

УДК: 65.012.3:005.336.2:504.03

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.4.10>

«ЗЕЛЕНА» ДНК БІЗНЕСУ: РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ ТА ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сазонова Тетяна Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0003-1454-5135

Жижка Наталія Григорівна

здобувачка вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0009-0005-2389-4689

Прійдан Надія Іванівна

здобувачка вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0009-0008-1616-1729

У сучасному глобалізованому та нестабільному бізнес-середовищі, завдання імплементації Цілей сталого розвитку у стратегічну й операційну діяльність підприємств набуває вирішального значення, формуючи траєкторію довгострокового розвитку та стратегічні переваги. Дослідження зосереджено на теоретико-методологічних та практичних аспектах розвитку корпоративної культури вітчизняного підприємства в контексті досягнення ЦСР. Актуальність дослідження зумовлена зміщенням акценту в менеджменті на соціальну відповідальність та інтеграцію екологічних, соціальних та економічних цілей у саму ДНК підприємства. Корпоративна культура трансформується із внутрішнього атрибута в ключовий стратегічний інструмент, що забезпечує довгострокову стійкість, конкурентоспроможність і здатність активно впливати на суспільні зміни. У статті використано загальнонаукові методи, системний аналіз, спостереження. Застосовано порівняльний аналіз для розмежування бізнес- та соціальних проєктів, виділено суттєві відмінності між ними за такими ознаками, як мета, джерела фінансування, цільова аудиторія, вплив та оцінка результатів. Систематизовано 17 цілей сталого розвитку та розкрито варіанти їх реалізації через соціальні проєкти на мікрорівні підприємства. Визначено, що сталий розвиток є підходом, який забезпечує збалансоване зростання в економічній, соціальній та екологічній сферах. Обґрунтовано, що узгодженість корпоративної культури із ЦСР гарантує спрямованість усіх стратегічних та операційних рішень на їх досягнення. Сильна, прозора та інклюзивна культура є фундаментом для успішної реалізації соціальних ініціатив, максимізує інноваційний потенціал і підвищує залученість персоналу, що є критично важливим для проєктів із соціальним ефектом. Соціальне проєктування є необхідним в умовах сучасних викликів, оскільки сприяє беззупинному розвитку соціальних систем та формує позитивний бренд роботодавця й образ соціально-відповідального підприємництва. Реалізація ЦСР є органічною частиною корпоративної культури, що забезпечує довіру й підтримку стейкхолдерів.

Ключові слова: корпоративна культура, сталий розвиток, цілі сталого розвитку, соціальні проєкти, бізнес-проєкт, соціальна відповідальність, інклюзивна культура.

Tetiana Sazonova, Natalia Zhyzhka, Nadiia Priidan
Poltava State Agrarian University

THE “GREEN” DNA OF BUSINESS: THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN IMPLEMENTING SOCIAL PROJECTS AND ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

In today's globalised and unstable business environment, the task of implementing the Sustainable Development Goals in the strategic and operational activities of enterprises is of crucial importance, shaping the trajectory of long-term development and strategic advantages. The study focuses on the theoretical, methodological and practical aspects of developing the corporate culture of domestic enterprises in the context of achieving sustainable development goals. The relevance of the study is due to the shift in management focus towards social responsibility and the integration of environmental, social and economic goals into the very DNA of the enterprise. Corporate culture is transforming from an internal attribute into a key strategic tool that ensures long-term sustainability, competitiveness and the ability to actively influence social change. The article uses general scientific methods, systematic analysis and observation. Comparative analysis is used to distinguish between business and social projects, highlighting the significant differences between them in terms of purpose, sources of funding, target audience, impact and evaluation of results. Seventeen sustainable development goals are systematised and options for their implementation through social projects at the micro level of the enterprise are revealed. It is determined that sustainable development is an approach that ensures balanced growth in the economic, social and environmental spheres. It is argued that the alignment of corporate culture with sustainable development goals ensures that all strategic and operational decisions are focused on achieving them. A strong, transparent and inclusive culture is the foundation for the successful implementation of social initiatives, maximises innovation potential and increases staff engagement, which is critical for projects with a social impact. Social design is necessary in the context of modern challenges, as it contributes to the continuous development of social systems and shapes a positive employer brand and image of socially responsible entrepreneurship. The implementation of sustainable development goals is an integral part of corporate culture, ensuring the trust and support of stakeholders.

Keywords: corporate culture, sustainable development, sustainable development goals, social projects, business project, social responsibility, inclusive culture.

Вступ. У сучасному глобалізованому, технологічно-динамічному, й одночасно – нестабільному та ризикованому бізнес-середовищі, організації та підприємства знаходяться у постійному пошуку нових інструментів, методів та підходів до управління стійкістю та ефективністю функціонування. Актуальним залишається завдання імплементації цілей сталого розвитку (ЦСР) у стратегічну та операційну діяльність господарюючих суб'єктів, адже вони формують не лише траєкторію довгострокового розвитку підприємства, але й його стратегічні переваги та унікальний образ. У даному контексті корпоративна культура набуває вирішального значення в системі інтеграції ЦСР в бізнес та культуру управління організації.

Матеріали та методи. Враховуючи сучасні глобальні виклики, ключовий акцент в менеджменті підприємств зміщується на його соціальну відповідальність та інтеграцію ЦСР (екологічних, соціальних та економічних) у саму ДНК підприємства. Врахування даних тенденцій дає змогу сформулювати ефективну, сильну корпоративну культуру, яка сприяє сталому розвитку, а це, у власну чергу, дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін,

враховуючи не лише технологічний прогрес, але й нові соціальні потреби різних зацікавлених сторін; підвищити довіру стейкхолдерів, які дедалі більше цінують соціально відповідальний бізнес; використати внутрішній потенціал персоналу для ефективної реалізації соціальних, в т. ч. екологічних проєктів, які виходять за межі традиційного отримання прибутку [6–10].

Таким чином, корпоративна культура стає серйозним стратегічним інструментом, що забезпечує довгострокову стійкість підприємства, його конкурентоспроможність та, що найголовніше, здатність активно впливати на суспільні зміни та успішно впроваджувати ЦСР в умовах сучасних трансформацій.

Під час дослідження використовували матеріали вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків; загальнонаукові методи; метод системного аналізу, аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльний аналіз, систематизація та класифікація.

Мета статті – дослідити теоретико-методологічні та практичні аспекти розвитку корпоративної культури вітчизняних підприємств та організацій в контексті досягнення цілей сталого розвитку.

Результати. Сталий розвиток – це підхід, який забезпечує гідне життя для всіх людей сьогодні, не ставлячи під загрозу потреби майбутніх поколінь. Це досягається завдяки збалансованому зростанню в трьох ключових сферах [1]: економічній, що передбачає ефективне використання ресурсів, щоб забезпечити високий рівень добробуту для всіх; соціальній – спрямована на створення стабільного суспільства, яке у власному існуванні керується принципами справедливості, інклюзивності та рівності; екологічній, що охоплює піклування про навколишнє середовище, яке спрямоване на формування можливостей для його відновлення. Гармонійне поєднання цих трьох сфер і є основною метою сталого розвитку. Саме реалізуючи на рівні підприємства портфель бізнес- та соціальних проєктів, сприяє досягненню ЦСР на мікро-рівні. Разом з тим, враховуючи те, що як соціальний, так і бізнес-проєкт являють собою унікальну діяльність, яку необхідно координувати, використовуючи методи проєктного менеджменту, між ними є суттєві відмінності (табл. 1).

Якщо мета соціальних проєктів є єдиною для всіх, то цілі можуть бути досить різними, однією такою ціллю може бути імплементація ЦСР в корпоративну культуру підприємства. Розглянемо варіанти реалізації ЦСР, зокрема через ініціювання соціальних проєктів (табл. 2).

Забезпечити існування та розвиток підприємства з фокусом на досягнення ЦСР можливо, використовуючи філософію, політику, цінності та стратегію підприємства, що є складовими його корпоративної культури. Зарубіжні дослідники розкривають кілька ключових аспектів ролі та впливу корпоративної

культури, які можна використати не лише в контексті її розвитку, але й в контексті її узгодження із ЦСР, що прямо вплине на успіх бізнесу [сформовано на основі 6–9]:

1. Культура має бути безпосередньо узгоджена зі стратегічними цілями підприємства, особливо з тими, що стосуються сталого розвитку та соціальної відповідальності. Це забезпечує, що кожне рішення сприяє, наприклад, реалізації ЦСР 9, або ЦСР 11–13.

2. Лідери є головними амбасадорами культури. Вони повинні послідовно втілювати цінності соціальної відповідальності, подаючи приклад, ініціюючи та сприяючи реалізації соціальних проєктів, екологічних ініціатив на всіх рівнях управління, а також заохочуючи до цього зовнішніх стейкхолдерів.

3. Відкрита комунікація та прозорість щодо прогресу в досягненні ЦСР та реалізації соціальних проєктів є також важливими. Це підвищує довіру стейкхолдерів, зокрема, інвесторів та залучає співробітників до спільних соціальних дій.

4. Культура не статична, вона має постійно розвиватися та адаптуватися до нових глобальних викликів (наприклад, ЦСР1; ЦСР3; ЦСР6–8; ЦСР17). Регулярна оцінка та оновлення культурних практик дозволяють ефективно впроваджувати нові соціальні та екологічні стандарти.

5. Культура, що надає співробітникам автономію та заохочує ініціативу, стимулює «зелені» інновації та нестандартні підходи до вирішення соціальних проблем у рамках проєктів, підвищуючи внесок у ЦСР1–6 та ЦСР8, ЦСР10.

6. Інклюзивна культура є прямим внеском у ЦСР5 та ЦСР №10, ЦСР17. Різноманітні команди при-

Таблиця 1

Відмінності між соціальним проєктом та бізнес-проєктом

Ознака	Соціальний проєкт	Бізнес-проєкт
Мета	вирішення соціальних, культурних, громадських або екологічних проблем. Головний фокус на покращення показників якості життя визначеної соціальної групи, суспільства загалом	отримання фінансової вигоди, прибутку. Головний фокус на створення доданої вартості для підприємства, шляхом задоволення потреб клієнтів, споживачів та генерації, нарощування чистого доходу
Джерела фінансування	на рівні підприємства для персоналу може фінансуватися за рахунок власних коштів, але поширеними практиками фінансування є гранти, державні програми, спонсорські внески, краудфандинг	фінансування головним чином за рахунок власних коштів, інвестицій, доходів від діяльності, кредитування
Цільова аудиторія	соціально значимі, вразливі групи, наприклад: молодь, жінки, малозабезпечені, багатодітні, люди похилого віку тощо	клієнти, споживачі, які здатні сплатити за товар, послугу, що є результатом проєкту
Вплив	фокус на тривалий та всеохоплюючий соціальний ефект, тому часто користується широкою громадською підтримкою, супроводжується змінами в усвідомленості людей та нормах	вплив вимірюється в показниках комерційної діяльності
Оцінка результатів	зміни для цільової аудиторії, які були отримані в результаті реалізації проєкту. Наприклад: покращення умов праці, підвищення рівня здоров'я, освіти тощо	фінансові результати: прибуток, окупність інвестицій, збільшення частки ринку, підвищення рівня конкурентоспроможності тощо

Джерело: сформовано авторами на основі [2, с. 19]

Таблиця 2

ЦСР, їх характеристика в контексті діяльності підприємства та культури управління

Ціль	Характеристика	Реалізація
1. Подолання бідності	Підтримка найбільш вразливих верств соціальної спільноти; розширення доступу до базових ресурсів, послуг	Волонтерство, адресна допомога
2. Подолання голоду	Забезпечення поживного харчування протягом року соціальної спільноти.	Адресна допомога, просвітницька діяльність, підтримка дрібних фермерів, рівного доступу до ведення сільського господарства
3. Міцне здоров'я та благополуччя	Забезпечення рівного доступу до медичних послуг	Забезпечення систематичного медичного огляду, профілактика, вакцинація, медична страховка
4. Якісна освіта	Рівний доступ до якісної освіти	Помірковані системи розвитку персоналу; інвестування в освіту дітей співробітників
5. Гендерна рівність	Рівні права для чоловіків та жінок	Рівні можливості для кар'єрного просування, отримання рівних доходів
6. Чиста вода та належні санітарні умови	Забезпечення рівних можливостей доступу до чистої води та умов існування	Підтримка та впровадження інноваційних екологічних технологій, дотримання правил БЖД та ергономіки праці
7. Доступна та чиста енергія	Розвиток інфраструктури та удосконалення технологій для надання зеленої та ефективної енергії	Інвестування в альтернативні джерела енергії
8. Гідна праця та економічне зростання	Досягнення повної, продуктивної зайнятості та гідної праці	Оптимізація робочого графіку, забезпечення взаємозамінності, справедлива оплата праці
9. Промисловість, інновації та інфраструктура	Інвестиції в інфраструктуру та інновації, розвиток нових галузей, інформаційних, комунікаційних технологій	Увага розвитку інфраструктури підприємства, інноваційного розвитку підприємства
10. Скорочення нерівності	Забезпечення рівності доходів	Справедливий розподіл оплати праці та стимулюючих благ
11. Сталий розвиток міст і громад	Інвестування у громадський транспорт, створення зелених публічних просторів, покращення міського планування, управління при залученні громади	Долучення до громадських ініціатив, реалізація соціальних проєктів
12. Відповідальне споживання та виробництво	Зміна способу виробництва та споживання товарів і ресурсів у напрямку екологізації	Пошук екологічних способів виробництва та споживання, сортування сміття, відходів
13. Пом'якшення наслідків зміни клімату	Обмеження підвищення глобальної середньої температури на 1,5–2,0°C	Контроль за шкідливими викидами, озеленення території
14. Збереження морських ресурсів	Захист морських і прибережних екосистем від забруднення	Контроль за шкідливими викидами
15. Захист екосистем суші	Зменшення втрат природних середовищ та біорізноманіття	Підтримка політики екологізації виробництва
16. Мир, справедливість та сильні інституції	Зменшення всіх форм насильства, співпраця з урядами, громадами. Сприяння верховенству права та правам людини	Дотримання всіх домовленостей та внутрішніх законів,
17. Партнерство заради сталого розвитку	Справедливі та рівні можливості для спільного бізнесу, діяльності	Розвиток соціального партнерства, партисипативне управління

Джерело: сформовано авторами на основі [3–5]

носять ширші перспективи для розробки ефективніших соціальних проєктів, які враховують потреби всіх груп суспільства.

7. Культура, яка цінує гнучкість та проактивний підхід, забезпечує стійкість організації під час зокрема, спричинених зміною клімату або політичними, економічними соціальними потрясіннями, що є необхідною умовою для довгострокового впровадження ЦСР.

Отже, корпоративна культура підприємства у сучасному нестабільному бізнес-середовищі трансформувалася із внутрішнього атрибута у один з

ключових стратегічних інструментів забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. На сьогоднішній день, узгодженість корпоративної культури із ЦСР гарантує, що всі стратегічні та операційні рішення безпосередньо спрямовані на їх досягненню. Сильна, прозора та інклюзивна корпоративна культура є фундаментом для успішної реалізації як бізнес-проєктів, так і соціальних ініціатив. Вона забезпечує не лише необхідну автономію та ефективну комунікацію, але й підвищує залученість персоналу, збільшуючи його лояльність,

що досить важливим для проєктів, орієнтованих на соціальний ефект, а не лише на прибуток. Разом з тим, інклюзивна культура, у свою чергу, максимізує інноваційний потенціал, дозволяючи розробляти більш комплексні та ефективні соціальні проєкти, що враховують потреби різних груп стейкхолдерів.

Таким чином, реалізація ЦСР на рівні підприємства – це не лише питання звітності чи сучасного тренду, але й органічна частина корпоративної культури, що формує позитивний імідж, привабливий бренд роботодавця та довіру й підтримку різних груп стейкхолдерів.

Висновки. В умовах військової агресії проти України та пов'язаними з цим комплексом проблем: економічного, соціального та екологічного характеру, все більшої популярності набирає філософія функціонування на засадах сталого розвитку. Соціальне проєктування є необхідним, оскільки суспільство

наразі потребує цілеспрямованого розвитку соціальних об'єктів, задоволення життєвонеобхідних потреб та моральної підтримки, що зміцнює віру у здатність до відновлення. Соціальні проєкти виконують важливу суспільно-інтегруючу функцію, сприяють беззупинному розвитку соціальних систем та сприяють ефективному впровадженню організаційних змін. Крім того, інноваційне соціальне проєктування стимулює креативну діяльність і на рівні підприємства, і в соціумі загалом, забезпечує зростання ефективності комунікативної функції через обмін інформацією; залучення зовнішніх інвестицій (грантів, донорської, спонсорської допомоги). Нарешті, соціальні ініціативи мають потужну ідеологічну складову, що не лише сприяє зміцненню корпоративної культури підприємства, але й формує у зовнішньому середовищі позитивний бренд роботодавця, образ соціально-відповідального підприємництва.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Середюк Ю. М., Хринюк О. С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/204.pdf (дата звернення 19.08.2025).
2. Тілікіна Н.В. Управління соціальними проєктами. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Соціальна робота». Київ : ФОП Мороз А.Т., 2024. 352 с.
3. Цілі сталого розвитку. URL: <https://op.edu.ua/node/20876> (дата звернення 19.08.2025).
4. Махмудов Х. З., Поліщук О. Ю. Інноваційні технології як основа сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропереробної промисловості України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 67–73.
5. Латинін М. А., Гібадулін О. В., Фесак С. А. Теоретичні засади публічного управління сталим розвитком як основи гармонійної соціально-економічної трансформації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Публічне управління та адміністрування»)*. 2024. Вип. 2. С. 34–47.
6. Ghaleb B. D. S. The importance of organizational culture for business success. *Jurnal Riset Multidisiplin dan Inovasi Teknologi*. 2024. Issue 3. Vol. 2. PP. 727–735.
7. Chatman J. A., Cha S. E. Leading by leveraging culture. *California Management Review*. 2003. Vol. 45(4), PP. 20–34.
8. Graham J. R., Grennan J., Campbell R. H., Rajgopal S. Corporate culture in a new era: Views from the C-suite. *Journal of Applied corporate finance*. 2023. 07. Dec. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jacf.12582> (accessed: 19.08.2025).
9. Вороніна В. Л., Іщейкін Т. Є. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 3–8.
10. Зось-Кіор М. В. Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*. 2020. Вип. 3. С. 57–63.

REFERENCES:

1. Serediuk Yu. M., Khryniuk O. S. (2021). Upravlinnia pidpriemstvamy na zasadakh staloho rozvytku z metoiu zabezpechennia yikh dovhostrokovoi konkurentospromozhnosti. [Managing enterprises on the basis of sustainable development to ensure their long-term competitiveness]. *Efficient economy*. No. 11. URL: http://economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/204.pdf (accessed: 19.08.2025) [in Ukrainian].
2. Tilikina N.V. (2024). Upravlinnia sotsialnymy proiektamy. [Social project management] Kyiv: FOP Moroz A.T. 352 p. [in Ukrainian].
3. Tsili staloho rozvytku. (2023). [Sustainable Development Goals]. URL: <https://op.edu.ua/node/20876> (accessed: 19.08.2025) [in Ukrainian].
4. Makhmudov Kh. Z., Polishchuk O. Yu. (2024). Innovatsiini tekhnolohii yak osnova staloho rozvytku ta pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ahropererobnoi promyslovosti Ukrainy. [Innovative technologies as the basis

for sustainable development and increasing the competitiveness of the agro-processing industry of Ukraine]. *Bulletin of Poltava State Agrarian University (Series "Economics, Management and Finance")*. Vol. 2. PP. 67–73. [in Ukrainian].

5. Latynin M. A., Hibadullin O. V., Fesak S. A. (2024). Teoretychni zasady publichnoho upravlinnia stalym rozvytkom yak osnovy harmoniinoi sotsialno-ekonomichnoi transformatsii. [Theoretical principles of public management of sustainable development as the basis of harmonious socio-economic transformation]. *Bulletin of the Poltava State Agrarian University (Series "Public Management and Administration")*. Vol. 2. PP. 34–47. [in Ukrainian].

6. Ghaleb B. D. S. (2024). The importance of organizational culture for business success. *Jurnal Riset Multidisiplin dan Inovasi Teknologi*. 2024. Issue 3. Vol. 2. PP. 727–735.

7. Chatman J. A., Cha S. E. (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*. Vol. 45(4), P. 20–34.

8. Graham J. R., Grennan J., Campbell R. H., Rajgopal S. (2023). Corporate culture in a new era: Views from the C-suite. *Journal of Applied corporate finance*. 07. Dec. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jacf.12582> (accessed: 19.08.2025) [in English].

9. Voronina V. L., Ishcheikin T. Ye. (2024). Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy orhanizatsii: partysypatyvne liderstvo ta korporatyvna kultura samoosvity. [Strategic management of human resources of the organization: participatory leadership and corporate culture of self-education]. *Bulletin of Poltava State Agrarian University (Series "Economics, Management and Finance")*. Vol. 1. PP. 3–8. [in Ukrainian].

10. Zos-Kior M. V. (2020) Otsinka personalu orhanizatsii v systemi korporatyvnoho taim-menedzhmentu [Assessment of organization personnel in the system of corporate time management]. *Ekonomichnyi forum*. No. 3. P. 57–63. [in Ukrainian]

Стаття надійшла: 03.09.2025

Стаття прийнята: 18.09.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025