

УДК 658.8:005.35]:004

Намазова Юлія Ісмаїлівна

*доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського*

Namazova Yuliia

*PhD in Public Administration and Management,
Senior Lecturer, Department of Public Administration and Management,
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
ORCID: 0000-0003-0466-6005*

Кушко Ігор Сергійович

*доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського*

Kushko Ihor

*PhD in Public Administration and Management,
Senior Lecturer, Department of Public Administration and Management,
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
ORCID: 0000-0003-3803-1809*

**СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ У
КОРПОРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ З УРАХУВАННЯМ
АНТИКРИЗОВИХ І ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ
SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING IN CORPORATE
MANAGEMENT: ANTI-CRISIS AND DIGITAL TRANSFORMATIONS**

Анотація. Вступ. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, що зумовлено як глобальними економічними кризами та воєнними викликами, так і динамікою цифрової трансформації та зміною соціальних очікувань. Для підприємств це означає потребу у пошуку нових стратегічних ресурсів, здатних забезпечити стабільність, довіру стейкхолдерів і довгострокову конкурентоспроможність. Одним із таких ресурсів стає соціально відповідальний маркетинг (СВМ), який поєднує інструменти ринкової діяльності з принципами етики, корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

СВМ у системі корпоративного менеджменту розглядається як стратегічний чинник, що дозволяє формувати позитивну ділову репутацію, зміцнювати партнерські відносини та мінімізувати ризики в умовах кризових змін. Він орієнтований не лише на досягнення економічних результатів, а й на створення суспільної цінності, що підвищує рівень лояльності споживачів, партнерів і місцевих громад. У кризових умовах соціально відповідальні практики маркетингу виконують роль стабілізуючого механізму, який допомагає зберегти ринкові позиції, підтримати внутрішню корпоративну культуру та забезпечити стійкість бізнес-моделей.

Актуальність теми зумовлена необхідністю дослідження соціально відповідального маркетингу не лише як складової корпоративної соціальної відповідальності, але й як стратегічного ресурсу управління, що здатний підвищити адаптивність і життєздатність підприємств в умовах кризових викликів. Такий підхід сприяє формуванню нової управлінської парадигми, де соціальна відповідальність інтегрується у ключові бізнес-процеси, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю та суспільною користю.

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розкриття сутності соціально відповідального маркетингу як

стратегічного ресурсу корпоративного менеджменту, а також визначення його ролі у підвищенні стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах кризових викликів. Реалізація поставленої мети передбачає систематизацію наукових підходів до трактування соціально відповідального маркетингу, виявлення взаємозв'язку між його інструментами та механізмами корпоративного управління, а також обґрунтування можливостей інтеграції соціально відповідальних практик у стратегічне планування й антикризове управління компаніями.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячені проблематиці соціально відповідального маркетингу, корпоративної соціальної відповідальності, стратегічного менеджменту та антикризового управління. У процесі роботи було використано сучасні публікації у фахових наукових виданнях, дисертаційні дослідження, аналітичні звіти міжнародних організацій, зокрема ООН, OECD та Європейської комісії, а також офіційні статистичні дані Державної служби статистики України. Методологія дослідження ґрунтувалася на застосуванні комплексу наукових методів. Історико-логічний метод дозволив дослідити еволюцію концепції соціально відповідального маркетингу та її інтеграцію у корпоративний менеджмент. Засоби аналізу й синтезу були використані для узагальнення наукових підходів і систематизації різних трактувань сутності цього явища. Порівняльний аналіз забезпечив можливість виявити особливості впровадження соціально відповідальних практик у різних бізнес-моделях та організаційних структурах. Системний підхід дав змогу визначити місце соціально відповідального маркетингу у структурі стратегічних ресурсів корпоративного управління. Метод кейс-стаді застосовувався для аналізу досвіду українських і зарубіжних компаній, які інтегрують принципи соціальної відповідальності у маркетингову діяльність та антикризові

стратегії. Використання структурно-функціонального аналізу дозволило дослідити механізми взаємодії між корпоративним менеджментом і соціально відповідальним маркетингом у процесі забезпечення стійкості бізнесу. Сукупність цих підходів забезпечила комплексність і наукову обґрунтованість отриманих результатів.

Результати. Дослідження показало, що соціально відповідальний маркетинг поступово трансформується з елемента корпоративної соціальної відповідальності у стратегічний ресурс корпоративного менеджменту. Його ключовою функцією стає інтеграція економічних інтересів підприємства із суспільними очікуваннями, що сприяє формуванню довіри стейкхолдерів та підвищенню репутаційного капіталу компаній. Аналіз сучасних наукових підходів засвідчив, що соціально відповідальний маркетинг не обмежується традиційним використанням інструментів просування чи філантропічною діяльністю, а виступає цілісною системою стратегічних дій, орієнтованих на стійкий розвиток бізнесу.

Виявлено, що в умовах кризових викликів соціально відповідальний маркетинг виконує стабілізаційну функцію, оскільки дозволяє зменшувати репутаційні ризики, підтримувати лояльність споживачів і зберігати партнерські відносини навіть за наявності зовнішніх загроз. Застосування принципів відповідальності у маркетинговій діяльності створює передумови для довгострокової адаптації підприємств до турбулентного середовища, що особливо актуально для українських компаній у період війни та економічної нестабільності.

Дослідження зарубіжних і вітчизняних практик довело, що поєднання соціальної відповідальності з антикризовим менеджментом забезпечує вищу ефективність корпоративного управління. Компанії, які інтегрують у свою стратегію принципи етики, прозорості, екологічної та соціальної відповідальності, демонструють більш високий рівень

стійкості та конкурентоспроможності. Значну роль у цьому відіграє цифрова трансформація, яка відкриває нові канали комунікації, дозволяє швидко реагувати на соціальні виклики та підвищує ефективність зворотного зв'язку зі споживачами й громадами.

Узагальнення результатів засвідчує, що соціально відповідальний маркетинг у системі корпоративного менеджменту виконує три взаємопов'язані стратегічні функції: забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, підвищення соціальної легітимності бізнесу та зміцнення антикризового потенціалу компаній. Це підтверджує його роль як одного з ключових ресурсів корпоративного управління у сучасних умовах.

Перспективи. Подальший розвиток досліджень у сфері соціально відповідального маркетингу відкриває широкі можливості для поглиблення теоретичних і практичних засад корпоративного менеджменту. Перспективним напрямом є формування інтегрованих моделей управління, у яких соціально відповідальний маркетинг поєднується з інструментами цифрової трансформації, комплаєнсу та ризик-менеджменту. Це дозволить підприємствам більш ефективно реагувати на кризові явища, мінімізувати репутаційні та фінансові ризики, а також забезпечувати адаптивність бізнес-моделей до турбулентного середовища.

Важливим є також розвиток системи оцінювання результативності соціально відповідальних практик, зокрема через запровадження комплексних індикаторів сталого розвитку, ESG-метрик та цифрових інструментів аналітики. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості корпоративного управління та зміцненню довіри з боку стейкхолдерів.

Перспективним вбачається і розширення емпіричних досліджень, спрямованих на вивчення впливу соціально відповідального маркетингу на довгострокову конкурентоспроможність підприємств у різних галузях.

Особливої уваги потребують кейси українських компаній, що діють в умовах війни та економічної нестабільності, оскільки їхній досвід може стати цінною основою для вироблення універсальних моделей антикризового корпоративного управління.

Отже, перспективи подальших наукових розвідок полягають у розробці комплексних стратегій інтеграції соціально відповідального маркетингу у систему корпоративного менеджменту, що забезпечить поєднання економічної результативності з соціальною цінністю та сприятиме формуванню нової управлінської парадигми в умовах глобальних і локальних викликів.

Ключові слова: *маркетинг, корпоративний менеджмент, стратегічний ресурс, антикризове управління, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, цифрова трансформація, конкурентоспроможність.*

Summary. *Introduction. Modern economic conditions are characterized by a high level of uncertainty caused by global economic crises, military challenges, the dynamics of digital transformation, and changing social expectations. For enterprises, this creates the need to identify new strategic resources capable of ensuring stability, stakeholder trust, and long-term competitiveness. One of these resources is socially responsible marketing (SRM), which combines market activity tools with the principles of ethics, corporate social responsibility, and sustainable development.*

Within the system of corporate management, SRM is considered a strategic factor that enables the formation of a positive business reputation, the strengthening of partnerships, and the minimization of risks under conditions of crisis change. It is oriented not only toward achieving economic results but also toward creating social value, which increases the loyalty of consumers, partners, and local communities. In times of crisis, socially responsible marketing

practices serve as a stabilizing mechanism that helps preserve market positions, maintain internal corporate culture, and ensure the resilience of business models.

The relevance of the topic lies in the need to study socially responsible marketing not only as a component of corporate social responsibility but also as a strategic management resource capable of enhancing the adaptability and viability of enterprises in the face of crisis challenges. Such an approach contributes to the formation of a new managerial paradigm in which social responsibility is integrated into core business processes, ensuring a balance between economic efficiency and societal benefit.

Purpose. The purpose of the study is to provide theoretical justification and to reveal the essence of socially responsible marketing as a strategic resource of corporate management, as well as to determine its role in enhancing the resilience and competitiveness of enterprises under crisis conditions. The implementation of this purpose involves the systematization of scientific approaches to the interpretation of socially responsible marketing, the identification of the relationship between its instruments and the mechanisms of corporate governance, and the substantiation of opportunities for integrating socially responsible practices into strategic planning and crisis management of companies.

Materials and Methods. The theoretical and methodological basis of the study consists of the works of domestic and foreign scholars devoted to the issues of socially responsible marketing, corporate social responsibility, strategic management, and crisis management. The research employed contemporary publications in peer-reviewed scientific journals, dissertation studies, analytical reports of international organizations such as the UN, OECD, and the European Commission, as well as official statistical data provided by the State Statistics Service of Ukraine. The methodological framework of the study was grounded in the application of a set of scientific methods. The historical-logical method made it possible to examine the evolution of the concept of socially responsible

marketing and its integration into corporate management. Methods of analysis and synthesis were used to generalize scientific approaches and to systematize different interpretations of this phenomenon. Comparative analysis enabled the identification of the specific features of implementing socially responsible practices in various business models and organizational structures. A systemic approach made it possible to determine the place of socially responsible marketing within the structure of strategic resources of corporate governance. The case study method was applied to analyze the experience of Ukrainian and foreign companies that integrate the principles of social responsibility into marketing activities and crisis management strategies. The use of structural-functional analysis allowed for the exploration of the mechanisms of interaction between corporate management and socially responsible marketing in ensuring business resilience. The combination of these approaches ensured the comprehensiveness and scientific validity of the results obtained.

Results. The study demonstrated that socially responsible marketing is gradually transforming from a component of corporate social responsibility into a strategic resource of corporate management. Its key function lies in the integration of a company's economic interests with societal expectations, which contributes to building stakeholder trust and enhancing the reputational capital of businesses. The analysis of contemporary scientific approaches confirmed that socially responsible marketing is not limited to the traditional use of promotional tools or philanthropic activities but represents a comprehensive system of strategic actions oriented toward sustainable business development.

It was revealed that under crisis conditions, socially responsible marketing performs a stabilizing function, as it reduces reputational risks, supports consumer loyalty, and maintains partnerships even in the face of external threats. The application of responsibility principles in marketing activities creates the prerequisites for the long-term adaptation of enterprises to a turbulent

environment, which is particularly relevant for Ukrainian companies during wartime and economic instability.

The examination of domestic and international practices proved that the combination of social responsibility with crisis management ensures higher efficiency of corporate governance. Companies that integrate ethics, transparency, and ecological and social responsibility into their strategies demonstrate greater resilience and competitiveness. A significant role in this process is played by digital transformation, which opens new communication channels, enables a rapid response to social challenges, and enhances the effectiveness of feedback with consumers and communities.

The generalization of the findings indicates that socially responsible marketing within the corporate management system performs three interrelated strategic functions: ensuring long-term competitiveness, enhancing the social legitimacy of business, and strengthening the crisis resilience of companies. This confirms its role as one of the key resources of corporate governance in modern conditions.

Perspectives. The further development of research in the field of socially responsible marketing opens broad opportunities for deepening both the theoretical and practical foundations of corporate management. A promising direction is the creation of integrated management models in which socially responsible marketing is combined with tools of digital transformation, compliance, and risk management. Such models will enable enterprises to respond more effectively to crises, minimize reputational and financial risks, and ensure the adaptability of business models to a turbulent environment.

Another important area is the development of systems for evaluating the effectiveness of socially responsible practices, particularly through the introduction of comprehensive sustainable development indicators, ESG metrics, and digital analytical tools. This approach will contribute to enhancing the transparency of corporate governance and strengthening stakeholder trust.

Expanding empirical research also appears to be a priority, focusing on the impact of socially responsible marketing on the long-term competitiveness of enterprises across various industries. Particular attention should be given to the cases of Ukrainian companies operating under conditions of war and economic instability, as their experience can serve as a valuable foundation for developing universal models of crisis-oriented corporate management.

Thus, the perspectives for further scientific inquiry lie in designing comprehensive strategies for integrating socially responsible marketing into the corporate management system, which will ensure the combination of economic performance with social value and contribute to shaping a new managerial paradigm under global and local challenges.

Key words: *marketing, corporate management, strategic resource, crisis management, corporate social responsibility, sustainable development, digital transformation, competitiveness.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної нестабільності, що посилюється воєнними діями, економічними кризами та соціальними трансформаціями, бізнес-середовище функціонує в умовах постійної невизначеності та високих ризиків. Традиційні інструменти управління та маркетингу, орієнтовані переважно на короткострокові економічні результати, втрачають ефективність, оскільки не здатні забезпечити довготривалу стійкість і довіру з боку стейкхолдерів. У цих умовах особливого значення набуває соціально відповідальний маркетинг, який інтегрує економічні цілі підприємства з етичними принципами, соціальною відповідальністю та потребами суспільства.

Разом з тим, наукова література та управлінська практика демонструють недостатню розробленість питань, пов'язаних із розумінням соціально відповідального маркетингу саме як стратегічного ресурсу корпоративного менеджменту. Переважна більшість досліджень розглядає

його як інструмент комунікаційної політики або складову корпоративної соціальної відповідальності, тоді як його потенціал у зміцненні антикризової стійкості, формуванні репутаційного капіталу та довгострокової конкурентоспроможності підприємств залишається недооціненим.

Відсутність системних підходів до інтеграції соціально відповідального маркетингу у корпоративні стратегії створює прогалину між теоретичними напрацюваннями та практичними потребами бізнесу. Тому актуальним завданням є комплексне дослідження його сутності, ролі та механізмів реалізації у системі корпоративного управління, особливо в умовах кризових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній науковій традиції методологічні засади соціально відповідального маркетингу (СВМ) ґрунтовно викладені в дисертаційному дослідженні Л. В. Козин, де концептуалізовано еволюцію СВМ, його взаємозв'язок із корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) та сталим розвитком, а також запропоновано модель управління СВМ на рівні підприємства. Праця акцентує на холістичному характері СВМ як системи балансування економічних цілей, потреб споживачів і довгострокових суспільних інтересів [1, с. 59–63]. Результати цієї роботи є базовими для подальшої інтерпретації СВМ не лише як комунікаційної практики, а як управлінської парадигми.

Сучасні міждисциплінарні дослідження демонструють рух від «класичної» КСВ до інтегрованих моделей, у яких СВМ поєднується з цифровою трансформацією та антикризовим менеджментом. Зокрема, Мних, Дуляба та співавт. обґрунтовують концептуальну модель, що інтегрує соціальну відповідальність, цифрові інновації та адаптивні маркетингові практики на стратегічному, тактичному й операційному рівнях управління. Робота підкреслює роль етики, клієнтоорієнтованості й

data-driven marketing у підсиленні стійкості бізнесу в умовах війни та економічної турбулентності [2, с. 4–9; 12–14]. Цей підхід безпосередньо підтримує трактування СВМ як стратегічного ресурсу корпоративного менеджменту.

Паралельно у вітчизняній літературі розвивається напрям, що розглядає маркетинговий менеджмент як ядро системи управління підприємством із наголосом на стратегічне планування, маркетингові інформаційні системи та диверсифікацію. При цьому соціальна відповідальність трактується як складова, що підсилює довгострокову конкурентоспроможність і бренд-капітал (на прикладі практик провідних компаній) [3, с. 874–876; 878–880]. Такий ракурс дозволяє інтерпретувати СВМ не ізольовано, а у зв'язці з функціональною архітектурою корпоративного менеджменту.

Важливим доповненням до цієї оптики є дослідження, що пов'язують СВМ із внутрішніми управлінськими механізмами — насамперед комплаєнсом і HR-менеджментом. Нескородь, Паламарчук та Міщенко показують, що комплаєнс як модель ефективного управління і маркетингу персоналу формує етичні рамки, підвищує прозорість і довіру, а також забезпечує узгодженість маркетингових практик із корпоративними цінностями та стандартами поведінки [4, с. 900–903; 904–906]. Це підкріплює тезу про СВМ як інструмент зниження репутаційних і регуляторних ризиків у кризових середовищах.

Узагальнюючи, сучасний стан наукових напрацювань характеризується:

1. теоретичною легітимацією СВМ як мікроекономічного втілення КСВ і принципів сталого розвитку [1];
2. інституціоналізацією інтегрованих моделей, що поєднують СВМ із цифровою трансформацією та антикризовим менеджментом для підвищення організаційної стійкості [2];

3. включенням СВМ до системи маркетингового менеджменту та корпоративних стратегій як чинника довгострокової конкурентоспроможності [3];
4. підсиленням ролі комплаєнсу й HR як внутрішніх носіїв етичних стандартів, що забезпечують узгодженість СВМ із корпоративним управлінням [4].

Водночас, попри суттєвий прогрес, недостатньо розробленими залишаються інструменти кількісного оцінювання внеску СВМ у антикризову стійкість і конкурентоспроможність, а також методики інтеграції СВМ у цикли стратегічного планування та ризик-менеджменту. Саме ці прогалини формують перспективи подальших наукових досліджень у даній сфері.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розкриття сутності соціально відповідального маркетингу як стратегічного ресурсу корпоративного менеджменту, а також визначення його ролі у підвищенні стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах кризових викликів. Реалізація поставленої мети передбачає систематизацію наукових підходів до трактування соціально відповідального маркетингу, виявлення взаємозв'язку між його інструментами та механізмами корпоративного управління, а також обґрунтування можливостей інтеграції соціально відповідальних практик у стратегічне планування й антикризове управління компаніями.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячені проблематиці соціально відповідального маркетингу, корпоративної соціальної відповідальності, стратегічного менеджменту та антикризового управління. У процесі роботи було використано сучасні публікації у фахових наукових виданнях, дисертаційні дослідження, аналітичні звіти міжнародних організацій, зокрема ООН, OECD та Європейської комісії, а

також офіційні статистичні дані Державної служби статистики України. Методологія дослідження ґрунтувалася на застосуванні комплексу наукових методів. Історико-логічний метод дозволив дослідити еволюцію концепції соціально відповідального маркетингу та її інтеграцію у корпоративний менеджмент. Засоби аналізу й синтезу були використані для узагальнення наукових підходів і систематизації різних трактувань сутності цього явища. Порівняльний аналіз забезпечив можливість виявити особливості впровадження соціально відповідальних практик у різних бізнес-моделях та організаційних структурах. Системний підхід дав змогу визначити місце соціально відповідального маркетингу у структурі стратегічних ресурсів корпоративного управління. Метод кейс-стаді застосовувався для аналізу досвіду українських і зарубіжних компаній, які інтегрують принципи соціальної відповідальності у маркетингову діяльність та антикризові стратегії. Використання структурно-функціонального аналізу дозволило дослідити механізми взаємодії між корпоративним менеджментом і соціально відповідальним маркетингом у процесі забезпечення стійкості бізнесу. Сукупність цих підходів забезпечила комплексність і наукову обґрунтованість отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах соціально відповідальний маркетинг (СВМ) дедалі частіше розглядається не як допоміжна функція, а як стратегічний ресурс корпоративного менеджменту. Його сутність полягає в інтеграції економічних інтересів бізнесу із суспільними очікуваннями, що дозволяє формувати довіру, зміцнювати репутацію та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Теоретичні засади СВМ ґрунтовно висвітлені у роботах Л. В. Козин, де наголошується на його холістичному характері та взаємозв'язку з корпоративною соціальною відповідальністю і концепцією сталого

розвитку [1, с. 59–63; 87–88; 150–152]. Дослідниця підкреслює, що соціально відповідальний маркетинг має формувати баланс між досягненням прибутковості компанії, задоволенням потреб споживачів та врахуванням довгострокових інтересів суспільства.

Новітні міждисциплінарні підходи свідчать про те, що ефективність корпоративного управління зростає завдяки інтеграції CBM із цифровими технологіями та антикризовими інструментами. Так, у дослідженні Мних, Дуляби та співавт. обґрунтовано концептуальну модель, яка поєднує соціальну відповідальність, цифрову трансформацію та адаптивний маркетинг на різних рівнях управління — стратегічному, тактичному й операційному [2, с. 4–9]. Автори наголошують, що саме у кризових умовах соціально відповідальні практики стають стабілізуючим чинником, оскільки допомагають підприємствам зберігати довіру стейкхолдерів і підтримувати свою стійкість.

Вітчизняні науковці також підкреслюють, що маркетинговий менеджмент у системі корпоративного управління не може обмежуватися лише інструментами просування. За даними дослідження Селезньової, ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграють стратегічне планування, маркетингові інформаційні системи та диверсифікація, у поєднанні із соціальною відповідальністю бізнесу [3]. Це свідчить про поступове перетворення CBM на невід’ємний елемент стратегічного корпоративного менеджменту.

Особливу увагу в сучасних умовах привертає зв’язок CBM із внутрішнім середовищем компанії — HR-менеджментом та комплаєнсом. У дослідженні Нескородь, Паламарчук та Міщенко зазначається, що комплаєнс як модель управління персоналом та маркетингом сприяє формуванню етичних стандартів і прозорості у діяльності організацій, що безпосередньо корелює з принципами соціально відповідального маркетингу [4, с. 900–903; 904–906]. Це дозволяє стверджувати, що CBM

має двоєдину функцію: зовнішню (взаємодія із суспільством та споживачами) та внутрішню (підтримка корпоративної культури й стандартів поведінки).

У глобальному вимірі трансформація корпоративного управління відбувається під впливом концепції ESG, яка поєднує екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компаній. Як зазначає Р. М. Гущин, імплементація ESG-стандартів стимулює підприємства підвищувати прозорість, дотримуватися етичних норм та формувати нефінансову звітність, що стає важливим критерієм для інвесторів та інших стейкхолдерів [5, с. 69–71]. В українських реаліях ця тенденція актуалізується через необхідність підвищення довіри до корпоративного сектору та адаптації міжнародних стандартів управління.

З огляду на аналіз джерел, у статті запропоновано авторську концептуальну модель «Трикутник стратегічної цінності соціально відповідального маркетингу». Вона ґрунтується на інтеграції трьох взаємопов'язаних вимірів:

- соціального — формування довіри та соціальної легітимності бізнесу;
- економічного — забезпечення конкурентоспроможності та зростання репутаційного капіталу;
- антикризового — підвищення стійкості бізнес-моделей через інтеграцію принципів відповідальності у ризик-менеджмент та цифрову трансформацію.

Центральним елементом цієї моделі виступає соціально відповідальний маркетинг як стратегічний ресурс корпоративного управління, що поєднує цінності бізнесу та суспільства.

На рис. 1 представлено авторську концептуальну модель «Трикутник стратегічної цінності соціально відповідального маркетингу». Вона відображає інтеграцію трьох ключових вимірів: соціального (довіра, легітимність, взаємодія зі стейкхолдерами), економічного

(конкурентоспроможність, репутаційний капітал, лояльність клієнтів) та антикризового (стійкість, цифровізація, ризик-менеджмент). Центральним елементом моделі є соціально відповідальний маркетинг як стратегічний ресурс корпоративного менеджменту, що поєднує цінності бізнесу та суспільства. Така інтеграція дозволяє компаніям забезпечувати стабільність, адаптивність і розвиток у кризових умовах.

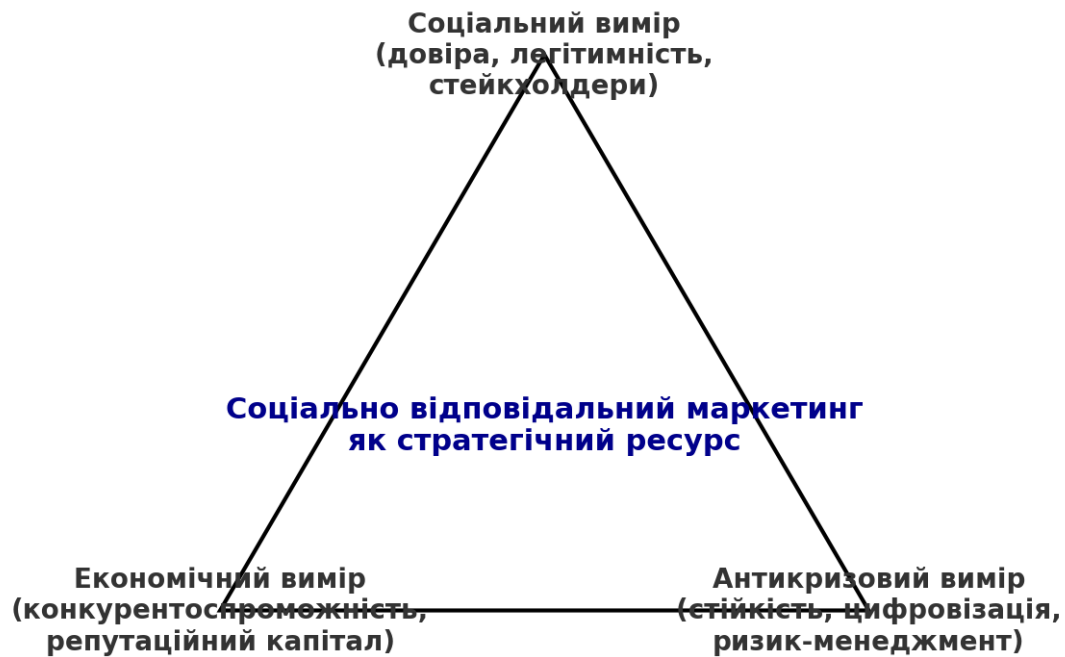


Рис. 1. Модель «Трикутник стратегічної цінності соціально відповідального маркетингу»

Джерело: авторська розробка

Крім того, запропоновано підхід до оцінки ефективності CBM, який базується на інтеграції ESG-метрик, показників лояльності клієнтів (NPS, Customer Lifetime Value) та індикаторів репутаційного капіталу. Це дозволяє кількісно оцінювати внесок соціально відповідального маркетингу у стійкість і розвиток підприємств та інтегрувати його у стратегічне планування.

Таким чином, авторський підхід розширює наукову дискусію, пропонуючи бачення СВМ як багатовимірного ресурсу, здатного одночасно виконувати стабілізаційну, інтеграційну та інноваційну функції в системі корпоративного менеджменту.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження засвідчило, що соціально відповідальний маркетинг (СВМ) трансформується із частини корпоративної соціальної відповідальності у стратегічний ресурс корпоративного менеджменту. Його інтеграція в управлінську систему підприємства забезпечує формування довіри стейкхолдерів, зниження репутаційних ризиків, зміцнення конкурентоспроможності та підвищення антикризової стійкості бізнес-моделей.

Аналіз сучасних наукових підходів показав, що ефективне впровадження СВМ можливе лише за умови його синергії з цифровою трансформацією, ризик-менеджментом та комплаєнсом. У такому випадку СВМ стає не лише інструментом комунікацій, а й механізмом довгострокового стратегічного розвитку компанії.

Авторський внесок у дослідження полягає у розробці концептуальної моделі «Трикутник стратегічної цінності соціально відповідального маркетингу», яка поєднує соціальний, економічний та антикризовий виміри діяльності підприємства. Запропонована модель дозволяє трактувати СВМ як багатовимірний ресурс, що виконує стабілізаційну, інтеграційну та інноваційну функції у корпоративному менеджменті. Додатково сформовано підхід до кількісної оцінки результативності СВМ на основі поєднання ESG-метрик, індикаторів лояльності клієнтів і показників репутаційного капіталу.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у поглибленні емпіричних розвідок щодо впливу СВМ на довгострокову конкурентоспроможність підприємств у різних секторах економіки,

особливо в умовах війни та економічної нестабільності. Важливим напрямом є також розроблення комплексних методик оцінювання ефективності соціально відповідальних маркетингових практик та їх інтеграція у систему стратегічного планування. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на вивченні досвіду українських і зарубіжних компаній щодо впровадження ESG-підходів, а також на створенні галузевих моделей застосування CBM у корпоративному менеджменті.

Література

1. Козин Л. В. Соціально-відповідальний маркетинг підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 239 с.
2. Мних А., Дуляба Т., та ін. Інтеграція соціальної відповідальності, цифрової трансформації та адаптивного маркетингу в корпоративний менеджмент. *Науковий вісник Університету*. 2025. №2. С. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15653021>
3. Селезньова І. Маркетинговий менеджмент у системі корпоративного управління: стратегічні та прикладні аспекти. *Економіка і менеджмент*. 2025. №1. С. 33–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-129>
4. Нескородь Н., Паламарчук О., Міщенко В. Комплаєнс як модель ефективного управління і маркетингу персоналу. *Успіхи сучасної науки і освіти*. 2025. №4. С. 112–118. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15))
5. Гущин Р. М. Сучасні тенденції розвитку корпоративного менеджменту: міжнародний та український аспекти. *Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 2025 р.). Дніпро : ДНУ, 2025. С. 69–71.

6. Trkulja Ž. M., Primorac D., Bilić I. Exploring the Role of Socially Responsible Marketing in Promoting Diversity, Equity, and Inclusion in Organizational Settings. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14(4): 66. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14040066>

7. Antonetti P. The mitigation of brand crises: towards broader communicative practices. *Journal of Marketing Management*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2024.23133068>. Ferrell O. C., Ferrell L. Perspectives on socially responsible marketing: the chasm between ethics and practice. *AMS Review*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13162-022-00229-z>

References

1. Kozyn L. V. (2015) Sotsialno-vidpovidalnyi marketynh pidpryemstv [Socially responsible marketing of enterprises] (PhD Thesis). Ternopil: TNEU, 239 p. [in Ukrainian].

2. Mnykh A., Duliaba T., et al. (2025) Intehratsiia sotsialnoi vidpovidalnosti, tsyfrovoi transformatsii ta adaptivnoho marketynhu v korporatyvnyi menedzhment [Integration of social responsibility, digital transformation and adaptive marketing into corporate management]. *Naukovyi visnyk Universytetu*, no. 2, pp. 45–58. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15653021> [in Ukrainian].

3. Selezniova I. (2025) Marketynhovyi menedzhment u systemi korporativnoho upravlinnia: stratehichni ta prykladni aspekty [Marketing management in the system of corporate governance: Strategic and applied aspects]. *Ekonomika i menedzhment*, no. 1, pp. 33–41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-129> [in Ukrainian].

4. Neskorod N., Palamarchuk O., Mishchenko V. (2025) Komplaens yak model efektyvnoho upravlinnia i marketynhu personalu [Compliance as a model of effective personnel management and marketing]. *Uspikhy suchasnoi nauky i*

osvity, no. 4, pp. 112–118. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)) [in Ukrainian].

5. Hushchyn R. M. (2025) Suchasni tendentsii rozvytku korporatyvnoho menedzhmentu: mizhnarodnyi ta ukraïnskyi aspekty [Current trends in the development of corporate management: International and Ukrainian aspects]. In: *Ekonomika i menedzhment: perspektyvy inteɦratsii ta innovatsiinoho rozvytku* (Dnipro, Ukraine, 2025), pp. 69–71. Dnipro: DNU [in Ukrainian].

6. Trkulja Ž. M., Primorac D., Bilić I. (2024) Exploring the role of socially responsible marketing in promoting diversity, equity, and inclusion in organizational settings. *Administrative Sciences*, vol. 14(4), 66. <https://doi.org/10.3390/admsci14040066>

7. Antonetti P. (2024) The mitigation of brand crises: Towards broader communicative practices. *Journal of Marketing Management*. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2024.2313306>

8. Ferrell O. C., Ferrell L. (2022) Perspectives on socially responsible marketing: The chasm between ethics and practice. *AMS Review*. <https://doi.org/10.1007/s13162-022-00229-z>