



ДЕМОГРАФІЯ, ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ І СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА

УДК 005.35:330.34
JEL Classification: M14, L21, D21, Q01

DOI: 10.37332/2309-1533.2024.3.17

Пшибельський В.В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
«доктор філософії» за спеціальністю 051 Економіка,
лабораторія проєктів та ініціатив,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
Цимбалюк С.М.,
канд. екон. наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Солов'янчик І.В.,
канд. техн. наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Волинський інститут ім. В. Липинського ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

ІНКЛЮЗИВНІ ПІДХОДИ ДО ІНТЕГРАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Pshybelskyi V.V.,
postgraduate student at the third (educational and scientific) level
of higher education, pursuing a Doctor of Philosophy (Ph.D.) degree
in the specialty 051 Economics, project and initiative laboratory,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Tymbaliuk S.M.,
cand.sc.(econ.),
assoc. prof. at the department of economics and management,
Solovianchuk I.V.,
cand.sc.(tech.), assoc. prof.,
assoc. prof. at the department of economics and management,
Volyn Institute named after Vyacheslav Lypynsky,
PJSC "Higher Educational Institution "IAPM"

INCLUSIVE APPROACHES TO INTEGRATING SOCIAL RESPONSIBILITY INTO ORGANIZATIONAL POTENTIAL MANAGEMENT

Постановка проблеми. Сучасне суспільство перебуває в умовах безпрецедентних змін, які охоплюють усі сфери людської діяльності – від економіки до екології, від технологій до соціальної свідомості. Глобалізація, цифровізація та кліматичні виклики створюють нові вимоги до функціонування організацій. Соціальна відповідальність за таких умов стає не лише етичним стандартом, але й стратегічною необхідністю для забезпечення сталого розвитку.

Ще в середині ХХ століття П. Друкер зазначав, що «ефективний менеджмент – це не просто досягнення результатів, а здатність впливати на суспільство» [1]. У ХХІ столітті ці слова набувають нового значення, адже соціальна відповідальність організацій більше не є лише добровільною

* Науковий керівник: Колосок А. М. – канд. економ. наук, доцент

ініціативою, а трансформується у важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності. Дослідники, серед яких Ф. Котлер і Дж. Елкінгтон, наголошують на тому, що інтеграція соціальної відповідальності у стратегічне управління організацією дозволяє розвивати її потенціал, знижувати ризики та створювати додану вартість для всіх зацікавлених сторін [2; 3].

Останні події, зокрема війна в Україні, актуалізували необхідність впровадження інклюзивних підходів у процес інтеграції соціальної відповідальності. Залучення ветеранів, осіб із обмеженими можливостями та інших вразливих груп до діяльності організацій є не лише проявом етичних принципів, але й шляхом до зміцнення соціальної згуртованості та розширення кадрового потенціалу організацій. Інклюзивність забезпечує доступ до різноманітного досвіду та навичок, сприяючи інноваціям та підвищуючи адаптивність організації до сучасних викликів.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю адаптації організацій до нових реалій. Соціальна відповідальність стає фундаментом для формування довіри до бренду, залучення висококваліфікованих кадрів, зокрема ветеранів, і зміцнення соціального капіталу. Окрім цього, вона відіграє важливу роль у вирішенні глобальних проблем, таких як нерівність, екологічна криза та дефіцит ресурсів. Інклюзивні підходи дозволяють інтегрувати цінності соціальної відповідальності в управління потенціалом організації, роблячи її більш стійкою та орієнтованою на довгостроковий успіх.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі соціальна відповідальність розглядається як один із ключових чинників ефективного управління потенціалом організацій. У своїй книзі «Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause» Філіп Котлер та Ненсі Лі [2] наголошують, що інтеграція соціальної відповідальності у стратегічне управління організаціями сприяє підвищенню репутації, залученню клієнтів і партнерів, а також створенню конкурентних переваг. Вони вказують на необхідність врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів у діяльності організації.

Розширення концепції «потрійного підсумку» (Triple Bottom Line) представлено Джоном Елкінгтоном [3] у книзі «Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business». Автор пропонує підхід, який охоплює економічні, екологічні та соціальні показники як основи для оцінювання сталого розвитку організації. Ця концепція є важливою для розуміння зв'язку між соціальною відповідальністю та ефективністю управління організаціями. Дослідження вітчизняних науковців також активно висвітлюють ці аспекти. Зокрема, у праці Іванова М. І., Швець В. Я., Саннікова С. Ф., Варяниченко О. В., Бардась А. В. [4] аналізується роль соціальної відповідальності як ключової компетенції для забезпечення сталого розвитку організацій. Автори підкреслюють, що успішне впровадження соціально відповідальних практик може сприяти формуванню довготривалих відносин із зацікавленими сторонами.

Окрему увагу приділяють механізмам впровадження соціальної відповідальності в діяльність організацій. У дослідженні Дж. Біркенгофа [5] розглядається вплив корпоративної соціальної відповідальності на інноваційний потенціал організацій. Автор акцентує увагу на необхідності розвитку інтегрованих стратегій управління, які забезпечують досягнення сталого розвитку через реалізацію соціальних ініціатив.

Водночас, сучасні дослідження підкреслюють важливість інклюзивних підходів у контексті соціальної відповідальності. У працях І. Цимбалюк [6; 7] зазначається, що інклюзивна економіка є важливим чинником соціальної рівності та економічного розвитку. У роботі О. Продіуса наголошується, що інклюзивні інновації є визначальним компонентом соціальної відповідальності організації, сприяючи залученню вразливих категорій населення до економічної активності та підвищенню загального рівня соціальної згуртованості [8]. Дослідження А. Колоска та І. Цимбалюк розширюють цю ідею, акцентуючи увагу на важливості соціально-економічної реінтеграції ветеранів у цивільне суспільство. У їхніх працях підкреслюється роль організацій у створенні умов для професійного розвитку та соціального захисту ветеранів, що сприяє зміцненню соціального капіталу та підтримці економічної стабільності [9; 10].

Однак, незважаючи на вагомий внесок науковців, залишаються відкритими питання щодо оцінювання ефективності впровадження соціальної відповідальності, особливо в умовах українських реалій. Потребують дослідження інклюзивні підходи до інтеграції соціальної відповідальності в управлінські процеси організацій, а також вплив соціально відповідальних та інклюзивних практик на розвиток і оптимізацію організаційного потенціалу.

Постановка завдання. Мета статті полягає у визначенні ролі інклюзивних підходів до соціальної відповідальності у підвищенні ефективності управління потенціалом організації, аналізі їх впливу на розвиток компонентів організаційного потенціалу, таких як людський, інноваційний, фінансовий та репутаційний, а також обґрунтуванні значення інклюзивних і соціально відповідальних практик у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності організацій. *Завдання дослідження* включають: аналіз теоретичних підходів до управління потенціалом організацій у контексті інклюзивності та соціальної відповідальності; дослідження впливу інклюзивних і соціально відповідальних ініціатив на ефективність управління організаціями; розробку практичних рекомендацій щодо інтеграції соціальної відповідальності в управлінські процеси.

Таким чином, стаття спрямована на вирішення актуальних проблем сучасного менеджменту, пов'язаних із впровадженням принципів інклюзивного розвитку та підвищенням ефективності управління організаційним потенціалом шляхом інтеграції соціальної відповідальності в управлінські процеси.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціальна відповідальність організації (СВО) визначається як зобов'язання враховувати вплив своєї діяльності на суспільство та довкілля, забезпечуючи прозорість та етичність у прийнятті рішень. Це поняття охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти функціонування організації, підкреслюючи її відповідальність перед різними зацікавленими сторонами, включаючи працівників, споживачів, інвесторів та місцеві громади. Відповідно до досліджень, СВО сприяє підвищенню репутації організації, зміцненню довіри клієнтів та партнерів, а також забезпечує довгострокову стійкість бізнесу.

Поняття соціальної відповідальності пройшло довгий шлях від своєї зародження до формування сучасних підходів, що визначають її роль у глобальній економіці та суспільстві. Зародження теорії СВО можна простежити через аналіз визначень, запропонованих провідними закордонними дослідниками, які заклали фундамент цього багатогранного концепту (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція концепцій соціальної відповідальності бізнесу

Назва підходу та автор	Рік	Трактування СВО	Основна суть	Відмінність від інших підходів
<i>Основоположний етичний підхід</i> Говард Боуен	1953	Зобов'язання бізнесу діяти у відповідності з цінностями суспільства	Бізнес має відповідати моральним нормам суспільства	Вперше вводить поняття соціальної відповідальності, акцент на етиці
<i>Соціально орієнтований бізнес</i> Кіт Девіс	1960-ті	Зобов'язання бізнесу враховувати соціальні наслідки своєї діяльності	Соціально відповідальні рішення зміцнюють довіру до бізнесу	Додається аспект соціальних наслідків, але зберігається акцент на економічній функції
<i>Економічний мінімалізм</i> Мілтон Фрідман	1970	Максимізація прибутку в межах закону	Бізнес відповідає лише за економічні показники	Відкидається будь-яка соціальна чи етична відповідальність
<i>Піраміда Керролла</i> Арчі Керролл	1991	Включає економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність	Інтеграція етики, соціальної та філантропічної діяльності	Перша модель, що охоплює багатшаровість соціальної відповідальності
<i>Потрійний підсумок</i> Джон Елкінгтон	1997	Оцінювання діяльності бізнесу за економічними, соціальними та екологічними показниками	Баланс між економічним, соціальним та екологічним вимірами	Включає екологічний аспект, що виходить за межі традиційних підходів
<i>Теорія зацікавлених сторін</i> Томас Дональдсон і Лі Престон	1995	Враховування інтересів усіх зацікавлених сторін, а не лише акціонерів	Балансування інтересів усіх стейкхолдерів	Робить акцент на широкому колі зацікавлених осіб, а не тільки на прибутковості
<i>Створення спільної цінності</i> Майкл Портер і Марк Крамер	2006	Інтеграція соціальних ініціатив у бізнес-стратегію для одночасного покращення конкурентоспроможності	Синергія бізнес-успіху та соціального прогресу	Включає ідею взаємозалежності бізнесу та суспільства
<i>Інноваційна відповідальність (СВО 2.0)</i> Вейн Віссер	2011	Інтеграція інновацій, масштабування та системних змін у соціально відповідальну діяльність	Акцент на довгострокових, інноваційних рішеннях	Орієнтація на масштабні зміни, системний підхід, який виходить за межі традиційних концепцій

Джерело: сформовано авторами на основі [11–17]

Теорія СВО еволюціонувала від морального обов'язку до комплексної стратегії управління. Визначення, запропоновані провідними дослідниками, відображають поступове розширення меж СВО: від фокусування на економічних інтересах до інтеграції соціальних, екологічних та етичних аспектів у діяльність організацій, що підкреслює зростаючу важливість СВО у забезпеченні сталого розвитку сучасного світу.

Соціальна відповідальність організації у працях українських авторів трактується як багатовимірною категорією, що охоплює різні аспекти: економічний, соціальний, екологічний та етичний. О. Грішнова визначає СВО як «особливий вид суспільних відносин і закономірний результат розвитку

соціально орієнтованої економіки» [18], підкреслюючи її значення як індикатора соціальної та економічної зрілості суспільства. Її підхід акцентує увагу на макрорівні впровадження СВО, що охоплює суспільство в цілому.

Соціальна відповідальність розглядається через призму управління корпоративними процесами, як стверджує Т. Лункіна, зокрема як інтеграція соціальних, економічних і екологічних аспектів у бізнес-процеси із врахуванням взаємодії із зацікавленими сторонами. У цьому підході акцент робиться на диференціації рівнів СВО: макроекономічний рівень (державний), мікроекономічний рівень та особистісний рівень (людина, особистість), із зосередженням на корпоративній відповідальності [19].

Система ефективного менеджменту соціальної відповідальності, як зазначає М. Надейко, зосереджується на оцінюванні СВО за зовнішніми та внутрішніми векторами. Автор звертає увагу на управлінський аспект СВО як стратегічного інструменту для досягнення організаційних цілей [20]. Соціальна відповідальність також є складовою системи соціально-економічного захисту, що, на думку Б. Язлюка та О. Фурман [21], забезпечує інтереси суспільства та окремих осіб. Автори акцентують увагу на захисній функції СВО, що дає змогу створювати стійке соціальне середовище.

Аналіз сучасних підходів до соціальної відповідальності організацій свідчить про її важливу роль у формуванні стійких бізнес-моделей, що враховують взаємодію із суспільством та природним середовищем. У наукових працях підкреслюється, що соціальна відповідальність організації стає важливим інструментом для підвищення її конкурентоспроможності та сталого розвитку. Зокрема, вона забезпечує ефективну взаємодію між економічними, соціальними та екологічними цілями, що є основою для стратегічного управління організаціями. За таких умов важливим стає пошук нових підходів, що дають змогу глибше інтегрувати принципи соціальної відповідальності в організаційні процеси.

Одним із таких підходів є *інклюзивність*, що відкриває нові можливості для розширення ролі соціальної відповідальності. Інклюзивні підходи до інтеграції соціальної відповідальності набувають все більшого значення у сучасному менеджменті, адже вони спрямовані на залучення різноманітних груп населення до соціальних, економічних та виробничих процесів шляхом створення умов для участі осіб з інвалідністю, ветеранів та інших вразливих груп, що сприяє формуванню більш справедливого суспільства та збагачує організацію новими ідеями й досвідом. Відтак, інклюзивність виступає не лише соціальним стандартом, але й важливим елементом, що посилює конкурентоспроможність організації через її здатність ефективно використовувати різноманітність людського капіталу. Таким чином, інклюзивні підходи посилюють загальний вплив соціальної відповідальності на управлінські практики.

Важливого значення набуває розуміння *потенціалу організації* як інтегрованого набору ресурсів, здібностей і можливостей, необхідних для досягнення її стратегічних цілей. Інклюзивність, будучи частиною стратегічного підходу до соціальної відповідальності, сприяє вирішенню соціальних викликів, безпосередньо впливаючи на формування та розвиток організаційного потенціалу. Дотримання принципів інклюзивності підсилює взаємозв'язок між реалізацією соціально відповідальних практик, досягненням стратегічних цілей та підвищенням стійкості організації в умовах сучасних викликів.

Управління потенціалом організації є складним процесом, що охоплює формування, розвиток та ефективне використання ресурсів і здібностей організації. Потенціал організації включає як матеріальні, так і нематеріальні компоненти, такі як фінансові ресурси, людський капітал, технологічні можливості, інноваційний потенціал, організаційна структура та корпоративна культура. Завданням управління потенціалом є забезпечення його спрямованості на досягнення стратегічних цілей, адаптацію до змін зовнішнього середовища та зміцнення конкурентоспроможності. Соціальна відповідальність при цьому виступає як важливий фактор, що впливає на розвиток кожного з компонентів потенціалу організації. Вона сприяє формуванню соціального середовища, підвищенню довіри серед зацікавлених сторін і розвитку інновацій, орієнтованих на вирішення соціальних та екологічних проблем. Таким чином, інтеграція інклюзивних підходів та принципів соціальної відповідальності у стратегію управління потенціалом організації забезпечить її стійкість, гнучкість та здатність до довгострокового зростання.

Потенціал організації можна трактувати як інтегровану сукупність ресурсів, можливостей та компетенцій, що забезпечують її здатність досягати стратегічних цілей та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Як зазначається у сучасних дослідженнях, потенціал організації охоплює не лише матеріальні й фінансові ресурси, але й нематеріальні складові, такі як людський капітал, технологічний потенціал, організаційна структура та корпоративна культура [22]. Кожен із цих компонентів виконує специфічні функції, взаємодіючи в єдиній системі, що формує основу конкурентоспроможності організації. Важливою умовою при цьому стає впровадження інклюзивних підходів, що сприяють максимальному використанню людського потенціалу шляхом залучення різноманітних соціальних груп, зокрема осіб із інвалідністю та ветеранів.

Водночас соціальна відповідальність організації постає важливим елементом, що безпосередньо впливає на формування та розвиток її потенціалу. Дотримання принципів СВО

забезпечує організації значні переваги, такі як зміцнення репутації, підвищення довіри з боку зацікавлених сторін та поліпшення соціального середовища, в якому функціонує організація. Інклюзивні підходи, будучи частиною соціальної відповідальності, посилюють ці переваги через створення рівних можливостей для участі у виробничих процесах та сприяють зменшенню соціальної нерівності. Вплив соціальної відповідальності та інклюзивності проявляється у покращенні відносин з партнерами та інвесторами, розширює фінансові можливості організації та зміцнює її позиції на ринку.

Таким чином, взаємозв'язок між соціальною відповідальністю, інклюзивними підходами та потенціалом організації можна розглядати як багатовимірну інтеграцію стратегічних, соціальних та економічних цілей. Їх поєднання сприяє сталому розвитку, довгостроковій конкурентоспроможності організації (табл. 2).

Таблиця 2

Системний вплив соціальної відповідальності та інклюзивних підходів на компоненти потенціалу організації

Компонент потенціалу організації	Аспект соціальної відповідальності	Вплив на потенціал організації	Приклад реалізації в організації
Людський потенціал	Справедливі та інклюзивні умови праці	Підвищення мотивації, організаційної відданості, продуктивності працівників та залучення представників вразливих груп	Забезпечення рівності в оплаті праці, кар'єрному зростанні та створення умов для працевлаштування осіб з інвалідністю
Фінансовий потенціал	Прозорість фінансової звітності	Зміцнення довіри інвесторів, зниження фінансових ризиків	Публікація звітів із СВО, що враховують результати реалізації інклюзивних програм
Інноваційний потенціал	Інвестиції в екологічні, соціальні та інклюзивні інновації	Зростання конкурентоспроможності через розробку продуктів і послуг, орієнтованих на сталий розвиток та інклюзію	Впровадження енергозберігаючих технологій і технологій, адаптованих для різних соціальних груп
Організаційний потенціал	Побудова етичної та інклюзивної корпоративної культури	Посилення згуртованості команди, формування позитивного іміджу	Розробка етичного кодексу з акцентом на принципи рівності та інклюзії
Маркетинговий потенціал	Соціальна та інклюзивна орієнтація продуктів і послуг	Зростання лояльності споживачів, розширення ринкових можливостей	Випуск продукції, адаптованої для осіб з особливими потребами
Репутаційний потенціал	Благодійність, соціальні та інклюзивні ініціативи	Зміцнення репутації серед стейкхолдерів	Підтримка освітніх програм для ветеранів та інших вразливих груп
Інфраструктурний потенціал	Створення безпечного, екологічного та інклюзивного середовища	Зниження витрат через уникнення аварій, підвищення ефективності використання ресурсів та створення умов для праці різних груп працівників	Встановлення енергоефективного обладнання та адаптація інфраструктури для осіб із інвалідністю

Джерело: сформовано авторами

Соціальна відповідальність є органічною складовою, що забезпечує багатогранний вплив на потенціал організації, формуючи інтегративний механізм взаємодії соціальних, економічних, екологічних та інклюзивних цінностей. Представлена у табл. 2 систематизація розкриває цей взаємозв'язок як комплексну єдність структурних компонентів потенціалу організації та елементів соціальної відповідальності, кожен із яких реалізується через конкретні механізми, ініціативи та інклюзивні підходи, що забезпечують інтеграцію різних соціальних груп у діяльність організації.

Кожен компонент потенціалу, зокрема людський, інноваційний, фінансовий та маркетинговий, перебуває під постійним впливом соціальної відповідальності, що виступає як суб'єктивно-об'єктивний феномен. Людський потенціал, зокрема, зміцнюється через забезпечення справедливих та інклюзивних умов праці, що відображають цінності рівності, соціальної справедливості та інтеграції вразливих категорій населення, таких як ветерани або особи з інвалідністю, водночас підвищуючи ефективність працівників. Інноваційний потенціал реалізується через підтримку ініціатив, орієнтованих на сталий розвиток та інклюзивність, що відповідають суспільним очікуванням і сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Фінансовий потенціал організації формується під впливом прозорості, відповідальності та підтримки інклюзивних проєктів, які підвищують довіру інвесторів і партнерів. Репутаційний потенціал, своєю чергою, відображає сукупність соціально відповідальних та інклюзивних дій організації, які зміцнюють її позиції у взаємовідносинах із зацікавленими сторонами. Впровадження інклюзивних

підходів дозволяє організаціям не лише відповідати сучасним соціальним стандартам, але й розширювати свої можливості для залучення більшої кількості соціальних груп до співпраці. Системний вплив соціальної відповідальності, доповнений інклюзивними підходами, свідчить про те, що ці елементи є інтегральними, забезпечуючи системний розвиток потенціалу організації.

Таким чином, соціальна відповідальність у поєднанні з інклюзивними підходами виступає одночасно орієнтацією на суспільні пріоритети і механізмом підвищення організаційного потенціалу. Її інтеграція у структуру управління сприяє досягненню сталого розвитку, формуючи нові стандарти діяльності, впроваджуючи інклюзивні цінності та забезпечуючи багатовимірний позитивний вплив на всі рівні організаційної системи.

Оцінювання СВО потребує чітких критеріїв та інструментів для вимірювання її впливу на суспільство та бізнес. У науковій літературі показники СВО часто розглядаються через призму таких критеріїв, як сталий розвиток, екологічна ефективність, соціальний вплив та корпоративне управління. Індeksi міжнародного рівня, зокрема ESG (Environmental, Social, Governance), є загальновизнаними метриками, що дозволяють оцінити зусилля організацій у сфері соціальної відповідальності.

Одним із найбільш авторитетних рейтингів, який відображає інтеграцію СВО у діяльність корпорацій, є The Global RepTrak 100. Цей рейтинг ранжує міжнародні організації за індексом ESG, що враховує три ключові аспекти: екологічний вплив (environmental), соціальні ініціативи (social) та якість корпоративного управління (governance). Методологія ESG оцінює, наскільки організації адаптують свої стратегії до сучасних викликів, таких як зміна клімату, дотримання прав людини, відповідальність перед працівниками та клієнтами, а також впровадження етичного лідерства.

Згідно з The Global RepTrak 100, оцінка організацій базується на сприйнятті їхньої діяльності з боку стейкхолдерів і ефективності їхніх соціально відповідальних ініціатив. Високі бали у рейтингу свідчать про те, що організації ефективно реагують на сучасні виклики, підтримуючи принципи сталого розвитку та зміцнюючи свій потенціал через інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських практик. У 2024 році лідерами рейтингу стали такі корпорації, як LEGO Group (78,3 бала), Mercedes-Benz Group (77,4 бала) та Rolex (77,3 бала). Серед інших організацій, що увійшли до першої п'ятірки, були Sony (76,9 бала) та Canon (76,5 бала) [23]. Ці організації демонструють успішну інтеграцію принципів соціальної відповідальності у свої стратегії, що дозволяє їм зберігати лідерські позиції у глобальному бізнес-середовищі та зміцнювати репутацію серед стейкхолдерів.

Практика соціальної відповідальності досить часто на сьогодні стає частиною стратегії організацій, що прагнуть не лише відповідати суспільним очікуванням, а й здобувати конкурентні переваги. Досвід впровадження успішних кейсів у сфері СВО показує, що організації акцентуючи на інтеграції соціальних ініціатив, досягають значного покращення у своїй репутації, фінансових показниках та інноваційній спроможності. Різні галузі впроваджують СВО відповідно до своїх потреб і особливостей. Так, у технологічній сфері організації, як-от «Intel», роблять акцент на екологічних інноваціях та енергоефективних технологіях, що зміцнює їхній інноваційний потенціал. У харчовій промисловості організації, такі як «PepsiCo», реалізують ініціативи, спрямовані на зменшення пластикових відходів, що позитивно впливає на екологічний імідж бренду та маркетинговий потенціал [24]. У фінансовому секторі банки застосовують політику відповідального кредитування, що сприяє підвищенню їхньої репутації та фінансової стійкості.

Приклади впровадження СВО у практику діяльності та сучасних організацій свідчать, що підходи до соціальної відповідальності залежать від галузевих особливостей, але однаково забезпечує розвиток потенціалу організацій через інтеграцію соціальних цінностей.

Незважаючи на очевидні переваги СВО, її впровадження часто стикається з низкою труднощів:

- фінансові обмеження, що можуть стримувати організації з обмеженими ресурсами від участі в соціально відповідальних та інклюзивних ініціативах, особливо якщо такі програми потребують додаткових витрат на адаптацію інфраструктури або навчання персоналу;
- відсутність уніфікованих стандартів і критеріїв оцінювання ефективності СВО, що ускладнює вимірювання її реального впливу на організаційний потенціал, включаючи такі аспекти, як людський капітал чи рівень інклюзивності;
- внутрішній опір зміні серед працівників та управлінців, що уповільнює реалізацію ініціатив, особливо якщо вони передбачають масштабні зміни в корпоративній культурі або процесах управління.

Водночас наявність вказаних труднощів не зменшує важливості стратегічного підходу до впровадження СВО, що має враховувати інклюзивні підходи та базуватися на залученні всіх зацікавлених сторін, адаптації до галузевих реалій і активній роботі над подоланням бар'єрів.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження показало, що соціальна відповідальність організацій є важливим чинником сталого розвитку, який забезпечує ефективне управління потенціалом організації. Основні переваги інтеграції принципів соціальної відповідальності полягають у зміцненні репутації, підвищенні мотивації працівників, розвитку інноваційного потенціалу, створенні конкурентних переваг. Впровадження інклюзивних підходів, як частини СВО, сприяє посиленню соціальної справедливості, підвищенню лояльності співробітників та їхньої продуктивності,

а також залученню нових соціальних груп до економічної діяльності організації. Організації, що інтегрують соціальну відповідальність у свої стратегії, стають більш адаптивними до сучасних викликів, зміцнюючи свої позиції на ринку та сприяючи сталому розвитку.

Однак дослідження також виявило низку проблем, серед яких фінансові обмеження, відсутність уніфікованих стандартів оцінки, внутрішній опір змінам. Для їх вирішення необхідно розробляти стратегічні підходи, що враховують специфіку галузі, залучають усіх стейкхолдерів і забезпечують системне впровадження соціальної відповідальності та інклюзивних практик.

Загалом, інтеграція соціальної відповідальності та інклюзивності в управління потенціалом організації відповідає досягненню сталого розвитку, формує позитивний імідж і дає змогу організаціям успішно адаптуватися до сучасних викликів глобалізації, цифровізації та екологічних змін. Подальші дослідження у цьому напрямі будуть зосереджені на вдосконаленні методів оцінювання соціально відповідальних та інклюзивних практик, а також вивченні їхнього впливу на продуктивність, стійкість бізнесу та розвиток соціального капіталу.

Література

1. Друкер П. Ф. Ефективний керівник / пер. з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.
2. Kotler P., Lee N. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Wiley, 2005. 320 p.
3. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone, Oxford. 1997. 402 p.
4. Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємств / Іванова М. І., Швець В. Я., Саннікова С. Ф., Варяниченко О. В., Бардась А. В. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 176–186. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-176-186>.
5. Birkenhoff J. Innovative Potential of CSR Strategies in Modern Enterprises. *Journal of Sustainable Business Studies*. 2021. № 5(2). P. 87–103.
6. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В. Інклюзивна економіка: шлях до соціальної рівності та економічного розвитку : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 320 с.
7. Цимбалюк І. О. Інклюзивний розвиток регіону в умовах фінансової децентралізації: теорія, методологія, практика : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 340 с.
8. Продіус О. І. Інклюзивні інновації в контексті соціальної відповідальності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип.14 (2). С. 78-82.
9. Цимбалюк І. О., Колосок А. М. Теоретичні основи соціально-економічної реінтеграції ветеранів у цивільне суспільство. *Ввічливість. Humanitas*. 2024. № 2. С. 140–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.2.20>.
10. Колосок А. М., Цимбалюк І. О. Соціальний захист ветеранів війни. *Ввічливість. Humanitas*. 2024. № 3. С. 187–196. DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.3.26>.
11. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. 1953. New York : Harper & Brothers. 276 p.
12. Davis K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*. 1960. № 2(3). P. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166246>.
13. Friedman M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*. 1970. URL: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> (дата звернення: 14.08.2024).
14. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991. № 34(4). P. 39–48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
15. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. № 84(12). P. 78–92.
16. Visser W. The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. Wiley, 2011. 408 p.
17. Donaldson T., Preston L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. No. 1. P. 65–91. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>.
18. Грیشнова О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 7. С. 3–8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2010_7_3 (дата звернення: 14.08.2024).
19. Лункіна Т. І. Соціальна відповідальність як складова частина збалансованого розвитку держави. *Інтелект XXI*. 2016. № 5. С. 20–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2016_5_5 (дата звернення: 14.08.2024).
20. Надейко М. М. Порівняльна характеристика методик аналізу менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса :

Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 132–145.

21. Язлюк Б. О., Фурман О. Є. Соціальна відповідальність як соціальний компонент системи соціально-економічного захисту суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч. 1. С. 44–50.

22. Процюк Ю. Ресурсний потенціал сталого розвитку підприємств: структура формування. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 23 листопада 2022 року). Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2022. С. 140. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/284090> (дата звернення: 14.08.2024).

23. The RepTrak Company. 2024 *Global RepTrak® 100*. URL: <https://www.reptrak.com/globalreptrak/> (дата звернення: 14.08.2024).

24. Гордєєв О. Корпоративна соціальна відповідальність. Кейси 5 міжнародних компаній в Україні. *Vector*. 2022, January 6. URL: <https://vctr.media/ua/korporativna-soczialna-vidpovidalnist-kejsy-5-mizhnarodnyh-kompanij-v-ukrayini-116074/> (дата звернення: 14.08.2024).

References

1. Drucker, P.F. (2018), *The Effective Executive*, trans. from English R. Mashkovi, KM-Books, Kyiv, Ukraine, 248 p.
2. Kotler, P. and Lee, N. (2005), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Wiley. 320 p.
3. Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford, 402 p.
4. Ivanova, M.I., Shvets, V.Ya., Sannikova, S.F. et al. (2023), "Social responsibility as a key competency for sustainable development of enterprises", *Business Inform*, no. 3, pp. 176–186, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-176-186>.
5. Birkenhoff, J. (2021), "Innovative potential of CSR strategies in modern enterprises", *Journal of Sustainable Business Studies*, no. 5(2), pp. 87–103.
6. Tsymbaliuk, I.O. and Pavlikha, N.V. (2023), *Inklyuzyvna ekonomika: shliakh do sotsialnoi rivnosti ta ekonomichnoho rozvytku [Inclusive economy: A path to social equality and economic development]*, monograph, Vezha-Druk, Lutsk, Ukraine, 340 p.
7. Tsymbaliuk, I.O. (2019), *Inklyuzyvnyi rozvytok rehionu v umovakh finansovoi detsentralizatsii: teoriia, metodolohiia, praktyka [Inclusive development of the region under financial decentralization: theory, methodology, practice]*, monograph, Vezha-Druk, Lutsk, Ukraine, 340 p.
8. Prodius, O.I. (2017), "Inclusive innovations in the context of corporate social responsibility of enterprises", *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, iss. 14(2)*, pp. 78–82.
9. Tsymbaliuk, I.O. and Kolosok, A.M. (2024), "Theoretical foundations of the socio-economic reintegration of veterans into civil society", *Vvichlyvist. Humanitas*, no. 2, pp. 140–148, DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.2.20>
10. Kolosok, A.M. and Tsymbaliuk, I.O. (2024), "Social protection of war veterans", *Vvichlyvist. Humanitas*, no. 3, pp. 187–196, DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.3.26>
11. Bowen, H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, New York, 276 p.
12. Davis, K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, no. 2(3), pp. 70–76, DOI: <https://doi.org/10.2307/41166246>
13. Friedman, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, available at: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> (access date August 14, 2024).
14. Carroll, A.B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, no. 34(4), pp. 39–48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
15. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006), "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, no. 84(12), pp. 78–92.
16. Visser, W. (2011), *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. Wiley. 408 p.
17. Donaldson, T. and Preston, L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, no. 1, pp. 65–91. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
18. Grishnova, O. (2010), "Social responsibility of business: Essence, importance, and strategic directions of development in Ukraine", *Ukraine: Aspects of Labour*, no. 7, pp. 3–8, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2010_7_3 (access date August 14, 2024).
19. Lunkina, T.I. (2016), "Social responsibility as a component of balanced state development",

Intellect XXI, no. 5, pp. 20–23, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2016_5_5 (access date August 14, 2024).

20. Nadeyko, M.M. (2020), "Comparative characteristics of analysis methods of the corporate social responsibility management", *Bulletin of Socio-Economic Research*, no. 3-4 (74-75), pp. 132–145.

21. Yazyuk, B.O. and Furman, O.E. (2016), "Social responsibility as a social component of the system of social and economic protection of business entities", *Scientific Bulletin of Polissia*, no. 4(8), Part 1, pp. 44–50.

22. Protsiuk, Yu. (2022), "Resource potential for sustainable development of enterprises: Formation structure". *Rozvytok pidpriemnytstva yak faktor rostu natsionalnoi ekonomiky: materialy XIX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Development of Entrepreneurship as a Growth Factor of the National Economy: Proceedings of the XIX International Scientific and Practical Conference], (Kyiv, 23 November, 2022), IVTs Vydavnytstvo "Politekhnika", Kyiv, Ukraine, available at: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/284090> (access date August 14, 2024)

23. The RepTrak Company (2024), *2024 Global RepTrak® 100*, available at: <https://www.reprtrak.com/globalreprtrak/> (access date August 14, 2024).

24. Hordeev, O. (2022), "Corporate social responsibility: Cases of 5 international companies in Ukraine", *Vector*, available at: <https://vctr.media/ua/korporatyvna-soczialna-vidpovidalnist-kejsy-5-mizhnarodnyh-kompanij-v-ukrayini-116074/> (access date August 14, 2024).

Пшибельський В.В., Цимбалюк С.М., Солов'янчик І.В.

ІНКЛЮЗИВНІ ПІДХОДИ ДО ІНТЕГРАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета. Визначення ролі інклюзивних підходів до соціальної відповідальності у підвищенні ефективності управління потенціалом організації, аналізі їх впливу на розвиток компонентів організаційного потенціалу, таких як людський, інноваційний, фінансовий та репутаційний, а також обґрунтуванні значення інклюзивних і соціально відповідальних практик у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності організацій.

Методика дослідження. У роботі застосовано наступні методи: абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних висновків щодо концепції соціальної відповідальності та її інклюзивних аспектів; теоретичного аналізу та синтезу – для дослідження впливу соціально відповідальних та інклюзивних практик на компоненти потенціалу організації; системного підходу – для визначення взаємозв'язків між соціальною відповідальністю, інклюзивними підходами та ключовими складовими організаційного потенціалу.

Результати дослідження. Встановлено, що соціальна відповідальність забезпечує системний позитивний вплив на ключові компоненти потенціалу організації, включаючи людський, інноваційний, фінансовий та маркетинговий потенціали. Інтеграція інклюзивних підходів у соціально відповідальні практики додатково підсилює ефект, сприяючи залученню вразливих груп населення до економічної активності та підвищуючи ефективність використання людського капіталу. Проаналізовано сучасні теоретичні підходи до соціальної відповідальності, інклюзивності, а також досвід впровадження практик соціальної відповідальності провідними організаціями. Доведено, що інтеграція соціально відповідальних та інклюзивних ініціатив сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню репутації організацій, формуванню етичної та інклюзивної корпоративної культури та забезпеченню довгострокової стійкості бізнесу.

Наукова новизна результатів дослідження. Набула подальшого розвитку систематизація впливу соціальної відповідальності та інклюзивних підходів на компоненти потенціалу організації та обґрунтовано їхню роль як інтегрального елемента управління, що забезпечує досягнення стратегічних цілей, залучення різноманітних соціальних груп і адаптацію організації до зовнішніх викликів.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій управління організаціями, спрямованих на інтеграцію соціальної відповідальності та інклюзивності у бізнес-процеси, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності, репутаційного капіталу та сталого розвитку. Рекомендації дослідження можуть бути адаптовані до специфіки галузевих та локальних ринків, сприяючи формуванню соціально орієнтованих та інклюзивних бізнес-моделей.

Ключові слова: соціальна відповідальність, інклюзивні підходи, управління потенціалом організацій, сталий розвиток, корпоративна культура, інноваційний потенціал, репутація, інклюзивність, реінтеграція ветеранів, управління ресурсами, менеджмент.

Pshybelskyi V.V., Tymbaliuk S.M., Solovianchuk I.V.

INCLUSIVE APPROACHES TO INTEGRATING SOCIAL RESPONSIBILITY INTO ORGANIZATIONAL POTENTIAL MANAGEMENT

Purpose. The aim of the article is to determine the role of inclusive approaches to social responsibility

in enhancing the efficiency of organizational potential management, analysing their impact on the development of organizational potential components such as human, innovative, financial, and reputational resources, and substantiating the significance of inclusive and socially responsible practices in ensuring sustainable development and competitiveness of organizations.

Methodology of research. The study employed the following methods: abstract and logical – for formulating theoretical conclusions regarding the concept of social responsibility and its inclusive aspects; theoretical analysis and synthesis – for exploring the impact of socially responsible and inclusive practices on the components of organizational potential; and a systematic approach – to identify interconnections between social responsibility, inclusive approaches, and the key components of organizational potential.

Findings. It was established that social responsibility ensures a systematic positive impact on key components of organizational potential, including human, innovative, financial, and marketing potentials. The integration of inclusive approaches into socially responsible practices further amplifies this effect by engaging vulnerable population groups in economic activities and enhancing the efficiency of human capital utilization. Contemporary theoretical approaches to social responsibility and inclusivity were analysed, along with the experience of leading companies in implementing socially responsible practices. It was proven that the integration of socially responsible and inclusive initiatives contributes to more effective resource utilization, enhanced corporate reputation, the formation of ethical and inclusive corporate cultures, and long-term business sustainability.

Originality. The systematization of the impact of social responsibility and inclusive approaches on the components of organizational potential was further developed, substantiating their role as an integral element of management that ensures the achievement of strategic goals, engagement of diverse social groups, and organizational adaptation to external challenges.

Practical value. The research results can be applied to develop organizational management strategies focused on integrating social responsibility and inclusivity into business processes, thereby enhancing competitiveness, reputational capital, and sustainable development. The study's recommendations can be adapted to the specifics of sectoral and local markets, contributing to the formation of socially oriented and inclusive business models.

Key words: social responsibility, inclusive approaches, organizational potential management, sustainable development, corporate culture, innovative potential, reputation, inclusivity, veterans' reintegration, resource management, management.