

Корнієцький Олександр Владиславович, доктор економічних наук, професор, провідний науковий співробітник лабораторії економіки та маркетингу інновацій, Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України
Титов Станіслав Ігорович, науковий співробітник Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України
Кондрат Олександр Ярославович, здобувач Міжнародного університету бізнесу і права

Korniietskyi Alexander, Doctor of Economic Sciences, Professor, Leading Researcher of the Laboratory of Economics and Innovation Marketing, Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-9668-2621>
Titov Stanislav, Research Fellow at the Livestock Farming Institute of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, <https://orcid.org/0009-0000-1481-8602>
Kondrat Oleksandr, Graduate of the International University of Business and Law, <https://orcid.org/0009-0000-0080-922X>

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ БІЗНЕСУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

MANAGING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SUPPORT OF SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT

Корнієцький О. В., Титов С. І., Кондрат О. Я. Управління соціальною відповідальністю бізнесу в забезпеченні сталого розвитку міських територій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 3. С. 361 – 364.

Korniietskyi A., Titov S., Kondrat O. Managing corporate social responsibility in support of sustainable urban development. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 10. № 3, pp. 361 – 364.

У статті розглянуто управління соціальною відповідальністю бізнесу в контексті забезпечення сталого розвитку міських територій в умовах посилення урбанізаційних процесів, зростання соціально-економічної нестабільності та загострення екологічних викликів. Обґрунтовано трансформацію ролі бізнесу від економічного агента до активного учасника формування міського середовища, що зумовлює необхідність інтеграції соціальних та екологічних компонентів у систему управлінських рішень. Визначено, що сучасні міські території функціонують як складні багаторівневі системи, у межах яких взаємодіють економічні, соціальні та екологічні процеси, що потребує узгодження інтересів різних суб'єктів розвитку. Узагальнено теоретичні підходи до соціальної відповідальності бізнесу, зокрема концепції зацікавлених сторін, потрібного результату та створення спільної цінності, що дозволяє розглядати її як складову стратегічного управління та інструмент забезпечення довгострокової ефективності діяльності. Встановлено, що реалізація соціально відповідальних практик формує комплексний ефект для міських територій, який проявляється у підвищенні якості міського середовища, розвитку соціальної інфраструктури, зміцненні соціального капіталу, активізації взаємодії між суб'єктами та зниженні екологічних ризиків.

Доведено, що ефективність інтеграції соціальної відповідальності бізнесу у розвиток міських територій залежить від рівня інституційної взаємодії між бізнесом, органами влади та громадою, а також від ступеня включення відповідних принципів у систему стратегічного управління. Систематизовано управлінські механізми інтеграції соціальної відповідальності бізнесу за стратегічним, інституційним та операційним рівнями, що забезпечує комплексний вплив на розвиток територій, підвищення їх адаптивності та стійкості до зовнішніх викликів.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, сталий розвиток, міські території, управління, стейкхолдери, стратегічне управління, соціальний капітал, інституційна взаємодія, адаптивність.

The article examines the management of corporate social responsibility to ensure the sustainable development of urban areas amid intensified urbanization, rising socio-economic instability, and escalating environmental challenges. The transformation of the role of business from a purely economic agent to an active participant in shaping the urban environment is substantiated, which necessitates the integration of social and environmental components into the system of managerial decision-making. It is determined that modern urban areas function as complex multi-level systems in which economic, social, and environmental processes interact, requiring the coordination of interests among various development stakeholders. Theoretical approaches to corporate social responsibility, such as stakeholder theory, the triple bottom line concept, and the shared value concept, are generalized and treated as components of strategic management and tools for ensuring long-term performance. It is established that the implementation of socially responsible practices generates complex effects in urban areas, manifested in improved urban environment quality, the development of social infrastructure, the strengthening of social capital, the intensification of stakeholder interactions, and the reduction of environmental risks. It has been proven that the effectiveness of integrating corporate social responsibility into urban development depends on the level of institutional interaction among business, government, and the community, as well as on the degree to which relevant principles are incorporated into the system of strategic management. Managerial mechanisms for integrating corporate social responsibility are systematized across strategic, institutional, and operational levels, ensuring comprehensive impact on territorial development and increasing adaptability and resilience to external challenges.

Keywords: corporate social responsibility; sustainable development; urban areas; management; stakeholders; strategic management; social capital; institutional interaction; adaptability.

Вступ

Сучасний етап розвитку соціально-економічних систем характеризується посиленням урбанізаційних процесів, ускладненням структури міських територій та загостренням проблем, пов'язаних із забезпеченням їх збалансованого функціонування. Міста концентрують значну частину економічної активності, людського потенціалу та інфраструктурних ресурсів, водночас виступаючи простором акумулювання соціальних, екологічних і безпекових ризиків, що особливо актуалізується в умовах нестабільності та кризових трансформацій. За таких обставин забезпечення сталого розвитку міських територій потребує переосмислення традиційних підходів до управління, орієнтованих переважно на діяльність органів влади, та розширення кола суб'єктів, залучених до формування стратегій розвитку.

Бізнес дедалі більше інтегрується у процеси розвитку міських територій, впливаючи не лише на економічні показники, а й на соціальні та екологічні параметри функціонування. Така трансформація ролі бізнесу зумовлює зростання значення соціальної відповідальності як механізму узгодження приватних інтересів із суспільними потребами. Це дозволяє розглядати її не як факультативний елемент діяльності, а як складову сучасної управлінської парадигми. У результаті соціальна відповідальність бізнесу набуває ознак інструменту забезпечення стійкості міських систем, здатних адаптуватися до зовнішніх викликів та підтримувати належний рівень якості життя населення.

© Корнієцький Олександр Владиславович, Титов Станіслав Ігорович, Кондрат Олександр Ярославович, 2025

При цьому, незважаючи на значну увагу до проблематики соціальної відповідальності бізнесу у наукових дослідженнях, питання управління нею в контексті розвитку міських територій залишається недостатньо розкритим, особливо з позиції інтеграції відповідних механізмів у систему територіального розвитку. Наявні підходи часто мають фрагментарний характер, що обмежує їх практичну застосовність та знижує ефективність реалізації соціально орієнтованих ініціатив. Це зумовлює потребу в формуванні комплексного бачення управління соціальною відповідальністю бізнесу як складової забезпечення сталого розвитку міських територій.

Проблематика соціальної відповідальності бізнесу сформувалася як реакція на зростання впливу підприємницької діяльності на соціальні та екологічні процеси, що зумовило еволюцію наукових підходів від вузькоекономічного до комплексного трактування ролі бізнесу в суспільстві. Класична позиція, представлена М. Фрідманом, обмежувала відповідальність бізнесу забезпеченням прибутковості в межах правових норм [1]. Розширила межі відповідальності бізнесу до врахування інтересів різних груп стейкхолдерів концепція зацікавлених сторін Р. Е. Фрімена [2].

Суттєвий внесок у систематизацію підходів до соціальної відповідальності зробив А. Керролл, який запропонував ієрархічну модель відповідальності, що охоплює економічний, правовий, етичний і філантропічний рівні [3]. Паралельно Дж. Елкінгтон сформулював концепцію «потрійного результату» (triple bottom line), яка інтегрує економічну, соціальну та екологічну складові діяльності бізнесу [4], що стало теоретичним підґрунтям сучасної парадигми сталого розвитку.

Подальша еволюція підходів пов'язана з роботами М. Портера та М. Крамера, у яких обґрунтовано концепцію створення спільної цінності, що передбачає інтеграцію соціальних цілей у бізнес-модель і розглядає їх як джерело конкурентних переваг [5]. У сучасних дослідженнях соціальна відповідальність бізнесу дедалі частіше інтерпретується як елемент стратегічного управління, що впливає на стійкість організацій, рівень довіри та ефективність взаємодії зі стейкхолдерами [6].

Варто зазначити, що науковий дискурс залишається переважно зосередженим на корпоративному рівні, тоді як просторовий аспект, зокрема роль соціальної відповідальності бізнесу у забезпеченні сталого розвитку міських територій, досліджений недостатньо. Обмежено розкрито питання інтеграції відповідних управлінських механізмів у систему територіального розвитку.

Формулювання цілей статті

Метою статті є обґрунтування теоретичних положень та визначення управлінських підходів до інтеграції соціальної відповідальності бізнесу у процес забезпечення сталого розвитку міських територій.

Виклад основного матеріалу дослідження

Трансформація сучасної економіки супроводжується зміною уявлень про роль бізнесу в суспільстві, що поступово відходить від вузького трактування підприємницької діяльності як інструменту максимізації прибутку та набуває ширшого змісту, пов'язаного з його впливом на соціальні та екологічні процеси. У класичній економічній думці домінувала позиція, відповідно до якої головним обов'язком бізнесу є забезпечення економічної ефективності в межах установлених правових норм, що знайшло своє концептуальне оформлення в обґрунтуванні пріоритету інтересів власників як визначального принципу функціонування підприємницьких структур [1]. Водночас посилення взаємозалежності економічних, соціальних і екологічних процесів, а також зростання масштабів впливу бізнесу на якість життя населення сприяли формуванню альтернативних підходів, у межах яких підприємницька діяльність розглядається як складова ширшої соціально-економічної системи.

Зокрема, особливого значення набуває концепція зацікавлених сторін, розроблена Р. Е. Фріменом, яка зміщує акценти з фінансових результатів на необхідність урахування інтересів різних груп, включаючи працівників, споживачів, місцеві громади та державу [2]. Такий підхід істотно змінює логіку управління, оскільки передбачає не лише внутрішню оптимізацію діяльності, а й активну взаємодію із зовнішнім середовищем, що формує передумови для інтеграції соціальної відповідальності у структуру управлінських рішень. У результаті соціальна відповідальність перестає бути додатковою характеристикою діяльності та набуває статусу необхідної умови її довгострокової ефективності.

Подальший розвиток теоретичних підходів пов'язаний із переходом до стратегічного розуміння соціальної відповідальності, яка знаходить відображення у концепції створення спільної цінності, що розглядає економічні результати у тісному зв'язку із соціальними ефектами [3]. Така інтерпретація змінює традиційне уявлення про соціальні ініціативи як витрати, перетворюючи їх на складову конкурентної стратегії, що дозволяє бізнесу одночасно вирішувати соціальні проблеми та зміцнювати власні позиції на ринку. Така зміна парадигми трансформує зміст управління, воно орієнтується не лише на досягнення фінансових показників, а й на формування доданої цінності у ширшому соціальному контексті.

Сучасний етап розвитку теорії соціальної відповідальності бізнесу характеризується її інтеграцією у парадигму сталого розвитку, яка передбачає необхідність узгодження економічних, соціальних та екологічних цілей [7]. У цих умовах соціальна відповідальність виступає як механізм балансування інтересів різних груп стейкхолдерів, інструмент зниження ризиків та фактор підвищення стійкості систем. Управління соціальною відповідальністю набуває комплексного характеру, охоплюючи стратегічний рівень формування політик і пріоритетів, тактичний рівень розроблення програм та операційний рівень їх реалізації.

Посилення кризових явищ, зростання невизначеності та загострення соціальних викликів підсилюють значення соціальної відповідальності бізнесу як елементу забезпечення стабільності та передбачуваності розвитку. Вона виконує функцію інструменту формування довіри між суб'єктами взаємодії, сприяє підтримці соціальної інфраструктури та створює передумови для узгодженого розвитку різних складових соціально-економічної системи. Такий підхід дозволяє розглядати управління соціальною відповідальністю бізнесу не лише як внутрішню функцію підприємницької діяльності, а як складову ширшого процесу формування стійких моделей розвитку територій.

Сучасні міські території формуються як складні відкриті системи, у межах яких відбувається постійна взаємодія економічних, соціальних та екологічних процесів. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів до забезпечення їх збалансованого розвитку [8]. У цих умовах бізнес набуває ознак повноцінного учасника формування міського середовища, впливаючи не лише на структуру зайнятості чи інвестиційну динаміку, а й на якість соціальної інфраструктури, стан довкілля та рівень соціальної згуртованості, перетворюючись на інструмент забезпечення інтеграції приватних економічних інтересів у логіку розвитку територій.

Взаємозв'язок між соціальною відповідальністю бізнесу та сталим розвитком міських територій

проявляється через формування додаткових ефектів, які виходять за межі безпосередніх результатів господарської діяльності. Реалізація соціально орієнтованих ініціатив сприяє розвитку міської інфраструктури, підтримці освітніх та соціальних програм, підвищенню доступності послуг і формуванню комфортного середовища проживання, що в сукупності підсилює потенціал територій до саморозвитку. Соціальна відповідальність набуває характеристик механізму перерозподілу ресурсів і водночас інструменту формування довгострокових конкурентних переваг міських систем, оскільки підвищення якості життя населення безпосередньо впливає на їх інвестиційну привабливість та економічну активність.

Важливим аспектом виступає здатність соціально відповідальної діяльності бізнесу формувати соціальний капітал міських територій, що проявляється у зміцненні довіри між суб'єктами взаємодії, розвитку партнерських практик і підвищенні рівня громадянської участі. Можна відповідально стверджувати, що принципи, закладені у підходах Р. Е. Фрімена, набувають практичного значення через орієнтацію на інтереси різних груп стейкхолдерів як передумови для узгодження рішень, що впливають на розвиток міських територій [2]. Соціальна відповідальність бізнесу виступає не лише як сукупність окремих ініціатив, а як процес формування стійких горизонтальних зв'язків, які забезпечують цілісність та адаптивність територіальних систем.

Окремої уваги набуває екологічний вимір соціальної відповідальності бізнесу, який у міському середовищі має особливо високу значущість через концентрацію виробничих і споживчих процесів. Впровадження екологічно орієнтованих практик, раціональне використання ресурсів, зниження рівня забруднення та участь у відновленні міського середовища формують передумови для зниження екологічних ризиків і підвищення якості життя населення. Відтак соціальна відповідальність бізнесу набуває системного характеру, оскільки екологічні рішення безпосередньо пов'язані з економічною ефективністю та соціальними наслідками.

У сучасних умовах кризових трансформацій, зокрема в контексті воєнних викликів і відновлення міських територій, роль соціальної відповідальності бізнесу суттєво посилюється, оскільки бізнес виступає одним із ключових суб'єктів підтримки соціальної стабільності та відновлення інфраструктури. Його участь у реалізації гуманітарних ініціатив, відновленні об'єктів соціального значення, підтримці зайнятості та розвитку локальних спільнот формує нову модель взаємодії, у якій межі між економічною та соціальною функціями стають дедалі менш чіткими. Це дозволяє розглядати соціальну відповідальність бізнесу як один із визначальних чинників забезпечення стійкості міських територій, здатних адаптуватися до зовнішніх шоків та забезпечувати безперервність свого функціонування.

Перехід від декларативного сприйняття соціальної відповідальності бізнесу до її реального впливу на розвиток міських територій передбачає формування цілісної системи управління, у межах якої відповідні принципи інтегруються у процеси стратегічного планування, прийняття рішень та оцінювання результатів діяльності. Ключового значення набуває не лише наявність окремих соціальних ініціатив, а їх системна узгодженість із цілями розвитку територій, що вимагає координації дій між бізнесом, органами влади та громадою. Така інтеграція змінює саму природу управління, трансформуючи його у багаторівневий процес, орієнтований на досягнення синергетичного ефекту від поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів.

Ефективність управління соціальною відповідальністю бізнесу здебільшого визначається рівнем її включення у корпоративну стратегію, що передбачає формування довгострокових орієнтирів розвитку з урахуванням впливу на міське середовище. Тут доцільною є артикуляція до концепції створення спільної цінності, відповідно до якої соціальні та економічні результати мають формуватися як взаємодоповнюючі, а не альтернативні [3]. Це передбачає включення соціальних і екологічних критеріїв у систему стратегічних цілей бізнесу.

Узагальнення підходів до управління соціальною відповідальністю бізнесу в контексті розвитку міських територій дозволяє систематизувати ключові механізми її інтеграції за рівнями управління та інструментами реалізації (табл. 1).

Таблиця 1. Систематизація управлінських механізмів інтеграції соціальної відповідальності бізнесу у розвиток міських територій

| Управлінський рівень | Зміст механізму | Інструменти реалізації | Очікуваний ефект для міських територій |
|----------------------|--|--|---|
| Стратегічний | Інтеграція принципів соціальної відповідальності у довгострокову стратегію бізнесу | ESG-стратегії, політики сталого розвитку, стратегічні партнерства | Узгодженість розвитку бізнесу і території, підвищення інвестиційної привабливості |
| Інституційний | Формування взаємодії між бізнесом, владою та громадою | Публічно-приватне партнерство, меморандуми співпраці, участь у міських програмах | Зниження конфліктності, підвищення ефективності управління розвитком територій |
| Соціальний | Реалізація програм підтримки населення та розвитку людського капіталу | Освітні програми, підтримка зайнятості, соціальні інвестиції | Підвищення якості життя, розвиток людського потенціалу |
| Екологічний | Мінімізація негативного впливу на довкілля та участь у його відновленні | Енергоефективні технології, екологічні проекти, управління відходами | Покращення стану довкілля, зниження екологічних ризиків |
| Операційний | Впровадження стандартів та процедур соціально відповідальної діяльності | Звітність ESG, KPI, аудит, моніторинг | Прозорість діяльності, підвищення довіри до бізнесу |
| Адаптаційний | Реагування на кризові виклики та участь у відновленні територій | Гуманітарні ініціативи, відбудова інфраструктури, підтримка громад | Підвищення стійкості міських територій, прискорення відновлення |

Джерело: складено авторами.

Представлена систематизація дозволяє розглядати управління соціальною відповідальністю бізнесу як багаторівневу систему, у межах якої поєднуються стратегічні орієнтири, інституційні взаємодії та операційні інструменти, що забезпечують комплексний вплив на розвиток міських територій.

Важливим елементом управлінських механізмів виступає формування інституційного середовища, що забезпечує можливості для взаємодії між основними суб'єктами розвитку міських територій [9]. У цьому контексті соціальна відповідальність бізнесу реалізується через різноманітні форми партнерства, включаючи публічно-приватну взаємодію, участь у реалізації соціальних програм, спільне фінансування інфраструктурних проектів та підтримку локальних ініціатив. Суттєву роль відіграє інструментальний рівень управління, який включає розроблення політик соціальної відповідальності, впровадження стандартів звітності, використання показників оцінювання ефективності та механізмів моніторингу. Наявність чітко визначених індикаторів дозволяє забезпечити прозорість діяльності, підвищити рівень довіри з боку суспільства та оцінити реальний вплив соціальних ініціатив на розвиток міських територій. Соціальна відповідальність бізнесу набуває рис процесно-орієнтованої системи, що

передбачає постійне вдосконалення на основі зворотного зв'язку та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

В умовах сучасних викликів, пов'язаних із нестабільністю, обмеженістю ресурсів та необхідністю відновлення міських територій, управлінські механізми соціальної відповідальності бізнесу мають бути орієнтовані на підвищення гнучкості та адаптивності. Це передбачає здатність швидко реагувати на зміни, переорієнтувати ресурси та формувати нові формати взаємодії, що забезпечують ефективне вирішення соціальних та інфраструктурних проблем. У результаті соціальна відповідальність бізнесу трансформується у важливий інструмент управління розвитком міських територій, який забезпечує не лише підтримку їх функціонування, а й формування передумов для довгострокової стійкості та відновлення.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Узагальнення теоретичних підходів до соціальної відповідальності бізнесу дозволяє розглядати її не як допоміжний елемент підприємницької діяльності, а як інтегровану складову сучасної управлінської парадигми, що забезпечує узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів. Еволюція наукових підходів – від класичних уявлень про пріоритет прибутковості до концепцій зацікавлених сторін, потрійного результату та створення спільної цінності – відображає поступове ускладнення ролі бізнесу та розширення меж його відповідальності у соціально-економічній системі.

Аналіз взаємозв'язку соціальної відповідальності бізнесу та розвитку міських територій показує, що її реалізація формує багатомірний ефект, який проявляється у підвищенні якості міського середовища, розвитку соціального капіталу, підтримці інфраструктурних процесів та зміцненні адаптивності територій до зовнішніх викликів. У цих умовах соціальна відповідальність бізнесу виступає не лише інструментом корпоративного позиціонування, а чинником забезпечення стійкості міських систем, здатних до відновлення та саморозвитку.

Ключового значення набуває управлінський вимір інтеграції соціальної відповідальності бізнесу у розвиток міських територій, що передбачає формування багаторівневої системи механізмів, яка поєднує стратегічне планування, інституційну взаємодію та операційні інструменти реалізації. Узгодженість дій бізнесу, органів влади та громади, а також включення соціальних і екологічних критеріїв у систему управлінських рішень забезпечують досягнення синергетичного ефекту, що проявляється у підвищенні ефективності використання ресурсів та зниженні системних ризиків розвитку територій.

Література

1. Friedman M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine* 13 1970, P. 122-126. URL: <https://www.scribd.com/doc/66150274/Strategic-Management-a-Stakeholder-Approach>.
2. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984. URL: <https://ru.scribd.com/doc/66150274/Strategic-Management-a-Stakeholder-Approach>.
3. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34(4). P. 39–48. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768139190005G>.
4. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing, 1997. URL: <https://dn721609.ca.archive.org/0/items/BusinessMoneyBooksarchive/Cannibals%20With%20Forks%20-%20The%20Triple%20Bottom%20Line%20of%2021st%20Century%20Business.pdf>.
5. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89(1–2). P. 62–77. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.
6. Carroll A. B., Shabana K. M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. 2010. Vol. 12(1). P. 85–105. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>.
7. World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987. URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.
8. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. 2015. URL: <https://www.scribd.com/doc/66150274/Strategic-Management-a-Stakeholder-Approach>.
9. European Commission. *Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights*. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34963>.

References

1. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits [Sotsialna vidpovidalnist biznesu polyhaie u zbilshenni yoho prybutkiv]. *New York Times Magazine*, 122–126. URL: <https://www.scribd.com/doc/66150274/Strategic-Management-a-Stakeholder-Approach>.
2. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach* [Stratehichniy menedzhment: steikkholderivskiy pidkhid]. Pitman. URL: <https://ru.scribd.com/doc/66150274/Strategic-Management-a-Stakeholder-Approach>.
3. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders [Pyramida korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti: na shliakhu do moralnoho upravlinnia steikkholderamy orhanizatsii]. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768139190005G>.
4. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* [Kannibaly z ryltsiamy: kontseptsiiia potriinoho kryteriiu biznesu 21-ho stolittia]. Capstone Publishing. URL: <https://dn721609.ca.archive.org/0/items/BusinessMoneyBooksarchive/Cannibals%20With%20Forks%20-%20The%20Triple%20Bottom%20Line%20of%2021st%20Century%20Business.pdf>.
5. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value [Svorennya spilnykh tsinnostei]. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.
6. Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice [Biznes-obhruntuvannya korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti: ohliad kontseptsii, doslidzhen ta praktyky]. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>.
7. World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future* [Nashe spilne maibutnie]. Oxford University Press. URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.
8. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development* [Peretvorennia nashoho svitu: poriadok denniy u sferi staloho rozvytku do 2030 roku]. URL: <https://www.scribd.com/doc/66150274/Strategic-Management-a-Stakeholder-Approach>.
9. European Commission. (n.d.). *Corporate social responsibility, responsible business conduct, and business & human rights* [Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist, vidpovidalna dilova povedinka ta biznes i prava liudyny]. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34963>.

Стаття надійшла до редакції 30.07.2025 р.