

УДК: 658.8:005.35

JEL: M14, M31

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4967-6375>

DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2026.52.21>

Віслоух І.В., здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний університет водного господарства
та природокористування
i.v.visloukh@nuwm.edu.ua

ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

Посилення вимог до сталого розвитку, екологічної прозорості та соціальної відповідальності бізнесу зумовлює трансформацію підходів до управління продажами підприємств. За цих умов екологічні й соціальні критерії дедалі більше впливають на рішення клієнтів, особливо на ринку B2B, що підвищує роль корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у формуванні ціннісної пропозиції та довгострокових відносин із клієнтами.

Метою статті є розроблення концептуальної моделі інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у стратегії управління продажами та обґрунтування логіки її впливу на ключові показники результативності продажів з урахуванням галузевої специфіки. Методологічною основою дослідження є системний підхід. У роботі застосовано методи теоретичного узагальнення, структурно-логічного аналізу, логічного моделювання та контент-аналізу відкритих джерел і корпоративної звітності підприємств цементної галузі.

У статті обґрунтовано необхідність інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у стратегії управління продажами як складової формування ціннісної пропозиції та довгострокових відносин із клієнтами. На основі теоретичного узагальнення та критичного аналізу наукових джерел систематизовано три підходи до інтеграції КСВ у продажі: традиційно-комерційний, адаптивно-соціальний і стратегічно-інтегрований. Запропоновано багаторівневу концептуальну модель інтеграції КСВ у стратегії управління продажами, що охоплює стратегічний, операційний, комунікаційний, поведінковий та перцептивний рівні та пояснює логіку впливу КСВ на ключові показники результативності (KPI) продажів. Розроблено аналітичну матрицю впливу інструментів КСВ на фінансові та поведінкові KPI, яка демонструє опосередкований характер впливу соціальної відповідальності через довіру, залученість і тривалість взаємодії з клієнтами. Емпірична ілюстрація на матеріалах цементної галузі допомогла виявити відмінності між декларативними та стратегічно інтегрованими моделями КСВ у продажах. Отримані результати поглиблюють теоретичне розуміння інтеграції КСВ у продажі та створюють основу для подальших емпіричних досліджень її впливу на результативність бізнесу.

Ключові слова: соціальна відповідальність, КСВ, управління продажами, KPI продажів, довіра клієнтів, сталий розвиток, цементна галузь.

Постановка проблеми. В умовах посилення вимог до екологічної відповідальності бізнесу, прозорості ланцюгів постачання та зростання ролі сталого розвитку у формуванні конкурентних переваг підприємств система управління продажами зазнає суттєвих трансформацій. Для багатьох компаній корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) перестає бути виключно іміджевим елементом і дедалі частіше декларується як

складова стратегічного управління. Особливо це актуально для галузей із високим екологічним навантаженням, де характеристики продукції та виробничих процесів стають предметом оцінювання з боку B2B-клієнтів та органів державного екологічного контролю.

Водночас у практиці підприємств КСВ часто функціонує паралельно до системи продажів. Соціальні та екологічні ініціативи відображаються у звітах про сталий розвиток, однак не завжди інтегруються у ціннісну пропозицію, аргументацію торгового персоналу та систему ключових показників результативності. У результаті виникає розрив між стратегічними деклараціями та фактичним впливом соціально відповідальних принципів на показники виручки, рентабельності продажів, стабільності контрактів і повторних покупок.

Міжнародний досвід демонструє, що компанії, які інтегрують принципи сталості у продуктові характеристики та тендерні стратегії, отримують додаткові конкурентні переваги. В українській практиці, попри активне декларування КСВ, системна інтеграція соціально відповідальних підходів у стратегії управління продажами залишається обмеженою та нерідко має фрагментарний характер. Це ускладнює оцінювання реального економічного ефекту КСВ і стримує використання її потенціалу як інструменту довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином, актуальною науково-практичною задачею є розроблення концептуального підходу до інтеграції КСВ у стратегії управління продажами, який допоміг би систематизувати рівні її реалізації та визначити механізми впливу на ключові показники результативності продажів з урахуванням галузевої специфіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика корпоративної соціальної відповідальності посідає вагоме місце у сучасному науковому дискурсі. У своїй роботі Porter M. та Kramer M. доводять, що соціальна відповідальність набуває стратегічного змісту лише за умови її інтеграції у конкурентну стратегію підприємства та формування спільної цінності для бізнесу і суспільства [1]. Вчені розглядають КСВ як джерело довгострокової конкурентоспроможності, а не як інструмент репутаційної підтримки.

Подальший розвиток цієї ідеї простежується у працях, присвячених соціально відповідальному маркетингу. Зокрема, Kotler P. та Lee N. систематизували інструменти інтеграції КСВ у ринкову діяльність компанії, серед яких маркетинг, пов'язаний із соціальною місією, визначається як механізм поєднання соціальних ініціатив із комерційними цілями [2]. Водночас зазначені концепції переважно акцентують увагу на комунікаційній складовій та не формують цілісного бачення впливу КСВ на систему управління продажами.

У межах досліджень поведінки торгового персоналу доведено, що соціально відповідальні ініціативи можуть впливати на професійну ефективність продавців. Larson B., Flaherty K., Zablah A., Brown T., Wiener J. встановили позитивний зв'язок між використанням маркетингу, пов'язаного із соціальною місією, та зростанням упевненості й результативності торгових представників у системі прямих продажів [3]. Аналогічні висновки містяться у роботі [4], у якій Korschun D., Bhattacharya C. та Swain S. доводять, що впровадження програм КСВ підвищує ідентифікацію працівників із компанією та клієнтами, що, своєю чергою, позитивно впливає на їхню результативність. У цьому контексті КСВ виступає чинником формування клієнтоорієнтованої поведінки, яка є ключовою для ефективного управління продажами [4].

Системний огляд сучасних досліджень у сфері професійних продажів підтверджує

зростання інтересу до проблематики сталості та соціальної відповідальності у збутовій діяльності. Gabler C., Landers V., Itani O. наголошують, що інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність компаній сприяє підвищенню залученості торгового персоналу та зміцненню довіри клієнтів, що створює передумови для покращення показників результативності продажів [5]. Разом із тим автори наголошують на необхідності подальшої конкретизації механізмів трансформації КСВ у вимірювані економічні результати.

Окремий напрям наукових досліджень зосереджений на аналізі сприйняття КСВ клієнтами. Fatma M. та Khan I. доводять, що вирішальним чинником ефективності КСВ є сприйняття її автентичності, яке формує довіру та наміри подальшої співпраці [6]. У контексті взаємодії «продавець – клієнт» Román S. та Ruiz S. встановили позитивний зв'язок між етичністю поведінки продавця та довгостроковістю ділових відносин [7].

У контексті української економіки актуальність цієї проблематики посилюється трансформаційними процесами останніх років. Дослідження Dobroskok I., Konstantynovskiy L., Proskurnina N., Salun M., Shtal T. свідчить, що у період пандемії та воєнних викликів КСВ перетворюється на інструмент підтримання фінансової стійкості та збереження взаємодії зі стейкхолдерами [8]. Це посилює актуальність дослідження ролі КСВ у стратегічному управлінні, зокрема у сфері продажів.

Невирішені частини проблеми. Попри наявність значного масиву досліджень у сфері корпоративної соціальної відповідальності, залишається невирішеною низка концептуальних і прикладних питань.

По-перше, відсутня узгоджена модель інтеграції КСВ у стратегії управління продажами, яка б систематизувала рівні її реалізації та окреслила взаємозв'язок між стратегічними рішеннями, поведінкою персоналу та показниками результативності продажів.

По-друге, недостатньо визначеним залишається механізм трансформації соціально відповідальних ініціатив у вимірювані КРІ продажів. Наявні дослідження підтверджують вплив КСВ на мотивацію працівників і довіру клієнтів, проте не пропонують структурованого підходу до оцінювання цього впливу в системі управління продажами.

По-третє, потребує подальшого дослідження галузева специфіка інтеграції КСВ у продажі, зокрема у промислових секторах із високим екологічним навантаженням, де характеристики сталості продукції дедалі частіше стають елементом конкурентної аргументації.

Відтак існує необхідність розроблення концептуальної моделі інтеграції КСВ у стратегії управління продажами з урахуванням багаторівневого характеру її впливу на результативність продажів.

Метою статті є розроблення концептуальної моделі інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у стратегії управління продажами та обґрунтування логіки її впливу на ключові показники результативності продажів з урахуванням галузевої специфіки.

Методи дослідження. Методологічною основою є системний підхід, що дозволяє розглядати КСВ як складову стратегії управління продажами. У роботі застосовано метод теоретичного узагальнення для систематизації підходів до інтеграції КСВ; структурно-логічний аналіз – для обґрунтування взаємозв'язку рівнів моделі; метод логічного моделювання – для розроблення концептуальної схеми впливу КСВ на КРІ продажів. Емпіричну основу становить контент-аналіз відкритих джерел і корпоративної звітності

підприємств цементної галузі, зокрема CRH plc [10; 11] та матеріалів ПрАТ «ВІПЦЕМ» [12], що дало змогу виявити галузеві особливості інтеграції КСВ у продажах та співвіднести теоретичні положення з практикою.

Результати дослідження. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у стратегії управління продажами передбачає розгляд КСВ не як окремого напрямку діяльності підприємства, а як складової формування ціннісної пропозиції та довгострокових відносин із клієнтами. Відповідно до концепції створення спільної цінності, соціальна відповідальність набуває стратегічного змісту лише за умови її безпосереднього зв'язку з основною діяльністю компанії та конкурентною позицією на ринку [1]. У сфері продажів це означає трансформацію принципів КСВ у конкретні управлінські рішення, інструменти комунікації та поведінкові стандарти.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити три підходи до інтеграції КСВ у стратегії управління продажами (табл. 1), які відображають різний рівень включення соціальної відповідальності у формування ціннісної пропозиції та систему управління продажами [1; 2; 5].

Таблиця 1

Підходи до інтеграції КСВ у стратегії управління продажами

Підхід	Характеристика	Роль КСВ у продажах	Результат
Традиційно-комерційний	КСВ реалізується окремо від системи управління продажами	Використовується як репутаційна підтримка компанії у процесі продажів	Обмежений або непрямий вплив на KPI продажів
Адаптивно-соціальний	КСВ інтегрується у комунікацію з клієнтами та позиціонування продуктів і компанії	Використання відповідального маркетингу та маркетингу, пов'язаного із соціальною місією, у процесі продажів	Підвищення довіри клієнтів, зростання рівня виграних тендерів
Стратегічно-інтегрований	КСВ є складовою бізнес-моделі та стратегії продажів	Соціально відповідальні характеристики інтегровані у продукт, ціннісну пропозицію та аргументацію у переговорах	Зростання частки продукції зі сталими екологічними характеристиками, довгострокові контракти

Джерело: розроблено автором

У межах стратегічно-інтегрованого підходу КСВ перестає виконувати переважно комунікаційну функцію та трансформується у складову бізнес-моделі, що формує стійкі конкурентні переваги. Перехід від традиційно-комерційного до стратегічно-інтегрованого підходу супроводжується зміщенням акценту з репутаційного ефекту на формування вимірюваних економічних результатів. Таким чином, підходи відрізняються не лише глибиною інтеграції КСВ, а й механізмами та інтенсивністю її впливу на ключові показники результативності продажів.

На основі узагальнення наукових підходів [2; 5] та результатів емпіричних досліджень [3; 4; 6; 7] запропоновано багаторівневу модель інтеграції КСВ у стратегії управління продажами, яка охоплює стратегічний, операційний, комунікаційний, поведінковий та перцептивний рівні.

Стратегічний рівень визначає рамки включення КСВ у бізнес-модель підприємства та формування його конкурентних переваг. На цьому рівні соціальна відповідальність інтегрується у корпоративну стратегію та впливає на репутаційний капітал і привабливість

для B2B-клієнтів.

Операційний рівень пов'язаний із матеріалізацією принципів КСВ у характеристиках продуктів, сервісів та виробничих процесів. У контексті продажів це створює підґрунтя для диференціації пропозиції та формування частки виручки від реалізації продукції зі сталими екологічними характеристиками.

Комунікаційний рівень відображає інтеграцію КСВ у позиціонування бізнесу та аргументацію у процесі продажів. Використання інструментів відповідального маркетингу та маркетингу, пов'язаного із соціальною місією [2], сприяє підвищенню довіри замовників та впливає на рівень виграних тендерів і стабільність контрактів.

Поведінковий рівень пов'язаний із діями та стандартами поведінки торгового персоналу у процесі взаємодії з клієнтами. На цьому рівні КСВ реалізується через дотримання етичних норм, прозорість комунікації, відповідальність у переговорах та післяпродажному супроводі. Дослідження підтверджують, що сприйняття клієнтами етичної поведінки продавця позитивно пов'язане з довірою та довгостроковістю ділових відносин [7], що безпосередньо впливає на повторні закупівлі та стабільність контрактів.

Перцептивний (рівень сприйняття клієнтів) відображає оцінювання клієнтами автентичності соціально відповідальної діяльності компанії. Йдеться не лише про наявність програм КСВ, а про відповідність заявлених принципів реальним практикам. Сприйнята автентичність КСВ визначає рівень довіри та наміри продовження співпраці [6] і тим самим впливає на результативність продажів.

З метою узагальнення зазначених рівнів та їхнього зв'язку з показниками результативності продажів запропоновано концептуальну модель інтеграції КСВ у стратегії управління продажами. Модель відображає послідовність переходу від стратегічних рішень до операційних змін, їх реалізації у процесі продажів та подальшого сприйняття клієнтами.

Рівні реалізації КСВ взаємопов'язані між собою, а саме: стратегічні рішення визначають зміст продуктово-операційних змін, які формують аргументацію у процесі продажів, тоді як поведінка персоналу та сприйняття клієнтами автентичності КСВ впливають на кінцеві показники результативності.

Структурну логіку взаємодії зазначених рівнів та їхній зв'язок із показниками результативності наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Інтеграція КСВ у стратегії управління продажами та її вплив на KPI

<i>Рівень реалізації КСВ</i>	<i>Ключові інструменти</i>	<i>Механізм впливу на продажі</i>	<i>KPI продажів</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Стратегічний (корпоративний)</i>	Інтеграція КСВ у бізнес-стратегію	Формування довгострокової ціннісної пропозиції та репутаційний капітал	Привабливість для B2B-клієнтів, позиції у тендерах
<i>Операційний (продуктовий)</i>	Продукти зі сталими екологічними характеристиками	Диференціація ринкової пропозиції	% виручки від продуктів зі сталими екологічними характеристиками
<i>Комунікаційний (збутовий)</i>	Соціально орієнтоване позиціонування та маркетинг	Підвищення довіри замовників	Рівень виграних тендерів, стабільність контрактів
<i>Поведінковий</i>	Етична поведінка продавців	Зміцнення довгострокових відносин	Повторні закупівлі, тривалість контрактів

Продовження табл. 2

1	2	3	4
Перцептивний (рівень сприйняття клієнтів)	Сприйнята автентичність КСВ	Посилення або нівелювання ефекту КСВ	Довіра, лояльність, наміри співпраці

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 6; 7; 9; 10; 11; 12]

Тож, як можна побачити з табл. 2, стратегічний рівень формує рамкові умови створення ціннісної пропозиції та конкурентних переваг; операційний забезпечує матеріалізацію соціальної відповідальності у характеристиках продуктів і сервісів; комунікаційний трансформує ці характеристики у переконливу аргументацію в процесі продажів. Поведінковий та перцептивний рівні виступають критичними модераторами впливу КСВ на ключові показники результативності. Навіть за наявності формалізованої стратегії відсутність етичних практик або невідповідність заявлених принципів реальним діям може нівелювати очікуваний ефект.

Для деталізації впливу КСВ на результати продажів сформовано аналітичну матрицю (табл. 3), яка відображає опосередкований характер впливу соціальної відповідальності на фінансові показники через довіру, залученість та довгострокову взаємодію з клієнтами. Наведені в матриці результати свідчать, що прямий фінансовий ефект КСВ є обмеженим, тоді як її вплив на поведінкові показники формує основний механізм забезпечення довгострокової результативності продажів.

Таблиця 3

Матриця впливу інструментів КСВ на показники результативності продажів

Інструмент КСВ	Виручка	Рента- бельність продажів	Рівень виграних тендерів	Повторні закупівлі	Життєва цінність клієнта (LTV)	% продукції зі зниженим екологічним впливом	Довіра клієнтів
Стратегічна інтеграція КСВ	+	+	+	+	+	+	+
Продукція зі зниженим екологічним впливом	+	+	+	±	+	+	+
Маркетинг, пов'язаний із соціальною місією	±	±	+	+	+	–	+
Етична поведінка продавців	±	±	+	+	+	–	+
Сприйнята автентичність КСВ	±	–	+	+	+	–	+

Примітка: «+» - наявність підтвердженого позитивного зв'язку в емпіричних дослідженнях; «±» - опосередкований або залежний від контексту вплив, «–» - відсутність прямого зв'язку.

Джерело: розроблено автором на основі [3; 4; 5; 6]

Для емпіричної ілюстрації запропонованої моделі здійснено контент-аналіз відкритих джерел цементних компаній. Отримані результати свідчать про різний рівень формалізації та стратегічної інтеграції принципів КСВ у галузі.

Найбільш системно інтеграція КСВ у стратегію продажів простежується у діяльності Cement Roadstone Holding. У звітах зі сталого розвитку компанія показує, як заходи з

декарбонізації та розвитку продукції зі зниженим екологічним впливом впливають на структуру доходів, що свідчить про стратегічну інтеграцію КСВ у продажі [10; 11]. У цьому випадку КСВ виступає не комунікаційним доповненням, а елементом бізнес-моделі.

В українських виробників цементу елементи соціальної відповідальності переважно проявляються через модернізацію виробництва, використання енергозберігаючих технологій та акцент на відповідності стандартам якості. На офіційних ресурсах ПрАТ «ВІПЦЕМ» [12], ПрАТ «Івано-Франківськцемент» [13] та ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» [14] підкреслюється застосування сучасних технологічних рішень і дотримання екологічних вимог. Водночас у відкритому доступі відсутня систематизована звітність щодо інтеграції КСВ у стратегії управління продажами. Це обмежує можливості кількісного оцінювання впливу КСВ на показники продажів українських виробників.

Виявлені відмінності дають підстави розмежувати декларативні або фрагментарні прояви соціальної відповідальності та стратегічно інтегровану модель, у межах якої екологічні та соціальні характеристики продукції безпосередньо впливають на формування конкурентної переваги та структуру доходів. У цементній галузі КСВ набуває прикладного змісту саме тоді, коли вона трансформується у вимірювані параметри продукції, що враховуються у B2B-контрактах і тендерних процедурах.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано, що інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у стратегії управління продажами має багаторівневу структуру та охоплює стратегічний, операційний, комунікаційний, поведінковий і перцептивний рівні. Запропонована концептуальна модель відображає послідовний перехід від стратегічних орієнтирів КСВ до їх операційної реалізації, комунікаційного втілення та подальшого сприйняття клієнтами, що визначає вплив на ключові показники результативності продажів.

Встановлено, що вплив КСВ на фінансові результати продажів має переважно опосередкований характер і реалізується через репутаційні, мотиваційні та довірчі чинники. Сприйнята автентичність КСВ і етична поведінка торгового персоналу виступають ключовими умовами трансформації соціально відповідальних принципів у показники повторних закупівель, тривалості контрактів та життєвої цінності клієнта.

Розроблена матриця впливу інструментів КСВ на KPI продажів конкретизує напрями оцінювання результативності соціально відповідальних стратегій. Галузевий аналіз у цементній промисловості засвідчив, що стратегічне значення КСВ проявляється тоді, коли її принципи інтегруються у характеристики продукції та враховуються у тендерних процедурах і B2B-контрактах.

Отримані результати поглиблюють теоретичне розуміння ролі КСВ у системі управління продажами та створюють підґрунтя для подальших кількісних досліджень сили її впливу на фінансові KPI підприємств.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою запропонованої моделі на основі кількісних даних підприємств різних галузей та оцінюванням впливу окремих інструментів КСВ на KPI продажів.

Література:

1. Porter M. E., Kramer M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92. URL: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
2. Kotler P., Lee N. (2005). Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and

Your Cause. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 320 p.

3. Larson B. V., Flaherty K. E., Zablah A. R., Brown T. J., Wiener J. L. (2008). Linking cause-related marketing to sales force responses and performance in a direct selling context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 271-277. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0056-y>

4. Korschun D., Bhattacharya C. B., Swain S. D. (2014). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>

5. Gabler C. B., Landers V. M., Itani O. S. (2023). Sustainability and professional sales: A review and future research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 43(4), 336-353. <https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2244675>

6. Fatma M., Khan I. (2022). An investigation of consumer evaluation of authenticity of their company's CSR engagement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(1-2), 55-72. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1791068>

7. Román S., Ruiz S. (2005). Relationship outcomes of perceived ethical sales behavior: the customer's perspective. *Journal of Business Research*, 58(4), 439-445. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.07.002>

8. Dobroskok I., Konstantynovskyi L., Proskurnina N., Salun M., Shtal T. (2023). CSR in Ukrainian Retail Enterprises in Time of the COVID-19 Pandemic and the Russian Invasion (2019-2022). *Studia Europejskie – Studies in European Affairs*, 27(4). 195-214. URL: <https://journalse.com/pliki/pw/4-2023-Dobroskok.pdf>

9. Bannikov P., Grishnova O. (2025). Methodology and practice of assessing the impact of ESG measures on the efficiency of corporate activities of companies. *Social and labour relations: theory and practice*, 15(2), 1-10.

10. CRH plc. (2022). Sustainability Report. URL: <https://www.sustainabilityreports.com/crh-plc/2022/sustainability-report>

11. CRH plc. (2025). Sustainability Performance Report 2024. URL: <https://www.crh.com>

12. ПрАТ «ВІПЦЕМ». Про компанію. URL: <https://vipcem.com.ua/about-us.html>

13. ПрАТ «Івано-Франківськцемент». Про компанію. URL: <https://www.ifcem.if.ua/pro-kompaniyu/>

14. ПрАТ «Кривий Ріг цемент». КСВ: Охорона довкілля. URL: <https://krcement.com/environment-protection/>

References

1. Porter M. E., Kramer M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92. URL: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

2. Kotler P., Lee N. (2005). Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 320 p.

3. Larson B. V., Flaherty K. E., Zablah A. R., Brown T. J., Wiener J. L. (2008). Linking cause-related marketing to sales force responses and performance in a direct selling context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 271-277. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0056-y>

4. Korschun D., Bhattacharya C. B., Swain S. D. (2014). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>

5. Gabler C. B., Landers V. M., Itani O. S. (2023). Sustainability and professional sales: A review and future research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 43(4), 336-353. <https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2244675>

6. Fatma M., Khan I. (2022). An investigation of consumer evaluation of authenticity of their company's CSR engagement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(1-2), 55-72. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1791068>

7. Román S., Ruiz S. (2005). Relationship outcomes of perceived ethical sales behavior: the customer's perspective. *Journal of Business Research*, 58(4), 439-445. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.07.002>

8. Dobroskok I., Konstantynovskyi L., Proskurnina N., Salun M., Shtal T. (2023). CSR in Ukrainian Retail Enterprises in Time of the COVID-19 Pandemic and the Russian Invasion (2019-2022). *Studia Europejskie – Studies in European Affairs*, 27(4). 195-214. URL: <https://journalse.com/pliki/pw/4-2023-Dobroskok.pdf>

9. Bannikov P., Grishnova O. (2025). Methodology and practice of assessing the impact of ESG measures on the efficiency of corporate activities of companies. *Social and labour relations: theory and practice*, 15(2), 1-10.
10. CRH plc. (2022). Sustainability Report. URL: <https://www.sustainabilityreports.com/crh-plc/2022/sustainability-report>
11. CRH plc. (2025). Sustainability Performance Report 2024. URL: <https://www.crh.com>
12. PrAT «VIPTsEM». Pro kompaniiu. URL: <https://vipcem.com.ua/about-us.html>
13. PrAT «Ivano-Frankivsktsement». Pro kompaniiu. URL: <https://www.ifcem.if.ua/pro-kompaniyu/>
14. PrAT «Kryvyi Rih tsement». KSV: Okhorona dovkillia. URL: <https://krcement.com/environment-protection/>

Visloukh I. V.

Post-graduate Student

National University of Water and Environmental Engineering

i.v.visloukh@nuwm.edu.ua

INTEGRATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INTO SALES MANAGEMENT STRATEGIES

Increasing requirements for sustainable development, environmental transparency, and corporate social responsibility are driving the transformation of approaches to sales management in enterprises. Under these conditions, environmental and social criteria increasingly influence customer decision-making, particularly in the B2B market, which enhances the role of corporate social responsibility (CSR) in shaping the value proposition and building long-term relationships with clients.

The purpose of the article is to develop a conceptual model for integrating corporate social responsibility into sales management strategies and to substantiate the logic of its influence on key sales performance indicators, taking into account industry specifics. The methodological basis of the research is a systems approach. The study employs the methods of theoretical generalization, structural and logical analysis, logical modeling, and content analysis of open sources and corporate reports of enterprises in the cement industry.

The article substantiates the necessity of integrating corporate social responsibility into sales management strategies as a component of value proposition formation and long-term customer relationships. Based on theoretical generalization and critical analysis of scientific sources, three approaches to CSR integration into sales are systematized: traditional-commercial, adaptive-social, and strategically integrated. A multi-level conceptual model of CSR integration into sales management strategies is proposed, encompassing strategic, operational, communication, behavioral, and perceptual levels and explaining the logic of CSR's influence on key sales performance indicators (KPIs). An analytical matrix of the impact of CSR instruments on financial and behavioral KPIs is developed, demonstrating the indirect nature of CSR influence through trust, engagement, and the duration of customer relationships. An empirical illustration based on the cement industry reveals differences between declarative and strategically integrated CSR models in sales. The obtained results deepen the theoretical understanding of CSR integration into sales and provide a basis for further empirical research on its impact on business performance.

Keywords: social responsibility, CSR, sales management, sales performance indicators (KPIs), customer trust, sustainable development, cement industry.