

Маркетинг

УДК 658:504:365:14

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14756672>

Шляхи реалізації корпоративної соціальної відповідальності бізнесу як інструменту маркетингової стратегії в умовах невизначеності

Лихолат Світлана Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет «Львівська політехніка», вулиця Степана Бандери,
12, Львів, Україна 79000, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0517-6852>

Стасула Маркіян Тарасович

аспірант кафедри маркетингу і логістики, Національний університет
«Львівська політехніка», вулиця Степана Бандери, 12, Львів, Україна 79000
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4804-7843>

Коломієць Олександр Леонідович

аспірант кафедри маркетингу і логістики, Національний університет
«Львівська політехніка», вулиця Степана Бандери, 12, Львів, Україна 79000
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2352-762X>

Прийнято: 17.01.2025| Опубліковано: 28.01.2025

***Анотація:** У статті здійснено огляд іноземної та вітчизняної літератури за обраною темою та визначено, що попри наявний масив досліджень недостатньо розглянутими є питання пошуку шляхів реалізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в умовах невизначеності. Метою статті обрано пошук шляхів реалізації КСВ як інструменту маркетингової стратегії в умовах невизначеності, в яких функціонують*



вітчизняні підприємства. Для досягнення мети використано експертний метод для огляду думки експертів в обраній галузі дослідження та виявлення закономірностей. Метод групування використано для згрупування отриманої інформації за окремими ознаками, що дасть можливість зробити висновок про її значення та важливість. Метод спостереження використано для отримання узагальнюючих даних, які дозволяють відобразити характеристики всієї сукупності досліджених явищ. В статті розкрито яким чином відбулася адаптація стратегій КСВ до умов функціонування вітчизняних підприємств. Розкрито етапи запровадження КСВ у діяльність підприємств. Зазначено, що КСВ-ініціативи створили підґрунтя для майбутнього прибутку і посилення конкурентного становища підприємства та повинно розглядати його в межах маркетингової стратегії, яка зосереджуватиме свої зусилля на популяризації бренду за результатами КСВ-ініціатив. Акцентовано увагу на тому, за яких умов соціальна відповідальність стає маркетинговою стратегією та якими ознаками повинна бути наділена. Виявлено, що підприємство потребує встановлення балансу між соціальною відповідальністю та власною прибутковістю, що є достатньо складним завданням в умовах невизначеності. Такий підхід вимагає наявності не лише КСВ-ініціатив але й маркетингових стратегій щодо їх реалізації. Перелічено маркетингові стратегії, які підприємство повинно використовувати. Зроблені висновки щодо інтеграції соціальної відповідальності в маркетингові стратегії і їх впливу на формування конкурентних переваг для підприємства.

Ключові слова: маркетингові стратегії, умови невизначеності, військовий стан, КСВ-ініціативи, корпоративна волонтерська діяльність, канали комунікації.



Ways to implement corporate social responsibility of business as a tool of marketing strategy in conditions of uncertainty

Lykholat Svitlana Mykhailivna

PhD, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, National University «Lviv Polytechnic», Stepan Bandera Street, 12, Lviv, Ukraine, 79000, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0517-6852>

Stasula Markiian Tarasovych

PhD student of the Department of Marketing and Logistics, National University «Lviv Polytechnic», Stepan Bandera Street, 12, Lviv, Ukraine 79000, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4804-7843>

Kolomiiets Oleksandr Leonidovych

PhD student of the Department of Marketing and Logistics, National University «Lviv Polytechnic», Stepan Bandera Street, 12, Lviv, Ukraine 79000, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2352-762X>

Abstract. *The article reviews foreign and domestic literature on the selected topic and determines that despite the existing array of studies, the issues of finding ways to implement corporate social responsibility (CSR) in conditions of uncertainty are not sufficiently considered. The article is aimed at finding ways to implement CSR as a tool of marketing strategy in the conditions of uncertainty in which domestic enterprises operate. To achieve the goal, an expert method was used to review the opinion of experts in the chosen field of research and identify patterns. The grouping method is used to group the information received according to individual characteristics, which will make it possible to draw a conclusion about its significance and importance. The observation method is used to obtain generalized data that allow you to reflect the characteristics of the entire set of phenomena studied. The article reveals how CSR strategies were adapted to the*



conditions of functioning of domestic enterprises. The stages of introduction of CSR in the activities of enterprises are disclosed. It is noted that CSR initiatives have created the basis for future profits and strengthening the competitive position of the enterprise and should consider it within the framework of the marketing strategy, which will focus its efforts on brand popularization based on the results of CSR initiatives. Attention is focused on the conditions under which social responsibility becomes a marketing strategy and what features it should be endowed with. It has been revealed that the enterprise needs to establish a balance between social responsibility and its own profitability, which is a rather difficult task in conditions of uncertainty. This approach requires not only CSR initiatives, but also marketing strategies for their implementation. The marketing strategies that the enterprise should use are listed. Conclusions are made about the integration of social responsibility into marketing strategies and their impact on the formation of competitive advantages for the enterprise.

Keywords: *marketing strategies, conditions of uncertainty, martial law, CSR initiatives, corporate volunteering, communication channels.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Стратегічний розвиток підприємства, в тому числі маркетинговий, в умовах невизначеності необхідно розглядати не лише з позицій отримання прибутку але й з позицій відповідальності та зобов'язань перед суспільством. Такий підхід ґрунтується на врахуванні зв'язків між державою, бізнесом та суспільством із врахуванням безпекових складових.

Корпоративна соціальна відповідальність є достатньо популярною у високорозвинених країнах досвід яких показує ефективність за результатами її імплементації для усіх учасників ринку.

В Україні корпоративна соціальна відповідальність перебуває на перехідній стадії (від розвитку до активної імплементації досвіду). Однак, для її більш успішного просування недостатньо розроблено науково-методичних

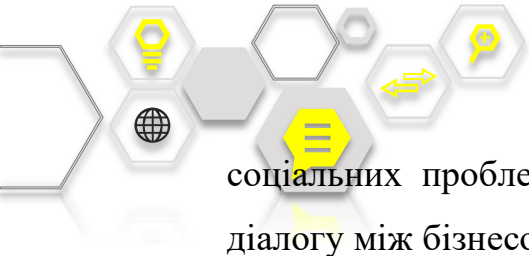


підходів, стандартів та моделей. Потрясіння, які мають місце в країні (економічні, політичні, соціальні, екологічні і інші) вимагають перегляду принципів організації каналів комунікації та їх розвитку між бізнес-структурами та суспільством. Тож постає питання перегляду концепції корпоративної соціальної відповідальності як елементу стратегії розвитку підприємства та пошуку шляхів їх реалізації як інструменту маркетингової стратегії в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративна соціальна відповідальність (далі, КСВ), як зазначає Всесвітня бізнесова рада для сталого розвитку (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD), це стале зобов'язання бізнесу впровадити етичну поведінку та сприяти економічному розвитку при одночасному підвищенні якості життя працівників та їх сімей, а також місцевої ради і суспільства в цілому [1].

Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, в межах якої передбачається імплементація принципів КСВ, цей термін став предметом дослідження багатьох іноземних та вітчизняних вчених. До прикладу, відома польська вчена Нич-Войтан С. [2] у своїх дослідженнях зазначала, що реалізуючи КСВ-ініціативи підприємство не лише робить внесок у власне майбутнє але й вирішує загальносуспільні проблеми. Її думку підтримує польська вчена Хованець Г. [3] та поглиблює дослідження КСВ тим, що робить акцент на нього як стандарт, який змінює поточне функціонування підприємства.

Не менш цікавими є дослідження вітчизняних науковців. Головінов О. [4] окреслює тенденції розвитку КСВ та її зв'язок з інституційними практиками та стратегіями українського бізнесу. Тоді як Миськів Г. [5] робить акцент на взаємозв'язок КСВ та розвиток громади в умовах війни. Також питаннями КСВ в тій чи іншій мірі займалися Кузьо Н. та Косар Н. [6], Затейщиков О. [7], Лебедев І. [8], Комарова К. та Ковальчук Н. [9], Кривоус В. [9] та інші. Автори вважають, що КСВ сприяє вирішенню широкого кола



соціальних проблем на різних ієрархічних рівнях, а також налагодженню діалогу між бізнесом, владою та громадою.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявний масив досліджень недостатньо розглянутими є питання пошуку шляхів реалізації КСВ як інструменту маркетингової стратегії в умовах невизначеності, в яких функціонують вітчизняні підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Запропонувати шляхи реалізації КСВ як інструменту маркетингової стратегії в умовах невизначеності та окреслити умови за яких встановлюватиметься баланс між КСВ підприємства та його прибутком з виокремленням маркетингових стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах невизначеності, в яких перебуває вітчизняний бізнес, підприємці вимушені пристосовуватися до ситуації яка має місце на ринку. Встановлено, що традиційні, так звані «маркетингові формули успіху» шляхом маніпуляції ціною, рівнем сервісу, вдосконаленням продукту тощо не є актуальними. Тож підприємці від початку повномасштабної війни в Україні почали модифікувати практичні напрями реалізації своєї діяльності шляхом перегляду КСВ. Це безпрецедентна практика діяльності вітчизняних підприємств так як вона демонструє соціальну еволюцію процесів, в тому числі бізнесових, отриманих в екстремальних, нестандартних умовах.

Підприємці почали адаптовувати стратегію КСВ:

- до військового стану. Первинними проявами адаптації КСВ до нових умов господарювання було вирішення безпекових питань, зокрема, йшлося про релокацію не лише бізнесу але й співробітників. Підприємства почали облаштовувати укриття, забезпечувати продуктами харчування та предметами першої необхідності працівників тощо. Водночас, бізнесмени почали реалізовувати благодійні проекти, які мали на меті підтримку постраждалих внаслідок бойових дій, збройних сил України, відновлення зруйнованих об'єктів тощо [11, 12, 14].



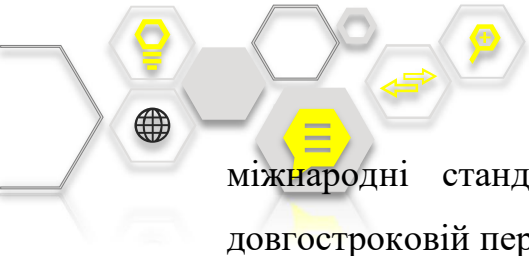
Згідно проведених досліджень у 2022 році компанією Gradus Research Company «Настрої українського бізнесу» (на базі Київського міжнародного економічного форуму) пріоритетним для вітчизняних підприємств стало збереження робочих місць на максимально можливому рівні (50% респондентів), збереження колективу у повному обсязі (49% респондентів), збереження ринків збуту (46% респондентів) [11]. Можна сказати, що бізнесмени фокусують свою увагу, перш за все, на людському факторі в межах КСВ;

- до корпоративного волонтерства. Суть цього напрямку полягає у залученні до благодійної та волонтерської діяльності усіх працівників підприємства в межах обраного соціального проекту [13].

Аналізуючи корпоративне волонтерство, яке мало місце до початку війни можна сказати, що КСВ перебувало на стадії формування. Після початку війни КСВ перейшло у стадію активного розвитку та імплементації. В мирний час волонтерська діяльність розвивається через екологічні ініціативи (наприклад, прибирання прилеглих територій), соціальні (наприклад, підтримка працівників з особливими потребами), економічні (наприклад, пільгове кредитування). Тоді як у період війни волонтерська діяльність перебуває в межах перелічених ініціатив але дії мають більш патріотично виражений характер.

Тож, можемо підсумувати, що КСВ відіграє важливу роль у відновленні та розвитку регіонів, суспільства та України загалом [5]. Дії соціально-відповідальних підприємств спрямовується на посилення соціальної взаємодії та партнерства, підтримки населення, допомозі постраждалим, а також підвищення рівня психологічного здоров'я та самопочуття співробітників.

За результатами спостереження встановлено, що суспільний інтерес до оцінки соціальної відповідальності вітчизняних підприємств зростає [12]. Це можна пояснити впливом глобальних подій, які мають місце в країні на сферу бізнес-процесів, а також тим, що вітчизняні підприємства націлені на



міжнародні стандарти і розуміють, що соціальна відповідальність у довгостроковій перспективі є прибутковою.

Запровадження КСВ у діяльність підприємства відбувається в декілька етапів. Перший етап неформальний передбачає заходи, які спрямовані на персонал, сплату податків, збереження навколишнього середовища, а також на нерегулярні ініціативи з метою задоволення суспільних інтересів.

На другому етапі підприємство впроваджує етичний кодекс, який розкриває стандарти щодо соціальних ініціатив та їх безпечності.

На третьому системному етапі відбувається формування чіткої політики підприємства, в тому числі маркетингової, щодо раціоналізації діяльності з громадою, розвитку КСВ ініціатив та залучення стейкхолдерів з метою запобігання ризиків щодо нанесення шкоди від проведення обраних ініціатив.

На четвертому інноваційному етапі відбувається розширення дій підприємства у сфері КСВ. На цьому етапі встановлюється яка інформація може бути використана підприємством як конкурентна перевага за результатами впровадження КСВ ініціатив, а також необхідно з'ясувати які існують ризики щодо їх реалізації.

На п'ятому домінуючому етапі підприємство демонструє напрацьовані КСВ ініціативи як власні досягнення та визначає подальші перспективи даного виду діяльності.

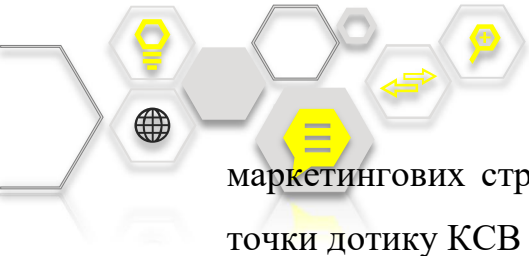
Для того щоб КСВ ініціативи створили підґрунтя для майбутнього прибутку і посилення конкурентного становища підприємство повинно розглядати його в межах маркетингової стратегії. За таких умов маркетингова стратегія є генеральною програмою маркетингової діяльності підприємства, яка зосереджує свої зусилля на популяризацію бренда за результатами КСВ ініціатив. Маркетингова стратегія являє собою сукупність рішень щодо способів задоволення цільової аудиторії за рахунок зовнішніх і внутрішніх ресурсів.



Тож, в межах маркетингової діяльності підприємства соціальна відповідальність стає маркетинговою стратегією, яка наділена такими ознаками як:

- стала маркетингова величина, яка фокусується на задоволенні потреб обраної категорії та передбачає просування товарів (послуг) із виокремленням в них КСВ ініціативи (наприклад, підтримка воїнів ЗСУ) [12],
- маркетингова дія пов'язана з проголошеною КСВ ініціативою. Вона розкриває канал комунікації з обраною соціальною категорією та сприяє досягненню бізнес-цілей [2,3],
- відповідність КСВ ініціатив основним цілям та місії підприємства. Такий підхід надає їм характер надійності та автентичності [4],
- ідентифікація бренду за результатами інтеграції КСВ ініціатив. Тобто, бренд асоціюється із КСВ ініціативами,
- наявність маркетингових компаній які пов'язані з цілями КСВ. Такі маркетингові компанії передбачають співпрацю з громадськими організаціями, з одночасним висвітленням діяльності останніх [5],
- демонстрація участі підприємства в житті громади в межах КСВ ініціатив,
- популяризація етичних бізнес-практик, які націлені на формування маркетингових каналів комунікації і їх прозорості,
- підвищення рівня лояльності обраної категорії людей за результатами проведених КСВ ініціатив з надією, що в майбутньому вони стануть їхніми потенційними клієнтами,
- залучення співробітників та формування у них певного типу мислення щодо КСВ ініціатив,
- наявності здатні виміряти вплив КСВ ініціатив на рівень розвитку суспільства, а також підприємства.

Встановлення балансу між соціальною відповідальністю підприємства та його прибутковістю є достатньо складним завданням в умовах невизначеності і вимагає наявності не лише КСВ ініціатив але й



маркетингових стратегій щодо їх реалізації. Підприємство повинно шукати точки дотику КСВ та маркетингової стратегії, тобто інструменти їх реалізації. Такими точками можуть бути:

- товар (послуга) як індикатор якості та безпеки,
- ціна як індикатор, який демонструє першочергові для задоволення товари (послуги), визначає їх цінність та прибутковість,
- канали розподілу, що забезпечують рівний та вільний доступ до товару (послуги) особливо тих, які належать до першої необхідності,
- реклама та просування, які повинні окреслити цільові та етично прийнятні потреби.

Ігнорування таких маркетингових інструментів може призвести підприємство до втрат як фінансових, так і етичних. Глибина зв'язку КСВ і маркетингу повинна формуватися на невидимому для цільової аудиторії рівню і оцінюватися на рівні споживчих мотивів та бізнес-стратегій.

Тому для побудови ефективного впровадження КСВ ініціатив як маркетингового інструменту варто реалізовувати такі стратегії:

- «невидимих зв'язків» як стратегії яка уникає наголосу на КСВ ініціативах чи ідеях у маркетингових комунікаціях. Це доцільно робити за умови коли соціальна відповідальність не може бути визнана конкурентною перевагою при виборі цільової аудиторії. Роблення акценту на КСВ ініціативах може бути сприйнята клієнтом як благодійність за рахунок останнього. Водночас, підприємство повинно будувати власні бізнес-процеси на соціально відповідальних ініціативах і таким чином посилювати власний бізнес-імідж,

- «селективних зв'язків» як стратегії в межах якої КСВ реалізується через певні соціальні проекти та програми (наприклад, у формі стратегічної співпраці або суб-брендів). Обирається за умови що КСВ є перевагою лише для вузької категорії, на яку націлена ініціатива,

- стратегія інтеграції націлена на синхронну співпрацю КСВ ініціатив та маркетингу. Такий підхід використовується у випадку, коли соціальна



відповідальність покладена в основу формування лояльності цільової аудиторії до бренду та формує систему цінностей, які охоплюють діяльність усього підприємства. Потрібно зазначити, що поєднання КСВ і маркетингової діяльності вимагає індивідуального підходу щодо вибору шляхів, способів та глибини їх інтеграції із врахуванням специфічних умов діяльності підприємства.

Висновки. КСВ стає все більш популярним напрямом діяльності та проявляється за рахунок формування соціальної відповідальності підприємства та його впливу на громаду, працівників, цільову аудиторію, навколишнє середовище тощо.

КСВ націлена на побудову каналів комунікації між бізнес-інтересами та громадськими інтересами, а також на підтримку соціально-економічного розвитку суспільства. Підприємство, яке реалізує КСВ ініціативи, повинно передбачати ризики та можливості до яких вони можуть призвести.

Інтеграція соціальної відповідальності в маркетингові стратегії сприяє формуванню переваг для підприємства щодо власного бізнес-іміджу, бренду, лояльності клієнтів, формування прибутку. Інтеграція КСВ в маркетингову діяльність підприємства передбачає впровадження соціально-корисних, стійких та етичних практик. Ця інтеграція вимагає цілісного підходу, який повинен узгоджуватися з бізнес-цілями та місією підприємства, сприяє узгодженості цінностей підприємства з очікуваннями цільової аудиторії.

Список використаних джерел

1. Holme R., Watts Ph. Corporate social responsibility: making good business sense. *World Business Council for Sustainable Development*. 2020. P. 39. URL: <http://www.ceads.org.ar/downloads/Making%20good%20business%20sense.pdf> (дата звернення: 13.01.2025)
2. Нич-Войтан С. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у діяльність вітчизняних підприємств в умовах війни. *Вісник ЛТУ. Економічні науки*. 2023. №73. С. 14-19.



3. Howaniec H. Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na lojalność konsumentów wobec marki. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*. 2020. 1(45). Pp. 32-40. <https://doi.org/10.15584/nsawg.2016.1.3> (дата звернення: 07.01.2025)
4. Головінов О. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 2(36). С. 187–192.
5. Миськів Г.В., Лихолат С.М. Реалізація КСВ-практик у територіальних громадах для подолання наслідків війни. *Ланцюги постачання : маркетингові та логістичні рішення : монографія / За наук. ред. Є.В. Крикавського, О.В. Дейнеги*. Львів-Рівне : Волин. обереги, 2023. 272 с
6. Кузьо Н.Є., Косар Н.С. Корпоративна соціальна відповідальність у формуванні бренду. *Бренд-менеджмент: маркетингові технології : тези доп. II Міжн. наук.-практ. конф. Київ, 11 червня 2020 р. Київ : КНТУ, 2020. С. 84–86.*
7. Затеїщикова О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 200–205.
8. Лебедев І.В. Корпоративна соціальна відповідальність як передумова сталого розвитку. *Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право*. URL: <https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/4184> (дата звернення: 10.01.2025)
9. Комарова К., Ковальчук Н. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. №5-6. С. 25-30.
10. Кривоус В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті формування партнерських відносин між державою, бізнесом та суспільством. *Журнал європейської економіки*. 2016. Т.15. №2. С. 172-182.
11. Настрої українського бізнесу: дослідження Київського Міжнародного Форуму. *Gradus Research Plus*. 2022. URL: https://gradus.app/documents/322/Gradus_for_KIEF_Business_Survey_y9d5apv.pdf (дата звернення: 09.01.2025)



12. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. *Дія. Бізнес: веб-сайт*. 2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna> (дата звернення: 08.01.2025)

13. Нефьодова К.А. Корпоративне волонтерство як складова соціально відповідальності бізнесу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць*. Київ. 2016. №1. С. 291-239.

14. Модель КСВ для компаній під час війни. CSR Ukraine. *Центр «Розвиток КСВ»*. <https://csr-ukraine.org/news/model-ksv-dlya-kompaniy-pid-chas-viyni/> (дата звернення: 11.01.2025)

15. Тенденції 2022 в управлінні маркетинговими комунікаціями 2022. *Аналітичний звіт*. URL: <https://vrk.org.ua/images/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20Report%202022.pdf> (дата звернення: 04.01.2025)