

М. В. Семикіна, д.е.н., проф.

ORCID 0000-0001-6995-1267

e-mail: semikinamv@i.ua,

М. В. Бугаєва, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0002-7460-9279

e-mail: bmw87forever@gmail.com,

Г. В. Савеленко, к.т.н.

ORCID 0000-0001-9310-6223

e-mail: grigoriy.savelenko@gmail.com,

*Центральноукраїнський національний
технічний університет,
м. Кропивницький*

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ БІЗ- НЕС-КУЛЬТУРИ ТА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ: МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ В ТОРГІВЛІ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних викликів соціальна відповідальність бізнесу трансформується з добровільної ініціативи в обов'язковий елемент корпоративної стратегії. Зростання очікувань споживачів, інвесторів та суспільства щодо участі компаній у вирішенні соціально-екологічних проблем посилюється в контексті воєнних реалій України, де бізнес змушений поєднувати економічну стійкість із підтримкою суспільства, працівників та держави. Бізнес-культура та ділове спілкування виступають визначальними чинниками формування соціальної відповідальності, оскільки саме вони задають внутрішні стандарти поведінки та механізми комунікації зі стейкхолдерами. Проте в науковому дискурсі недостатньо досліджено, як ці фактори впливають на реалізацію соціальних ініціатив у торговельно-ресторанній сфері – галузях із високою інтенсивністю комунікацій та публічністю. Наявна практична потреба у поглибленому вивченні цієї проблеми та розробці механізмів, які допоможуть бізнесу перейти від символічних акцій до стратегічної соціальної відповідальності, залучаючи важелі комунікацій та впровадження бізнес-культури підвищити довіру споживачів і лояльність працівників, а також зміцнити конкурентні позиції в умовах кризи.



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

У сучасному світі, де етичне ведення бізнесу набуває все більшої ваги, соціальна відповідальність розглядається як невід'ємна складова успішних компаній. Проте, попри зростаюче усвідомлення необхідності соціально відповідальної поведінки, багато підприємців, особливо у торговельному та ресторанному секторі, стикаються з труднощами у практичній реалізації соціальних ініціатив. Поширена ситуація, коли компанії обмежуються формальними заявами, не маючи належних інструментів для інтеграції соціальної відповідальності у повсякденну підприємницьку діяльність. В умовах нестабільного економічного середовища, коли бізнес змушений зосереджуватися на виживанні, соціальна відповідальність нерідко відсувається на другий план. Однак, саме вона здатна стати ключовим фактором стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Крім того, недостатньо розвинені бізнес-культура та ділове спілкування суттєво обмежують можливості використання їх потенціалу для впровадження соціально відповідальних практик. Багато компаній не усвідомлюють, що бізнес-культура та ділове спілкування можуть стати потужними інструментами для формування соціально відповідального бізнесу.

Зазначене свідчить про наявність проблеми, яка полягає у протиріччі між загальним розумінням підприємцями необхідності соціальної відповідальності та відсутністю чітких, ефективних механізмів її впровадження на практиці з використанням інструментів бізнес-культури та ділового спілкування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження підтверджують, що соціальна відповідальність перестала бути добровільною ініціативою, вона стає необхідним елементом стратегії успішного бізнесу, на цьому наголошують О. Ареф'єва, Н. Коваленко [1], Д. Букреєва, К. Денисенко [6], Т. Остапчук, С. Бірюченко [9] та інші автори наукових праць. Серед останніх наукових публікацій багато статей висвітлюють нові тенденції у соціальній відповідальності бізнесу під час війни, фокусом якої стала волонтерська діяльність, підтримка армії, держави, ВПО, медичних закладів та інші соціальні ініціативи. Серед дослідників цих тенденцій – М. Деліні, М. Аксентюк, Г. Миськів, І. Пасінович, О. Серікова, Л. Червінська та ін. [7-8; 11-13]. Аспекти трансформацій бізнес-культури досліджує Т. Басюк [2], роль ділової етики та комунікацій для ефективності бізнесу та реалізації соціальних ініціатив вивчають І. Белкін, Я. Гонтарук, С. Трапаїдзе [3], роль корпоративних цінностей обґрунтовують В. Прохорова, С. Мушнікова [10], зростаюче значення ділового спілкування – С. Бестужева, Т. Близнюк,

О. Майстренко, Ж. Андрійченко [4-5]. Водночас, попри зростаючий інтерес до проблематики соціальної відповідальності бізнесу, не вистачає досліджень, які б детально вивчали механізми реалізації соціальної відповідальності через бізнес-культуру та ділове спілкування, особливо в контексті торговельно-ресторанного бізнесу.

Мета роботи полягає в тому, щоб визначити та обґрунтувати теоретико-методичні засади розробки та запровадження механізмів реалізації соціальної відповідальності в торговельному та ресторанному бізнесі через призму бізнес-культури та ділового спілкування. Для досягнення цієї мети поставлено та вирішено комплекс таких завдань:

– дослідити теоретичні аспекти взаємозв'язку між поняттями «бізнес-культура», «ділове спілкування» та «соціальна відповідальність»;

– розкрити дію факторів, які впливають на формування соціально відповідального бізнесу з використанням інструментів бізнес-культури і ділового спілкування;

– дослідити роль внутрішньої і зовнішньої комунікацій (ділового спілкування) у реалізації соціально значимих ініціатив і практик;

– розробити практичні рекомендації щодо розробки та впровадження механізмів соціальної відповідальності за допомогою інструментів бізнес-культури та ділового спілкування у торговельному та ресторанному бізнесі.

Методи і методологія. Теоретико-методологічним підґрунтям роботи є фундаментальні положення теорії соціальної відповідальності бізнесу, додатково, в основу роботи покладені концепції бізнес-культури та ділового спілкування, які акцентують на важливості етичних норм і практик у взаємодії між учасниками бізнес-процесів. Крім того, аналізується управлінська комунікація, як важливий інструмент для реалізації принципів соціальної відповідальності, зокрема в межах підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу, де взаємодія з клієнтами та колективом є критично важливою для підтримки довгострокової репутації та конкурентоспроможності. Застосовано загальнонаукові методи дослідження, зокрема метод аналізу та синтезу, метод компаративного аналізу, спостереження, метод абстрактно-логічного мислення. Таким чином, визначені методи забезпечують комплексний підхід до вивчення соціальної відповідальності через призму бізнес-культури та ділового спілкування.

Виклад основного матеріалу. На основі узагальнення наукових джерел [1-13], розкриємо сутність ключових понять нашого дослідження «соціальна відповідальність», «бізнес-культура», «ділове спілкування», покажемо їх спільні риси та відмінності та взаємозв'язок за допомогою табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз ключових понять дослідження та їх взаємозв'язку

Поняття	Сутність	Взаємозв'язок	Спільне	Відмінності
Соціальна відповідальність	Добровільне зобов'язання бізнесу врахувати соціальні потреби суспільства, працівників, клієнтів, громади	Є результатом розвитку бізнес-культури; реалізується через ефективне ділове спілкування (комунікації)	Орієнтація на дотримання соціальних пріоритетів, етичні норми, моральні принципи, корпоративні цінності	Спрямована як на внутрішню (працівники, умови праці), так і на зовнішню середовище (суспільство, екологія)
Бізнес-культура	Сукупність цінностей, норм, традицій та поведінки, що визначають спосіб ведення бізнесу	Формує основу для ділового спілкування та визначає стандарти соціальної відповідальності	Орієнтація на стратегічні цілі компанії, корпоративні цінності	Спрямована переважно на внутрішню середовище організації
Ділове спілкування (комунікації)	Процес обміну інформацією та взаємодії між працівниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами	Є інструментом реалізації бізнес-культури та соціальної відповідальності	Взаємодія та обмін інформацією, розв'язання проблемних питань на засадах корпоративних цінностей	Спрямована на внутрішні і зовнішні комунікації, побудову проактивних відносин, партнерства

Джерело: укладено авторами на основі узагальнення наукової думки [1-13].

Виходячи з проведеного порівняльного аналізу в табл. 1, взаємозв'язок між бізнес-культурою, діловим спілкуванням та соціальною відповідальністю є тісним та багатоаспектним, де кожен елемент впливає та підсилює інші. Бізнес-культура, що визначає цінності, норми та поведінку всередині організації, створює фундамент для формування соціально відповідального підходу до ведення справ. Якщо в компанії цінуються етичність, прозорість та повага

до всіх зацікавлених сторін, це відображається на її діях та рішеннях.

Ділове спілкування виступає як інструмент, що транслює цінності бізнес-культури на практиці. Через ефективні комунікації компанія може донести свої соціально відповідальні ініціативи до працівників, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому. Відкритий діалог, зворотний зв'язок та прозорість у комунікаціях сприяють формуванню довіри та підтримки соціально відповідальних дій.

Соціальна відповідальність, у свою чергу, є результатом гармонійного поєднання бізнес-культури та ділового спілкування. Компанія, що має сильну та етичну культуру, а також вміння ефективно комунікувати, здатна успішно реалізовувати соціально відповідальні ініціативи. Це може проявлятися у підтримці місцевих громад, екологічних проєктах, чесному ставленні до працівників та клієнтів, а також у прозорому веденні бізнесу.

Важливо зазначити, що ці три елементи не існують окремо, а постійно взаємодіють та впливають один на одного. Наприклад, бізнес-культура, що не підтримується ефективним діловим спілкуванням, ризикує залишитися лише на папері. Так само, соціальна відповідальність, що не базується на міцній бізнес-культурі, може виглядати як формальність або маркетинговий хід.

Отже, для успішної реалізації соціальної відповідальності компанії необхідно розвивати та підтримувати сильну бізнес-культуру, будувати ефективні комунікації та інтегрувати соціальну відповідальність у всі аспекти своєї діяльності.

Зауважимо, що формування соціально відповідального бізнесу є складним процесом, що залежить від багатьох факторів. Розглянемо фактори впливу за допомогою систематизації, що пропонується нижче. Вона передбачає вплив внутрішніх факторів, вплив зовнішніх факторів і окремо – впливову роль бізнес-культури та ділового спілкування:

1. Внутрішні фактори:

– цінності та місія компанії (якщо цінності компанії включають етичність, добросовісність, прозорість та повагу до зацікавлених сторін, то це створює основу для соціально відповідальної поведінки бізнесу; бізнес-культура транслює ці цінності через внутрішні комунікації, професійний розвиток персоналу та приклади лідерів, через зовнішні комунікації доносить їх до стейкхолдерів);

– корпоративна культура (налаштованість на відкритість, діалог та зворотний зв'язок, сприяє залученню працівників до соціально відповідальних ініціатив; внутрішні комунікації використо-

вуються для обговорення соціальних проблем, збору ідей та організації волонтерських програм);

– лідерство (лідери компанії слугують прикладом для персоналу. демонструючи особисту відданість соціальним цінностям, підтримують соціальні ініціативи, стимулюючи працівників до участі; ділове спілкування виступає інструментом донесення до колективу важливості соціальної відповідальності підприємства);

– мотивація працівників (працівники, які відчувають, що їхня робота має соціальний вплив на суспільство, більш мотивовані та залучені до реалізації соціальних ініціатив; внутрішні комунікації використовуються для інформування працівників про соціальні проекти та їх результати).

2. Зовнішні фактори:

– очікування суспільства (сучасне суспільство очікує від бізнесу не лише отримання прибутку, а й активної участі у вирішенні соціальних та екологічних проблем; зовнішні комунікації використовуються для інформування громадськості про соціальні ініціативи компанії та її внесок у розв'язання проблем громади, регіону, країни);

– тиск з боку зацікавлених сторін (інвестори, клієнти, постачальники та місцеві громади можуть чинити тиск на компанію, вимагаючи від неї соціально відповідальної поведінки; ділове спілкування використовується для діалогу із зацікавленими сторонами, обговорення соціальних питань та пошуку спільних рішень);

– законодавство та регулювання (державна встановлює законодавчі вимоги щодо прояву соціальної відповідальності бізнесу, компанії повинні дотримуватися цих вимог та впроваджувати соціально відповідальні практики);

– конкуренція (соціальна відповідальність може бути конкурентною перевагою конкретного підприємства (компанії), що дозволяє компанії формувати хорошу репутацію, залучати клієнтів, партнерів та інвесторів; зовнішні комунікації, у свою чергу, використовуються для активного формування позитивного іміджу компанії як соціально відповідального суб'єкта).

3. Бізнес культура та ділове спілкування:

– бізнес-культура (бізнес-культура, що підтримує етичні цінності, прозорість та відкритість, створює сприятливе середовище для формування соціально відповідальної поведінки; бізнес-культура задає певний стандарт відносин та взаємодії, розуміння того, як в середині компанії ставляться до питань соціальної відповідальності);

– ділове спілкування (ефективне ділове спілкування дозволяє донести до працівників та зацікавлених сторін цінності та принципи соціальної відповідальності; внутрішні комунікації використовуються для обговорення соціальних питань, збору ідей та організації волонтерських програм; зовнішні комунікації використовуються для інформування громадськості про соціальні ініціативи компанії та її внесок у суспільство; ділове спілкування виступає інструментом для діалогу із зацікавленими сторонами, обговорення соціальних питань та пошуку спільних рішень).

Коментуючи запропоновану систематизацію, зауважимо, що використання інструментів бізнес-культури та ділового спілкування дозволяє ефективно впливати на внутрішні і зовнішні фактори, сприяти розвитку соціально відповідальних практик.

Викладене дозволяє стверджувати, що соціально відповідальний бізнес формується через синергію внутрішньої культури підприємства, внутрішніх комунікацій і використання зовнішніх комунікаційних інструментів (транспарентність, партнерства, технології). Ключовим є узгодженість між декларованими цінностями та реальними діями, що забезпечує довіру стейкхолдерів і довгострокову конкурентоспроможність.

При цьому роль внутрішньої та зовнішньої комунікації у формуванні соціально значимих практик важко переоцінити. Вони є не просто інструментами обміну інформацією через ділове спілкування, а й потужними важелями, що впливають на цінності, поведінку та репутацію організації. Внутрішня комунікація – це ділове спілкування на рівні організації (підприємства, компанії), що створює основу для формування соціально відповідальної культури в організації. Зовнішня комунікація – це зовнішнє ділове спілкування, що допомагає організації побудувати позитивний імідж та залучити підтримку суспільства до своїх соціально значимих практик.

Розглянемо ці інструменти ділового спілкування докладніше.

Внутрішня комунікація забезпечує:

– трансляцію цінностей (внутрішні комунікації допомагають донести до працівників цінності компанії, її місію та соціально відповідальні принципи, це сприяє формуванню єдиного розуміння соціальної відповідальності та залученню працівників до її реалізації);

– залучення працівників (внутрішні комунікації дають можливість працівникам висловити свої ідеї та пропозиції щодо соціально значимих ініціатив, це сприяє формуванню відчуття причетності та відповідальності за соціальну діяльність компанії);

– підвищення обізнаності (внутрішні комунікації інформують працівників про соціальні проекти та їх результати, це підвищує обізнаність працівників про соціальну діяльність компанії та її вплив на суспільство);

– формування корпоративної культури (внутрішні комунікації є невід'ємною частиною формування корпоративної культури, вони допомагають сформувати в колективі розуміння важливості соціальної відповідальності).

Зовнішня комунікація забезпечує:

– інформування громадськості (зовнішні комунікації інформують громадськість про соціальні проекти та їх результати, це підвищує обізнаність суспільства про соціальну діяльність компанії та її внесок у вирішення соціальних проблем);

– формування репутації (зовнішні комунікації допомагають створити позитивний імідж компанії як соціально відповідального суб'єкта, це підвищує довіру споживачів, партнерів та інвесторів до компанії);

– залучення партнерів (зовнішні комунікації сприяють залученню партнерів до соціальних проектів, це дозволяє об'єднати зусилля для вирішення соціальних проблем та підвищити ефективність соціальної діяльності);

– взаємодія з громадськістю (зовнішні комунікації забезпечують зворотній зв'язок з громадськістю, це допомагає компанії краще розуміти потреби суспільства та адаптувати свої соціальні ініціативи).

Отже, внутрішня і зовнішня комунікації є необхідними інструментами для ефективного формування соціально значимих практик. Вони допомагають компанії побудувати соціально відповідальну бізнес-культуру, залучити підтримку суспільства та створити позитивний імідж. В умовах воєнного стану додатковим важелем впливу в цьому контексті можуть бути також кризові комунікації, яких до цього не було (табл. 2).

У табл. 2 можна побачити, як різні види комунікацій через певні заходи впливають на бізнес-культуру та соціальну відповідальність торговельного та ресторанного бізнесу. Внутрішні комунікації зосереджені на взаємодії в команді; приклади показують, як регулярна комунікація формує корпоративні цінності в певних компаніях, які стали успішними. Зовнішні комунікації націлені на клієнтів, партнерів, суспільство. При цьому історії про благодійні заходи, тривалі зв'язки з постачальниками, історії про них, – все це створює публічний імідж компанії. Кризові комунікації спрямову-

ються на швидке та своєчасне реагування, негайне інформування про кризу, надання достовірної інформації, висловлення підтримки постраждалим, демонстрацію готовності до вирішення проблеми. Кризові комунікації поєднують внутрішню підтримку співробітників (наприклад, ветеранів, які за станом здоров'я звільнилися з лав ЗСУ і працюють в компанії) і зовнішню демонстрацію соціально відповідальної ролі бізнесу. Для цього використовуються прес-релізи, соціальні мережі, веб-сайт, гарячі лінії, поряд з цим відбувається трансляція цінностей через онлайн-платформи, тренінги, соціальні мережі.

Таблиця 2

Внутрішні та зовнішні комунікації, їх вплив на формування бізнес-культури та прояв соціальної відповідальності

Тип комунікації	Напрямок впливу	Заходи	Приклади застосування
Внутрішні	Формування бізнес-культури	Щоденні наради «п'яти хвилинок» з акцентом на якість послуг та сервісу	«Пузата Хата» (ресторанна мережа)
		Внутрішній портал для поширення цінностей	«Сільпо» (супермаркет)
	Соціальна відповідальність	Навчання співробітників екологічним практикам	«Львівська майстерня шоколаду» (кав'ярня)
Зовнішні	Формування культури	Публікація історій про постачальників	«Celentano» (ресторанна мережа)
	Соціальна відповідальність	Організація благодійних заходів	«LavinaMall» (торговий центр)
		Публічні звіти про соціальні ініціативи	«Ашан» (торгова мережа)
Кризові комунікації	Внутрішній аспект	Гнучкий графік для співробітників-військових, психологічна підтримка	Пекарня «Хліб Насіння» (підтримка ЗСУ)
	Зовнішній аспект	Публічна демонстрація допомоги армії та громаді	Засоби масової інформації
Інструменти	Внутрішні	Онлайн-платформи (Slack, Telegram), тренінги з ESG	«Клубовий город» (бізнес-ланчі для ЗСУ)
	Зовнішні	Соціальні мережі, прозорі звіти, благодійні акції	«Green»(ресторан з веганським меню)

Джерело: розробка авторів.

Викладене показує, що у формуванні соціально відповідального бізнесу вагому роль відіграють бізнес-культура та ділове спілкування. Однак, українські реалії свідчать що дотепер багато компаній не повною мірою усвідомлюють їхній потенціал та не мають уявлень про можливості їх використання. Є відсутньою і відповідна методична база, що гальмує процеси залучення інструментів ділового спілкування та бізнес-культури до активного формування та реалізації моделі соціально відповідального бізнесу.

Саме тому виникає необхідність у розробці та впровадженні механізму, який би інтегрував ці елементи, дозволяючи компаніям більш ефективно впроваджувати соціально відповідальні практики. Рекомендації щодо алгоритму розробки та впровадження такого механізму за допомогою бізнес-культури і ділового спілкування викладено у табл. 3.

Наведений у табл. 3 алгоритм розробки та впровадження такого механізму показує: всі етапи розробки механізму логічно взаємопов'язані – від аналізу до масштабування, що забезпечує системність дій; інструменти підібрані під кожен етап: від аналітики (SWOT) до комунікаційних каналів (соціальні мережі); результати показують прогрес: від формування місії до впливу на бізнес-модель. Наведений алгоритм дозволяє швидко охопити логіку процесу, не відволікаючись на конкретні приклади, і зосередитись на «механіці» впровадження у практику.

Запропонований алгоритм розробки та впровадження механізму соціальної відповідальності за допомогою інструментів бізнес-культури і ділового спілкування має декілька переваг, зокрема:

– системність (чіткі етапи допомагають уникнути хаотичних одноразових акцій, наприклад, ресторан не просто годує ЗСУ, а створює довгострокову програму зі звітністю);

– адаптивність (алгоритм враховує специфіку бізнесу: торговельні мережі можуть зосередитись на екоупаковці, ресторани – на боротьбі з голодом серед вразливих верств населення);

– залучення команди (вбудовування цінностей у культуру (через тренінги, мотивацію) робить співробітників амбасадорами змін, наприклад, працівники супермаркету стають активістами за зменшення пластику в упаковках);

– підвищення довіри (прозора комунікація (звіти у соцмережах, історії про постачальників) формує імідж відповідального бренду, це стає критично важливим в умовах високої конкуренції);

– економічні вигоди (соціальна відповідальність стає конкурентною перевагою: клієнти обирають бізнес із цінностями, наприклад, мережа з екопакуванням залучає еко-свідомих покупців).

Таблиця 3

Алгоритм розробки та впровадження механізму соціальної відповідальності за допомогою інструментів бізнес-культури і ділового спілкування

Етап	Дія	Інструменти	Результат
1. Діагностика	Визначення соціальних потреб персоналу, стейкхолдерів, аналіз ресурсів	Опитування, SWOT-аналіз, фокус-групи.	Чітке розуміння соціальних пріоритетів та можливостей бізнесу
2. Формування цінностей	Вибір 2-3 ключових соціальних цілей, інтеграція їх у місію компанії	Стратегія розвитку, кодекс корпоративної етики	Місія, що відображає соціальну відповідальність
3. Вбудовування у бізнес-культуру	Навчання персоналу, впровадження мотивації, демонстрація цінностей керівництвом	Комунікації через тренінги, корпоративні події	Співробітники стають носіями цінностей компанії
4. Розробка комунікацій	Створення внутрішніх та зовнішніх каналів для трансляції цінностей	Внутрішні портали, соціальні мережі, корпоративні чати	Ефективна комунікація з командою та клієнтами
5. Пілотний запуск	Реалізація однієї простої ініціативи для тестування	Тестові проєкти, зворотній зв'язок через анкети	Практичний досвід, виявлення слабких місць
6. Моніторинг	Вимірювання ефективності, аналіз даних, корекція стратегії	Оцінка результатів комунікацій з персоналом, партнерами	Прозорість, можливість оптимізувати процеси
7. Масштабування	Перетворення успішних ініціатив на постійні програми, партнерства	Стратегічне планування, угоди з неурядовими громадськими організаціями, бізнес-партнерами	Довгострокова інтеграція соціальної відповідальності у бізнес-модель

Джерело: авторська розробка.

Практичне значення розробленого алгоритму в тому, що він може слугувати певним «методичним навігатором» на шляху до формування репутації соціально відповідального бізнесу:

– для торговельного бізнесу: алгоритм допомагає перейти від «продажу товарів» до «створення соціального капіталу» (наприклад, магазин, який підтримує фермерів, отримує лояльність як від виробників, так і від клієнтів);

– для ресторанного бізнесу: дотримання алгоритму сприятиме зменшенню витрат через оптимізацію ресурсів (наприклад, переробка відходів) та залучення нових клієнтів (вегани, еко-аудиторія), в умовах війни соціальна відповідальність стає інструментом виживання бізнесу.

Іншими словами, на практиці алгоритм розробки та впровадження механізму соціальної відповідальності за допомогою інструментів бізнес-культури і ділового спілкування може слугувати певною інструкцією з перетворення соціальних ініціатив на частину «ДНК» бізнесу: він дозволяє не просто «робити добро», а будувати стійкі зв'язки зі співробітниками, клієнтами та суспільством, що є ключем до довгострокового успіху, запорукою залучення широкого кола споживачів, клієнтів, партнерів, формування конкурентних переваг компанії в умовах викликів та соціально-економічної турбулентності.

Отже, розроблення механізму соціальної відповідальності з використанням інструментів бізнес-культури та ділового спілкування є доцільним і практично необхідним для того, щоб допомогти компаніям адаптуватися до сучасних вимог, підвищити свою конкурентоспроможність та зміцнити довіру з боку споживачів та працівників. Такий механізм покликаний подолати розрив між теоретичними деклараціями та практичною реалізацією соціальної відповідальності. Він має надавати компаніям конкретні рекомендації та алгоритми дій, що дозволять перейти від символічних акцій до стратегічної соціальної відповідальності.

Узагальнюючи викладене, пропонуємо авторський підхід до трактування окресленого механізму: механізм реалізації соціальної відповідальності – це динамічна система методів, заснована на взаємодії комунікаційних інструментів та корпоративних цінностей, спрямована на інтеграцію етичних, соціальних та екологічних принципів у стратегічні та операційні процеси компанії, що забезпечує формування стійкого соціально відповідального бізнесу.

Такий механізм включає два основних блоки:

1. Інструменти ділового спілкування:

– внутрішні: тренінги, корпоративні місійні заяви, внутрішні медіа (наприклад, портали, чати), збори для обговорення соціальних ініціатив;

– зовнішні: публічні звіти (ESG-звіти), соціальні мережі, партнерські проекти з НКО, комунікація з клієнтами через маркетинг із соціальним меседжем.

2. Цінності та інструменти бізнес-культури:

– цінності (наприклад, добросесність, пріоритет екології, підтримка вразливих груп), корпоративну етику, приклади лідерства, що демонструє соціальну відповідальність, система заохочень та стимулів від компанії для працівників, які організують волонтерство (допомога ВСУ, ветеранам, вразливим верствам населення), просувають соціальні ініціативи.

В залежності від комбінацій поєднання інструментів, методів та зазначених блоків механізму можна виокремити різні види механізмів реалізації соціальної відповідальності, які різною мірою знайшли застосування на практиці, зокрема у торговельному та ресторанному бізнесі (табл. 4).

Таблиця 4

Види механізмів реалізації соціальної відповідальності за допомогою інструментів ділового спілкування та бізнес-культури

Види механізмів (як системи методів)	Опис дії	Приклади функціонування механізму	
		у торговельному бізнесі	у ресторанному бізнесі
Формування соціально відповідальної бізнес-культури	Визначення та інтеграція цінностей, навчання, тренінги, приклад лідерів	Розробка кодексу етики, навчання працівників екологічним стандартам, підтримка волонтерських ініціатив	Використання органічних продуктів; зменшення відходів; підтримка місцевих фермерів; допомога волонтерській організації
Реалізація соціальних ініціатив через внутрішню комунікацію	Інформування працівників, залучення до проєктів, зворотний зв'язок	Внутрішні портали, електронні розсилки, зустрічі, волонтерські програми	Тренінги з етичного обслуговування, обговорення соціальних питань, збір ідей від працівників
Реалізація соціальних ініціатив через зовнішню комунікацію	Інформування клієнтів, прозорість, діалог із зацікавленими сторонами	Веб-сайт, соціальні мережі, прес-релізи, діалог із постачальниками	Інформування про використання органічних продуктів, благодійні акції, зворотний зв'язок від клієнтів
Оцінка дієвості соціальних ініціатив через зворотний зв'язок	Опитування, аналіз даних, зворотний зв'язок, корегування ініціатив	Опитування споживачів, клієнтів про соціальні ініціативи, аналіз даних про використання екологічних матеріалів	Збір відгуків про благодійні обіди, аналіз даних про зменшення відходів, корегування меню на основі зворотного зв'язку

Джерело: розробка авторів.

Наведена табл. 4 дозволяє побачити специфіку кожного окремого виду механізму через опис дії та приклади функціонування у торговельному або ресторанному бізнесі. Таким чином, механізм перетворює абстрактні цінності на конкретні дії через синергію ділового спілкування та культури.

В умовах викликів і загроз діяльність українського бізнесу щодо реалізації соціальних ініціатив стає багатоплановою та багатоаспектною: від прояву внутрішньої відповідальності (справедлива оплата праці, безпечні умови праці, благодійні акції та ін.) до прояву зовнішньої відповідальності (якість продукції, екологічність, прозорість бізнесу та ін.) та впровадження соціальних програм, значимих для суспільства (волонтерство, підтримка місцевих громад, благодійність тощо). Рисунок відображає комплексне бачення цих процесів за рахунок інтегрованої взаємодії бізнес-культури та ділового спілкування.

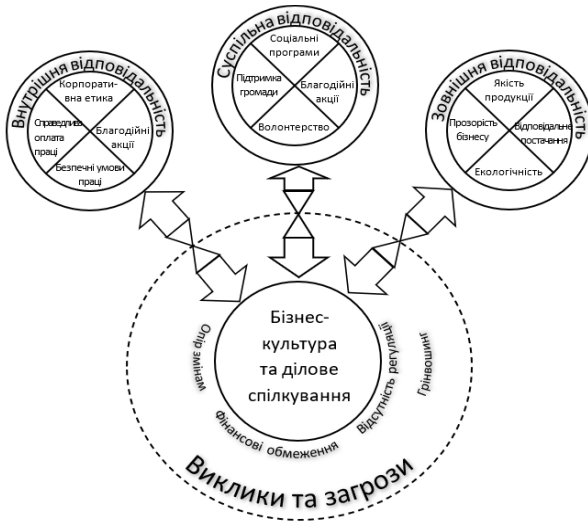


Рисунок. Соціальна відповідальність українського бізнесу як прояв інтеграції інструментів бізнес-культури та ділового спілкування в умовах викликів і загроз

Джерело: складено авторами.

Аналіз діяльності вітчизняного бізнесу дає змогу навести приклади успішного впровадження в практику механізмів соціальної відповідальності за допомогою інструментів бізнес-культури і ділового спілкування.

Українські компанії торговельного та готельно-ресторанного сектору все частіше інтегрують соціальну відповідальність у свою діяльність, використовуючи комунікаційні інструменти та корпоративну культуру як основний механізм. Наприклад, мережа супермаркетів «Сільпо» активно підтримує малих виробників, що постають локальні продукти. Внутрішньо це реалізується через регулярні тренінги для працівників, де пояснюють важливість партнерства з фермерами, а також через корпоративний портал, де публікують історії цих виробників. Зовнішньо компанія комунікує цю ініціативу через соцмережі, розповідаючи про «смаки регіонів України», що формує в клієнтів образ відповідального бренду, який піклується про розвиток громад.

У ресторанній сфері цікавим прикладом є діяльність компанії «Львівська майстерня шоколаду». Тут соціальна відповідальність впроваджується через екологічні ініціативи: відмова від пластикового посуду, сортування сміття та використання перероблених матеріалів. Персонал навчають еко-принципам під час щомісячних семінарів, а клієнти отримують інформацію про ці практики через меню, де кожна сторінка супроводжується поясненням, як їхній вибір впливає на довкілля. Це створює культуру свідомого споживання як серед працівників, так і серед відвідувачів.

Готельно-ресторанна мережа «Celentano» зробила акцент на підтримці української армії та внутрішньо переміщених осіб. Вони організували кулінарні майстер-класи для переселенців, де шефи навчали готувати прості страви, а також безкоштовно годували військових. Керівництво регулярно проводить зустрічі з персоналом, де обговорюють нові соціальні ініціативи, а зовнішня комунікація через Instagram і Facebook підкреслює участь компанії у вирішенні суспільних проблем. Це не лише зміцнює корпоративний дух, але й залучає клієнтів, які хочуть підтримати бізнес зі схожими цінностями.

Ще один приклад – пекарня «Хліб Насіння», яка спеціалізується на органічній продукції. Вони використовують комунікацію з клієнтами через соціальні мережі, щоб пояснювати важливість підтримки екологічного землеробства, а всередині компанії існує традиція «екологічних п'ятниць», коли співробітники разом прибирають парки або саджають дерева. Ці дії стають частиною корпоративної легенди, яку розповідають новим працівникам під час адаптації, формуючи їхню ідентичність як частини соціально відповідальної команди.

Наведені приклади засвідчують, що через поєднання комунікацій, діалогу (навчання, публічні звіти, соціальні мережі) та впровадження цінностей у повсякденні практики (тренінги, корпоративні традиції, партнерські програми) український бізнес перетворює соціальну відповідальність з абстрактного поняття на реальні зміни – від усунення екологічних наслідків діяльності до підтримки тих, хто найбільше потребує допомоги.

Висновки. Проведене дослідження розкрило аспекти взаємозв'язку між бізнес-культурою, діловим спілкуванням та соціальною відповідальністю, виявивши їхні спільні риси та відмінності. Систематизація факторів, що впливають на формування соціально відповідального бізнесу, показала, що використання інструментів бізнес-культури та ділового спілкування є надзвичайно важливим. Ці інструменти дозволяють компаніям ефективно інтегрувати соціальну відповідальність у свою діяльність.

Аналіз впливу внутрішньої та зовнішньої комунікації на реалізацію соціально значимих ініціатив підтвердив, що ефективне ділове спілкування є ключовим фактором успіху. Воно дозволяє компаніям не лише доносити свої соціальні цілі до зацікавлених сторін, але й залучати їх до участі в соціальних проєктах.

Запропоновано трактування механізму реалізації соціальної відповідальності через інструменти ділового спілкування та бізнес-культури, яке поглиблює розуміння цього процесу з позицій комплексного підходу, і показує, як компанії можуть інтегрувати соціальні, екологічні та етичні принципи у свою повсякденну діяльність.

Систематизація видів механізмів реалізації соціальної відповідальності дозволила виявити конкретні інструменти, які можуть бути використані компаніями. Розроблений алгоритм впровадження механізму соціальної відповідальності може слугувати методичним «навігатором» діяльності для компаній, які прагнуть підвищити свою соціальну відповідальність.

Наведено приклади впровадження механізму соціальної відповідальності в українському торговельному та ресторанному бізнесі, які підтверджують його ефективність. Ці приклади засвідчують, як компанії можуть використовувати інструменти бізнес-культури та ділового спілкування для досягнення соціальних цілей.

Отже, дослідження підтверджує, що соціальна відповідальність через призму бізнес-культури та ділового спілкування є актуальною і має важливе практичне значення для розвитку сталого

бізнесу в Україні. Розроблені рекомендації можуть бути використані компаніями для підвищення своєї соціальної відповідальності та досягнення позитивного впливу на суспільство.

Література

1. Ареф'єва О., Коваленко Н. Стратегічні орієнтири соціально-відповідального бізнесу в умовах зеленої економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2022. Вип. 14(28). DOI: [http://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-022](http://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-022).
2. Басюк Т. П. Сучасні трансформації бізнес-культури і ділової етики в підприємницькому середовищі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 98-106. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6610243>.
3. Белкін І. В., Гонтарук Я. В., Трапаїдзе С. М. Культурна етика ділового спілкування як основа взаємодії між основними учасниками на ринку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 45-49. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-7>.
4. Бестужева С. В. Концептуальні підходи до визначення сутності ділового спілкування у сфері міжнародного бізнесу: аналітичний аспект. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 7-11. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-1>.
5. Близнюк Т. П., Майстренко О. В., Андрійченко Ж. О. Бізнес-етика та ділові комунікації в контексті теорії поколінь. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №1. С. 44-50. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-77-6>.
6. Букреєва Д. С., Денисенко К. В. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>.
7. Деліні М., Аксентюк М. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65>.
8. Миськів Г. В., Пасінович І. І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. Вип. 7, № 1. С. 21-36. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2023.01.021>.
9. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю. Управління внутрішньою соціальною відповідальністю підприємства: суть та ефективність реалізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 458-465. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-465-471>.
10. Прохорова В., Мушнікова С. Корпоративна культура як домінуюча складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07).
11. Семікіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г., Коваль Л. Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10803518>.
12. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 94-100. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100>.

13. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернішов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 6(53). С. 405–416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcarpt.6.53.2023.4187>.

14. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В., Український С. С. Застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. С. 59-76. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.59-76>.

15. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В. Соціально-економічна безпека персоналу в системі формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Східноукраїнського національного університету імені Леоніда Чумаченка. Серія: Освіта. Соціальні та педагогічні науки*. 2024. № 1 (12). С. 83-102. DOI: <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.01.083>.

16. Гуцалюк О. М., Ремзіна Н. А., Томарева-Патлахова В. В., Бондар Ю. А. Значення технології управління персоналом в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 1 (86). С. 108-119. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-108-119>.

17. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ремзіна Н. А. Розвиток сучасних технологій провадження діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4 (89). С. 231-246. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246>.

References

1. Arefieva, O., Kovalenko, N. (2022). Stratehichni oriientyry sotsialno-vidpovidalnoho biznesu v umovakh zelenoi ekonomiky [Strategic orientations of socially responsible business in the context of the green economy]. *Adaptive Upravlinnia: Teoriia i Praktika. Seriiia «Ekonomika» – Adaptive Management: Theory and Practice. Series «Economics»*, 14(28). DOI: [http://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-022](http://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-022) [in Ukrainian].

2. Basiuk, T. P. (2022). Suchasni transformatsii biznes-kultury i dilovoi etyky v pidpriemnytskomu seredovyshchi [Modern transformations of business culture and business ethics in the entrepreneurial environment]. *Formuvannia Rynkovykh Vidnosyn v Ukraini – Market Relations Development in Ukraine*, 2, pp. 98-106. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6610243> [in Ukrainian].

3. Bielkin, I. V., Gontaruk, Y. V., Trapaidze, S. M. (2022). Kulturna etyka dilovoho spilkuvannia yak osnova vzaiemodii mizh osnovnymy uchashnykamy na rynku [Cultural ethics of business communication as a basis for interaction between key participants in the market]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economics, Business, and Management*, 3, pp. 45-49. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-7> [in Ukrainian].

4. Bestuzheva, S. V. (2020). Kontseptualni pidkhody do vyznachennia sutnosti dilovoho spilkuvannia u sferi mizhnarodnoho biznesu: analitychnyi aspekt [Conceptual approaches to defining the essence of business communication in international business: an analytical aspect]. *Biznes-navihator – Business Navigator*, 1, pp. 7-11. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-1> [in Ukrainian].

5. Blyznyuk, T. P., Maistroenko, O. V., Andriichenko, Z. O. (2022). Biznes-etyka ta dilovi komunikatsii v konteksti teorii pokolin [Business ethics and business

communications in the context of the theory of generations]. *Naukovyi Pohliad: Ekonomika ta Upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*, 1, pp. 44-50. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-77-6> [in Ukrainian].

6. Bukreieva, D. S., Denysenko, K. V. (2022). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova zabezpechennia dilovoi aktyvnosti pidpriemstv: yevrointehratsiinyi aspekt [Corporate social responsibility as a basis for ensuring business activity: a European integration aspect]. *Ekonomika ta Suspilstvo – Economy and Society*, 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52> [in Ukrainian].

7. Dielini, M., Aksentiuk, M. (2024). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny [Corporate social responsibility in the conditions of war]. *Ekonomika ta Suspilstvo – Economy and Society*, 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65> [in Ukrainian].

8. Mysykyv, H. V., Pasinovykh, I. I. (2023). Stalyi rozvytok i sotsialna vidpovidalnist v umovakh viiny v Ukraїni [Sustainable development and corporate social responsibility in the context of war in Ukraine]. *Vysnyk Natsionalnoho Universytetu «Lvivska Politehnika». Seriya «Problemy Ekonomiky ta Upravlinnia» – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Series «Problems of Economics and Management»*, 7(1), pp. 21-36. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2023.01.021> [in Ukrainian].

9. Ostapchuk, T. P., Biriuchenko, S. Yu. (2020). Upravlinnia vnurtrishnoiu sotsialnoiu vidpovidalnistiu pidpriemstva: sut ta efektyvnist realizatsii [Management of internal corporate social responsibility: essence and effectiveness of implementation]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, pp. 458-465. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-465-471> [in Ukrainian].

10. Prokhorova, V., Mushnykova, S. (2023). Korporatyvna kultura yak dominantna skladova innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti [Corporate culture as a dominant component of innovation development in companies under macroeconomic instability]. *Adaptivne Upravlinnia: Teoriia i Praktika. Seriya «Ekonomika» – Adaptive Management: Theory and Practice. Series «Economics»*, 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07) [in Ukrainian].

11. Semykina, M., Dytryshyn, B., Savelenko, H., Koval, L. (2024). Oцiнка мотивацiйної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності [Assessment of the motivational role of corporate culture in the context of corporate social responsibility]. *Akademichni Vizii – Academic Visions*, 28. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10803518> [in Ukrainian].

12. Serikova, O. M. (2022). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny v Ukraini: natsionalnyi i hlobalnyi vymiry [Corporate social responsibility of business in the context of war in Ukraine: national and global dimensions]. *Biznes Inform – Business Inform*, 6, pp. 94-100. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100> [in Ukrainian].

13. Chervinska, L., Chervinska, T., Kalina, I., Koval, M., Shuliar, N., Chernyshov, O. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny [Corporate social responsibility in the conditions of war]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6 (53), pp. 405-416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.6.53.2023.4187> [in Ukrainian].

14. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Tomareva-Patlahova, V. V., Ukrain-skyi, S. S. (2023). Zastosuvannia innovatsiinykh pidkhodiv shchodo pokrashchennia systemy pidho-tovky i stymuliuвання menedzheriv pry formuvanni kadrovoho potentsialu promys-lovoho pidpriemstva [Application of Innovative Approaches to Improve the

System of Training and Stimulation of Managers in the Formation of Personnel Potential of an Industrial Enterprise]. *Upravlinnia ekonomikoju: teoriia ta praktyka. Chumachenkivski chytannia – Management of Economy: Theory and Practice. Chumachenko's Annals*, pp. 59-76. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.59-76> [in Ukrainian].

15. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Tomareva-Patlahova, V. V. (2024). Sotsialno-ekonomichna bezpeka personalu v systemi formuvannia ta rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Socio-economic security of personnel in the system of formation and development of personnel potential of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Sivershchyny. Serii: Osvita. Sotsialni ta povedinkovi nauky – Scientific Bulletin of Severshchyna. Series: Education. Social and behavioral sciences*, 1 (12), pp. 83-102. DOI: <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.01.083> [in Ukrainian].

16. Hutsaliuk, O. M., Remzina, N. A., Tomareva-Patlahova, V. V., Bondar, Iu. A. (2024). Znachennia tekhnolohii upravlinnia personalom v systemi rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva [The value of personnel management technology in the system of developing the human resource potential of an enterprise]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of management and management methods in transport*, 1 (86), pp. 108-119. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-108-119> [in Ukrainian].

17. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Remzina, N. A. (2024). Rozvytok suchasnykh tekhnolohii provadzhennia diialnosti pidpriemstv hotelno-restorannoho ta turystychnoho biznesu [Development of modern technologies for the activities of hotel-restaurant and tourism business enterprises]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of management and entrepreneurship methods on transport*, 4 (89), pp. 231-246. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 22.10.2024 р.

Рецензовано: 11.11.2024 р.