

УДК: 005.96

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.152-159>**Корнієвський С.В.**доктор наук з державного управління,
Український державний університет науки і технологій**Korniievskiy Serhii**

Dr of Public Administration

Ukrainian State University of Science and Technologies

<https://orcid.org/0000-0001-5089-1006>**Радкевич Т.О.**

кандидат філологічних наук

Український державний університет науки і технологій

Radkevych Tetiana

PhD in Philological Sc.

Ukrainian State University of Science and Technologies

<https://orcid.org/0009-0002-3312-6059>

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: КРОС-КУЛЬТУРНИЙ АНАЛІЗ

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світових економік корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набуває все більшого значення як для бізнесу, так і для суспільства в цілому. Метою статті є систематизація основних теоретичних моделей КСВ з урахуванням їх культурної детермінованості, а також аналіз впливу культурних факторів на формування та реалізацію КСВ у різних регіонах світу. Проведений крос-культурний аналіз теоретичних основ і моделей КСВ підтверджує значну роль національних культурних та інституційних факторів у формуванні підходів до соціальної відповідальності бізнесу. Компанії, що враховують крос-культурні відмінності, здатні більш ефективно налагоджувати діалог зі стейкхолдерами, підвищувати довіру та конкурентоспроможність на міжнародних та внутрішніх ринках.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, крос-культурні дослідження, модель культурних вимірів Хофстеде, теорія інституційних відмінностей, теорія стейкхолдерів.

THEORETICAL FOUNDATIONS AND MODELS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: CROSS-CULTURAL ANALYSIS

In an era of globalization and the increasing integration of world economies, corporate social responsibility (CSR) has become a critical consideration for both business and society. However, the diversity of cultural, social, and institutional contexts across countries gives rise to varying interpretations and practices of CSR. Cross-cultural analysis provides insights into how national characteristics shape corporate behavior, influence the priorities of social responsibility, and determine patterns of engagement with key stakeholders.

The purpose of this article is to systematize the main theoretical models of CSR, taking into account their cultural determinants, as well as to analyze the influence of cultural factors on the formation and implementation of corporate social responsibility in different regions of the world. This approach will not only deepen theoretical knowledge but also provide recommendations for adapting CSR strategies in multicultural companies.

The findings highlight the significant role of national cultural and institutional environments in shaping CSR approaches, as illustrated by the distinction between implicit (institutionally embedded) and explicit (voluntary and market-driven) CSR models. The analysis confirms that CSR practices are inherently rooted in cultural and historical contexts, rather than following a universal model.

By synthesizing contemporary theoretical perspectives, the study underscores that the effectiveness of CSR implementation depends largely on adapting strategies to local cultural specificities and institutional frameworks. Companies that integrate cross-cultural considerations into their CSR strategies are better positioned to build stakeholder trust, enhance dialogue, and strengthen competitiveness in both domestic and global markets.

Keywords: corporate social responsibility, cross-cultural research, Hofstede's cultural dimensions, institutional theory, stakeholder theory

JEL classification: M14, F23, L31, O57, Z13, Q56, P48

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світових економік корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набуває все більшого значення як для бізнесу, так і для суспільства в цілому. Водночас, різноманітність культурних, соціальних та інституційних контекстів зумовлює різні підходи до розуміння та впровадження КСВ у різних країнах. Крос-культурний аналіз КСВ дозволяє виявити, як національні особливості формують специфіку корпоративної поведінки, впливають на пріоритети соціальної відповідальності та визначають взаємодію бізнесу з ключовими стейкхолдерами. Дослідження теоретичних основ КСВ у контексті крос-культурних відмінностей має важливе значення для наукового розуміння феномену, а також практичної реалізації соціально відповідальної діяльності у вітчизняному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Провівши аналіз наукової літератури за темою дослідження можна виокремити наступні напрями:

- теоретичні та концептуальні засади КСВ та культури;
- крос-культурні емпіричні дослідження та національні характеристики КСВ (Азія, Європа, Близький Схід тощо);
- КСВ у країнах, що розвиваються та глобальний контекст (Африка, Латинська Америка, Азія в розвитку);
- корпоративне управління, глобальне регулювання та політичні аспекти КСВ.

Теоретичні та концептуальні засади КСВ та культури розглядаються в низці робіт. Так Меттен Д. та Мун Д. дослідили дві моделі КСВ: явна (добровільна та ринкова, у Сполучених Штатах) та імпліцитна (вбудована в соціальні інститути, в Європі) та провели аналіз культурних та інституційних факторів, що формують підходи компаній до соціальної відповідальності [23].

Лі М. зроблено огляд теорій КСВ: від стейкхолдерів до інституційних та легітимісних теорій. Автор висвітлює, як ці концепції допомагають керівникам впроваджувати КСВ, а також наголошується на необхідності враховувати національний контекст та культуру при розробці стратегій КСВ [20].

Банерджі С. Б. Зробив критичний погляд на КСВ як на інструмент корпоративної легітимізації. Визначає «темні сторони» КСВ, включаючи можливість маніпуляцій та соціального контролю під виглядом відповідальності [3].

Агініс Х. та Главас А. оглянули стан досліджень КСВ з виокремленням важливих напрямків: вплив КСВ на ефективність, мотивацію, брендинг. Автори наголошують на відсутності міжкультурних та інституційних досліджень [2].

Моліна-Азорін Д.Ф. та ін. дослідили вплив культурних вимірів Хофстеде на КСВ та виявили, що корпоративна відповідальність значною мірою залежить від національних цінностей, особливо з точки зору індивідуалізму та дистанції влади [26].

Крос-культурні емпіричні дослідження та

національні характеристики КСВ також привертають увагу науковців. Так, Джамалі Д. та Невілл Б. порівняли підходи до КСВ у Лівані та Австралії, демонструючи, як інституційні та культурні відмінності впливають на практики КСВ. Автори зазначають, що попри глобалізацію, унікальні локальні характеристики залишаються, а КСВ-спільноти формують свої підходи залежно від економічного, політичного та культурного контекстів [17].

Колк А. та ван Тулдер, Р. зробили огляд корпоративної соціальної відповідальності транснаціональних корпорацій у міжнародному бізнесі. Автори розглянули інтеграцію принципів сталого розвитку в стратегії глобальних компаній, балансування між світовими стандартами КСВ та локальними вимогами, а також вплив культурних та інституційних особливостей на ці процеси [19].

Віссер В. аналізує КСВ у країнах, що розвиваються, де компанії часто зосереджуються на соціальних потребах місцевих громад, одночасно вирішуючи питання базової інфраструктури та освіти. Автор наголошує на відмінності між КСВ у розвинених країнах та країнах, що розвиваються, а також на необхідності врахування місцевих культурних та інституційних умов [33].

Ван Х. та Джуслін Х. провели емпіричне дослідження КСВ та корпоративної філантропії в Китаї та інших азійських країнах. Автори аналізують, як культурні традиції та державне регулювання впливають на форми та зміст КСВ, виокремлюючи особливості азійського підходу, який відрізняється від західних моделей [35].

Мейнан І. та Ралстон Д. А. зробили порівняльний аналіз КСВ у кількох країнах, який продемонстрував, як національні культурні характеристики формують очікування та практики соціальної відповідальності. Відзначено важливість таких факторів, як індивідуалізм, довіра та розподіл влади, у сприйнятті КСВ [21].

Пренкерт Ф. та ін. провели серію досліджень, в яких порівнюються підходи до КСВ у Північній та Південній Європі. Авторами проаналізовано інституційні відмінності, національні культури та їх вплив на стратегії компаній. Результати показують, що, незважаючи на спільні європейські цінності, місцеві варіації та історичні особливості є значними [30].

Науковці також досліджують КСВ у країнах, що розвиваються та глобальний контекст. Наприклад, Фрінас Я. Г. провів критичний аналіз КСВ у Африці. Автор стверджує, що західні корпорації використовують КСВ переважно для зміцнення свого іміджу, а не для вирішення структурних соціальних проблем. Часто проекти КСВ мають обмежений вплив на сталість і фокусуються на зовнішній комунікації, а не на довгострокових інвестиціях у громади [10].

Віссер В., Толхерст Н. та ін. сформували збірники та звіти з регіональних досліджень КСВ у Латинській Америці, Азії та Африці. Вчені наголошують: у регіонах, що розвиваються, КСВ часто є сумішшю філантропії та корпоративної стратегії з сильним впливом місцевих культур та державних установ [34].

Мун Дж., Крейн А. та Меттен Д. здійснили

порівняльне дослідження інституційних відмінностей між Європою та США у сфері КСВ. У країнах, що розвиваються, ці моделі трансформуються під впливом місцевих умов, у тому числі слабких інститутів, що вимагає адаптації західних підходів [27].

Маркіз К. та Цянь К. зробили аналіз впливу інституційних факторів на звітність китайських компаній з КСВ. Виявлено, що місцеві компанії активно адаптують міжнародні стандарти, але роблять це в рамках національних культурних та політичних норм, що впливає на зміст та прозорість КСВ [22].

Руф Б. М., Муралідхар К., Браун Р. М., Дженні Дж. Дж. та Пол К. провели емпіричне дослідження взаємозв'язку між корпоративною соціальною ефективністю та фінансовими показниками американських компаній. Отримані результати вказують на позитивний вплив ефективної КСВ на прибутковість, що є аргументом для її розвитку та інтеграції в бізнес-стратегію [31].

У сфері корпоративного управління, глобального регулювання та політичних аспектів КСВ можна відзначити такі роботи. Шерер А. Г. та Палаццо Г. розглядають нові політичні функції бізнесу в глобальному управлінні, де компанії виступають як суб'єкти, що впливають на регулювання та соціальну політику. КСВ тут сприймається як інструмент формування міжнародних норм і розширення впливу бізнесу в політичній сфері [32].

Дох Д. П. та Гуай Т. Р. досліджували інституційні відмінності між Європою та США у сфері КСВ, державної політики та діяльності громадських організацій. Автори показали, як у США бізнес взаємодіє з громадськими організаціями на ринкових засадах, а в Європі – через інституціоналізовані механізми соціального партнерства та регулювання [6].

Іоанну І. та Серафейм Г. проаналізували інституційні фактори, що впливають на сприйняття та впровадження КСВ у різних країнах та їх вплив на інвестиційні рішення. У країнах з сильними інститутами КСВ сприяє збільшенню інвестицій і позитивному сприйняттю фірм на ринку капіталу [16].

Мір Р. та Уотсон А. розглядають культурні та управлінські теорії з критичної точки зору. Науковці підкреслюють, що корпоративна відповідальність нерозривно пов'язана з культурними уявленнями про менеджмент та владу, що впливає на практики КСВ та корпоративну поведінку [24].

Раше А., Морсінг М. та Мун Дж. присвятили свою командну роботу питанням стратегічного менеджменту КСВ, комунікацій та корпоративного управління. У книзі розглядаються нові теоретичні підходи та практики, а також інтеграція КСВ у бізнес-стратегії з урахуванням глобальних викликів [5].

Попри значний обсяг досліджень, що стосуються теоретичних моделей КСВ, бракує узагальненого підходу, який би інтегрував культурні аспекти у сучасні концепції корпоративної відповідальності.

Метою статті є систематизація основних теоретичних моделей КСВ з урахуванням їх культурної детермінованості, а також аналіз впливу культурних факторів на формування та реалізацію корпоративної

соціальної відповідальності у різних регіонах світу. Такий підхід дозволить не лише поглибити теоретичні знання, а й запропонувати рекомендації для адаптації КСВ-стратегій у мультикультурних компаніях.

Виклад основного матеріалу. Крос-культурний аналіз корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) – це напрям досліджень, який вивчає, як національні, культурні та інституційні відмінності впливають на те, яким чином компанії сприймають, впроваджують та розвивають соціальну відповідальність.

Останніми роками ця тема набула особливої актуальності у зв'язку з глобалізацією бізнесу, роботою ТНК у різних культурних середовищах та необхідністю адаптації стратегій КСВ до місцевих очікувань.

Основними цілями крос-культурного аналізу КСВ можна визначити такі:

1. Порівняння підходів до КСВ у різних країнах та регіонах.
2. Виявлення впливу культурних цінностей на пріоритети КСВ (екологія, права людини, розвиток громад тощо).
3. Розуміння відмінностей у сприйнятті КСВ серед споживачів, інвесторів та співробітників у різних культурах.
4. Розробка адаптованих стратегій КСВ для міжнародних компаній.

Теоретичними основами крос-культурних досліджень КСВ є модель культурних вимірів Хофстеде, теорія інституційних відмінностей та теорія стейкхолдерів.

Модель культурних вимірів Г. Хофстеде – це теоретичний підхід, який дозволяє кількісно описати відмінності між національними культурами за допомогою кількох ключових параметрів. Вона базується на масштабному дослідженні співробітників компанії IBM у понад 70 країнах (1970–1980-ті роки) та подальших уточненнях. Модель використовується в менеджменті, маркетингу, міжнародних відносинах і соціології для прогнозування та пояснення культурних відмінностей у поведінці людей і організацій.

Хофстеде виокремив шість основних вимірів культури:

1. Дистанція влади (Power Distance Index, PDI)
Показує, наскільки в суспільстві прийнята нерівність у розподілі влади та ресурсів: висока дистанція влади – люди очікують і сприймають ієрархічну структуру як норму, підлеглі рідко оскаржують рішення керівників; низька дистанція влади – цінується рівність, відкритість і доступність керівників.
2. Індивідуалізм – колективізм (Individualism vs. Collectivism, IDV).
Відоображає, чи надає культура перевагу особистим інтересам та автономії, чи груповим цінностям і гармонії: індивідуалістичні культури – особисті досягнення та свобода важливіші за групову лояльність; колективістські культури – пріоритет віддається групі, взаємозалежності та обов'язкам перед спільнотою.
3. Маскулінність – фемінінність (Masculinity vs. Femininity, MAS).
Характеризує розподіл ролей між статями та цінності, що домінують у суспільстві:

маскуліні культури – орієнтовані на конкуренцію, успіх, матеріальні досягнення; фемініні культури – орієнтовані на співпрацю, турботу, баланс між роботою і життям.

4. Уникнення невизначеності (Uncertainty Avoidance Index, UAI). Показує, наскільки люди готові приймати неоднозначність та ризики: високий рівень уникнення невизначеності – прагнення до стабільності, правил, формальних процедур; низький рівень – готовність до змін, толерантність до невизначеності.

5. Довгострокова – короткострокова орієнтація (Long-Term Orientation vs. Short-Term Orientation, LTO). Відображає, чи культура орієнтується на довгострокові цілі та наполегливість, чи на швидкі

результати і дотримання традицій.

6. Потурання – стриманість (Indulgence vs. Restraint, IVR). Характеризує, наскільки суспільство дозволяє задоволення особистих бажань і емоцій: потурання – свобода самовираження, насолода життям; стриманість – контроль емоцій, обмеження у вираженні потреб.

Переваги моделі – простота застосування, наочність, можливість кількісного порівняння культур. Обмеження – орієнтація на національний рівень (не враховує внутрішню різноманітність культур), залежність від історичного контексту дослідження [13-15, 26].

Опис кожного виміру культури з прикладами країн наведений в таблиці 1.

Таблиця 1

Національні особливості основних вимірів культури

Вимір	Опис	Високе значення (приклади країн)	Низьке значення (приклади країн)
Дистанція влади (PDI)	Ступінь прийняття нерівності у суспільстві.	Малайзія, Росія, Китай – сильна ієрархія, влада зосереджена у верхівки.	Данія, Нова Зеландія, Швеція – рівноправність, доступність керівників.
Індивідуалізм vs. Колективізм (IDV)	Перевага особистих інтересів або групової належності.	США, Австралія, Велика Британія – цінується особиста свобода.	Японія, Мексика, Індонезія – важлива лояльність до групи.
Маскуліність vs. Фемініність (MAS)	Орієнтація на досягнення чи на турботу та баланс.	Японія, Німеччина, Італія – конкуренція, матеріальні успіхи.	Нідерланди, Швеція, Норвегія – соціальна підтримка, баланс життя.
Уникнення невизначеності (UAI)	Ставлення до неоднозначності та ризику.	Греція, Португалія, Японія – чіткі правила, мінімізація ризиків.	Сінгапур, США, Швеція – гнучкість, відкритість новому.
Довгострокова vs. Короткострокова орієнтація (LTO)	Фокус на майбутні чи поточні цінності.	Китай, Японія, Нідерланди – стратегічне мислення, заощадження.	США, Канада, Нігерія – швидкий результат, дотримання традицій.
Потурання vs. Стриманість (IVR)	Свобода задоволення бажань чи контроль емоцій.	Мексика, США, Швеція – відкритість, насолода життям.	Росія, Пакистан, Єгипет – суворий контроль, стриманість.

Джерело: складено автором на основі джерел: [13-15, 26].

Інституціональна теорія розглядає поведінку організацій як результат впливу формальних і неформальних інститутів – тобто законів, норм, традицій, цінностей та соціальних очікувань, що існують у певному суспільстві. Вона пояснює, що компанії адаптують свою діяльність не лише з економічних міркувань, а й для отримання легітимності в очах ключових стейкхолдерів.

В науковій літературі розглядається декілька типів інституційного тиску у контексті КСВ:

- коерсивний (примусовий) – державні закони, регуляції, міжнародні угоди (наприклад, директиви ЄС щодо нефінансової звітності);
- нормативний – тиск професійних спільнот, бізнес-асоціацій, міжнародних стандартів (ISO 26000, Глобальний договір ООН);
- міметичний – наслідування практик лідерів галузі або компаній з високою репутацією, особливо в умовах невизначеності.

Інституційні умови значно відрізняються залежно від країни. В розвинених економіках (наприклад, Скандинавія, Канада) наявні сильні державні інститути, високий рівень соціального партнерства, КСВ часто

інтегрована у законодавство. В країнах з перехідною економікою (наприклад, Україна, Польща) має місце більший вплив міжнародних донорів та транснаціональних корпорацій, міметичний тиск сильніший за нормативний. В країнах з високим колективізмом (Японія, Південна Корея) КСВ фокусується на довгостроковій лояльності працівників та гармонії в суспільстві. В країнах з індивідуалістичними цінностями (США, Австралія) робиться акцент на корпоративній філантропії та добровільних ініціативах.

Дослідники застосовують інституціональну теорію для:

- порівняння мотивацій та форм КСВ у різних країнах;
- виявлення ролі національних регуляцій у формуванні стандартів КСВ;
- аналізу, як глобальні компанії адаптують свої політики під локальні інституційні умови;
- пояснення, чому одна й та сама КСВ-практика може мати різну легітимність у різних культурних контекстах [17, 23].

В таблиці 2 показано, як інституційні чинники у різних країнах формують типові практики КСВ.

Таблиця 2

Вплив інституційних чинників на типові практики КСВ

Країна / регіон	Ключові інституційні чинники	Типові КСВ-практики	Приклад
Скандинавські країни (Швеція, Норвегія, Данія)	Сильні державні інститути; законодавчо закріплені соціальні стандарти; високий рівень довіри в суспільстві	Інтеграція КСВ у бізнес-моделі; обов'язкова нефінансова звітність; акцент на довкіллі та правах працівників	ІКЕА – екодизайн продукції, замкнуті цикли виробництва
США	Ліберальна ринкова економіка; слабший прямий державний регуляторний тиск; акцент на індивідуальних ініціативах	Корпоративна філантропія; волонтерські програми; брендинг через соціальні проекти	Microsoft – масштабні освітні та благодійні програми
Японія	Колективістська культура; корпоративний патерналізм; важливість гармонії та довгострокових відносин	Довічне наймання; інвестиції у здоров'я та добробут працівників; збереження традицій	Toyota – програми для підтримки місцевих громад і працівників
Німеччина	Сильні профспілки; соціальне партнерство; високі стандарти безпеки та якості	Енергоефективні технології; дуальна система освіти; підтримка професійної підготовки	Siemens – навчальні програми для молоді та «зелені» технології
Україна	Перехідна економіка; зростаючий вплив міжнародних організацій; слабші державні механізми контролю	Адаптація міжнародних стандартів КСВ; фокус на репутаційних проектах; партнерства з НУО	МХП – екоініціативи, підтримка місцевих громад
Індія	Законодавча вимога спрямовувати частину прибутку на соціальні цілі; високий рівень соціальної нерівності	Освітні програми; охорона здоров'я; підтримка бідних верств населення	Tata Group – великі соціальні інвестиції у громади

Джерело: складено автором на основі джерел: [17, 23].

Отже, ключовим висновком для крос-культурного аналізу КСВ є те, що інституційний контекст це головний пояснювальний фактор відмінностей між країнами.

Теорія стейкхолдерів є однією з ключових концепцій, що визначає сучасне розуміння корпоративної соціальної відповідальності. Вона розглядає компанію як систему взаємозв'язків з різними групами зацікавлених сторін, інтереси яких слід враховувати для досягнення довгострокової стійкості бізнесу. На відміну від традиційного підходу, орієнтованого переважно на інтереси акціонерів, теорія стейкхолдерів підкреслює необхідність балансування економічних, соціальних та екологічних пріоритетів. У науковій літературі цей підхід часто розглядається як методологічна основа для розробки та оцінювання моделей КСВ, адже дозволяє пов'язати стратегічні бізнес-рішення з очікуваними суспільства.

У таблиці 3 представлено, як ключові положення теорії стейкхолдерів інтегруються у найпоширеніші моделі корпоративної соціальної відповідальності. Вона демонструє логічний зв'язок між базовими елементами теорії (ідентифікація стейкхолдерів, пріоритизація їхніх інтересів, створення спільної цінності, діалог та залучення, звітність, адаптація до контексту) та інструментами КСВ (моделі Triple Bottom Line, Creating Shared Value, ISO 26000, стандарти GRI та AA1000 тощо). Така інтеграція не лише пояснює, як компанії можуть формалізувати свої соціальні та екологічні зобов'язання, але й забезпечує емпіричну основу для подальших досліджень у сфері міжкультурних відмінностей, ефективності КСВ-практик та їхнього впливу на репутаційний і фінансовий капітал підприємств.

Таким чином, теорія стейкхолдерів не лише формує концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності, але й слугує практичним інструментом

для інтеграції соціальних та екологічних пріоритетів у стратегічне управління компанією.

Проведене дослідження дозволяє запропонувати декілька відповідей на питання: яким чином можна використати теоретичні основи КСВ у практичній діяльності українських компаній та органів влади?

Враховуючи те, що в основі моделі культурних вимірів Г. Хофстеде є вплив культурних цінностей (індивідуалізм/колективізм, дистанція влади, уникнення невизначеності) на сприйняття КСВ, треба враховувати, що висока дистанція влади та колективізм вимагають прозорості та демонстрації переваг КСВ-проектів для всієї громади, а не лише для бізнесу. Розвиток КСВ-комунікації має здійснюватися зрозумілою мовою, з акцентом на колективне благо.

Інституціональна теорія визначає, що поведінка компаній в КСВ сильно залежить від інституційного середовища (законодавство, культурні норми, тиск стейкхолдерів). Тому в Україні актуальним вбачається адаптація міжнародних стандартів КСВ (ISO 26000, GRI) до українських умов, інтеграція вимог до звітності ESG та застосування механізмів «м'якого регулювання» – стимулювання КСВ через податкові пільги, гранти, рейтинги.

Теорія стейкхолдерів наголошує на тому, що КСВ має враховувати інтереси всіх груп – акціонерів, працівників, клієнтів, місцевих громад та держави. Тому в цьому контексті можна запропонувати таке:

- створення партнерських КСВ-проектів бізнесу та територіальних громад (наприклад, відновлення інфраструктури, екопроекти).
- залучення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) до програм працевлаштування в рамках КСВ-стратегій компаній.
- проведення регулярних «круглих столів» з громадами для визначення їхніх пріоритетів.

Таблиця 3

Інтеграція теорії стейкхолдерів у моделі КСВ

Елемент	Пояснення з позиції теорії стейкхолдерів	Інтеграція в моделі КСВ	Приклад практики
Визначення стейкхолдерів	Ідентифікація всіх груп, на які впливає діяльність компанії, включаючи «мовчазних» стейкхолдерів (наприклад, до-вклія)	Перший етап більшості моде-лей КСВ (<i>Stakeholder Engagement Model</i>)	Створення карти стейкхол-дерів з розподілом за рів-нем впливу та інтересу
Пріоритезація інтересів	Оцінка важливості та терміновості потреб різних стейкхолдерів (модель Mitchell et al., 1997)	Вбудована у <i>Triple Bottom Line</i> та <i>ISO 26000</i> через балансування економічних, соціальних та екологічних пріоритетів	Визначення ключових ці-льових груп для програм КСВ
Створення цінності для всіх сторін	Бізнес має створювати довго-строкову цінність не лише для акціонерів, але й для суспільства	Модель <i>Creating Shared Value</i> (Porter & Kramer)	Розвиток локальних поста-чальників через навчальні програми
Діалог та залучення	Активна двостороння комуніка-ція зі стейкхолдерами та вклю-чення їх у процес прийняття рі-шень	Включено в <i>AA1000 Stakeholder Engagement Standard</i> та <i>ISO 26000</i>	Публічні консультації з громадськістю перед відк-риттям нового виробництва
Відповідальність і звітність	Зобов'язання інформувати стейкхолдерів про результати ді-яльності та вплив	Глобальна звітність (GRI Standards) орієнтована на по-треби стейкхолдерів	Щорічний звіт зі сталого розвитку з урахуванням за-питів громад
Адаптація до контек-сту	Різні групи мають різну вагу в рі-зних культурних і ринкових умо-вах	Крос-культурні моделі КСВ враховують локальні соціа-льні норми та очікування	В Азії – акцент на відно-сини з працівниками, у Єв-ропі – на екології

Джерело: складено автором на основі джерел: [1, 4, 7-9, 11, 12, 25, 28, 29]

Крім того, завданням для органів влади має бути допомога бізнесу перейти від ізольованих благодійних акцій до системної КСВ-політики. Держава має сприяти спрямуванню програм КСВ на соціальну стабілізацію: підтримку ветеранів, відновленню житла, допомозі школам та лікарням. Актуальним є використання закордонного досвіду щодо обов'язкових квот на соціальні інвестиції (але з адаптацією до українських реалій). Влада має підтримувати проекти, які є одночасно прибутковими та вирішують соціальні проблеми (наприклад, переробка зі створенням робочих місць), а також заохочувати експортно-орієнтовані компанії впроваджувати «спільну цінність» для зміцнення свого бренду на міжнародних ринках.

Висновки. Проведений крос-культурний аналіз теоретичних основ і моделей корпоративної соціальної відповідальності підтверджує значну роль національних культурних та інституційних факторів у формуванні підходів до соціальної відповідальності бізнесу. Різниця між імпліцитною (вбудованою в інститути) та

експліцитною (добровільною і ринковою) моделями КСВ демонструє, що універсальних підходів до реалізації соціальної відповідальності не існує – вони завжди мають культурно-історичне підґрунтя.

Узагальнення сучасних теоретичних концепцій показало, що ефективність впровадження КСВ значною мірою залежить від адаптації стратегій до локальних культурних особливостей та інституційного середовища. Компанії, що враховують крос-культурні відмінності, здатні більш ефективно налагоджувати діалог зі стейкхолдерами, підвищувати довіру та конкурентоспроможність на міжнародних та внутрішніх ринках.

Отже, подальші дослідження у сфері КСВ мають зосереджуватися на розробці гнучких моделей, які інтегрують культурний контекст і забезпечують баланс між глобальними стандартами й локальними очікуваннями. Практичне застосування крос-культурного підходу до КСВ сприятиме сталому розвитку бізнесу та суспільства в Україні.

Список використаних джерел:

1. Account Ability. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. – London : Account Ability, 2015. – 44 p.
2. Aguinis H., Glavas A. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda // J. Manag. – 2012. – Vol. 38, № 4. – P. 932–968.
3. Banerjee S.B. Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly – a critical review. – Cheltenham : Edward Elgar, 2007. – 224 p.
4. Clarkson M.B.E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance // Acad. Manag. Rev. – 1995. – Vol. 20, № 1. – P. 92–117.
5. Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance / eds. A. Rasche, M. Morsing, J. Moon. – Cambridge : Cambridge Univ. Press, 2017. – 553 p.
6. Doh J.P., Guay T.R. Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional perspective // J. Manag. Stud. – 2006. – Vol. 43, № 1. – P. 47–73.
7. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. – Oxford : Capstone Publishing, 1997. – 407 p.

8. Freeman R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. – Boston : Pitman, 1984. – 276 p.
9. Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C. *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. – New Haven : Yale University Press, 2007. – 200 p.
10. Frynas J.G. The false developmental promise of corporate social responsibility in Africa? // *Int. Aff.* – 2005. – Vol. 81, № 3. – P. 509–534.
11. Global Reporting Initiative. *GRI Standards*. – Amsterdam : Global Reporting Initiative, 2020. – 172 p.
12. Gray R., Owen D., Adams C. *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. – London : Prentice Hall, 1996. – 384 p.
13. Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. – Beverly Hills, CA : Sage Publications, 1980. – 475 p.
14. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. – London : McGraw-Hill, 1991. – 279 p.
15. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. – 3rd ed. – New York : McGraw-Hill, 2010. – 561 p.
16. Ioannou I., Serafeim G. The impact of corporate social responsibility on investment and firm behaviour: International evidence // *Financ. Econ.* – 2012. – Vol. 104, № 3. – P. 571–590.
17. Jamali D., Neville B. Convergence versus divergence of corporate social responsibility: A comparative perspective // *J. Bus. Ethics.* – 2011. – Vol. 102, № 4. – P. 617–634.
18. Kolk A. Trends in sustainability reporting and adoption of GRI across countries // *J. World Bus.* – 2010. – Vol. 45, № 4. – P. 367–374.
19. Kolk A., van Tulder R. International business, corporate social responsibility and sustainable development // *Int. Bus. Rev.* – 2010. – Vol. 19, № 2. – P. 119–125.
20. Lee M.-D.P. A review of the theories of corporate social responsibility: What do they mean for managers? // *Int. J. Manag. Rev.* – 2008. – Vol. 10, № 1. – P. 21–35.
21. Maignan I., Ralston D.A. Corporate social responsibility across countries: A comparative perspective // *J. Bus. Ethics.* – 2002. – Vol. 29, № 1–2. – P. 145–160.
22. Marquis C., Qian C. Corporate social responsibility reporting in China: Institutional influences and firm response // *Strateg. Manag. J.* – 2014. – Vol. 35, № 7. – P. 835–854.
23. Matten D., Moon J. Implicit and explicit corporate social responsibility: A conceptual framework // *Acad. Manag. Rev.* – 2008. – Vol. 33, № 2. – P. 404–424.
24. Mir R., Watson A. Critical studies of management and culture: Implications for corporate responsibility and management practice // *J. Manag. Stud.* – 2001. – Vol. 38, № 2. – P. 231–254.
25. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience // *Acad. Manag. Rev.* – 1997. – Vol. 22, № 4. – P. 853–886.
26. Molina-Azorín J.F., Claver-Cortés E., López-Gamero M.D., Tarí J.J. Studies on national culture and CSR using Hofstede dimensions // *Cross Cult. Manag.* – 2009. – Vol. 16, № 1. – P. 44–61.
27. Moon J., Crane A., Matten D. Institutional variations and corporate social responsibility: Europe vs United States // *The Oxford Handbook of CSR* / eds. A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D.S. Siegel. – Oxford : Oxford Univ. Press, 2010. – P. 476–499.
28. Morsing M., Schultz M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies // *Bus. Ethics Eur. Rev.* – 2006. – Vol. 15, № 4. – P. 323–338.
29. Porter M.E., Kramer M.R. Creating shared value // *Harv. Bus. Rev.* – 2011. – Vol. 89, № 1/2. – P. 62–77.
30. Prenkert F. та ін. Regional case studies: Northern vs Southern Europe CSR comparisons // *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* – 2014. – Vol. 21, № 1. – P. 1–15.
31. Ruf B.M., Muralidhar K., Brown R.M., Janney J.J., Paul K. An empirical investigation of the relationship between corporate social performance and financial performance // *J. Bus. Ethics.* – 2001. – Vol. 32, № 2. – P. 143–156.
32. Scherer A.G., Palazzo G. The new political role of business in global governance: A review and research agenda // *J. Manag. Stud.* – 2011. – Vol. 48, № 4. – P. 899–931.
33. Visser W. CSR in the developing world // *The Oxford Handbook of CSR* / eds. A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D.S. Siegel. – Oxford : Oxford Univ. Press, 2008. – P. 473–479.
34. Visser W., Tolhurst N. *The World Guide to CSR: A Country-by-Country Analysis of Corporate Sustainability and Responsibility*. – Sheffield : Greenleaf Publishing, 2010. – 480 p.
35. Wang H., Juslin H. CSR and corporate philanthropy in China and other Asian contexts // *J. Bus. Ethics.* – 2009. – Vol. 88, № 1. – P. 87–98.

References:

1. Account Ability. (2015). AA1000 stakeholder engagement standard. Account Ability.
2. Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
3. Banerjee, S. B. (2007). *Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly – A critical review*. Edward Elgar.
4. Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
5. Doh, J. P., & Guay, T. R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), 47–73.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00582.x>

6. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
7. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
8. Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press.
9. Frynas, J. G. (2005). The false developmental promise of corporate social responsibility in Africa? *International Affairs*, 81(3), 509–534. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2005.00470.x>
10. Global Reporting Initiative. (2020). *GRI standards*. Global Reporting Initiative.
11. Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting and accountability: Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Prentice Hall.
12. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
13. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
14. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
15. Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). The impact of corporate social responsibility on investment and firm behaviour: International evidence. *Journal of Financial Economics*, 104(3), 571–590. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.12.004>
16. Jamali, D., & Neville, B. (2011). Convergence versus divergence of corporate social responsibility: A comparative perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 617–634. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0836-3>
17. Kolk, A. (2010). Trends in sustainability reporting and adoption of GRI across countries. *Journal of World Business*, 45(4), 367–374. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.017>
18. Kolk, A., & van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, 19(2), 119–125. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.12.003>
19. Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: What do they mean for managers? *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 21–35. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
20. Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility across countries: A comparative perspective. *Journal of Business Ethics*, 29(1–2), 145–160. <https://doi.org/10.1023/A:1020836022100>
21. Marquis, C., & Qian, C. (2014). Corporate social responsibility reporting in China: Institutional influences and firm response. *Strategic Management Journal*, 35(7), 835–854. <https://doi.org/10.1002/smj.2144>
22. Matten, D., & Moon, J. (2008). Implicit and explicit corporate social responsibility: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
23. Mir, R., & Watson, A. (2001). Critical studies of management and culture: Implications for corporate responsibility and management practice. *Journal of Management Studies*, 38(2), 231–254. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00234>
24. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
25. Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M. D., & Tarí, J. J. (2009). Studies on national culture and CSR using Hofstede dimensions. *Cross Cultural Management*, 16(1), 44–61. <https://doi.org/10.1108/13527600910930053>
26. Moon, J., Crane, A., & Matten, D. (2010). Institutional variations and corporate social responsibility: Europe vs. United States. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 476–499). Oxford University Press.
27. Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
28. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
29. Prenkert, F., et al. (2014). Regional case studies: Northern vs. Southern Europe CSR comparisons. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(1), 1–15. <https://doi.org/10.1002/csr.1305>
30. Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (Eds.). (2017). *Corporate social responsibility: Strategy, communication, governance*. Cambridge University Press.
31. Ruf, B. M., Muralidhar, K., Brown, R. M., Janney, J. J., & Paul, K. (2001). An empirical investigation of the relationship between corporate social performance and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 32(2), 143–156. <https://doi.org/10.1023/A:1010786912118>
32. Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in global governance: A review and research agenda. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
33. Visser, W. (2008). CSR in the developing world. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 473–479). Oxford University Press.
34. Visser, W., & Tolhurst, N. (2010). *The world guide to CSR: A country-by-country analysis of corporate sustainability and responsibility*. Greenleaf Publishing.
35. Wang, H., & Juslin, H. (2009). CSR and corporate philanthropy in China and other Asian contexts. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 87–98. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9826-0>