



Co-funded by  
the European Union

Embracing EU corporate social responsibility:  
challenges and opportunities of business-  
society bonds transformation in Ukraine



101094100 - EECORE - ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH-UA-IBA

<https://eecore.snau.edu.ua/>

*СЕРТИФІКАТНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ КУРС*

# КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ/ ВІДПОВІДАЛЬНА ДІЛОВА ПОВЕДІНКА ТА СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

**2023**

**Тема. 2** Поняття та еволюція  
розвитку корпоративної соціальної  
відповідальності: глобальна  
ретроспектива

**Олег ПАСЬКО**

<https://eecore.snau.edu.ua/komanda-proiektu/oleg-pasko/>



**SNAU**

University that  
studies life

**18.05.2023**

**14.45 EEST**

УВАГА! ВЕДЕТЬСЯ ПРЯМА ТРАНСЛЯЦІЯ ТА ЗАПИС ЗАХОДУ НА **YOUTUBE**



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## Поняття та еволюція розвитку корпоративної соціальної відповідальності: глобальна ретроспектива

1. 1950-1960-ті роки
2. 1970-ті: КСВ і менеджмент
3. 1980-ті роки: операціоналізація КСВ
4. 1990-ті: глобалізація та КСВ
5. 2000-ті: стратегічний підхід до КСВ
6. 2010-ті: КСВ і створення спільної цінності



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 1. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

'The term [CSR] is a brilliant one; it means something,  
but not always the same thing, to everybody'  
Votaw, 1973, p. 11

**КСВ означало дуже різні речі в різні моменти часу, але за своєю суттю це відноситься до «саморегулювання бізнесу з метою бути соціально відповідальним».**

CSR is the way in which business consistently creates shared value in society through economic development, good governance, stakeholder responsiveness and environmental improvement. Put another way, CSR is an integrated, systemic approach by business that builds, rather than erodes or destroys, economic, social, human and natural capital.

КСВ – це спосіб, за допомогою якого бізнес послідовно створює спільні цінності в суспільстві через економічний розвиток, ефективне управління, чуйність до зацікавлених сторін і покращення навколишнього середовища. Іншими словами, КСВ – це інтегрований, системний підхід бізнесу, який створює, а не розмиває чи руйнує економічний, соціальний, людський і природний капітал.

Visser, W. V. (2011). *The Ages and Stages of CSR: Towards the Future with CSR 2.0*. John Wiley & Sons, Inc.



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

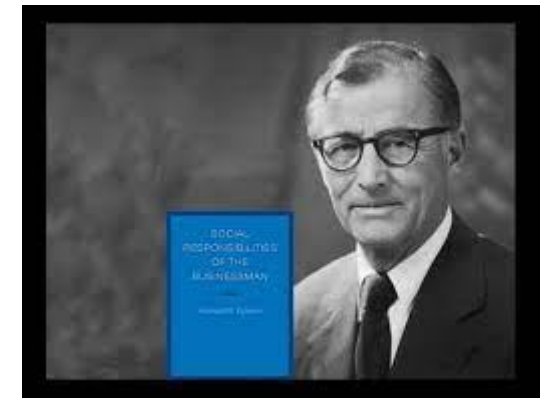
## 1. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

1950-1960-ТІ РОКИ

*ЛИШЕ НА ПОЧАТКУ 1950-Х РОКІВ У ЛІТЕРАТУРІ БУЛО ВПЕРШЕ РОЗГЛЯНУТО ПОНЯТТЯ КОНКРЕТНОГО ВИЗНАЧЕННЯ ЦИХ ОБОВ'ЯЗКІВ, І ЙОГО МОЖНА ЗРОЗУМІТИ ЯК ПОЧАТОК СУЧАСНОЇ ДЕФІНІЦІЙНОЇ КОНСТРУКЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ. НАСПРАВДІ САМЕ В 1950-Х І 1960-Х РОКАХ АКАДЕМІЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ЦЕНТРИ КСВ ЗОСЕРЕДИЛИСЯ НА СОЦІАЛЬНОМУ РІВНІ АНАЛІЗУ (LEE 2008), НАДАЮЧИ ЙОМУ ПРАКТИЧНІ НАСЛІДКИ.*

Хоча відповідальні компанії існували вже понад століття тому, термін корпоративна соціальна відповідальність був офіційно введений у 1953 році американським економістом Говардом Боуеном у його публікації «Соціальна відповідальність бізнесмена». Тому Боуена часто називають батьком КСВ.

Уперше опублікована в 1953 році книга Говарда Р. Боуена «Соціальні обов'язки бізнесмена» була першим всебічним обговоренням ділової етики та соціальної відповідальності. Це створило основу, за допомогою якої керівники підприємств і науковці могли розглядати предмети як частину стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Незважаючи на те, що вона була написана в іншу епоху, вона регулярно і все частіше цитується через її актуальність для сучасних етичних питань бізнес-операцій. Багато експертів вважають, що це основоположна книга про корпоративну соціальну відповідальність.



Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. University of Iowa Press.



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 1. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

1950-1960-ТІ РОКИ

Боуен вважав, що великі корпорації того часу зосередили велику владу і що їхні дії мали відчутний вплив на суспільство, і тому існувала потреба змінити їхній спосіб прийняття рішень, щоб включити міркування щодо їх впливу. У результаті своєї віри Боуен (1953) висунув ідею визначення конкретного набору принципів для корпорацій щодо виконання своїх соціальних обов'язків. На його думку, рішення та дії бізнесмена впливають на зацікавлених сторін, співробітників і клієнтів, безпосередньо впливаючи на якість життя суспільства в цілому (Bowen 1953). Маючи це на увазі, Боуен визначив соціальну відповідальність керівників бізнесу як «ЗОБОВ'ЯЗАННЯ БІЗНЕСМЕНІВ ПРОВОДИТИ ТАКУ ПОЛІТИКУ, ПРИЙМАТИ ТІ РІШЕННЯ АБО СЛІДУВАТИ ТИМ ЛІНІЯМ ДІЙ, ЯКІ Є БАЖАНИМИ З ТОЧКИ ЗОРУ ЦІЛЕЙ І ЦІННОСТЕЙ НАШОГО СУСПІЛЬСТВА». (Боуен 1953, стор. 6).



Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. University of Iowa Press.





Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 1. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

1950-1960-ТІ РОКИ

Яскравим прикладом цього періоду був Кейт Девіс (1960), який пояснив, що важливі соціальні, економічні та політичні зміни, що відбуваються, являють собою тиск на бізнесменів, щоб вони переосмислили свою роль у суспільстві та свою соціальну відповідальність. Девіс (1960) стверджував, що бізнесмени мають відповідні зобов'язання перед суспільством з точки зору економічних і людських цінностей, і стверджував, що певною мірою соціальна відповідальність може бути пов'язана з економічною віддачею для фірми (Davis 1960). Значення ідей Девіса полягає в тому, що він вказав, що «соціальна відповідальність бізнесменів має бути співмірною з їхньою соціальною владою» (с. 71) і що уникнення її призведе до зменшення соціальної влади фірми (Девіс 1960).

Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>



Co-funded by  
the European Union



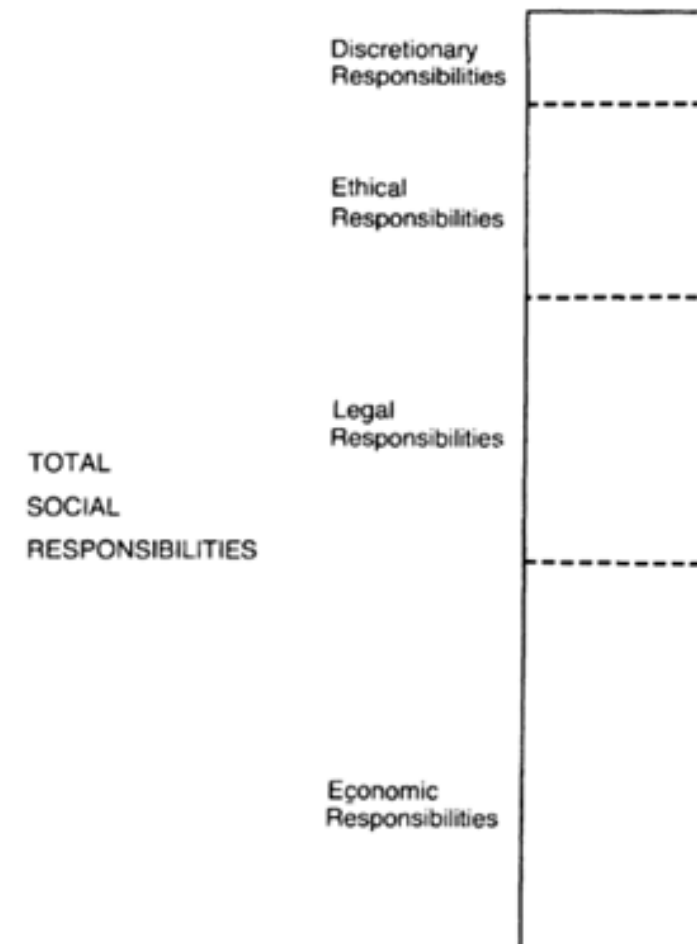
Sumy National  
Agrarian University

## 2. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

1970-ті: КСВ І  
МЕНЕДЖМЕНТ

Модель піраміди Арчі Б. Керролла від 1979 року досі є основою для розуміння елементів корпоративної соціальної відповідальності (див. рис.). Ці чотири категорії не є взаємовиключними, вони також не призначені для зображення континууму з економічними проблемами з одного боку та соціальними проблемами з іншого. Тобто вони не є ні кумулятивними, ні адитивними. Швидше, вони впорядковані на малюнку лише для того, щоб запропонувати те, що можна назвати їх фундаментальною роллю в еволюції важливості.

Хоча всі ці види відповідальності завжди існували одночасно для бізнес-організацій, історія бізнесу свідчить про ранній акцент на економічних, а потім юридичних аспектах і згодом турбота про етичні та дискреційні аспекти. Крім того, будь-яка відповідальність або дія бізнесу можуть мати втілені в ньому економічні, правові, етичні або дискреційні мотиви. Чотири класи лише для того, щоб нагадати нам, що мотиви чи дії можна класифікувати як перш за все один чи інший із цих чотирьох видів.





Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 2. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

1970-ті: КСВ І  
МЕНЕДЖМЕНТ

**Економічна відповідальність.** Перше і головне більшість соціальної відповідальності бізнесу носить економічний характер. Перш за все бізнес-інституція є основною економічною одиницею нашого суспільства. Таким чином, він несе відповідальність за виробництво товарів і послуг, які хоче суспільство, і продавати їх за ціною прибутку. Усі інші бізнес-ролі ґрунтуються на цьому фундаментальному припущенні.

**Юридична відповідальність.** Так само, як і суспільство санкціонував економічну систему, дозволяючи бізнесу взяти на себе виробничу роль, як часткове виконання «суспільного договору», він також заклав основні правила - закони та нормативні акти, відповідно до яких очікується, що бізнес буде функціонувати. Суспільство очікує від бізнесу виконання своєї економічної місії в рамках законодавчих вимог. Пунктирні лінії на рисинку на слайді вище вказують на те, що, хоча ми маємо **чотири види відповідальності, вони повинні виконуватися одночасно, як у випадку з економічними та юридична відповідальність.**

**Етична відповідальність.** Хоча перші дві категорії втілюють етичні норми, є додаткові види поведінки та діяльності, які не обов'язково закріплені в законі, але, тим не менш, очікуються від бізнесу членами суспільства. Етична відповідальність визначена погано, і, отже, є такою серед найважчих для бізнесу. Проте останніми роками чітко підкреслювалась етична відповідальність - хоча дебати про те, що є етичним, а що не є, тривають. Досить сказати, що суспільство очікує від бізнесу понад законні вимоги.

**Дискреційна (додаткова добровільна) відповідальність.** Дискреційний (або вольові) обов'язки – це ті, про які суспільство не має чіткого повідомлення для бізнесу - навіть менше, ніж у випадку етичної відповідальності. Вони залишаються на індивідуальне судження та вибір. Можливо, назвати ці очікування обов'язками невірно, оскільки вони є на розсуд бізнесу; однак, соціальні очікування існують щодо того, що бізнес перейме на себе соціальні ролі, які перевершують описані досі. Суть цих заходів полягає в тому, що якщо бізнес не бере в них участі, це не вважається неетичним як таке.

Ця структура з чотирьох частин надає нам категорії для різних відповідальності, що суспільство очікує (або припускає) від бізнесу. Кожна відповідальність є лише частиною загальної соціальної відповідальності бізнесу, що дає нам визначення, яке більш повно описує те, чого суспільство очікує від бізнесу.

**«Соціальна відповідальність бізнесу охоплює економічні, правові, етичні та дискреційні очікування, які суспільство має від організацій у певний момент часу» (Carroll, 1979, p. 500).**

*Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. The Academy of Management Review, 4(4), 497.*

<https://doi.org/10.2307/257850>





Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

### 3. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

1980-ті роки:  
ОПЕРАЦІОНАЛІЗАЦІЯ КСВ

У 1980 році Томас М. Джонс (1980), можливо, був перший автор, який розглядає КСВ як процес прийняття рішень, що впливає на корпоративну поведінку. Внесок Джонса (1980) поступився новому напрямку дискусії навколо КСВ, яка більше зосереджена на її операційній реалізації, ніж на самій концепції. Це призвело до створення нових структур, моделей і методів, спрямованих на оцінку КСВ з операційної точки зору.

#### Corporate Social Responsibility as a Process

The above discussion brings into sharper focus one basic characteristic of corporate social responsibility, public responsibility, or whatever one chooses to call a voluntary effort on the part of corporate managers to respond to a broader range of social needs. It is very difficult to reach any consensus as to what constitutes socially responsible behavior. To make the point even more strongly, it is virtually impossible to define social responsibility in terms of specific decisions. Very few can be judged absolutely socially responsible and not many can be condemned as socially irresponsible. This leads to the conclusion that corporate social responsibility ought not be seen as a set of outcomes, but as a process.

Corporate behavior should not, in most cases, be judged by the decisions actually reached, but by the process by which they are reached. Broadly stated, corporations need to analyze the social consequences of their decisions before they make them and take steps to minimize the social costs of these decisions when appropriate. The appropriate demand to be made of those who govern large corporations is that they incorporate into their decision-making process means by which broader social concerns are given full consideration. This is corporate social responsibility as a means, not as a set of ends.

Ample precedent exists for this new concept. The philosophical foundations of our political, legal, and judicial systems are based on the notion of fair process. The basic rights held by citizens in this country are virtually always ex-

can be denied, but only through due process of law.

The analogy to the political process is not at all farfetched considering the impact of routine economic decisions of large corporations. When General Motors, General Electric, or General Telephone closes a production facility, changes vendors, or embarks on a minority hiring program, thousands of people may be affected. Political scientist Robert A. Dahl has concluded that this power is indeed political and that corporations should be labeled political systems.<sup>13</sup> In terms of the social aspects of their decisions, can we honestly expect more of private governments than of public governments? Perhaps the criterion of fair process should apply to both equally.

#### Implementing Corporate Social Responsibility

Once this concept of corporate social responsibility is accepted, the problem, as before, becomes one of implementation. The new concept leads to an altered set of criteria for evaluating corporate social performance. Emphasis is shifted to the inputs of the decision-making process. Corporate managers would be expected, by whatever means, to fully examine the potential social impact of their decisions before the fact.

The means by which this might be done are varied. Some firms might choose to institute social policy study groups within the existing corporate structure. Some might wish to hire outside consultants. Others might feel that the decision-making process should be formally altered through the addition of special purpose



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

#### 4. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

1990-ті: ГЛОБАЛІЗАЦІЯ  
ТА КСВ

Донна Дж. Вуд (1991), керуючись тим, що вона вбачала як потребу в систематичній інтеграції концептуальних аспектів в єдину теорію, побудувала базуючись на моделі Керролла (1979) і Вартіка і Кокрана (1985) **МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ (CSP)**. Вуд (1991) визначила три виміри CSP: по-перше, принципи корпоративної соціальної відповідальності, які включають легітимність (інституційний рівень), громадську відповідальність (організаційний рівень) і управлінський розсуд (індивідуальний рівень). По-друге, вона визначила процеси корпоративного соціального реагування як екологічну оцінку, управління зацікавленими сторонами та управління проблемами. По-третє, вона визначила результати корпоративної поведінки як соціальні наслідки, соціальні програми та соціальну політику.

(Wood, 1991, p. 695)

**TABLE 1**  
**The Corporate Social Performance Model**

<b>Principles of corporate social responsibility</b>
Institutional principle: legitimacy
Organizational principle: public responsibility
Individual principle: managerial discretion
<b>Processes of corporate social responsiveness</b>
Environmental assessment
Stakeholder management
Issues management
<b>Outcomes of corporate behavior</b>
Social impacts
Social programs
Social policies



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

#### 4. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

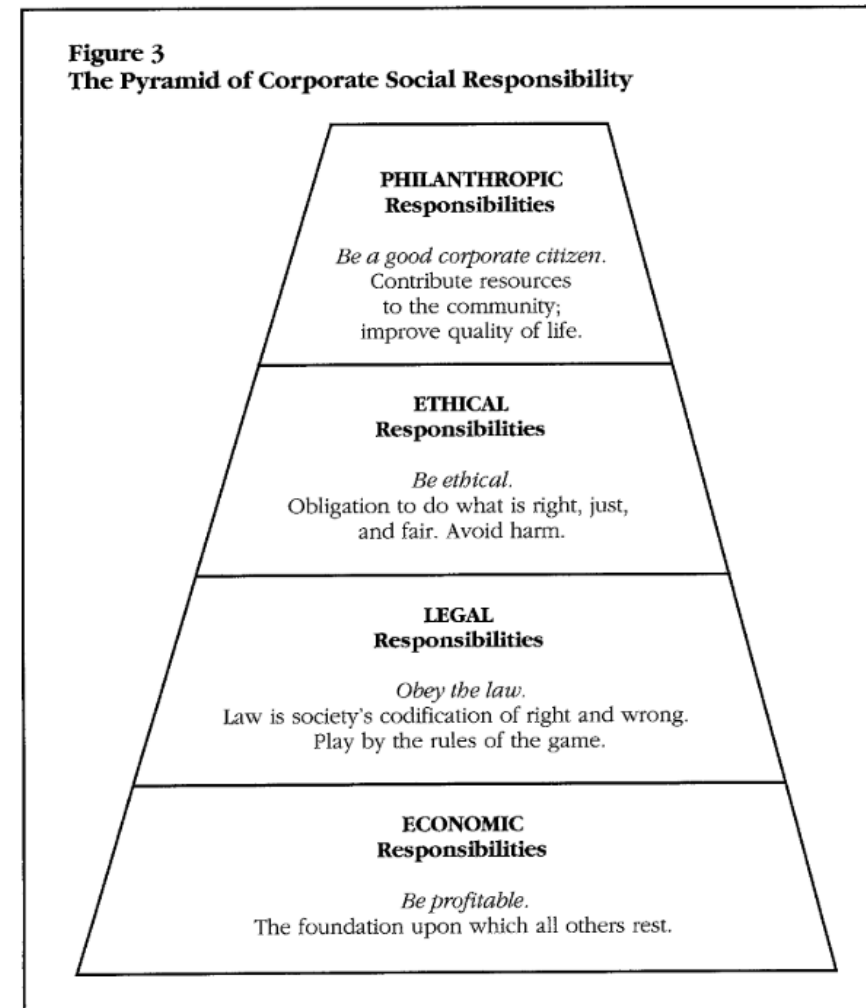
1990-ТІ: ГЛОБАЛІЗАЦІЯ  
ТА КСВ

Також у 1991 році Керролл (1991) представив «Піраміду Корпоративна соціальна відповідальність» з метою надання корисного підходу до КСВ для керівників, яким потрібно було збалансувати свої зобов'язання перед акціонерами із зобов'язаннями перед більш широким колом зацікавлених сторін, які виникли з нових урядових органів та нормативних актів США.

У «Піраміді КСВ» Керролл (1991) представив те, що він визначив як чотири основні обов'язки будь-якої компанії: 1) економічні обов'язки, які є основою для інших рівнів піраміди; 2) юридичні обов'язки фірми; 3) етичні обов'язки, які формують поведінку компанії поза законослухняними обов'язками; 4) філантропічні обов'язки корпорації щодо її внеску в покращення якості життя суспільства. Окрім графічного представлення КСВ у термінах відповідальності, Керролл (1991) стверджував, що фірма повинна бути добрим корпоративною громадянином, концепція, яку він розвинув далі наприкінці 1990-х років.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

(Carroll, 1991, p. 42)







Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

1990-ті: ГЛОБАЛІЗАЦІЯ  
ТА КСВ

#### 4. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

(Carroll, 1991, p. 40)

**Figure 1**  
**Economic and Legal Components of Corporate Social Responsibility**

Economic Components (Responsibilities)	Legal Components (Responsibilities)
1. It is important to perform in a manner consistent with maximizing earnings per share.	1. It is important to perform in a manner consistent with expectations of government and law.
2. It is important to be committed to being as profitable as possible.	2. It is important to comply with various federal, state, and local regulations.
3. It is important to maintain a strong competitive position.	3. It is important to be a law-abiding corporate citizen.
4. It is important to maintain a high level of operating efficiency.	4. It is important that a successful firm be defined as one that fulfills its legal obligations.
5. It is important that a successful firm be defined as one that is consistently profitable.	5. It is important to provide goods and services that at least meet minimal legal requirements.

(Carroll, 1991, p. 40)

**Figure 2**  
**Ethical and Philanthropic Components of Corporate Social Responsibility**

Ethical Components (Responsibilities)	Philanthropic Components (Responsibilities)
1. It is important to perform in a manner consistent with expectations of societal mores and ethical norms.	1. It is important to perform in a manner consistent with the philanthropic and charitable expectations of society.
2. It is important to recognize and respect new or evolving ethical/moral norms adopted by society.	2. It is important to assist the fine and performing arts.
3. It is important to prevent ethical norms from being compromised in order to achieve corporate goals.	3. It is important that managers and employees participate in voluntary and charitable activities within their local communities.
4. It is important that good corporate citizenship be defined as doing what is expected morally or ethically.	4. It is important to provide assistance to private and public educational institutions.
5. It is important to recognize that corporate integrity and ethical behavior go beyond mere compliance with laws and regulations.	5. It is important to assist voluntarily those projects that enhance a community's "quality of life."



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 4. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

1990-ті: ГЛОБАЛІЗАЦІЯ  
ТА КСВ

(Burke & Logsdon, 1996, p. 500)

Помітний внесок 1990-х років у цю концепцію зробили Берк і Логсдон (1996), які мали на меті знайти докази зв'язку КСВ із позитивними фінансовими результатами фірми, і завдяки цьому вони були, мабуть, першими, хто оцінив переваги стратегічного впровадження КСВ. Для них КСВ можна використовувати зі **стратегічним підходом** з метою підтримки основної діяльності бізнесу та, як наслідок, підвищення ефективності компанії в досягненні її основних цілей (Берк і Логсдон).

Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502.  
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)

		STRATEGIC DIMENSION					STRATEGIC OUTCOME
		Centrality	Specificity	Proactivity	Voluntarism	Visibility	Value created
CSR BEHAVIOUR	Philanthropic contributions (S, product, time)	Computer donations to schools by computer mfrs. Engineering research fellowships	Accustom new users to firm's products vs competitors'		Community support		Customer loyalty Future purchasers
	Employee benefits (direct or indirect)		Health/wellness Day care Flex-time	New or uncommon benefits Higher employee loyalty	Employee loyalty and morale	Internal: employee loyalty and morale	Productivity gains
	Environment management (health, safety, pollution)	New products e.g. 'green'  Process innovation esp. re pollution	Patent or innovation edge in product or process development	Learning curve advantages	Positive relations with regulators	Public relations and/or marketing advantage	New products or markets
	Political activity (PAC, lobby or information, independent or industry)	Favourable change in economic or social regulations	New business opportunities if pre-positioned to take advantage of new rules	Pre-positioning for changes in regulations			New product or geographic market opportunities
	Product or service related characteristics, innovations or processes	Product reformulations e.g. 'green' improved design, e.g. fuel efficiency new products, e.g. airbags	Patent or innovation edge first-to-market brand loyalty	Environmental scanning to create edge in design or product ideas		First-to-market or leadership benefits	New product on new markets Edge in meeting emergency needs





Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

#### 4. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

1990-ті: ГЛОБАЛІЗАЦІЯ  
ТА КСВ

(Burke & Logsdon, 1996)

Крім того, Берк і Логсдон (1996) визначили п'ять вимірів стратегічної КСВ, які для них є важливими для досягнення бізнес-цілей, а також для створення вартості:

- 1) центральне місце, яке показує, наскільки близька або відповідає КСВ компанії, її місія та цілям;
- 2) специфіка, яка представляє здатність отримати конкретні вигоди для фірми;
- 3) проактивність, тобто здатність створювати політику з урахуванням соціальних тенденцій;
- 4) волюнтаризм, що пояснюється дискреційним процесом прийняття рішень, на який не впливають зовнішні вимоги відповідності;
- 5) видимість, яка стосується актуальності спостережуваної та впізнаваної КСВ для внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін (Burke and Logsdon 1996).

Крім того, Берк і Логсдон (1996) стверджували, що впровадження стратегічної КСВ через ці п'ять вимірів призведе до стратегічного результату у формі створення цінності, яку можна ідентифікувати та виміряти, але яка обмежується економічною вигодою для фірми.



Co-funded by  
the European Union

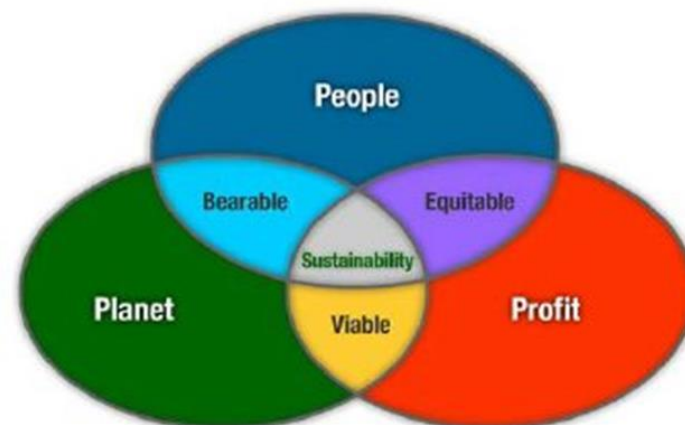
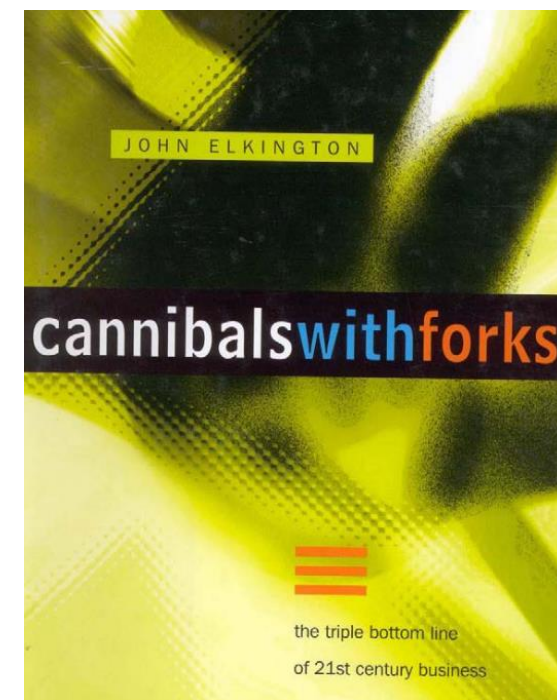


Sumy National  
Agrarian University

#### 4. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

1990-ті: ГЛОБАЛІЗАЦІЯ  
ТА КСВ

Ще один ключовий внесок у дискусію навколо корпоративної поведінки виникла з концепції «Потрійного результату», вперше розробленої Елкінгтоном у 1994 році як основи сталого розвитку, яка збалансовує соціальний, екологічний та економічний вплив компанії. Пізніше Елкінгтон (1997) пояснив, що шлях до досягнення видатних результатів (соціальних, екологічних та економічних) полягає в ефективному та довгостроковому партнерстві між приватним і державним секторами, а також між зацікавленими сторонами. Концепція потрійного результату стала популярною наприкінці 1990-х років як практичний підхід до сталого розвитку, і вона залишається актуальною в дискусії про КСВ, оскільки вказує на те, що корпорації повинні мати соціально та екологічно відповідальну поведінку, яку можна позитивно збалансувати зі своїми економічними цілями.



Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone: Oxford.



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 5. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

2000-ті: СТРАТЕГІЧНИЙ  
ПІДХІД ДО КСВ

У перші роки двадцять першого століття Крейг Сміт (2001) пояснив, що корпоративна політика змінилася у відповідь на інтереси суспільства, і в результаті це часто мало позитивний соціальний вплив. Це означало, що сфера соціальної відповідальності (з точки зору бізнесу) тепер охоплює ширший набір зацікавлених сторін, і було запропоновано нове визначення: «Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стосується зобов'язань фірми перед її зацікавленими сторонами – людьми, які постраждали від корпоративної політики та практики. Ці зобов'язання виходять за рамки юридичних вимог і обов'язків фірми перед її акціонерами. Виконання цих зобов'язань спрямоване на мінімізацію будь-якої шкоди та максимізацію довгострокового благодійного впливу фірми на суспільство» (Сміт 2001, стор. 142).

Smith, N. C. (2001). Changes in corporate practices in response to public interest advocacy and actions. In P. N. B. a. G. T. Gundlach (Ed.), Handbook of Marketing and Society. Thousand Oaks.



## 5. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

2000-ті: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО КСВ

Marrewijk (2003) представив огляд концепцій КСВ та корпоративної стійкості, в яких він визнав цю нову перспективу щодо КСВ. Марревійк (2003) пояснив цей новий суспільний підхід до КСВ як стратегічну відповідь на нові корпоративні виклики, які, як він пояснив, є результатом еволюції ролей і обов'язків кожного сектора суспільства. Для Marrewijk (2003) фірми реагують на свої виклики, приймаючи різні рівні інтеграції КСВ у структуру компанії, тема, яка все ще обговорюється в літературі.

Відповідно, Marrewijk (2003) дав п'ять інтерпретацій: до його концепції корпоративного сталого розвитку, яку він визнав як сучасне розуміння КСВ. Ці інтерпретації можна розуміти як рівень інтеграції КСВ у політику та структуру компанії. Цілісна інтерпретація Марревійка (2003) є, мабуть, найбільш актуальною для цілей нашої лекції, оскільки вона представляє повну інтеграцію КСВ, мотивовану пошуком сталого розвитку в розумінні того, що компанії відіграють нову роль у суспільстві і, як наслідок, мають приймати стратегічні рішення, щоб адаптуватися до свого соціального контексту.

Marrewijk, 2003, p. 100

1. legislation and maintenance (control)
2. competition and cooperation (market)
3. collective action and participation

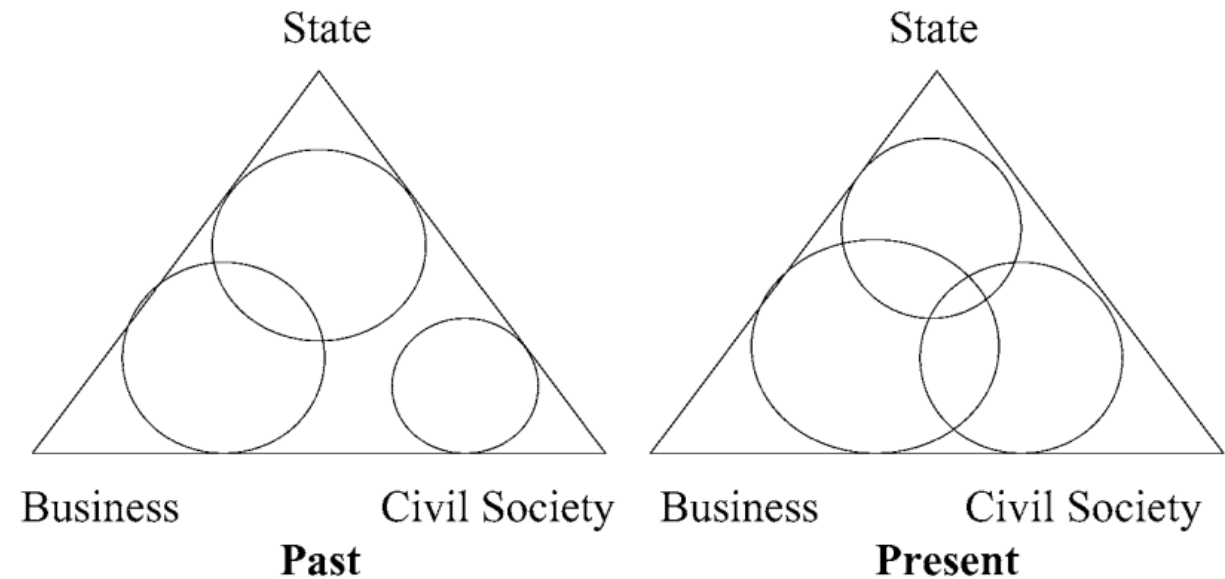


Figure 1. State, business and civil society.

van Marrewijk, M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics* 44, 95–105 (2003). <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>





Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 5. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

2000-ті: СТРАТЕГІЧНИЙ  
ПІДХІД ДО КСВ

1. *Compliance-driven CS* (Blue): CS at this level consists of providing welfare to society, within the limits of regulations from the rightful authorities. In addition, organizations might respond to charity and stewardship considerations. The motivation for CS is that CS is perceived as a duty and obligation, or correct behaviour.
2. *Profit-driven CS* (Orange): CS at this level consists of the integration of social, ethical and ecological aspects into business operations and decision-making, provided it contributes to the financial bottom line. The motivation for CS is a business case: CS is promoted if profitable, for example because of an improved reputation in various markets (customers/employees/shareholders).
3. *Caring CS* (Green): CS consists of balancing economic, social and ecological concerns, which are all three important in themselves. CS initiatives go beyond legal compliance and beyond profit considerations. The motivation for CS is that human potential, social responsibility and care for the planet are as such important.
4. *Synergistic CS* (Yellow): CS consists of a search for well-balanced, functional solutions creating value in the economic, social and ecological realms of corporate performance, in a synergistic, win-together approach with all relevant stakeholders. The motivation for CS is that sustainability is important in itself, especially because it is recognised as being the inevitable direction progress takes.
5. *Holistic CS* (Turquoise): CS is fully integrated and embedded in every aspect of the organization, aimed at contributing to the quality and continuation of life of every being and entity, now and in the future. The motivation for CS is that sustainability is the only alternative since all beings and phenomena are mutually interdependent. Each person or organization therefore has a universal responsibility towards all other beings.

*read CS as CS/CSR*





Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 5. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

2000-ті: СТРАТЕГІЧНИЙ  
ПІДХІД ДО КСВ

Стратегічна відповідь, яку компанії роблять на соціальний контекст була додатково досліджена Вертером і Чандлером (2005), які, у своїй першій спільно опублікованій праці, зосередилися на впровадженні стратегічної КСВ як частини бренд-менеджменту з метою досягнення та підтримки легітимності в глобальному контексті. Актуальність їхньої роботи залежить від акценту, приділеного зміщенню соціальної відповідальності шляхом перетворення «КСВ із мінімального зобов'язання... на стратегічну необхідність» (Вертер і Чандлер 2005, с. 319). Крім того, Вертер і Чандлер (2005) стверджували, що ефективна інтеграція SCS повинна *виходити з «справжньої відданості змінам і самоаналізу»* (стор.322) і має використовуватися підхід «згори донизу» протягом усіх операцій компанії, щоб це перетворилося на стійку конкурентну перевагу. Навіть якщо їхній підхід до КСВ зосереджувався головним чином на конкурентоспроможності та легітимності компаній, їхній головний внесок походить від прямого **ВИЗНАННЯ КСВ СТРАТЕГІЧНОЮ НЕОБХІДНІСТЮ**, що робить її незамінною для будь-якої корпорації.

## 8. Strategic CSR: Good business sense

For brand-based firms, Archie Carroll's (Carroll, 1979) four-stage hierarchy of social responsibility collapses into one of economic viability and social legitimacy. As Bansal and Bogner (2002, p. 277) reason:

“An organization's image is the cumulative assessments of the firm by its stakeholders over time. If the firm conforms to stakeholder expectations, it builds legitimacy. ... this helps build stronger relationships and trust with its stakeholders, and ... can assist the organization in the face of adverse ... conditions.”



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 5. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

2000-ті: СТРАТЕГІЧНИЙ  
ПІДХІД ДО КСВ

Незважаючи на зусилля урядів, груп активістів і науковців, в останніх скандалах виявилася безжальна корпоративна практика отримання прибутку. Однак фундаментальна стаття Портера і Крамера (2011) «Велика ідея: створення спільної цінності» стала великим проривом у концепції заохочення прибутку, вирішуючи суспільні проблеми = «робити добре, роблячи добро».

Creating shared value (CSV) = Створення спільної цінності (CSV) відноситься до стратегічного процесу, завдяки якому корпорації можуть перетворити соціальні проблеми на можливості для бізнесу (Menghwar & Daood, 2021, р. 466). Стратегічний підхід CSV до вирішення суспільних проблем і його тісний зв'язок зі стратегічною корпоративною соціальною відповідальністю і теорією зацікавлених сторін тримають концепцію в центрі уваги як у корпоративному, так і в академічному світі.

*Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006) Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, Harvard Business Review, 84 (12), pp. 78-92 <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>*

*Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. International Journal of Management Reviews, 23(4), 466-485. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>*



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

2000-ті: СТРАТЕГІЧНИЙ  
ПІДХІД ДО КСВ

<https://bit.ly/3lhyQop>

## 5. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

Портер і Крамер (2006) стверджують, що компанії можуть досягти конкурентної переваги за допомогою КСВ, і пояснив, що корпорації можуть вирішувати свій конкурентний контекст за допомогою стратегічного підходу, який призводить до створення спільної цінності з точки зору переваг для суспільства, одночасно покращуючи конкурентоспроможність фірми. За Портером і Крамером (2006), компанія повинна спочатку подивитися зсередини, щоб скласти карту соціального впливу свого ланцюжка створення вартості та визначити позитивний і негативний вплив своєї діяльності на суспільство, а потім зосередитися на тих, які мають найбільшу стратегічну цінність. Потім фірма повинна дивитися зовні, щоб зрозуміти вплив соціального контексту на її продуктивність і досягнення результату.

Таблиця. Різниця між CSR і CSV <https://bit.ly/3lhyQop>

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY CSR	CREATING SHARED VALUE CSV
Addressing societal needs and challenges by giving back + doing no/less harm	Addressing societal needs and challenges with a business model
Doing good	Doing well by doing good
Discretionary or in response to external pressures, no relation with competitiveness	Integral to competing: propels competitive advantage in new, unlocked markets
Separate from profit maximizing, philanthropy	Integral to profit maximizing
Agenda determined by external factors and often personal or departments' preference	Agenda company, sector and market specific
No real influence on innovation, other than incremental	Initiates radical innovation and incremental innovation at scale
Operational and tactical issue	Strategical priority, at the heart of business
Scalable, but from cost perspective	Scalable, with profit increasing
Seen as costs and legitimization of operations for investors	Seen as commercial opportunities for investors

*Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006) Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, Harvard Business Review, 84 (12), pp. 78-92 <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>*





Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 5. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

2000-ті: СТРАТЕГІЧНИЙ  
ПІДХІД ДО КСВ

Mark Kramer цитата: <https://bit.ly/39ywZco>

*У відповідь на недавню статтю Harvard Business Review про створення спільної цінності, яку я написав разом із Майклом Портером, я отримав запитання про взаємозв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю (CSR) та створенням спільної цінності (CSV). Хіба CSR і CSV не одне й те саме — робити добре, роблячи добро?*

*Ми вважаємо, що КСВ — це відмінна — однак яка може перегукуватися із CSV — концепція від створення спільної цінності. Корпоративна соціальна відповідальність широко сприймається як центр витрат, а не центр прибутку. Навпаки, створення спільної вартості стосується нових бізнес-можливостей, які створюють нові ринки, підвищують прибутковість і зміцнюють конкурентне позиціонування. **КСВ – це відповідальність; CSV – це створення цінності.***

*Звичайно, фраза «**робити добре, роблячи добро**» охоплює як ініціативи спільної цінності, як-от Chevy Volt — новий продукт, який ми розглядаємо як спільну цінність, так і більш традиційну діяльність із КСВ, як-от звітність GRI, яку відповідальні компанії сприймають як витрати на ведення бізнесу. Але вони представляють дуже різні стратегічні та управлінські рішення.*

*Це правда, що ми писали про КСВ у «Стратегія та суспільство», хоча навмисно уникали використання цього терміну в назві, тому що навіть у 2006 році ми знали, що намагаємося описати щось інше — ми використовували фразу «спільна цінність», але вона здавалася занадто новою, в той час, щоб замінити добре прийняту термінологію КСВ, і ми завжди неохоче створюємо новий жаргон.*

*Справа в тому, що ми бачимо, що поведінка керівництва щодо соціального впливу бізнесу різко змінюється в багатьох провідних світових компаніях. Незалежно від того, чи називається вона «нова форма КСВ» чи «спільна цінність», вона принципово відрізняється від діяльності з КСВ 5 чи 10 років тому.*

<https://bit.ly/39ywZco>



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 5. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

2000-ті: СТРАТЕГІЧНИЙ  
ПІДХІД ДО КСВ

Робота Портера та Крамера (2006) забезпечила нове розуміння КСВ як способу максимізації взаємозалежності між бізнесом і суспільством за допомогою цілісного підходу до діяльності компанії та запропоновано пояснення переваг використання КСВ як цілісної бізнес-структури замість обмеженої, орієнтованої на ціль. Фактично, Портер і Крамер (2006) стверджували, що якщо КСВ використовується без цілісного підходу і зосереджується лише на певних цілях (наприклад, КСВ використовується як інструмент для отримання соціальної ліцензії на діяльність або для досягнення та підтримки репутаційного статусу або для задоволення зацікавлених сторін) це обмежує потенціал компанії створювати соціальні переваги, одночасно підтримуючи їхні бізнес-цілі.



*Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006) Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, Harvard Business Review, 84 (12), pp. 78-92 <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>*





Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 5. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

2000-ті: СТРАТЕГІЧНИЙ  
ПІДХІД ДО КСВ

Поняття створення цінності через КСВ було підтримано Хустед і Аллен (2007), які провели опитування найбільших компаній Іспанії за кількістю працівників з метою виявлення основних стратегічних аспектів, які компанії вважають важливими для створення цінності через КСВ. Для цього Х'юстед і Аллен (2007) спиралися на чотири з п'яти вимірів стратегічної КСВ, встановлені Берком і Логсдоном (1996), щоб потім надати власне визначення КСВ як здатності компанії: «1) забезпечити узгоджену спрямованість на портфель ресурсів і активів фірми (централізація); 2) передбачити конкурентів у придбанні стратегічних факторів (проактивність); 3) створити репутаційну перевагу через знання споживачами поведінки фірми (видимість); 4) забезпечити, щоб створена додана вартість надходила до фірми (присвоєння)» (Husted and Allen 2007, p. 596). Важливо підкреслити, що Хустед і Аллен (2007) не згадали концепцію волонтаризму, запропоновану Берком і Логсдоном (1996), у своєму визначенні стратегічної КСВ, але вказали на її актуальність як ключового виміру КСВ для створення цінності.

The Burke and Logsdon framework provides a useful starting point for this work. The framework was proposed as a practical instrument for helping managers develop CSR strategies that “pay off”; it was not a fully developed model with testable hypotheses. Accordingly, we have translated the framework into the resource-based view, and defined strategic CSR as the firm’s ability to: 1) provide a coherent focus to a portfolio of firm resources and assets (centrality); 2) anticipate competitors in acquiring strategic factors (proactivity); 3) build reputation advantage through customer knowledge of firm behavior (visibility); 4) ensure that the added value created goes to the firm (appropriability).<sup>7</sup> Voluntarism, we should note, is missing from this description of strategic CSR, though it is a key variable in CSR value creation. We will return to this issue below in the theory section of the paper.

Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007). Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms. *Long Range Planning*, 40(6), 594–610. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.07.001>



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 5. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

2000-ті: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО КСВ

Крім того, надані найбільш актуальні внески Husted і Allen (2007) до концепції КСВ мають подвійний характер: по-перше, КСВ створює нові сфери можливостей через постійне прагнення до створення вартості, що, у свою чергу, призводить до інновацій. По-друге, впровадження КСВ з метою створення цінності неминуче пов'язане з соціальними вимогами.

(Husted & Allen, 2007, p. 598)

Table 1. A Comparison of Traditional CSR, Strategic CSR, and Traditional Strategy

Strategic Dimensions	Different Approaches to CSR and Strategy		
	Traditional CSR	Traditional Strategy	Strategic CSR
Visibility	Irrelevant: Doing good is its own reward – and is profitable in the long run.	Build customer awareness of product and brand.	Building customer and stakeholder awareness of product with CSR value added.
Appropriability	Irrelevant: Doing good is its own reward – and profitable in the long run.	Manage supplier, customer, and competitor relations to capture value added for firm.	Manage stakeholder relations to capture value added for the firm.
Voluntarism	Participate in social action beyond that demanded by the firm's interests and the law.	Firm innovation based on ability to learn: non – deterministic behavior.	Participate in social action beyond that demanded by law.
Centrality	Irrelevant: Doing good is tied to social need and not to core business mission.	Create value via product/ service innovation.	Create value via product/ service innovation linked to social issues.
Proactivity	Anticipate changes in social issues.	First-mover advantage.	Anticipate changes in social issues that present market opportunities.

Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007). Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms. *Long Range Planning*, 40(6), 594–610.

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.07.001>



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 5. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

2000-ті: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО КСВ

Переконання в досягненні конкурентної переваги та створенні цінності за допомогою КСВ було додатково розвинене Хесліном і Очоа (2008), які стверджували, що навіть якщо практики КСВ є найбільш ефективними, коли вони розроблені спеціально, вони все одно дотримуються загальних принципів. Щоб підтвердити свою гіпотезу, Хеслін та Очоа (2008) проаналізували 21 зразкову практику КСВ і помітили, що сім загальних принципів керують стратегічним підходом до КСВ у вибраних компаніях:

- культивуйте необхідні таланти,
- розвивайте нові ринки,
- захищайте добробут працівників,
- зменшуйте вплив на навколишнє середовище.
- слід, отримувати прибуток від побічних продуктів,
- залучати клієнтів і
- озеленювати ланцюг поставок.

HESLIN, P. A., & OCHOA, J. D. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 37(2), 125–144.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.002>

(HESLIN & OCHOA, 2008, p. 130)

**TABLE 2 STRATEGIC CSR PRINCIPLES AND EXEMPLARY PRACTICES**

STRATEGIC CSR PRINCIPLES	CORPORATION	EXEMPLARY STRATEGIC CSR PRACTICES
1. Cultivate needed talent	<i>Marriott</i> <i>Microsoft</i> <i>GlaxoSmithKline</i>	Provide extraordinary career opportunities Nurture required IT talent Expand access to medications
2. Develop new markets	<i>Philips Electronics</i> <i>Globe Telecom</i> <i>Whole Foods</i>	Produce resource-efficient products Create first-time consumers Specialize in organic products
3. Protect labor welfare	<i>Levi Strauss</i> <i>Odegard &amp; Rugmark</i> <i>Starbucks</i>	Replace exploitation with education Certify ethical production Enhance farmers' productivity and welfare
4. Reduce your environmental footprint	<i>DuPont</i> <i>Ethel M</i> <i>Norsk Hydro</i>	Create more value and less "stuff" Produce abundant life from wastewater Renew raw materials
5. Profit from by-products	<i>Fuji Xerox</i> <i>Shaw Industries</i> <i>Manildra</i>	Redesign products for learning and profits Adopt cradle-to-cradle manufacturing Convert grain and starch waste to fuels and food
6. Involve customers	<i>Target</i> <i>Hewlett-Packard</i> <i>Patagonia</i>	Enable customers to improve education Reduce the environmental cost of IT use Educate and engage customers
7. Green your supply chain	<i>Nestle</i> <i>Wal-Mart</i> <i>S.C. Johnson</i>	Optimize transportation Reduce packaging across the supply chain Identify, publicize and reward greener alternatives





Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 5. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

2000-ті: СТРАТЕГІЧНИЙ  
ПІДХІД ДО КСВ

Зразкові практики КСВ, представлені Хесліном та Очоа (2008) дають уявлення про потенційні переваги КСВ для створення спільної цінності для самих компаній, їхніх зацікавлених сторін та соціального контексту, в якому працюють фірми. Виходячи з роботи Хесліна та Очоа (2008), може здатися, що принаймні для деяких всесвітньо відомих компаній віра у створення спільної цінності стала рушійною силою для інтеграції глобальних і складних питань у політику КСВ компанії. Принаймні, наприкінці 2000-х років, було зрозуміло, що КСВ має потенціал для створення спільної цінності та вирішення соціальних проблем.

(HESLIN & OCHOA, 2008, p. 130)

Organizational Dynamics, Vol. 37, No. 2, pp. 125–144, 2008  
© 2008 Elsevier Inc. All rights reserved.  
www.organizational-dynamics.com

ISSN 0090-2616/\$—see frontmatter  
doi:10.1016/j.orgdyn.2008.02.002

Available online at www.sciencedirect.com



# Understanding and developing strategic corporate social responsibility

PETER A. HESLIN<sup>1</sup>

JENNA D. OCHOA

HESLIN, P. A., & OCHOA, J. D. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 37(2), 125–144. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.002>



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

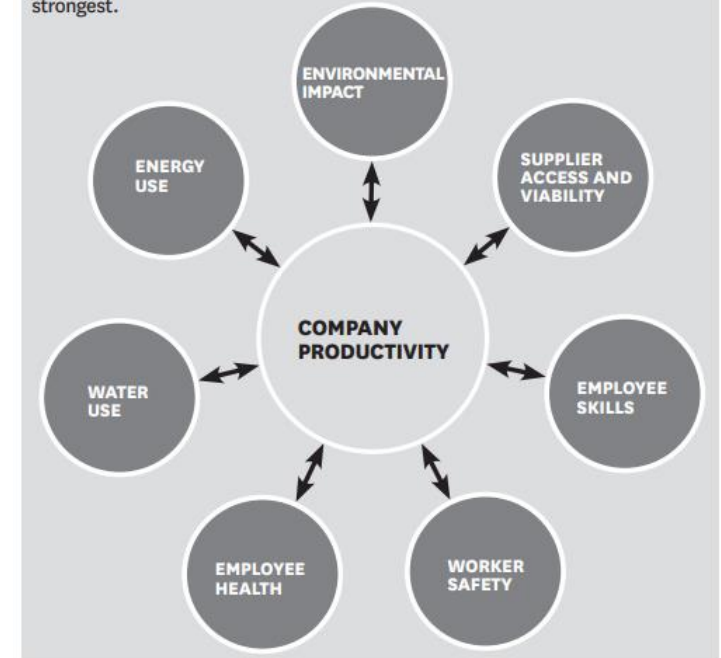
## 6. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

2010-ті: КСВ І СТВОРЕННЯ  
СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ

Концепція створення спільної цінності була далі розвинена Портером і Крамером (2011), які пояснили це як необхідний крок в еволюції бізнесу та визначили це як: «політика та операційна практика, які підвищують конкурентоспроможність компанії, водночас рекламуючи - покращення економічних і соціальних умов у громадах, у яких він працює. Створення спільної цінності зосереджується на виявленні та розширенні зв'язків між суспільним та економічним прогресом» (Porter and Kramer 2011, p. 2). Для Портера та Крамера (2011) потреба у створенні спільної цінності (CSV) є частково результатом звичайних вузьких бізнес-стратегій, які зазвичай не враховують широкі фактори, що впливають на їх довгостроковий успіх. Примітно, що Портер і Крамер (2011) відносять КСВ до цієї категорії, вважаючи це застарілою та обмеженою концепцією, яка виникла як спосіб покращити репутацію компанії, і, як наслідок, вони стверджують, що КСВ має замінити КСВ.

### THE CONNECTION BETWEEN COMPETITIVE ADVANTAGE AND SOCIAL ISSUES

There are numerous ways in which addressing societal concerns can yield productivity benefits to a firm. Consider, for example, what happens when a firm invests in a wellness program. Society benefits because employees and their families become healthier, and the firm minimizes employee absences and lost productivity. The graphic below depicts some areas where the connections are strongest.



Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review(January-February)

[https://moodle.luniversitenumérique.fr/pluginfile.php/6274/mod\\_folder/content/0/8.%20La%20valeur%20partage%CC%81e%20-%20Micheal%20Porter.pdf](https://moodle.luniversitenumérique.fr/pluginfile.php/6274/mod_folder/content/0/8.%20La%20valeur%20partage%CC%81e%20-%20Micheal%20Porter.pdf)





Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 6. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

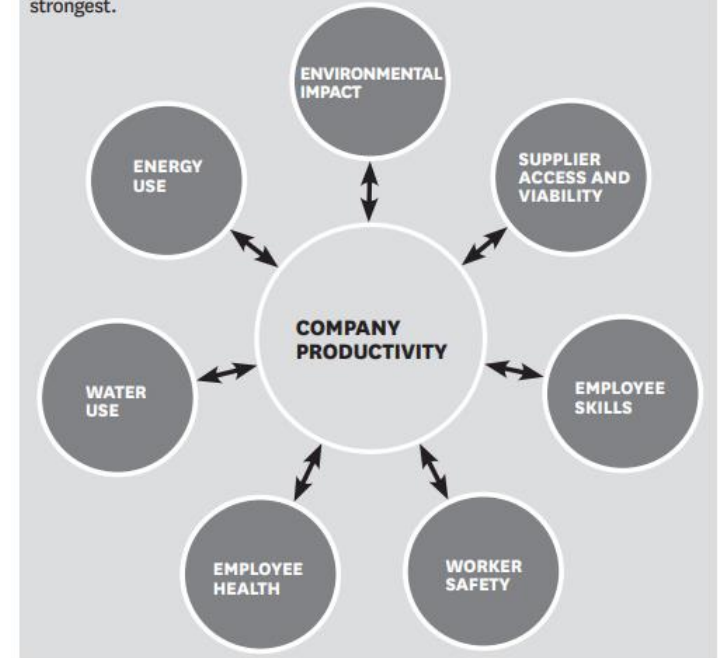
2010-ті: КСВ І СТВОРЕННЯ  
СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ

Можливо, найбільш релевантний внесок Портера та Крамера (2011) походить від твердження, що «мета корпорації має бути перевизначена як створення спільної цінності» (с. 2) і вказівки на те, що першим кроком для цього є ідентифікація суспільні потреби, а також переваги чи шкоду, які бізнес втілює у своїй продукції. Відповідно, Портер і Крамер (2011) встановили три способи створення спільної цінності:

1. переосмислення продуктів і ринків,
2. переосмислення продуктивності в ланцюжку створення вартості та
3. створення допоміжних галузевих кластерів, де працює компанія.

### THE CONNECTION BETWEEN COMPETITIVE ADVANTAGE AND SOCIAL ISSUES

There are numerous ways in which addressing societal concerns can yield productivity benefits to a firm. Consider, for example, what happens when a firm invests in a wellness program. Society benefits because employees and their families become healthier, and the firm minimizes employee absences and lost productivity. The graphic below depicts some areas where the connections are strongest.



Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review(January-February)

[https://moodle.luniversitenumérique.fr/pluginfile.php/6274/mod\\_folder/content/0/8.%20La%20valeur%20partage%CC%81e%20-%20Micheal%20Porter.pdf](https://moodle.luniversitenumérique.fr/pluginfile.php/6274/mod_folder/content/0/8.%20La%20valeur%20partage%CC%81e%20-%20Micheal%20Porter.pdf)



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 6. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

2010-ті: КСВ І СТВОРЕННЯ  
СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ

Trapp (2012) навів приклад третього покоління КСВ через дослідження Vattenfall, шведської державної енергетичної компанії, яка у 2008 році запустила кампанію залучення зацікавлених сторін за підтримки КСВ, спрямовану на пом'якшення наслідків зміни клімату. Ситуація показала, що навіть якщо кампанія Vattenfall стосувалася чітких соціальних і глобальних проблем (зміна клімату), вона все одно відображала типові бізнес-цілі (у цьому випадку створення інтересу до екологічних зусиль компанії та створення іміджу бренду, пов'язаного з боротьбою з зміною клімату, що стане конкурентною перевагою першого кроку) (Trapp 2012). Таким чином Трапп (2012) зробив внесок у концепцію КСВ, показавши нові ролі та обов'язки, які корпорації готові взяти на себе для створення спільної цінності.



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 6. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

2010-ті: КСВ І СТВОРЕННЯ  
СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ

У третьому виданні книги Чендлера та Вертера Стратегічна корпоративна соціальна відповідальність (2013), автори визнали актуальність створення спільної цінності, постійної в попередніх виданнях, і підкреслили його значення, змінивши підзаголовок книги з «Зацікавлені сторони в глобальному середовищі» на нову версію Зацікавлені сторони, глобалізація та стійке створення вартості». Фактично, у третьому виданні книги Чандлер і Вертер (2013) стверджують, **ЩО КСВ МАЄ ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ СТВОРЕННЯ СТАЛОЇ ЦІННОСТІ, І ЩО ПЕРШИЙ КРОК ДО ЦЬОГО ПОЛЯГАЄ У ВИЗНАЧЕННІ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ, ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ЯКИХ КОМПАНІЯ МОЖЕ СТВОРИТИ РИНОК, ЕФЕКТИВНІ ТА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНІ РІШЕННЯ**. Пізніше, у четвертому й останньому виданні Чендлер (2016) розмірковує про еволюцію КСВ та її все більше визнання як центрального елемента прийняття стратегічних рішень компанії, а також її повсякденної діяльності. З цього видання видно, що Чандлер (2016) розуміє створення стійкої цінності як одну з головних цілей КСВ. Насправді підзаголовок четвертого видання «Створення сталої цінності» резюмує нову точку зору Чендлера (2016) на КСВ, згідно з якою «створення цінності не можна уникнути... [натомість] її потрібно прийняти» (стор. xxvii).

Chandler, D. (2016). *Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation. United States of America: SAGE Publications.*

Chandler, D., & Werther, W. B. (2013). *Strategic corporate social responsibility: stakeholders, globalization, and sustainable value creation* (3rd ed.). United States of America: SAGE Publications.



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## 6. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

2010-ті: КСВ І СТВОРЕННЯ  
СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ

У 2015 році Керролл відновив роботу над КСВ через огляд еволюції концепції, який доповнив його огляд літератури 1999 та 2010 років, але цього разу він розглядав конкуруючі та взаємодоповнюючі концепції, які стали частиною сучасного ділового словника. Керролл (2015) розглянув концепції залучення зацікавлених сторін та управління, бізнес-етики, корпоративного громадянства, корпоративної стійкості та створення спільної цінності та дійшов висновку, що всі вони взаємопов'язані та перетинаються. Зокрема, Керролл (2015) зазначив, що всі ці концепції були включені в КСВ, тому він визначає її як орієнтир і центральну частину руху соціально відповідального бізнесу

**STAKEHOLDER ENGAGEMENT AND  
MANAGEMENT,  
BUSINESS ETHICS,  
CORPORATE CITIZENSHIP,  
CORPORATE SUSTAINABILITY,  
AND THE CREATION OF SHARED  
VALUE**





Co-funded by  
the European Union



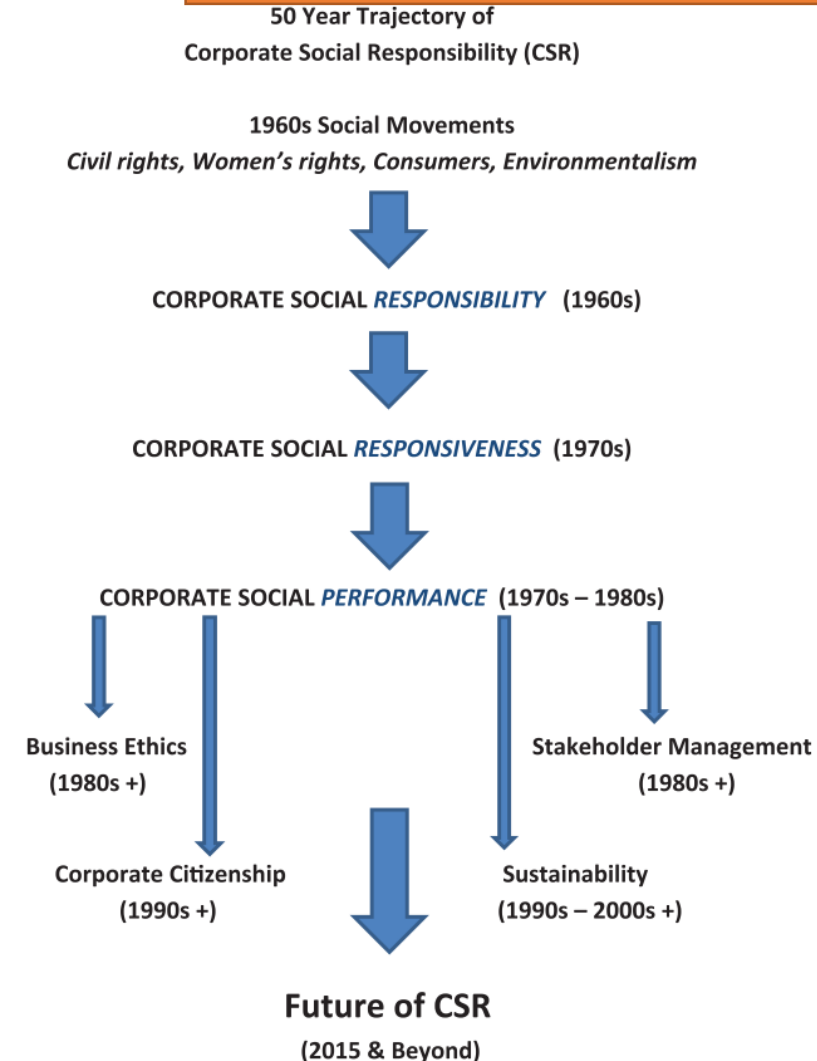
Sumy National  
Agrarian University

## 6. ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

2010-ті: КСВ І СТВОРЕННЯ  
СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ

У 2015 році Керролл відновив роботу над КСВ через огляд еволюції концепції, який доповнив його огляд літератури 1999 та 2010 років, але цього разу він розглядав конкуруючі та взаємодоповнюючі концепції, які стали частиною сучасного ділового словника. Керролл (2015) розглянув концепції залучення зацікавлених сторін та управління, бізнес-етики, корпоративного громадянства, корпоративної стійкості та створення спільної цінності та дійшов висновку, що всі вони взаємопов'язані та перетинаються. Зокрема, Керролл (2015) зазначив, що всі ці концепції були включені в КСВ, тому він

**ВИЗНАЧАЄ ЇЇ ЯК ОРІЄНТИР І ЦЕНТРАЛЬНУ ЧАСТИНУ  
РУХУ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ**



Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility.  
*Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ

Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>

## HISTORY OF CSR

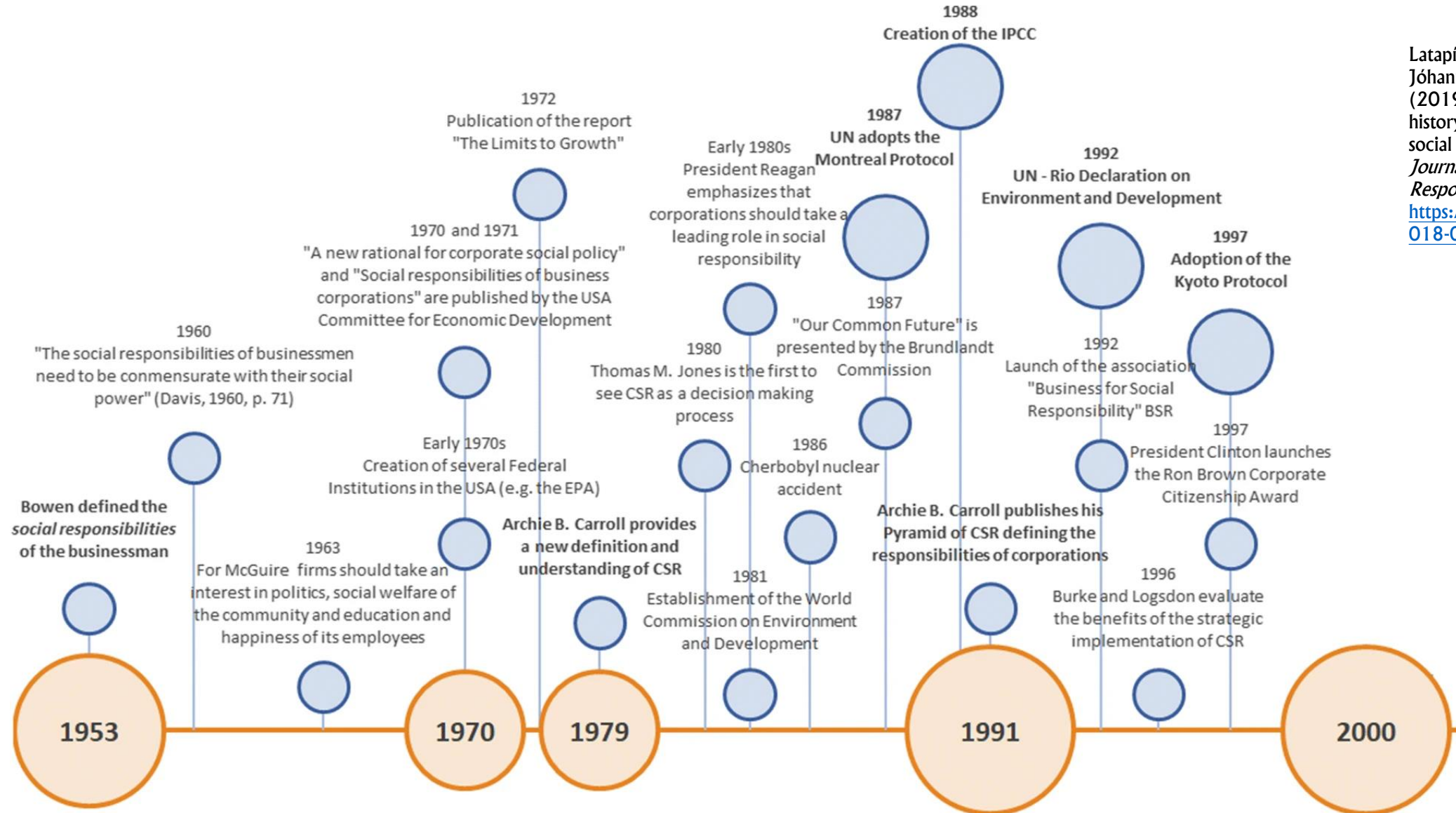
- 1960**  
For **Davis**, businessmen have a broad obligation towards society in terms of economic and human values. As a consequence, the "social responsibilities of businessmen need to be commensurate with their social power" (p. 71)
- 1970'S**  
The term **Corporate Social Responsibility** became increasingly popular
- 1979**  
For **Carroll**, CSR encompasses economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at any given point
- 1991**  
**Wood** creates a model of Corporate Social Performance based on the principles of CSR and identifies the outcomes of corporate behavior as social impacts
- 1996**  
**Burke and Logsdon** defined 5 dimensions of **strategic CSR** that result in identifiable and measurable value creation (in the form of economic benefits for the firm)
- 2001**  
For **Lantos**, CSR responds to the implicit social contract between business and society and can become **strategic** when it is part of the company's management plans for generating profits
- 2003**  
For **Marrewijk**, SCSR is a response to the new roles and responsibilities of each sector of society
- 1953**  
**Bowen** defined that the social responsibility of business executives is to make decisions according to the values of our society
- 1970-71**  
The **Committee for Economic Development (USA)** provided a new understanding to the role of corporations by stating that: "business functions by public consent, and its basic purpose is to serve constructively the needs of society – to the satisfaction of society" (p. 11)  
**"Business exists to serve society"** (Committee for Economic Development (USA), 1971, p. 16)
- 1980**  
**Jones** claims that CSR should be seen as a **decision making process** that would influence corporate behavior
- 1991**  
**Carroll** represents the four main responsibilities of companies with the **Pyramid of CSR** and states that companies should be **good corporate citizens**

- 2005**  
**Chandler and Werther** recognized a shift in social responsibility that transformed "CSR from being a minimal commitment...to becoming a strategic necessity" (p. 319) which can translate into a sustainable competitive advantage
- 2006**  
For **Porter and Kramer**, SCSR helps companies achieve a competitive advantage that results in the **creation of shared value**
- 2007**  
For **Husted and Allen**, SCSR generates new areas of opportunity through the constant drive for **creating value**, which is at the same time inevitably linked to social demands
- 2008**  
**Heslin and Ochoa** explain that even when SCSR should be tailor made it still follows 7 common principles: cultivate the needed talent, develop new markets, protect labor welfare, reduce the environmental footprint, profit from by-products, involve customers, and green the supply chain.
- 2011**  
**Porter and Kramer** claim that "the purpose of the corporation must be redefined as **creating shared value**" (p. 2) and as such the concept of Creating Shared Value (CSV) should replace CSR
- 2012**  
**Trapp** sees CSR\* as the moment in which corporations reflect their concerns about social and global issues on their activities, even when some of those concerns might not be directly linked to their core business
- 2013**  
**Chandler and Werther** see SCSR as central to a company's strategic decision making as well as to their day-to-day operations and claim that through it, firms can create market-based products/services in an efficient and socially responsible way
- 2015**  
**Carroll** concluded that the concepts of stakeholder engagement and management, business ethics, corporate citizenship, corporate sustainability, and the creation of shared value are all interrelated and overlapping and all of them have been incorporated into CSR. Carroll defines CSR as the **benchmark** and central piece for the **socially responsible movement**
- 2016**  
**Chandler** defines the generation of **sustainable value** as the main objective of SCSR

\*Referring for Trapp's third generation of CSR



# ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ



Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>



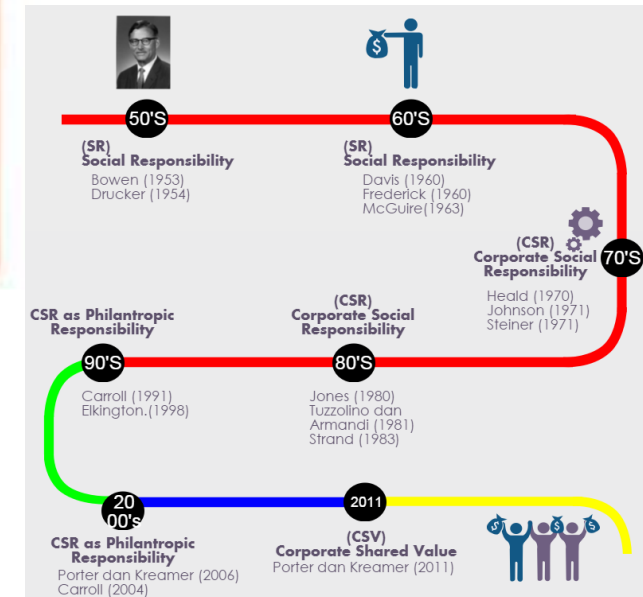
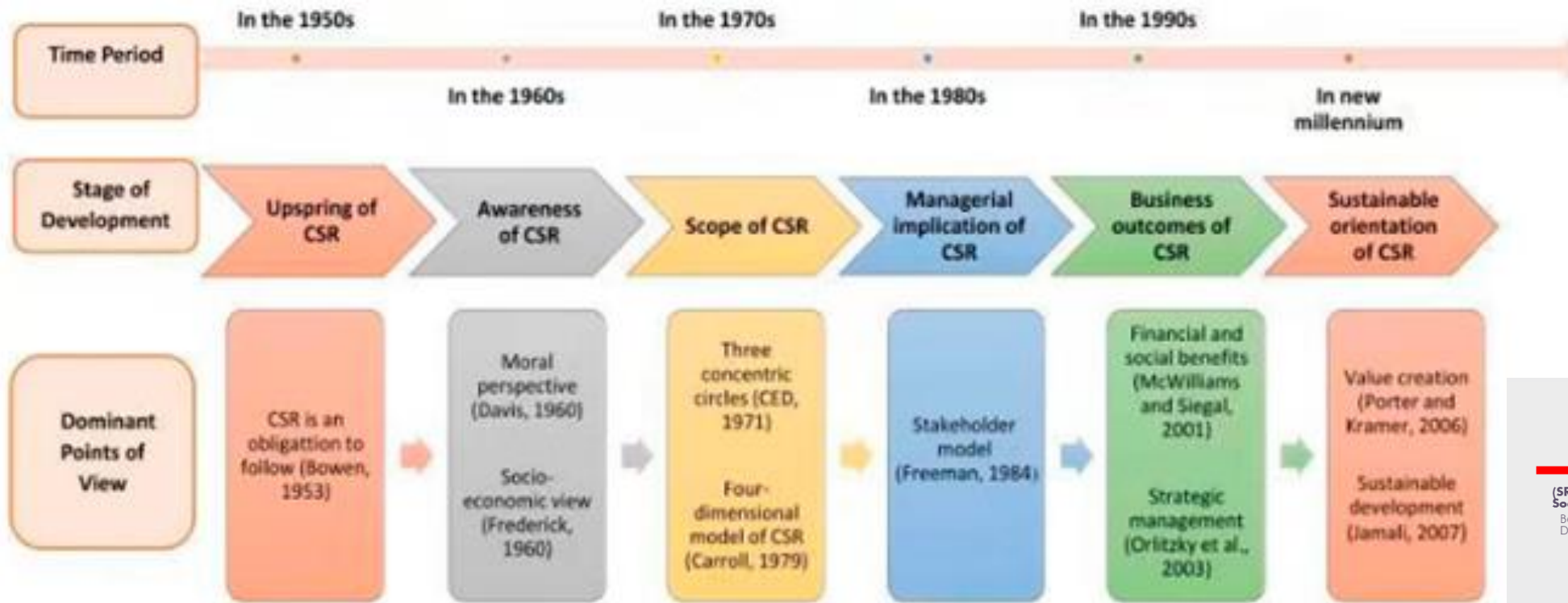


Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ? ЕВОЛЮЦІЯ КСВ



Yang, M., Bento, P., & Akbar, A. (2019). Does CSR Influence Firm Performance Indicators? Evidence from Chinese Pharmaceutical Enterprises. *Sustainability*, 11(20), 5656.

<https://doi.org/10.3390/su11205656>





Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

## Поняття та еволюція розвитку корпоративної соціальної відповідальності: глобальна ретроспектива

1. 1950-1960-ті роки
2. 1970-ті: КСВ і менеджмент
3. 1980-ті роки: операціоналізація КСВ
4. 1990-ті: глобалізація та КСВ
5. 2000-ті: стратегічний підхід до КСВ
6. 2010-ті: КСВ і створення спільної цінності