн т CO ₂ ; програма постачальницької чистої енергії дозволила уникнути 18.5 млн т викидів [10].
Saudi Aramco	Понад 4 % глобальних викидів CO ₂ починаючи із 1965 р.	Компанія генерує понад 4 % світових викидів CO ₂ , головним чином через спалювання нафтопродуктів, і не має планів обмежувати викиди Scope 3*; державний план Саудівської Аравії передбачає досягнення нульових викидів до 2060 р. [11]
Microsoft	0.538 млн т CO ₂ (Scope 1+2*) (2023 рік)	За період 2020–2023 рр. викиди Scope 1+2* зменшилися на 6.3 % від базового рівня, але Scope 3* зросли на 30.9 %, що збільшило сукупні викиди на 29.1 %. Microsoft уклала контракти на більше як 19.8 ГВт відновлюваної енергії та інвестувала у видалення 5 млн т CO ₂ [12]
Alphabet (Google)	14.3 млн т CO ₂ (2023 р.)	У 2023 р. сумарні викиди Alphabet становили 14.3 млн т CO ₂ : Scope 1* 0.08 млн т, Scope 2* 3.42 млн т, Scope 3* 10.81 млн т. Це на 13 % більше, ніж у 2022 р., через зростання енергоспоживання дата центрів і навантаження від AI [13].
Amazon	68.25 млн т CO ₂ (2024 р.)	У 2024 р. загальна «карбонова» подія Amazon зросла на 6 % (68.25 млн т CO ₂) після двох років спаду; вуглецева інтенсивність скоротилася на 4 %, завдяки електромобілям, сталому авіаційному паливу та оптимізації логістики [14].
ExxonMobil	98 млн т CO ₂ (Scope 1+2*, за 2021–2022 р.р.)	З 2020 р. викиди Scope 1+2* знизилися з 101 до 98 млн т CO ₂ . Викиди (за вирахуванням експортованої енергії) впали до 96 млн т. Метанові викиди у 2022 р. становили 0.14 млн т CH ₄ (4 % Scope 1*) [15].
Toyota	592.9 млн т CO ₂ (2023 р., Scope 1+2+3*)	Загальні викиди Toyota зросли з 406 млн т (2021 р.) до 592.9 млн т (2023 р.). Значна частка припадає на закупівлю сировини (Scope 3*: з 107.8 млн т у 2021 р. до 123.8 млн т у 2023 р.) [16].
ICBC (Industrial & Commercial Bank of China)	2.03 млн т CO ₂ (операційні викиди, 2023 р.)	У 2023 р. банк зафіксував 2.03 млн т CO ₂ операційних викидів; проекти, фінансовані ICBC, зменшують викиди більш ніж на 144 млн т CO ₂ та допомагають економити 72 млн т стандартного вугілля. Програма кредитів на зниження викидів скорочує викиди на 51.46 млн т CO ₂ [17].

Примітка. * – Scope 1 (прямі викиди), Scope 2 (непрямі викиди від енергоспоживання), Scope 3 (інші непрямі викиди) – вимірники викидів згідно GHG Protocol

Джерело: сформовано автором

Apple, Microsoft та Alphabet мають близько третини жінок у складі персоналу; примітною є й висока частка працівників азіатського походження (30–42 %), що відображає глобалізований ринок ІТ-талантів [19; 20; 21].

Провідні ІТ-компанії запроваджують програми кар'єрного розвитку для жінок і представників меншин, а також інструменти вирівнювання оплати праці. Для прикладу, Microsoft вибудовує широкую мережу “employee resource groups” і посилює інклюзивні практики найму [22]. А Toyota системно звітує про політики різноманіття та інклюзії. Так, Toyota North America у 2023 р. посіла четверту позицію в рейтингу DiversityInc Top 50, що опосередковано свідчить про інституційну спроможність у сфері DEI [23].

Емпірична картина нерівномірна. За цих умов прозорість і регулярне розкриття соціальних параметрів залишаються ключовими інструментами підвищення довіри та інвестиційної привабливості.

За класифікацією CSR, окрім екологічної та етичної відповідальності є філантропічна відповідальність. Вона вимагає від компанії активної участі у благодійних проєктах, співпраці з постачальниками та підрядниками, які поділяють її соціальні

цінності, підтримка філантропічних ініціатив співробітників і спонсорство різноманітних благодійних заходів [24].

Класична корпоративна благодійність полягає у пожертвуванні коштів і реалізації волонтерських програм без прямої прив'язки до бізнес інтересів. Однак сучасні тенденції зміщуються до стратегічної філантропії, коли компанія використовує свої експертизу й ресурси, щоб досягати соціальних цілей, пов'язаних з її діяльністю.

Як зазначається у дослідженні Національної академії наук США, традиційна філантропія орієнтується на задоволення соціальних потреб без врахування інтересів компанії, тоді як стратегічна філантропія опирається на спеціалізовані знання підприємства та дає змогу створювати «спільну цінність» для суспільства й бізнесу одночасно [25].

Серед розглянутих корпорацій найпотужніші програми благодійності демонструє технологічний сектор (табл. 3).

Корпорації інвестують у добробут громад, проте масштаби й фокуси суттєво відрізняються. ІТ-компанії діють переважно глобально, комбінуючи грошові гранти з технологічними внесками та

Корпоративна філантропія

Компанія	Обсяги пожертвувань	Волонтерська діяльність	Основні проєкти
Apple [26]	Програма Employee Giving за 10 років збір 725 млн. дол. США та підтримка 39 тис. організацій.	68 тис. співробітників – майже 2 млн годин волонтерської діяльності.	Грантова програма Strengthen Local Communities, подвійне співфінансування пожертв і волонтерських годин; довготривалі партнерства з продовольчими банками та освітніми організаціями.
Microsoft [27]	Сумарні пожертви лише у штаті Вашингтон за 50 років перевищили 1,3 млрд дол. США, а у 2024 р. співробітники разом із компанією пожертвували 255 млн дол. США більш ніж 36 тис. некомерційних організацій.	6 млн волонтерських годин; у 2024 р. понад 61 тис. співробітників задекларували 1,2 млн годин.	Програма Employee Giving з корпоративним матчингом; партнерства з місцевими неприбутковими організаціями; багатопрофільні ініціативи.
Alphabet (Google) [28]	Через Google.org і співробітницькі внески з 2004 р. виділено 6 млрд дол. США грошового фінансування та 18 млрд USD у вигляді продуктових грантів (пошук, реклама, хмарні сервіси).	Надано 4,4 млн годин пробопо-волонтерства – це еквівалент 2 100 робочих років.	Підтримка 3600 організацій у 160 країнах; програми Google.org Impact Challenge, pro bono проєкти, підтримка IT освіти та гуманітарних ініціатив.
Amazon [29]	Amazon створила Фонд житлової рівності (2 млрд дол. США), з якого у 2021 р. компанія виділила 300 млн дол. США на понад 3 000 доступних квартир	**	Housing Equity Fund, гранти для STEM освіти, благодійні програми у сфері харчової безпеки.
ExxonMobil [30]	Пенсіонери ExxonMobil у 2022 р. пожертвували понад 2 млн дол. США на кампанію United Way of Greater Houston.	2460 працівників виконали 8922 годин волонтерства у рамках більше 130 проєктів Days of Caring.	Партнерство з United Way Houston; програма Bright Beginnings забезпечила ранню освіту для 15 тис. дітей; спонсорство заходу “Women Who Rock”.
Toyota [31]	Toyota фінансує програми E3 Mentoring, DRIVE Grants та новий фонд Way Forward для відновлення після травм.	У 2023 р. співробітники Toyota відпрацювали 50 тис. годин волонтерської роботи у 995 організаціях.	Наставництво (E3 Mentoring), DRIVE Grants, Team IMPACT (виконано 1 500 благодійних бажань), Bike Build, Day of Service у 33 громадах. Toyota Production System Support Center підтримує більше як 500 неприбуткових організацій та лікарень.
ICBC [32]	Банк придбав і допоміг реалізувати сільгосппродукції на 136 млн дол. США для підтримки сільських громад; зовнішні пожертви банку у 2023 р. становили близько 19,5 млн дол. США.	*	ICBC підтримує 800 сільських учителів та 1640 малозабезпечених студентів. Утримує 50 центрів “Childlike Innocence Harbor” для дітей-сиріт.
Saudi Aramco [33]	Під час програми боротьби з COVID 19 17 675 співробітників пожертвували 1,7 млн дол. США; компанія подвоїла внесок до 3,4 млн дол. США, допомігши більше як 20 тис. сім’ям у 27 містах. Глобальні філії пожертвували 8 млн. дол. США для забезпечення тестування, харчування, доступу до STEM освіти.	Під час кампанії з пакування й доставки “safe boxes” добровільно брали участь 17675 співробітників.	Щорічна програма Matched Employees Online Donation (Ramadan); ініціатива “I Want to Hear” забезпечила 1000 слухових апаратів; Old Device Drive передає комп’ютери школярам, підтримуються ініціативи сталого розвитку.

Примітка. * – Score 1 (прямі викиди), Score 2 (непрямі викиди від енергоспоживання), Score 3 (інші непрямі викиди) – вимірники викидів згідно GHG Protocol

Джерело: сформовано автором

proboпо-експертизою. Водночас, промислові та енергетичні гравці тяжіють до локальних, соціально адресних програм (освіти, охорони здоров'я, житла, економічного розвитку регіонів, тощо). Тобто, саме якість управлінських рішень у корпоративній філантропії з акцентами на стратегічну спрямованість, масштабованість і прозорість, визначає довгостроковий соціальний ефект та репутаційний капітал у контексті ESG.

Глобальний розвиток CSR значною мірою координується через добровільні міжнародні стандарти і рамкові ініціативи, які задають орієнтири для корпоративного управління. Одним із ключових документів є стандарт ISO 26000 «Керівництво із соціальної відповідальності» [34]. Прийнятий у 2010 р., ISO 26000 надає універсальні рекомендації щодо інтеграції соціальних та екологічних аспектів у діяльність організацій будь-якого типу.

На відміну від типових ISO-стандартів, він не підлягає сертифікації, але став своєрідним орієнтиром самооцінки CSR. Компанії використовують його, щоб ідентифікувати релевантні сфери впливу, вибудувати діалог зі стейкхолдерами та виробити стратегії покращення. ISO 26000 опирається на міжнародний консенсус, напрацьований за участі урядів, бізнесу, профспілок, громадських організацій протягом багатьох років праці.

Вплив стандарту на трансформацію менеджменту відображається у системному підході адже він у повній мірі описує ключові аспекти CSR, зокрема, управління організацією, права людини, трудову діяльність, довкілля, доброчесність операційної діяльності, питання споживачів, розвиток громади. Цей стандарт також закликає компанії оцінити свої ризики та можливості в кожній з них.

Таким чином, менеджменту пропонується інструментарій для комплексної інтеграції відповідальності, а саме від перегляду місії й цінностей до щоденних операційних процесів. Корпорації опираючись на ISO 26000, оновили свої внутрішні політики CSR, розробили кодекси поведінки, керівництва для постачальників тощо. Хоча прямий зв'язок між впровадженням ISO 26000 і фінансовими результатами складно кількісно оцінити, однак його роль у поширенні кращих практик є значною – особливо в країнах, що розвиваються, де державне регулювання може певним чином відставати від глобальних регуляторних трендів.

Потужним механізмом глобальної гармонізації корпоративної відповідальності є Система нефінансової звітності GRI (Global Reporting Initiative). Стандарти GRI стали де-факто є мовою, якою бізнес звітує суспільству про свій вплив. Згідно з опитуваннями, 9 з 10 компаній, що публікують звіти зі стійкого розвитку, використовують стандарти GRI.

А станом на 2024 рік, 77% найбільших транснаціональних корпорацій (G250) і 71% компаній з топ-100 у 58 країнах (N100) звітують по GRI [35].

Така адаптація означає, що менеджмент отримав чіткі орієнтири щодо того, що і як вимірювати викиди, споживання ресурсів, гендерний склад, корупційні ризики тощо. Це не лише полегшує оцінку та порівняння компаній інвесторами, а й змінює внутрішні процеси. Щоб відповідати вимогам GRI щодо прозорості, багато корпорацій впровадили системи збору ESG-даних, аудит відповідності, утворили комітети зі сталого розвитку при раді директорів для затвердження таких звітів.

Разом з тим, GRI стимулює і діалог зі стейкхолдерами, адже принцип визначення суттєвих стратегічних напрямків розвитку у сфері CSR вимагає консультацій з т. з. «групами впливу».

На основі GRI та суміжних стандартів (SASB, IIRC) все більше держав запроваджують обов'язкову нефінансову звітність. Так, Європейський Союз прийняв Директиву про нефінансову звітність NFRD, нині оновлену до CSRD (Директиви про звітність зі сталого розвитку корпорацій), за якою компанії зобов'язані звітувати про ESG-показники за стандартами, сумісними з GRI. А це робить сталість предметом регуляторної відповідальності менеджменту разом із фінансовою звітністю.

Висновки. Таким чином, соціальна відповідальність привела до змін у структурі системи менеджменту через появу нових організаційних підрозділів, відповідальних за екологію та соціальний вплив. Компанії запровадили регулярну публікацію звітів зі сталого розвитку, які стали ключовим інструментом підзвітності менеджменту перед стейкхолдерами та інвесторами.

На сьогодні понад 90% великих компаній, що звітують про сталий розвиток, використовують стандарти GRI (Global Reporting Initiative). Прозорість у питаннях впливу на суспільство і довкілля стала новою нормою корпоративного управління.

Модель CSRm, зі свого боку, стимулює розвиток публічно-приватного партнерства та колективних ініціатив від галузевих об'єднань для саморегуляції та проєктів бізнесу, влади і громадянського суспільства для досягнення Цілей сталого розвитку ООН.

Інтеграція CSR у всі рівні управління також проявляється і через оновлення корпоративних цінностей та політик, адже все більше корпорацій декларують прихильність до принципів ESG і включають критерії стійкості в оцінку ефективності менеджерів та систему винагород.

Отже, сучасні теоретичні концепції CSR кардинально вплинули на принципи та структури управління глобальних корпорацій. Від бізнесу більше не

очікують лише максимізації прибутку. Натомість вимагають балансу економічних, соціальних та екологічних пріоритетів. Менеджмент змушений трансформуватися під впливом довгострокових ризиків пов'язаних з екологією та соціумом, взаємодіяти

зі стейкхолдерами прозоро, впроваджувати етичні стандарти і підзвітність, співпрацювати з урядами та громадами. Усе це є проявами колективної соціальної відповідальності, що стала новою парадигмою в корпоративному менеджменті.

Література:

1. UNIDO. Corporate Social Responsibility. URL: <https://surl.li/ozxhpe>
2. Carroll A. B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. Volume 1, Article number: 3. 2016.
3. Elkington John The Triple Bottom Line of 21st Century Business. CAPSTONE 1997. 402 p.
4. Márquez F. O. S., Valle I. D., Serradell-López E., Ortiz G. E. R. Collective Social Responsibility: An extended three-dimensional model of Corporate Social Responsibility for contemporary society. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. N 107. MARZO. 2023. pp. 259–288.
5. Chang Yuan, Wu Kun-Tsung, Lin Shu-Hui, Lin Chia-Jung Board gender diversity and corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, volume 9, Article number: 7. 2024.
6. Do Truc (Peter), Herbohn Kathleen., The impact of board ethnic diversity and Chief Executive Officer role on corporate social responsibility, *Accounting and Finance, Accounting and Finance Association of Australia and New Zealand*, vol. 64(1), 2024. pages 575–605.
7. Wisconsin Online Collaboratives. Triple Bottom Line. URL: <https://surl.li/gzjtsb>
8. Elkington J. Enter the Triple Bottom Line. URL: <https://johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
9. DiversIQ. URL: <https://diversiIQ.com>
10. Environmental Progress Report. URL: <https://surl.li/kqbpow>
11. Inside Saudi Arabia's Plan to Go Green While Remaining the World's No. 1 Oil Exporter. URL: <https://surl.li/benwuz>
12. Our 2024 Environmental Sustainability Report. URL: <https://surl.li/sxlgwa>
13. Environmental Report 2024. URL: <https://surl.li/bvprkk>
14. Amazon Sustainability Report. URL: <https://surl.li/gnpxrv>
15. 2024 Advancing Climate Solutions. Executive Summary. URL: <https://surl.li/wfopoe>
16. Sustainability Data Book 2024. URL: <https://surl.li/jnvvc1>
17. Corporate social responsibility report (ESG report). URL: <https://surl.li/ivvnom>
18. Amazon EEO-1 Total Workforce Diversity. URL: <https://surl.li/ayrsex>
19. Apple EEO-1 Total Workforce Diversity. URL: <https://surl.li/rualzk>
20. Microsoft EEO-1 Total Workforce Diversity. URL: <https://surl.li/aburhl>
21. Alphabet EEO-1 Total Workforce Diversity. URL: <https://surl.li/nwjbrc>
22. Microsoft Employee Resource Groups: Building Community. URL: <https://surl.li/vpwpnk>
23. Toyota Ranks 4th on DiversityInc's Top 50 Companies for Diversity. URL: <https://surl.li/akgyhj>
24. Corporate Social Responsibility (CSR): What It Is, How It Works, and Types. URL: <https://surl.li/etjitr>
25. Exploring Shared Value in Global Health and Safety. Workshop Summary. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK395636/>
26. Apple marks a year of giving in the communities it calls home. URL: <https://surl.li/fcdbox>
27. Corporate Responsibility. URL: <https://surl.li/nvjcan>
28. Impact Report 2025. URL: <https://surl.li/eaesqd>
29. Amazon commits \$300 million for affordable housing. URL: <https://surl.li/uyorvy>
30. Corporate Partner Spotlight: ExxonMobil. URL: <https://surl.li/fyfhvl>
31. Driving Positive Change: Toyota's 2023 Social Innovation Highlights. URL: <https://surl.li/idqmf>
32. 2024 Industrial and Commercial Bank of China Limited SUSTAINABILITY REPORT. URL: <https://surl.li/hlxcq>
33. Donation programs. URL: <https://surl.li/ysslbr>
34. ISO 26000 Guidance on social responsibility. URL: <https://surl.li/wbmgbw>
35. The move to mandatory reporting: Survey of Sustainability Reporting 2024. URL: <https://surl.li/dbmofi>

References:

1. UNIDO. Corporate Social Responsibility. Available at: <https://surl.li/ozxhpe>
2. Carroll A. B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. Volume 1, Article number: 3. 2016.
3. Elkington John The Triple Bottom Line of 21st Century Business. CAPSTONE 1997. 402 p.
4. Márquez F. O. S., Valle I. D., Serradell-López E., Ortiz G. E. R. Collective Social Responsibility: An extended three-dimensional model of Corporate Social Responsibility for contemporary society. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. N 107. MARZO. 2023. pp. 259–288
5. Chang Yuan, Wu Kun-Tsung, Lin Shu-Hui, Lin Chia-Jung Board gender diversity and corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility* volume 9, Article number: 7. 2024.

6. Do Truc (Peter), Herbohn Kathleen., The impact of board ethnic diversity and Chief Executive Officer role on corporate social responsibility, *Accounting and Finance, Accounting and Finance Association of Australia and New Zealand*, vol. 64(1), 2024, pages 575–605.
7. Wisconsin Online Collaboratives. Triple Bottom Line. Available at: <https://surl.lu/gzjtsb>
8. Elkington J. Enter the Triple Bottom Line. Available at: <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
9. DiversIQ. Available at: <https://diversiql.com>
10. Environmental Progress Report. Available at: <https://surl.li/kqbpow>
11. Inside Saudi Arabia's Plan to Go Green While Remaining the World's No. 1 Oil Exporter. Available at: <https://surl.lt/benwuz>
12. Our 2024 Environmental Sustainability Report. Available at: <https://surl.li/sxlgwa>
13. Environmental Report 2024. Available at: <https://surl.li/bvprkk>
14. Amazon Sustainability Report. Available at: <https://surl.lu/gnpxrv>
15. 2024 Advancing Climate Solutions. Executive Summary. Available at: <https://surl.li/wfopoe>
16. Sustainability Data Book2024. Available at: <https://surl.li/jnvvc1>
17. Corporate social responsibility report (ESG report). Available at: <https://surl.li/ivvnom>
18. Amazon EEO-1 Total Workforce Diversity. Available at: <https://surl.li/ayrsex>
19. Apple EEO-1 Total Workforce Diversity. Available at: <https://surl.li/rualzk>
20. Microsoft EEO-1 Total Workforce Diversity. Available at: <https://surl.lt/aburhl>
21. Alphabet EEO-1 Total Workforce Diversity. Available at: <https://surl.li/nwjbrc>
22. Microsoft Employee Resource Groups: Building Community. Available at: <https://surl.lu/vpwpnk>
23. Toyota Ranks 4th on DiversityInc's Top 50 Companies for Diversity. Available at: <https://surl.li/akgyhj>
24. Corporate Social Responsibility (CSR): What It Is, How It Works, and Types. Available at: <https://surl.li/etjjtr>
25. Exploring Shared Value in Global Health and Safety. Workshop Summary. Available at: <https://ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK395636/>
26. Apple marks a year of giving in the communities it calls home. Available at: <https://surl.li/fcdbox>
27. Corporate Responsibility. Available at: <https://surl.lu/nvjcan>
28. Impact Report 2025. Available at: <https://surl.lt/eaesqd>
29. Amazon commits \$300 million for affordable housing. Available at: <https://surl.li/uyorvy>
30. Corporate Partner Spotlight: ExxonMobil. Available at: <https://surl.li/fyfhvl>
31. Driving Positive Change: Toyota's 2023 Social Innovation Highlights. Available at: <https://surl.li/idqmff>
32. 2024 Industrial and Commercial Bank of China Limited SUSTAINABILITY REPORT. Available at: <https://surl.li/hlzcq>
33. Donation programs. Available at: <https://surl.li/ysslbr>
34. ISO 26000 Guidance on social responsibility. Available at: <https://surl.li/wbmgbw>
35. The move to mandatory reporting: Survey of Sustainability Reporting 2024. Available at: <https://surl.li/dbmofi>

Стаття надійшла: 29.10.2025

Стаття прийнята: 18.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025