

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Механізм стратегічного управління корпоративною соціальною
відповідальністю організації»**

Виконав: здобувач вищої освіти 4-го курсу 1 групи
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальності 073 «Менеджмент»

Закрі ВІСІНГІРІЄВ

Керівник: к.е.н., доц. Іван ПРИМАЧЕНКО

Рецензент: к.е.н., доц. Євгенія РЕДІНА

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність та принципи забезпечення корпоративної соціальної відповідальності організації	6
1.2. Характеристика складових механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю організації	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ РІВНЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	24
2.1. Загальна характеристика результатів відповідальної діяльності організації	24
2.2. Аналіз впливу рівня корпоративної соціальної відповідальності на фінансово-економічні результати організації	29
РОЗДІЛ 3. ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	40
3.1. Передумови розвитку елементів механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю у контексті глобальних трендів	40
3.2. Оцінка впливу заходу з розвитку стратегічних засад управління корпоративною соціальною відповідальністю на конкурентоспроможність організації.	47
ВІСНОВКИ	57
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Стратегічне управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) є одним із найважливіших чинників сучасного корпоративного управління, що забезпечує довгострокову стійкість організацій, підвищує їхню репутацію та створює додаткову цінність для всіх зацікавлених сторін. В умовах зростаючої соціальної свідомості суспільства та посилення екологічних вимог корпоративна соціальна відповідальність перетворилася з добровільної ініціативи на стратегічну необхідність для досягнення конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку бізнесу.

Актуальність дослідження зумовлена зростаючими очікуваннями суспільства щодо відповідальної поведінки бізнесу, підвищенням значення ESG-критеріїв для інвесторів та необхідністю інтеграції принципів сталого розвитку в бізнес-стратегії сучасних організацій. Глобальні виклики, такі як кліматичні зміни, соціальна нерівність, дефіцит природних ресурсів та зростання соціальної відповідальності споживачів, вимагають від організацій розробки комплексних механізмів управління корпоративною соціальною відповідальністю. Формування ефективної системи КСВ стає запорукою етичного ведення бізнесу, та його економічної ефективності в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління корпоративною соціальною відповідальністю дозволяє організаціям створювати синергію між соціальними, екологічними та економічними цілями, що призводить до підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення лояльності клієнтів та покращення корпоративної репутації. Впровадження інноваційних підходів до КСВ, включаючи цифрові технології моніторингу та звітності, системи управління стейкхолдерами та інтегровані платформи оцінки соціального впливу, забезпечує прозорість діяльності організації та ефективність реалізації соціально відповідальних ініціатив.

Теоретичні та практичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності досліджували такі вчені, як Боуен Г., Девіс К., Маттен Д. і Мун Дж., Малекі С., Керролл А., Фредерік В. і Колот А., Котлер Ф. Серед вітчизняних вчених це питання досліджували Кібік О., Кирилюк Н., Корнілова О., Лазоренко О., Колишко Р., Олійник О., Коваленко Є., Колосок А. та інші. Аналіз їхніх праць дозволяє визначити сучасні тенденції розвитку КСВ та особливості її стратегічного управління в умовах глобалізації економіки.

Метою дослідження є систематизація теоретичних основ функціонування механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю організації та розробка засад розвитку зазначеного механізму задля підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес організацій.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- дослідити поняття, принципи та особливості корпоративної соціальної відповідальності організації;
- визначити поняття та складові механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю організації;
- здійснити комплексний аналіз діяльності досліджуваної організації у сфері КСВ;
- оцінити рівень соціальної відповідальності в досліджуваній організації;
- систематизувати передумови розвитку систем управління корпоративною соціальною відповідальністю у контексті глобальних трендів;
- здійснити оцінку впливу заходів з розвитку стратегічних засад управління корпоративною соціальною відповідальністю на конкурентоспроможність організації..

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю в сучасних організаціях.

Предметом дослідження є механізм стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю та інструменти його реалізації в діяльності організації.

Методи дослідження включають системний аналіз, структурно-функціональний підхід, порівняльний аналіз та інші методи, що дозволяють комплексно дослідити механізм стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, які містять логічно взаємопов'язані підрозділи, висновків та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та принципи забезпечення корпоративної соціальної відповідальності організації

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є одним із найважливіших аспектів сучасного бізнесу, що визначає відносини організації з суспільством та навколишнім середовищем. У сучасному розумінні корпоративна соціальна відповідальність представляє собою стратегічний підхід до ведення бізнесу, який враховує вплив діяльності організації на добробут суспільства та навколишній світ.

Соціальна відповідальність виступає невід'ємним елементом у макросистемі людина-держава-суспільство. Соціальна відповідальність є елементом суспільного буття, вона має безпосередньо суспільний характер та виникає разом із зародженням людського суспільства. Від самої появи цей феномен покликаний виконувати важливу суспільну функцію – регулювати поведінку людей та інститутів економіки і суспільства [33].

Історія еволюції поняття соціальної відповідальності бізнесу є порівняно новою та свідчить про те, як ця концепція змінювалася з часом і стала невід'ємною складовою сучасного бізнес-середовища.

Перші наукові дослідження, спрямовані на розуміння корпоративної соціальної відповідальності, формувалися в 50-х роках XX століття. Американські вчені відіграли провідну роль у їх розвитку, в той час як в Європі концепція корпоративної соціальної відповідальності була офіційно сформована

лише наприкінці XX століття [41]. В.П. Мазуренко та О.Ю. Засенко зазначають, що соціальна відповідальність бізнесу – це політика, яка свідомо і цілеспрямовано обирається компанією для того, щоб не просто існувати та отримувати прибуток, а добровільно робити свій позитивний внесок у розвиток сучасного суспільства [11].

У 1957 році на 19-й щорічній зустрічі Нью-Йоркського інституту страхування життя президент організації Холгар Джонсон зазначив, що серед найважливіших змін для корпорацій того часу була поява нової ролі корпоративного суспільства, яке передбачало визнання корпорацією її соціальної та економічної відповідальності перед громадськістю [22]. Прогресивні слова бізнесмена того часу стали частиною обговорення, яке набирало популярності в корпоративному середовищі.

Саме в цей період було введено поняття «корпоративної соціальної відповідальності», і почалися активні та глибокі дискусії про її суть, обсяги та основи, що тривають і донині.

Концептуальною основою сучасного розуміння корпоративної соціальної відповідальності є піраміда КСВ Арчі Керолла, розроблена у 1991 році [36]. Піраміда Керолла відображає чотирьох частинне визначення КСВ: щоб бути соціально відповідальним, бізнес повинен задовольняти економічні, правові, етичні та філантропічні очікування, які має суспільство в певний момент часу (рис 1.1). Ця модель стала фундаментальною для розуміння багатовимірної природи корпоративної соціальної відповідальності.

Першим рівнем піраміди Керолла є економічна відповідальність, яка є базовою для будь-якої організації. Економічна відповідальність передбачає ефективне використання ресурсів, створення якісних товарів, забезпечення прибутковості діяльності та створення робочих місць. Цей рівень відображає те, що основною функцією бізнесу є економічна діяльність, спрямована на задоволення потреб споживачів і створення вартості для акціонерів.



Рис. 1.1 Піраміда Керолла (чотирьох частинне визначення КСВ)

Джерело: сформовано автором на основі [36]

Другий рівень піраміди - правова відповідальність, яка передбачає дотримання законів та нормативних актів у всіх сферах діяльності організації. Правова відповідальність включає податкову дисципліну, дотримання трудового законодавства, екологічних норм, стандартів якості продукції та інших вимог регулюючих органів. Цей рівень відображає мінімальні стандарти поведінки, які суспільство очікує від бізнесу.

Третій рівень піраміди - етична відповідальність, яка виходить за межі правових вимог і стосується моральних норм та принципів ведення бізнесу. Етична відповідальність передбачає чесність у відносинах з усіма стейкхолдерами, справедливе ставлення до працівників, прозорість у веденні бізнесу та врахування інтересів різних груп зацікавлених сторін. Цей рівень відображає очікування суспільства щодо поведінки організації.

Четвертий, найвищий рівень піраміди - це філантропічна відповідальність, яка відображає добровільні дії організації, спрямовані на покращення якості

життя суспільства. Філантропічна відповідальність проявляється через благодійні програми, підтримку освіти, культури, спорту, участь у вирішенні соціальних проблем та розвитку громад. Цей рівень відображає бажання організації бути свідомим корпоративним «громадянином» [36].

Піраміда Керолла популярна через свою простоту та структуру, яку вона забезпечує, що дозволяє організаціям систематично підходити до планування та реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності. Водночас важливо розуміти, що всі чотири рівні взаємопов'язані та повинні розглядатися як єдине ціле.

Корпоративна соціальна культура відображає набір цінностей, стандартів, норм і практик, які притаманні конкретній організації щодо її стосунків зі співробітниками, клієнтами, партнерами та спільнотою. Основна ідея полягає в тому, щоб створити середовище, де кожен працівник відчуває себе підтриманим і має можливість розвиватися як професіонал [44].

Корпоративна соціальна відповідальність - це концепція ведення бізнесу, згідно з якою організації реалізують ініціативи, спрямовані на покращення соціального добробуту та збереження довкілля, паралельно досягаючи власних стратегічних цілей. Вона передбачає діяльність, що виходить за рамки традиційної комерційної практики, акцентуючи увагу на задоволенні інтересів ключових стейкхолдерів - працівників, клієнтів і місцевих громад [34].

Поняття корпоративної соціальної відповідальності продовжує бути предметом дослідження низки науковців. Можна констатувати, що соціальна відповідальність бізнесу – це не просто доброчесна діяльність, але й стратегічний підхід до розвитку організації, який має позитивний вплив на суспільство та довкілля.

Проаналізувавши визначення низки різних авторів, вважаємо за необхідне навести найбільш влучні, на нашу думку, визначення корпоративної соціальної відповідальності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення корпоративної соціальної відповідальності

Автори	Визначення
1	2
Новікова О.Ф., Дейч М.Є., Панькова О.В.	КСВ - це не мода, не дії на злободенну тему, не благодійність, як і не примус, а соціальний інститут, з використанням потенціалу якого можна набутти конкурентних переваг і забезпечити стійкий розвиток [29].
Грицина Л.А.	КСВ - це добровільна діяльність, яка перевищує визначені в законодавстві вимоги до роботи організації, та охоплює екологічну, суспільну, трудову та економічну сфери відповідальності перед навколишнім середовищем, суспільством у цілому, територіальними громадами, працівниками, постачальниками, споживачами, акціонерами [9].
Водницька Н.В.	КСВ - це добровільні соціальні зобов'язання, які визнаються таким суспільством та які бере на себе власник або уповноважений ним орган організації з метою задоволення соціальних інтересів персоналу та всіх зацікавлених сторін у межах економічної доцільності [5].
Альтан Даянкач	КСВ охоплює моральні та етичні зобов'язання організації щодо того, як вона ставиться до працівників, навколишнього середовища, конкуренції, економіки та інших важливих сфер [3].

Продовження табл. 1.1

1	2
Ward Halina	КСВ - це прагнення бізнесу внести свій вклад у стійкій економічний розвиток через співпрацю з працівниками, їх сім'ями, місцевим співтовариством та суспільством у цілому для поліпшення якості життя за допомогою таких методів, які є вигідними як для цілей бізнесу, так і для цілей сталого розвитку [43].
Конфедерація роботодавців України	КСВ - це добровільна ініціатива власника організації або засновників організації з розробки і реалізації певних соціально спрямованих, неприбуткових заходів, що мають на меті якісне покращення зовнішнього середовища для організації або організації [21].
Соціально відповідальний бізнес	КСВ - це відповідальне ставлення будь-якої організації до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція організації, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем [6].
Міжнародна організація праці	КСВ - це добровільна ініціатива ділових кіл, яка стосується діяльності, що перевищує просту вимогу дотримання букви закону [7].

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Сучасний бізнес все більше усвідомлює важливість корпоративної соціальної відповідальності, як ключового елементу успішної та стійкої діяльності компаній. Хоча поняття КСВ може мати різноманітні тлумачення, його основні принципи та фактори залишаються незмінними у своєму значенні для сучасних організацій.

Корпоративна соціальна відповідальність включає низку принципів та факторів, які сприяють її ефективному забезпеченню. Основні принципи КСВ визначені Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) [45].

Принцип прозорості передбачає чіткість, однозначність і зрозумілість стратегії та механізмів ведення КСВ. Організації повинні забезпечувати прозорість у своїй діяльності, розкриваючи інформацію про свої соціальні і екологічні ініціативи, досягнення та проблеми. Організація має відкрито спілкуватися зі своїми зацікавленими сторонами та публікувати інформацію про свою діяльність [20].

Одним із найфундаментальніших принципів є дотримання норм права при функціонуванні. Будь-яка організація повинна дотримуватися всіх чинних законів та нормативних актів. Усі організації повинні вести свою діяльність у повній відповідності до встановлених правових рамок та стандартів, які регулюють їх діяльність. Сутність цього принципу полягає в тому, що організації зобов'язані дотримуватися не лише моральних та етичних норм, але й виконувати всі законні вимоги, що стосуються їхньої діяльності, вони повинні дотримуватися усіх чинних законів у сфері оподаткування, праці, охорони довкілля, конкуренції, безпеки та інших аспектів. Дотримання всіх законів та нормативних актів є важливим елементом корпоративної відповідальності перед суспільством і сприяє побудові довіри як серед споживачів, так і серед інших зацікавлених сторін. Крім того, цей принцип сприяє створенню стабільного бізнес-середовища, що сприяє сталому розвитку компаній та суспільства в цілому [8].

Варто визначити принцип етичності та добросовісності, адже загальноприйнятим вважається той факт, що будь-яка організація повинна діяти відповідно до етичних принципів та стандартів, уникаючи нечесних практик і заборонених дій. Організація несе відповідальність за наслідки своїх дій для суспільства та навколишнього середовища. Важливим є справедливе ставлення

до всіх зацікавлених сторін, включаючи керівний склад, інвесторів, співробітників, постачальників та клієнтів [4].

Варто згадати про принцип прозорості. Прозора організація надає інформацію, щоб зацікавлені сторони могли зрозуміти проблеми, які є важливими для них, зокрема публікація щорічного звіту про корпоративну соціальну відповідальність [19].

Принцип поваги до інтересів зацікавлених сторін є одним з основних принципів корпоративної соціальної відповідальності. Цей принцип передбачає, що організація повинна уважно враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, які можуть бути впливовими або залежати від її діяльності. Основна сутність принципу полягає в тому, що власники, споживачі, співробітники, постачальники, громадські організації та інші зацікавлені сторони мають право на відповідну увагу та участь у прийнятті рішень організації [15; 17].

Важливим є принцип адаптації національного законодавства до міжнародного та дотримання міжнародних норм поведінки. Окреслений принцип полягає в переконанні, що організації повинні діяти відповідально та етично, уникаючи будь-яких дій або практик, які можуть завдати шкоди суспільству, довкіллю або іншим стейкхолдерам. Крім того, організації можуть проводити аудити та перевірки на місцях виробництва, щоб переконатися, що їхні постачальники дійсно відповідають цим стандартам [16].

Варто виокремити інституціональний принцип легітимності, організаційний принцип публічно-правової відповідальності та індивідуальний принцип свободи управлінського вибору [19].

Суть корпоративної соціальної відповідальності полягає у врахуванні наслідків діяльності організації для всіх зацікавлених сторін – від персоналу і споживачів до громадськості, навколишнього середовища та суспільства в цілому [34], що свідчить про належність до сфери корпоративної соціальної відповідальності (табл. 1.2).

До заходів у межах КСВ зазвичай належать добровільні ініціативи компаній, спрямовані на підвищення якості життя громадян, охорону довкілля, підтримку освітніх та культурних проєктів, благодійність, розвиток соціальної рівності, а також інші дії, що сприяють гармонійному розвитку сучасного суспільства.

Таблиця 1.2

Прояви корпоративної соціальної відповідальності організації

Зацікавлені сторони	Дії організації
Споживачі	Гарантія якості продукції та послуг, надання достовірної інформації про товари, їх переваги та можливі ризики.
Працівники	Забезпечення безпечних умов праці, справедлива оплата, розвиток персоналу, врахування потреб працівників.
Громада	Активна участь у житті місцевих спільнот, підтримка соціальних, освітніх, інфраструктурних ініціатив і благодійних проєктів.
Екологія	Дотримання екологічних стандартів, впровадження зелених технологій, зменшення викидів і негативного впливу на довкілля.
Міжнародна співпраця	Участь у глобальних ініціативах, таких як Цілі сталого розвитку ООН (SDGs); внесок у вирішення проблем бідності, змін клімату та соціальної нерівності.

Джерело: розроблено автором на основі [22; 12]

Особливості сучасної корпоративної соціальної відповідальності визначаються глобальними викликами та тенденціями розвитку бізнес-середовища (табл. 1.3).

Корпоративна соціальна відповідальність передбачає, що організації мають обов'язки, які виходять за межі простого отримання прибутку для своїх власників. Її головна мета полягає у формуванні справедливих, екологічно орієнтованих і соціально сталих організацій, діяльність яких спрямована не лише на власну вигоду, але й на благо суспільства загалом. Такий підхід передбачає глибше розуміння ролі бізнесу у сучасному світі – як рушійної сили не тільки економічного, але й соціального прогресу.

Варто зазначити, що Пандемія COVID-19, а також повномасштабне вторгнення РФ на територію України значно вплинули на розуміння корпоративної соціальної відповідальності, підкресливши важливість соціальної солідарності та взаємопідтримки у кризових ситуаціях. Організації продемонстрували різні моделі соціально відповідальної поведінки під час пандемії, від підтримки працівників та клієнтів до участі у боротьбі з поширенням вірусу, існування під час війни та подоланні його наслідків.

Кліматичні зміни та екологічні виклики стали центральними темами сучасної КСВ-діяльності. Організації все більше зосереджуються на зменшенні свого екологічного сліду, переході до сталих бізнес-моделей та участі у вирішенні глобальних екологічних проблем. Це призводить до розвитку «зеленої» економіки та впровадження принципів циркулярної економіки.

Корпоративна соціальна відповідальність поступово трансформується від допоміжної функції до інтегральної частини бізнес-стратегії, що впливає на всі аспекти діяльності організації - від розробки продуктів до управління персоналом та відносин з інвесторами. Ця трансформація відображає зростаюче розуміння того, що довгостроковий успіх бізнесу нерозривно пов'язаний з його здатністю створювати цінність для суспільства та навколишнього середовища.

Таблиця 1.3

Особливості корпоративної соціальної відповідальності організації

Аспект	Опис
Спрямованість на сталий розвиток	Передбачає впровадження довготривалих та системних рішень, що орієнтовані на сталий розвиток, а не на тимчасові акції чи маркетинг. Організації вирішують соціальні та екологічні проблеми комплексно.
Етична основа діяльності	Дотримання етичних стандартів бізнесу: прозорість, чесність, антикорупційність, недопущення нечесної конкуренції та інших шкідливих дій.
Підтримка громад	Активна участь у житті місцевих громад, підтримка культурних, освітніх і соціальних ініціатив, що покращують умови життя.
Моніторинг і звітність	Оцінювання ефективності CSR-діяльності, ведення документації та регулярне звітування про досягнення й виклики для забезпечення прозорості.
Відповідальне ставлення до довкілля	Зменшення негативного впливу на природу, впровадження екологічних технологій, зниження викидів, збереження біорізноманіття.
Розвиток персоналу	Створення умов для навчання, кар'єрного росту, підтримка балансу між роботою та особистим життям працівників.
Участь у глобальних ініціативах	Долучення до міжнародних програм, зокрема Цілей сталого розвитку ООН, для спільного вирішення глобальних проблем.
Врахування наявних ресурсів	Адаптація CSR-стратегії до можливостей організації для забезпечення її ефективного впровадження та позитивного результату.

Джерело: розроблено автором на основі [22; 12]

1.2. Характеристика складових механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю організації

У сучасному світі корпоративна соціальна відповідальність стає не лише етичним обов'язком, але й стратегічним інструментом для успішної діяльності компаній. Передумови формування системи корпоративної соціальної відповідальності визначаються різноманітними факторами, які включають в себе зміни в уявленнях споживачів, посилення регулювання, зростання усвідомленості про сталість та внутрішню культуру організації.

Стратегічне управління КСВ представляє собою системний підхід до інтеграції принципів соціальної відповідальності в загальну стратегію організації з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг. Механізм стратегічного управління КСВ є сукупністю взаємопов'язаних методів, інструментів та процедур, які забезпечують ефективну реалізацію соціально відповідального бізнесу [40].

Концептуальні засади формування механізму стратегічного управління КСВ базуються на теорії стейкхолдерів, яка розглядає організацію як центр мережі відносин із різними групами зацікавлених сторін. Сутність цього механізму полягає у створенні системи управління, що дозволяє організації ефективно балансувати інтереси всіх стейкхолдерів при прийнятті стратегічних рішень. Механізм стратегічного управління КСВ включає такі елементи: ідентифікація стейкхолдерів, пріоритизація стейкхолдерів, аналіз можливостей гармонізації інтересів стейкхолдерів з інтересами організації, побудова програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами, розробка бізнес стратегії з урахуванням інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів, реалізація інтегрованої бізнес стратегії, оцінка ефективності взаємодії зі стейкхолдерами [23].

Варто зазначити, що система спрямована на гармонізацію інтересів бізнесу і суспільства, створення довгострокової цінності та формування сталого

розвитку. У центрі цієї системи – взаємодія із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), що визначає зміст і пріоритети корпоративної відповідальності.

Концепція зацікавленості стейкхолдерів, також відома як теорія стейкхолдерів, є фундаментальною складовою корпоративного управління та соціальної відповідальності бізнесу. Вона базується на ідеї, що успішна діяльність організації повинна враховувати інтереси всіх залучених сторін, а не лише акціонерів. Цей підхід розширює традиційне уявлення про бізнес, визнаючи важливість взаємодії з різними групами, які мають прямий або опосередкований інтерес до функціонування організації.

Серед таких груп – споживачі, працівники, інвестори, постачальники, урядові структури, громадські організації, конкуренти, а також місцеві громади. Всі ці стейкхолдери можуть як впливати на компанію, так і зазнавати впливу від її діяльності. Відповідно, організація повинна вміти ідентифікувати ці групи, розуміти їхні очікування, аналізувати потреби та будувати ефективну комунікацію для досягнення взаємовигідних результатів [35].

Одним із ключових етапів у реалізації цього підходу є аналіз інтересів стейкхолдерів. Він включає дослідження очікувань кожної групи щодо організації – від фінансової стабільності до екологічної відповідальності та етичних норм. Розуміння таких аспектів дозволяє організації приймати стратегічні рішення, що ґрунтуються не лише на короткотермінових вигодах, а й на довгостроковій перспективі сталого розвитку.

Наступним кроком є впровадження заходів для задоволення цих інтересів. Це може проявлятися у зміні внутрішніх політик, вдосконаленні бізнес-процесів, розвитку соціальних ініціатив чи покращенні прозорості управлінських рішень. Організації, які прагнуть гармонійної взаємодії з усіма стейкхолдерами, зазвичай досягають більшої довіри, стабільності та конкурентоспроможності на ринку [24].

Не менш важливою є відкритість у комунікації – організація має бути прозорою у своїх діях, звітувати про результати діяльності та ділитися інформацією про свій соціальний і екологічний вплив. Такий підхід не тільки підвищує рівень довіри, але й дозволяє будувати тривалі партнерські стосунки з усіма залученими сторонами. Балансування інтересів різних стейкхолдерів вимагає вміння досягати компромісів, що сприяє зменшенню конфліктів та покращенню репутації організації.

Ефективне застосування концепції зацікавленості стейкхолдерів дозволяє бізнесу не лише адаптуватися до нових викликів, а й стати драйвером позитивних змін у суспільстві. Такий підхід підтримує сталість розвитку, посилює відповідальність бізнесу та сприяє формуванню етичної корпоративної культури. Зрештою, орієнтація на потреби стейкхолдерів створює міцну основу для довготривалих відносин з ключовими партнерами та забезпечує стратегічну стійкість організації в динамічному середовищі [25].

Концепція дрібних кроків, або інкременталізм, є одним із ефективних підходів до впровадження соціальної відповідальності бізнесу. Підхід ґрунтується на ідеї, що значущі соціальні зміни можна досягти не через радикальні трансформації, а шляхом поступового і планомірного вдосконалення діяльності організації. Він передбачає впровадження невеликих, але систематичних змін у практиках ведення бізнесу, що дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до нових соціальних та екологічних викликів [31].

Одним із ключових принципів цього підходу є поступовість, яка дає змогу уникнути внутрішнього опору до змін і забезпечити сталість у реалізації соціальних ініціатив. Це може проявлятися у поступовому покращенні екологічних показників, умов праці, розвитку інклюзивної політики чи інших аспектів корпоративної відповідальності. Водночас, важливою умовою успішності інкрементального підходу є інтеграція соціально відповідального бізнесу у загальну бізнес-стратегію організації. Тільки в цьому випадку

соціально відповідальні дії перестають бути формальністю і стають органічною частиною корпоративної культури [39].

Ще одним важливим аспектом концепції є відкритість до комунікації. Організація має активно взаємодіяти з усіма зацікавленими сторонами, зокрема зі стейкхолдерами, враховувати їхні думки, очікування та запити. Це сприяє налагодженню довіри та створенню репутації прозорого й відповідального бізнесу. Не менш суттєвим є систематичний моніторинг результатів – організація повинна відстежувати ефективність впроваджених змін, оцінювати їхній вплив і вчасно коригувати стратегію у разі потреби [13].

Застосування концепції дрібних кроків дає змогу зменшити ризики, підвищити гнучкість організації до зовнішніх змін, зміцнити відносини зі стейкхолдерами, покращити імідж та створити сталі засади для довготривалого розвитку. Таким чином, цей підхід дозволяє організаціям відповідально реагувати на виклики суспільства, формуючи культуру етичної і соціально значущої діяльності.

У контексті корпоративної відповідальності доречно також розглядати теорію соціального контракту, яка бере свій початок у філософії та політичній теорії і пояснює взаємовідносини між індивідом і суспільством. За цією концепцією, люди добровільно погоджуються підкорятися суспільним нормам і законам в обмін на захист, підтримку та гарантії з боку держави чи інших соціальних інститутів. Коли ж цю ідею адаптувати до бізнесу, вона передбачає, що організації, як частина суспільства, мають відповідальність перед ним і повинні дотримуватися певних соціальних та етичних зобов'язань [39].

Теорія соціального контракту в бізнес-середовищі передбачає взаємну відповідальність: отримуючи ресурси, можливості та прибутки завдяки існуванню суспільства, організації зобов'язані діяти на його благо. Першим проявом цього є суворе дотримання законів, що забезпечує мінімальний рівень відповідальності. Але на цьому зобов'язання не завершуються. Організації мають дотримуватись етичних стандартів, які виходять за межі законодавчих вимог,

наприклад, поважне ставлення до працівників, дбайливе ставлення до довкілля, чесні відносини з партнерами та клієнтами. Стійкість і довгострокове планування також відіграють ключову роль у цій концепції, оскільки бізнес повинен враховувати свій вплив на соціальне середовище і мислити не лише про сьогоdnішній прибуток, а й про майбутнє покоління [27].

Окрім цього, організаціям варто активно взаємодіяти зі своїми стейкхолдерами – вести з ними діалог, враховувати їхню думку в процесі прийняття рішень, підтримувати партнерські відносини. Сприяє зміцненню довіри, збереженню лояльності клієнтів і працівників, а також підвищенню загальної стійкості бізнесу. Упровадження принципів теорії соціального контракту допомагає компаніям створювати довгострокову цінність не лише для себе, але й для суспільства загалом, підкреслюючи важливість свідомого і відповідального підходу до своєї ролі у соціальному контексті [10].

Стейкхолдерський підхід у сфері бізнес-управління передбачає фокус не лише на інтересах акціонерів, а й на врахуванні потреб усіх зацікавлених сторін, які прямо або опосередковано впливають на діяльність організації. До таких стейкхолдерів належать як внутрішні учасники (наприклад, працівники й управлінський персонал), так і зовнішні групи – клієнти, постачальники, громадські організації, державні інституції та інші. Основна ідея цієї концепції полягає в усвідомленні важливості гармонійного врахування інтересів усіх сторін, що мають стосунок до бізнесу, з метою забезпечення його стабільного розвитку [26].

Ключовим елементом цього підходу є необхідність глибокого розуміння очікувань, потреб та мотивацій різних стейкхолдерів. Містить як економічні інтереси інвесторів, так і соціальні, культурні й екологічні запити інших сторін. Таким чином, управлінці мають враховувати широкий спектр факторів при прийнятті рішень, зокрема тих, що стосуються корпоративної відповідальності та впливу організації на суспільство й довкілля.

Балансування інтересів різноманітних стейкхолдерів вимагає пошуку компромісів і розробки стратегій, які здатні узгодити суперечливі очікування. Успішна організація повинна виступати не просто виконавцем бажань окремої групи, а бути платформою для конструктивної взаємодії між усіма учасниками процесу. Цьому сприяє відкритість до діалогу, готовність організації прислухатися до зворотного зв'язку, вести активну комунікацію зі своїм зовнішнім та внутрішнім оточенням.

Ще одним важливим моментом є інтеграція стейкхолдерського підходу в загальну стратегію організації. Такий підхід не може бути другорядним або формальним – він повинен стати органічною частиною щоденної роботи організації, її місії та цінностей. Успішне застосування цього принципу дозволяє бізнесу не лише досягати короткострокових цілей, але й формувати довгострокову цінність, що ґрунтується на довірі, взаєморозумінні та підтримці з боку суспільства [2].

Стейкхолдерський підхід передбачає бачення успіху організації як результату взаємної вигоди для всіх зацікавлених сторін. Такий підхід сприяє зростанню репутації, зміцненню споживчої лояльності, зниженню ризиків і забезпеченню відповідності сучасним вимогам щодо сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу.

Отже, такий підхід дозволяє організації не лише зміцнити свою репутацію, а й стати активним учасником суспільних змін, орієнтованим на сталий розвиток і етичне ведення бізнесу.

Висновки до розділу 1

Сучасна організація, реалізуючи корпоративну соціальну відповідальність, приймає на себе відповідальність перед своїми стейкхолдерами та спільнотами,

з якими вона взаємодіє, бере активну участь у вирішенні соціальних проблем, охороні довкілля, підтримці громадських ініціатив та забезпеченні етичної ділової практики.

Система управління соціальною відповідальністю організації – це не набір формальних процедур, а динамічна модель управління, що базується на глибокому розумінні соціального контексту бізнесу. Її ключовими складовими є ідентифікація та аналіз очікувань стейкхолдерів, інтеграція принципів соціальної відповідальності у загальну стратегію організації, систематичний моніторинг результатів та ефективності реалізованих ініціатив, прозора комунікація та діалог з усіма зацікавленими сторонами.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ РІВНЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Загальна характеристика результатів відповідальної діяльності організації

Товариство з обмеженою відповідальністю фірма «Астарта-Київ» - це провідний вертикально-інтегрований агропромисловий холдинг в Україні, заснований у березні 1993 року. Компанія є публічною європейською компанією, чії акції з 2006 року котируються на Варшавській фондовій біржі (тікер: AST). У 2022 році фірма «Астарта-Київ» завершила процес транскордонної міграції, змінивши юридичну форму з Astarta Holding N.V. (Нідерланди) на Astarta Holding PLC (Кіпр), зберігаючи лістинг на біржі. Основні напрямки діяльності включають вирощування сільськогосподарських культур, виробництво цукру, молочне та м'ясне тваринництво, переробку сої, а також біоенергетику [1].

ТОВ «Астарта-Київ» дотримується принципів соціальної відповідальності, інтегруючи стандарти ESG (екологічна, соціальна та управлінська відповідальність). Компанія була однією з перших в Україні, що приєдналася до Глобального договору ООН у 2008 році. Вона підтримує місцеві громади, впроваджує екологічні ініціативи та забезпечує прозорість у своїй діяльності.

ТОВ «Астарта-Київ» обробляє близько 220 тис. га землі в семи регіонах України, вирощуючи цукрові буряки, сою, ріпак, пшеницю, кукурудзу та соняшник. Річний обсяг виробництва становить до 2 млн тонн цукрових буряків і 1 млн тонн зернових та олійних культур.

ТОВ «Астарта-Київ» є лідером з виробництва цукру в Україні (25% ринку в 2016 році), керуючи цукровими заводами в Полтавській, Вінницькій та Хмельницькій областях. Річна потужність становить 250–500 тис. тонн цукру.

ТОВ «Астарта-Київ» - №1 в Україні за виробництвом промислового молока (понад 115 тис. тонн щорічно) з поголів'ям 27,5 тис. голів великої рогатої худоби.

ТОВ «Астарта-Київ» - другий за величиною переробник сої в Україні з потужністю 230 тис. тонн на рік.

ТОВ «Астарта-Київ» володіє біогазовим комплексом із річною потужністю понад 50 млн м³ біогазу, виробленого з органічних залишків переробки цукрових буряків.

ТОВ «Астарта-Київ» керує мережею силосних комплексів із загальною місткістю понад 560 тис. тонн.

ТОВ «Астарта-Київ» активно впроваджує цифрові технології через власну ІТ-компанію AgriChain, створену в 2017 році. Система AgriChain дозволяє управляти земельним банком, аналізувати стан посівів, оптимізувати логістику та підвищувати ефективність виробництва. ТОВ ділиться своїми розробками з іншими агробізнесами, сприяючи цифровізації українського сільського господарства.

ТОВ «Астарта-Київ» орієнтується на глобальні ринки, експортуючи продукцію через міжнародних трейдерів і прямі контракти. «Астарта-Київ» співпрацює з провідними фінансовими інституціями, такими як ЄБРР, IFC, Європейський інвестиційний банк, FMO та DEG, що свідчить про її надійність і міцну репутацію.

У 2022 році «Астарта» разом із благодійним фондом «Повір у себе» створила гуманітарну платформу Common Help Ukraine, яка надала допомогу понад 831 тис. українців, підтримавши 500 соціальних і медичних установ на суму понад 31,4 млн дол. США. Компанія також забезпечила безпеку своїх працівників і продовольчу стабільність в умовах війни.

Корпоративна соціальна відповідальність ТОВ «Астарта-Київ» є ключовим елементом її стратегічного управління [42]. ТОВ «Астарта-Київ» дотримується найкращих практик корпоративного управління, рекомендованих Варшавською фондовою біржею та Кіпрським кодексом корпоративного управління (2019). Компанія має нульову толерантність до корупції, підтримує прозорість через регулярні звіти та забезпечує конфіденційність через канал «Лінія довіри» для повідомлень про порушення.

ТОВ «Астарта-Київ» інтегрує КСВ у всі аспекти своєї діяльності, керуючись стандартами ESG (екологічна, соціальна та управлінська відповідальність). Компанія розглядає КСВ як невід'ємну частину своєї бізнес-моделі, що сприяє сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на глобальному ринку.

КСВ була частиною стратегії компанії ще до її виходу на Варшавську фондову біржу в 2006 році. У 2022 році, попри війну в Україні, «Астарта» посилила акцент на соціальних і гуманітарних ініціативах, адаптуючи їх до нових викликів.

ТОВ орієнтується на цілі ООН, зокрема у сферах продовольчої безпеки, захисту довкілля, здоров'я та добробуту громад.

ТОВ «Астарта-Київ» активно впроваджує енергоефективні технології, такі як біогазові установки. Наприклад, біогазовий комплекс у Глобінному переробляє відходи виробництва на енергію, що знижує залежність від викопного палива.

У 2022 році фірма «Астарта-Київ» продовжила модернізацію обладнання для зменшення вуглецевого сліду, зокрема в цукрових і соєпереробних заводах.

Використання точного землеробства для оптимізації використання ресурсів, таких як вода, добрива та пестициди, сприяє збереженню родючості ґрунтів. Здійснюється впровадження програм для моніторингу стану земель і мінімізації ерозії.

ТОВ «Астарта-Київ» переробляє відходи виробництва (наприклад, жом у цукровій промисловості) для використання як біопаливо або добрива. Впроваджено ініціативи з повторного використання матеріалів, що зменшує обсяги відходів.

Війна ускладнила екологічні ініціативи через логістичні проблеми та пошкодження інфраструктури, але «Астарта» продовжила інвестувати в екологічні проєкти, зокрема в регіонах, не зачеплених бойовими діями.

Фірма «Астарта-Київ» фінансує соціальні проєкти в регіонах своєї присутності, зокрема в Полтавській, Вінницькій та Хмельницькій областях. Це включає підтримку шкіл, лікарень, спортивних і культурних заходів.

У 2022 році фірма реалізувала проєкти для розвитку інфраструктури сільських громад, таких як ремонт доріг і водопостачання.

Через ініціативу Common Help UA, створену разом із партнерами, фірма «Астарта-Київ» надала гуманітарну допомогу понад 831 тисяч українців, які постраждали від війни. Це включало продукти харчування, медикаменти та предмети першої потреби. Загальна сума підтримки склала понад 31,4 млн дол. США, з яких значна частина пішла на забезпечення 500 соціальних і медичних установ.

Фірма ТОВ «Астарта-Київ» забезпечила безпечні умови праці для своїх співробітників, організувавши евакуацію, фінансову та психологічну підтримку для тих, хто перебував у зонах бойових дій.

Впроваджено програми навчання та підвищення кваліфікації, зокрема для адаптації до нових умов роботи в кризовий період.

Як один із найбільших виробників цукру, олії та молочної продукції в Україні, «Астарта-Київ» відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки. У 2022 році та пізніше фірма продовжувала постачати продукти харчування на внутрішній ринок, попри логістичні виклики через війну. Активно підтримувала експорт агропродукції, що сприяло економічній стабільності

України. Надавала продукти для гуманітарних потреб, зокрема для внутрішньо переміщених осіб і військових.

ТОВ «Астарта-Київ» регулярно публікує нефінансові звіти, які відповідають стандартам GRI (Global Reporting Initiative). Звіт за 2022 рік є прикладом відкритості щодо КСВ-ініціатив.

Інновації активно використовуються в управлінні ТОВ. Є використання цифрових технологій, таких як IT-платформи AgriChain, для управління ланцюгами постачання та підвищення прозорості. Впровадження аналітики даних здійснюється для оцінки ефективності КСВ-ініціатив.

Війна в Україні стала значним викликом для КСВ-діяльності. «Астарта» адаптувала свої програми, щоб забезпечити безперебійне функціонування бізнесу в умовах кризи, посилити гуманітарну підтримку, зокрема через співпрацю з міжнародними організаціями, такими як ООН і Всесвітня продовольча програма, зберегти фокус на екологічних і соціальних ініціативах, попри обмеження ресурсів і логістичні труднощі.

Вплив КСВ можна визначити через такі напрямки:

1. Економічний вплив: КСВ-ініціативи сприяли зміцненню репутації компанії, що допомогло зберегти довіру інвесторів і партнерів у кризовий період.
2. Соціальний вплив: підтримка громад і гуманітарні проєкти підвищили рівень довіри до компанії серед місцевих жителів і стейкхолдерів.
3. Екологічний вплив: завдяки модернізації виробництва та впровадженню зелених технологій «Астарта» знизила вплив на довкілля, зокрема скоротила викиди CO₂ і водоспоживання.

ТОВ «Астарта-Київ» - це лідер українського агробізнесу, який поєднує високу продуктивність, інноваційні підходи та соціальну відповідальність. Завдяки вертикальній інтеграції, впровадженню сучасних технологій і орієнтації на сталій розвиток, компанія не лише забезпечує економічні результати, але й робить значний внесок у підтримку громад, продовольчу безпеку та екологічну сталість. Прозоре корпоративне управління забезпечується через відповідність

вимогам Варшавської фондової біржі. КСВ компанії «Астарта-Київ» є прикладом системного підходу, який поєднує екологічну сталість, соціальну підтримку та ефективне управління. Компанія активно співпрацює з місцевими громадами, урядовими організаціями, міжнародними партнерами та клієнтами для реалізації КСВ-програм. Проводяться консультації зі стейкхолдерами для врахування їхніх потреб і очікувань у стратегіях КСВ. Попри виклики війни, компанія демонструє гнучкість і відданість принципам відповідального розвитку.

2.2. Аналіз впливу рівня корпоративної соціальної відповідальності на фінансово-економічні результати організації

Корпоративна соціальна відповідальність охоплює економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність. Кожен рівень сприяє фінансово-економічним результатам. Економічна відповідальність забезпечує прибутковість через ефективне використання ресурсів і створення якісних продуктів, що є основою фінансової стабільності. Правова відповідальність знижує ризики штрафів і судових позовів через дотримання законодавства, що позитивно впливає на фінансові показники. Етична відповідальність, яка передбачає прозорість і чесність у відносинах зі стейкхолдерами, підвищує довіру, сприяючи лояльності клієнтів і партнерів. Філантропічна відповідальність, що включає інвестиції в соціальні та екологічні проекти, зміцнює репутацію, залучаючи нових клієнтів і інвесторів.

Гармонізація інтересів зацікавлених сторін (споживачів, працівників, інвесторів, громад) сприяє фінансовій ефективності через підвищення лояльності, зниження конфліктів і оптимізацію бізнес-процесів.

КСВ може генерувати економічні вигоди, вирішуючи соціальні проблеми, наприклад, через інноваційні продукти чи зменшення витрат на енергію.

КСВ впливає на фінансові показники через кілька каналів:

По-перше, компанії з високим рівнем КСВ, такі як «Астарта-Київ», залучають клієнтів, які надають перевагу соціально відповідальним брендам. Наприклад, звіт «Астарта-Київ» за 2022 рік показує, що інвестиції в екологічні ініціативи (біогазові установки) і підтримку громад сприяли збереженню довіри клієнтів і партнерів, що позитивно позначилося на експортних доходах.

По-друге, впровадження енергоефективних технологій і зелених практик знижує операційні витрати. Біогазовий комплекс «Астарта-Київ» скоротив витрати на енергоресурси, підвищивши рентабельність.

По-третє, інвестори все частіше орієнтуються на ESG-критерії (екологічні, соціальні, управлінські), що дозволяє фірмам з розвиненою КСВ-політикою, як «Астарта-Київ», отримувати доступ до капіталу від міжнародних інституцій (ЄБРР, IFC), зміцнюючи фінансову стабільність.

По-четверте, КСВ підвищує репутацію, що впливає на ринкову капіталізацію. Компанії з високим рівнем КСВ мають кращі показники акцій на біржах.

Аналіз динаміки результатів функціонування ТОВ «Астрата-Київ» представлено у таблицях 2.1-2.4.

Низький рівень грошей та еквівалентів (2 308 тис. грн у 2024 році) і високі поточні зобов'язання (3 329 710 тис. грн) вказують на проблеми з ліквідністю, що може бути викликом для реалізації КСВ-ініціатив, які потребують значних витрат.

Компанія демонструє значне зростання доходу з 2022 року, досягнувши +206,82% у 2024 році порівняно з 2020 роком. Однак чистий прибуток залишався негативним у 2021–2023 роках, що вказує на високі витрати чи кризові фактори. Відновлення прибутковості у 2024 році свідчить про покращення операційної ефективності.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Астрата-Київ»

Показник	2020 (База)	2021 / Абсол. відхилення / (Відносне відхилення)	2022 / Абсол. відхилення / (Відносне відхилення)	2023 / Абсол. відхилення / (Відносне відхилення)	2024 / Абсол. відхилення / (Відносне відхилення)
К-сть персоналу, чол.		195	199 / +4 / (+2,05%)	190 / -5 / (- 2,56%)	328 / +133 / (+68,21%)
Дохід (тис. грн)	285 024	270 210 / -14 814 / (-5,20%)	348 233 / +63 209 / (+22,18%)	713 235 / +428 211 / (+150,25%)	874 334 / +589 310 / (+206,82%)
Чистий прибуток (тис. грн)	119 206	-293 678 / -412 884 / (-346,33%)	-172 309 / -291 515 / (-244,54%)	-279 835 / -399 041 / (-334,64%)	147 492 / +28 286 / (+23,73%)
Активи (тис. грн)	2 608 653	2 087 518 / -521 135 / (-19,97%)	2 468 762 / -139 891 / (-5,36%)	2 659 489 / +50 836 / (+1,95%)	4 627 277 / +2 018 624 / (+77,38%)
Гроші та їх еквіваленти (тис. грн)	46 037	6 061 / -39 976 / (-86,83%)	27 461 / -18 576 / (-40,35%)	1 209 / -44 828 / (-97,37%)	2 308 / -43 729 / (- 94,99%)
Довгострокові зобов'язання (тис. грн)	294 614	264 207 / -30 407 / (-10,32%)	378 967 / +84 353 / (+28,63%)	365 065 / +70 451 / (+23,91%)	364 245 / +69 631 / (+23,63%)
Поточні зобов'язання (тис. грн)	1 097 184	858 259 / -238 925 / (-21,77%)	655 595 / -441 589 / (-40,25%)	1 139 958 / +42 774 / (+3,90%)	3 329 710 / +2 232 526 / (+203,49%)
Власний капітал (тис. грн)	1 216 855	965 052 / -251 803 / (-20,69%)	1 434 200 / +217 345 / (+17,86%)	1 154 466 / -62 389 / (-5,13%)	933 322 / -283 533 / (-23,30%)

Джерело: розраховано автором базисним методом на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Зростання активів у 2024 році (+77,38%) є позитивним, але низький рівень грошей та їх еквівалентів вказує на критичну проблему з ліквідністю, що може ускладнити виконання поточних зобов'язань.

Різке зростання поточних зобов'язань у 2024 році та високий коефіцієнт боргу до власного капіталу свідчать про підвищений фінансовий ризик.

Інвестиції в КСВ сприяли відновленню доходів і прибутку у 2024 році через зміцнення репутації та лояльності стейкхолдерів, але низька ліквідність може обмежувати подальші ініціативи.

Аналіз демонструє, що КСВ може позитивно впливати на фінансові результати через репутаційні та стратегічні переваги, але для максимізації ефекту необхідно забезпечити фінансову стабільність і ліквідність.

У 2021–2023 роках від'ємні значення рентабельності (ROA, ROE, чиста маржа) були спричинені кризою (війна, економічні труднощі). У 2024 році відновлення рентабельності (ROA +3,19%, ROE +14,13%, чиста маржа +16,87%) і зростання ліквідності є результатом ефективних КСВ-ініціатив. Низький коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,07% у 2024 році) і високий коефіцієнт заборгованості (71,96%) вказують на обмежені фінансові ресурси для масштабних КСВ-ініціатив, таких як екологічні проекти чи соціальна підтримка.

Коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності демонструють значне покращення у 2024 році, але залишаються нижчими за нормативні значення, що вказує на недостатню здатність покривати зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності критично низький, що свідчить про проблеми з готівковими коштами. Коефіцієнт автономії різко знизився у 2024 році (-56,76%), а коефіцієнт заборгованості зріс, що вказує на високу залежність від зовнішнього фінансування та підвищений фінансовий ризик.

Показники ROA, ROE і чистої маржі після значного падіння у 2021–2023 роках відновилися у 2024 році, що свідчить про покращення ефективності

бізнесу. Проте вони залишаються нижчими за рівень 2020 року, крім ROE (+14,13%).

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових індикаторів ТОВ «Астрата-Київ»

Показник	2020 (База)	2021 / Абсол. відхилення / (Відносне відхилення)	2022 / Абсол. відхилення / (Відносне відхилення)	2023 / Абсол. відхилення / (Відносне відхилення)	2024 / Абсол. відхилення / (Відносне відхилення)
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	31,77 %	23,45% / - 8,32 в.п. / (- 26,19%)	40,36% / +8,59 в.п. / (+27,04%)	25,96% / - 5,81 в.п. / (- 18,29%)	54,71% / +22,94 в.п. / (+72,21%)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	4,20%	0,71% / - 3,49 в.п. / (- 83,10%)	4,19% / - 0,01 в.п. / (- 0,24%)	0,11% / - 4,09 в.п. / (- 97,38%)	0,07% / - 4,13 в.п. / (- 98,33%)
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	31,56 %	22,96% / - 8,60 в.п. / (- 27,25%)	39,67% / +8,11 в.п. / (+25,70%)	25,14% / - 6,42 в.п. / (- 20,34%)	54,38% / +22,82 в.п. / (+72,31%)
Рентабельн ість активів, %	46,65 %	46,23% / - 0,42 в.п. / (- 0,90%)	58,09% / +11,44 в.п. / (+24,52%)	43,41% / - 3,24 в.п. / (- 6,95%)	20,17% / - 26,48 в.п. / (-56,76%)
Чиста маржа, %	4,57%	-14,11% / - 18,68 в.п. / (-408,75%)	1,55% / - 3,02 в.п. / (- 66,08%)	-10,52% / - 15,09 в.п. / (-330,20%)	3,19% / - 1,38 в.п. / (- 30,20%)
Коефіцієнт заборгован ості, %	10,50 %	-26,99% / - 37,49 в.п. / (-357,05%)	3,19% / - 7,31 в.п. / (- 69,62%)	-21,62% / - 32,12 в.п. / (-305,90%)	14,13% / +3,63 в.п. / (+34,57%)

Джерело: розраховано автором базисним методом на основі [Ошибка! И

сточник ссылки не найден.]

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Астрата-Київ»

Показник	Абсолютне відхилення (2024 до 2023), тис. грн	Відносне відхилення, %	Оцінка КСВ-впливу
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації	+161099	+22,59 %	Зростання доходу пов'язане, зокрема, з КСВ-ініціативами, такими як підтримка громад та виробництво екологічно чистих продуктів, що підвищили лояльність клієнтів і відкрили нові ринки (гуманітарна ініціатива Common Help UA у 2022 році посилсила репутацію та експорт).
Собівартість реалізованої продукції	+13319	+25,07 %	Зростання собівартості частково обумовлено витратами на екологічні технології (наприклад, енергоефективність) та вищі стандарти якості, що відповідають КСВ-принципам. Однак перевищення темпу доходу вказує на обмежений контроль витрат.
Валовий прибуток	+24780	+14,62 %	Позитивний валовий прибуток свідчить про здатність ТОВ підтримувати операційну ефективність, що може бути підкріплено КСВ через довіру стейкхолдерів.
Інші операційні доходи	+3129	+65,49 %	Зростання пов'язане, зокрема, з грантами та партнерствами, отриманими завдяки КСВ (підтримка від міжнародних організацій за соціальні проекти).
Адміністративні витрати	+35987	+9,06%	Зростання обумовлено, зокрема, зростанням витрат на КСВ-програми для персоналу (навчання, безпечні умови праці), що відповідає етичній відповідальності за пірамідою Керолла.
Витрати на збут	-676	-5,32%	Зниження витрат обумовлено оптимізацією маркетингу за рахунок, зокрема використання цифрових каналів та КСВ-кампаній, які підвищують органічний попит.

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Інші операційні витрати	+65219	+145,7 3%	Значне зростання обумовлено, зокрема, зростанням КСВ-витрат (гуманітарна допомога, екологічні ініціативи, підтримка громад), що відповідає філантропічній відповідальності. «Астарта-Київ» у 2022 році витрачала кошти на гуманітарну підтримку, що зміцнило репутацію.
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	-72 621	- 25,91%	Зменшення збитку свідчить про покращення операційної ефективності, частково завдяки КСВ, яка підтримує довіру стейкхолдерів.
Інші фінансові доходи	+531890	+1 514,19 %	Експоненціальне зростання пов'язане, зокрема, з інвестиціями в сталі активи та отриманням фінансування від інвесторів, які підтримують КСВ (ESG-критерії).
Інші доходи	+6602	-	Додаткові доходи отримані, зокрема, завдяки КСВ (наприклад, за екологічні чи соціальні проекти).
Фінансові витрати	+19287	+30,62 %	Зростання боргового навантаження може бути пов'язане з фінансуванням КСВ-ініціатив (екологічна модернізація, соціальні проекти). Адаптація: Обмежена, потрібна реструктуризація боргу.
Інші витрати	+16836	-	Нові витрати можуть включати разові КСВ-ініціативи (благодійність, екологічні проекти), що підтримують репутацію.
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток/збиток)	+429748	-	Перехід до прибутку (+121 779 тис. грн) частково зумовлений КСВ, яка посилила довіру клієнтів і інвесторів.
Витрати з податку на прибуток	-2421	-8,60%	Зниження може відображати пільги за КСВ-ініціативи (наприклад, екологічні проекти).

Джерело: розраховано автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Перехід від збитку до прибутку (+147 492 тис. грн у 2024 році) свідчить про успішну адаптацію до умов війни, частково завдяки КСВ-ініціативам, які підвищили довіру клієнтів, партнерів та інвесторів. Зростання чистого доходу і інших фінансових доходів підтверджує ефективність КСВ у зміцненні ринкової позиції.

Значне зростання інших операційних витрат, зокрема включає КСВ-ініціативи (гуманітарна допомога, екологічні проекти), які підтримують філантропічну відповідальність, але знижують прибутковість. Зазначене вимагає балансування між соціальними інвестиціями та фінансовою ефективністю.

Зростання собівартості може відображати інвестиції в сталі технології, що відповідають екологічним стандартам КСВ. Компанія продемонструвала стійкість через диверсифікацію доходів та оптимізацію витрат на збут. КСВ відіграла ключову роль у підтримці репутації та залученні ресурсів.

Непрямий вплив КСВ також є значним. Соціально відповідальні компанії, які інвестують у безпечні умови праці та розвиток персоналу, знижують плинність кадрів і підвищують продуктивність. Наприклад, «Астарта-Київ» у 2022 році забезпечила підтримку працівників під час війни, що сприяло збереженню робочої сили та стабільності виробництва. КСВ також знижує репутаційні та регуляторні ризики: дотримання екологічних стандартів зменшує ймовірність штрафів, а прозорість у звітуванні (згідно GRI) зміцнює довіру стейкхолдерів. Крім того, КСВ стимулює інновації, такі як розробка нових продуктів і послуг, орієнтованих на сталість. Впровадження точного землеробства в ТОВ «Астарта-Київ» підвищило ефективність виробництва, що позитивно вплинуло на економічні результати.

На міжнародному рівні організації, які інтегрують КСВ у стратегію, демонструють зростання доходів швидше, ніж конкуренти, завдяки попиту на екологічні продукти. ТОВ «Астарта-Київ» у 2022 році через гуманітарну ініціативу Common Help UA підтримала 831 тис. осіб, що посилало її репутацію

та стабільність на ринку, дозволивши зберегти експортні контракти в умовах війни. Компанії з високим рівнем КСВ мають вищу рентабельність активів порівняно з конкурентами без КСВ-стратегій.

- Проте КСВ пов'язана з певними викликами. Ініціативи, такі як екологічна модернізація, потребують значних початкових інвестицій, що може тимчасово знизити прибутковість. Оцінка прямого впливу КСВ на фінансові результати ускладнена через довгостроковий характер ефектів, оскільки соціальні проекти можуть не одразу конвертуватися в дохід. У контексті війни в Україні кризові умови ускладнюють реалізацію КСВ, але водночас підвищують її значення. Компанії, які підтримують громади, отримують соціальну підтримку, що непрямо сприяє економічній стабільності.

Для оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності компанії «Астарта-Київ» через порівняльний аналіз із конкурентами (бенчмаркінг) можна використати методику, яка порівнює КСВ-показники з іншими провідними агрокомпаніями України, такими як «Кернел», «Нібулон». Бенчмаркінг дозволяє виявити сильні та слабкі сторони КСВ-стратегії ТОВ «Астарта-Київ», визначити кращі практики конкурентів і розробити рекомендації для вдосконалення. Обрані компанії-конкуренти є прямими конкурентами ТОВ «Астарта-Київ» в агросекторі, мають порівнянну ринкову присутність і публікують звіти про КСВ.

Порівняльний аналіз КСВ NJD «Астарта-Київ» із конкурентами («Кернел», «Нібулон») показує, що компанія є лідером у екологічних ініціативах (біогаз, 15% відновлюваної енергії) і соціальному впливі (831 тис. осіб охоплено допомогою), але поступається в обсязі інвестицій і програмах для персоналу. Кращі практики конкурентів, такі як інвестиції «Кернела» в сонячну енергію, локальні проекти «Нібулона», можуть бути адаптовані «Астартою» для посилення КСВ. Доцільно збільшити інвестиції в зелені технології, покращити програми для персоналу, активізувати медіа-присутність і впровадити регулярний бенчмаркінг для моніторингу прогресу.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз КСВ-показників агрокомпаній

Метрика	Астарта-Кіїв	Кернел	Нібулон
Екологічні			
Скорочення викидів CO ₂ (т/млн грн доходу)	0,5 (біогазові установки, 2023)	0,4 (енергоефективність)	0,45 (логістика)
Інвестиції в зелені технології (млн грн)	300 (біогаз, 2023)	400 (сонячні панелі)	200 (енергоефективність)
Частка відновлюваної енергії (%)	15% (біогаз)	10% (сонячна)	5% (традиційна енергія)
Соціальні			
Гуманітарна допомога (осіб, охоплених)	831 тис. (2022–2023)	500 тис. (2022–2023)	300 тис. (регіони)
Інвестиції в громади (млн грн)	150 (освіта, інфраструктура)	100 (освіта)	80 (інфраструктура)
Плинність кадрів (%)	10% (стабільність)	12%	15%
Економічні			
Зростання доходу від КСВ (%)	5% (експорт, репутація)	4% (експорт)	3% (логістика)
Залучені інвестиції ESG (млн дол. США)	50 (ЄБРР, 2023)	70 (IFC, ЄБРР)	30 (ЄБРР)
Репутаційні			
NPS (оцінка лояльності)	60 (висока довіра)	55	50
Позитивні згадки в ЗМІ (шт.)	1 000	800	600
ESG-рейтинг (Sustainalytics)	Топ-3 агрокомпаній	Топ-5	Не оцінено

Джерело: сформовано автором на основі [1, 28, 37].

Висновки до розділу 2

Рівень корпоративної соціальної відповідальності має значний вплив на фінансово-економічні результати організації. Прямі ефекти включають зростання доходів, зменшення витрат і залучення інвестицій, тоді як непрямі – підвищення лояльності, управління ризиками та стимулювання інновацій. Приклад ТОВ «Астарта-Київ» демонструє, що інтеграція КСВ у стратегію дозволяє не лише досягати економічних цілей, але й зміцнювати репутацію та сталість у кризових умовах. Для максимізації ефекту КСВ необхідно системно впроваджувати, використовуючи стандарти, моніторинг ефективності та діалог зі стейкхолдерами.

У 2021–2023 роках ТОВ «Астарта-Київ» зазнавало збитків, що могло бути пов'язано з кризою, але інвестиції в КСВ, зокрема підтримка персоналу та громад) змогли допомогти зберегти репутацію та стабільність. У 2024 році зростання доходу і повернення до прибутковості можуть бути результатом ефективних КСВ-ініціатив, які підвищили лояльність клієнтів і залучення інвестицій.

РОЗДІЛ 3. ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Передумови розвитку елементів механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю у контексті глобальних трендів

Передумови розвитку елементів механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю у контексті глобальних трендів формуються під впливом економічних, соціальних, екологічних і технологічних змін, а також еволюції очікувань стейкхолдерів. Передумови визначають, як компанії інтегрують КСВ у свої стратегії, щоб відповідати сучасним викликам і залишатися конкурентоспроможними.

Першим ключовим трендом є зростання ESG-інвестування (Environmental, Social, Governance). ESG-критерії стали стандартом для оцінки компаній інвесторами, фінансовими інституціями та рейтинговими агентствами. Глобальні активи, керовані за ESG-принципами, досягли значних сум, і прогнозується їх значне зростання до 2030 року. Компанії з високими ESG-рейтингами отримують нижчі ставки за кредитами (на 0,5–1% дешевше) і залучають на 25–35% більше капіталу. У цьому контексті зростає попит на зелене фінансування, зокрема зелені облігації, обсяг яких збільшився на 40% у 2024 році, а також на інтеграцію ESG у корпоративне управління, де 85% компаній із S&P 500 мають ESG-комітети. У ЄС звітність за ESG стала обов'язковою, тоді як в Азії акцент робиться на соціальних аспектах, таких як робочі умови. Для КСВ це означає необхідність розробки прозорих стратегій із кількісними метриками, такими як викиди CO₂ чи витрати на соціальні проекти.

Другим трендом є кліматична криза та декарбонізація. Глобальне потепління та кліматичні ризики, такі як посухи й повені, змушують компанії скорочувати вуглецевий слід. Багато європейських споживачів віддають перевагу товарам із низьким вуглецевим слідом. Інвестиції в біогаз, водень і регенеративне сільське господарство зросли на 50% у 2024 році. Це стимулює компанії інвестувати в зелені технології та адаптувати ланцюги постачання до кліматичних ризиків. В Україні фірма «Астарта-Київ» у 2023 році розширила біогазові установки, скоротивши викиди на 0,5 т/млн грн доходу, але потребує масштабування.

Третім трендом є зростання очікувань стейкхолдерів. Споживачі, працівники, громади та регулятори вимагають від компаній більшої соціальної відповідальності. Більшість споживачів довіряють брендам із чіткою КСВ-політикою, більшість працівників хочуть працювати в соціально відповідальних компаніях. Попит на безпечні робочі умови та інклюзивність постійно зростає. Місцеві громади очікують інвестицій у освіту й інфраструктуру. Цей тренд змушує організації впроваджувати програми для персоналу, підтримку громад і етичний маркетинг, а також налагоджувати діалог зі стейкхолдерами.

Четвертим трендом є цифровізація та прозорість. Технології, такі як AI, IoT, blockchain і big data, трансформують управління КСВ. Значний відсоток компаній використовують цифрові інструменти для звітності про сталість, а AI знижує витрати на моніторинг КСВ. Blockchain забезпечує прозорість ланцюгів постачання, тоді як AI та big data дозволяють аналізувати вплив КСВ у реальному часі. Споживачі отримують доступ до КСВ-даних через QR-коди чи додатки. Це вимагає впровадження цифрових платформ для моніторингу викидів і соціального впливу, а також інтерактивної звітності. ТОВ «Астарта-Київ» застосовує точне землеробство, активізація використання AI для аналізу КСВ-впливу є потенціалом для розвитку.

П'ятим трендом є геополітичні та економічні виклики. Війна в Україні, інфляція і розриви ланцюгів постачання змушують компанії адаптуватися до

невизначеності. Значний відсоток організацій у кризових регіонах інвестують у КСВ, в Україні цей показник сягає значного відсотка. У воєнний час організації підтримують ЗСУ, громади та працівників, що підвищує репутацію. Це робить КСВ інструментом кризового менеджменту, з фокусом на гуманітарні програми та локальні ініціативи.

Шостим трендом є соціальна справедливість і інклюзивність. Увага до гендерної рівності, расової інклюзивності та прав людини зростає. За даними ООН, багато компаній мають політики гендерної рівності, інвестують у різноманітність. Компанії впроваджують програми для маргіналізованих груп і звітність про соціальні показники, відповідаючи принципам ООН.

Зазначені глобальні тренди формують елементи механізму стратегічного управління КСВ, включаючи SMART-цілі, стандартизовані політики, зелені технології, цифровий моніторинг і прозору звітність.

Сучасний механізм стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю базується на п'яти ключових елементах, які забезпечують інтеграцію сталого розвитку в бізнес-стратегію, враховуючи галузеву специфіку, експортну орієнтацію та геополітичні чинники.

Першим елементом є SMART-цілі (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), які є основою для чіткого формулювання пріоритетів КСВ. Ці цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Цілі мають формулюватися на стратегічних сесіях, інтегруватися в бізнес-план із відповідним бюджетом та переглядатися щороку для адаптації до поточних умов.

Цілі сформульовано з за прикладом ТОВ «Астарта-Київ» і глобальних трендів (EU Green Deal, CSRD).

Таблиця 3.1

Система SMART-цілей

Критерій SMART	Екологічна ціль	Соціальна ціль	Управлінська ціль
1	2	3	4
Specific (Конкретна)	Скоротити викиди CO ₂ від біогазових установок та інших операцій організації.	Охопити гуманітарною допомогою через проєкт додаткові громади.	Підвищити лояльність стейкхолдерів через покращення репутації організації.
Measurable (Вимірювальна)	Скорочення викидів на 30%. KPI: т CO ₂ /млн грн доходу.	Охоплення 1 млн осіб гуманітарною допомогою. KPI: кількість осіб, SROI (Social Return on Investment, соціальне повернення на інвестиції) (грн цінності/грн витрат).	Досягти NPS (Net Promoter Score, чистий показник лояльності) 65. KPI: NPS, % позитивних відгуків.
Achievable (Досяжна)	Базується на інвестиціях 300 млн грн у біогаз у 2023 році, які скоротили викиди на 0,5 т/млн грн. Планується додатково 500 млн грн, включаючи гранти ЄБРР (50% фінансування у 2023 р.).	У 2022–2023 роках охоплено 831 тис. осіб за 150 млн грн. Додаткові 200 млн грн і гранти дозволять масштабувати проєкт на +20%.	NPS - 65.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Relevant (Релевантна)	Відповідає Паризькій угоді, EU Green Deal, що критично для експорту до ЄС.	Відповідає локальним потребам воєнного часу (гуманітарна допомога) і глобальним трендам.	Підвищення NPS зміцнює репутацію, залучає ESG-інвесторів і підтримує експорт.
Time-bound (Обмежена в часі)	До 31 грудня 2030 року.	До 31 грудня 2028 року.	До 31 грудня 2027 року.
Реалізація	Інвестувати у біогаз, залучити гранти ЄБРР, співпрацювати з Siemens. Щорічний моніторинг викидів через IoT-сенсори.	Інвестувати, розширити логістику Common Help UA, проводити щоквартальні оцінки SROI через AI.	Розвинути AI-систему, проводити щорічні опитування стейкхолдерів, публікувати результати на вебплатформі.
Адаптація до умов України	Війна вимагає хмарного моніторингу для стійкості до перебоїв. Фокус на біогаз знижує залежність від енергоносіїв.	Воєнний контекст посилює потребу в гуманітарній допомозі. Гнучкість у дедлайнах через форс-мажори.	Високий NPS підтримує довіру громад і експорт до ЄС, де CSRD-звітність CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive, Директива про звітність щодо сталого розвитку) є обов'язковою.

Джерело: сформовано автором

Другим елементом є стандартизовані політики КСВ - внутрішні нормативні документи, які регулюють діяльність компанії у сфері сталого розвитку. Екологічні політики зобов'язують скорочувати викиди, оптимізувати ресурси та використовувати зелені технології. Соціальні політики забезпечують

гендерну рівність, інклюзивність і безпеку праці, відповідаючи стандартам. Управлінські політики акцентують на прозорості, етиці та антикорупції, включаючи щорічне навчання персоналу. Політики повинні розроблятися спеціальним органом, наприклад КСВ-комітетом і публікуватися на сайті. Такі політики залучають інвестиції і підвищують чистий показник лояльності організації. В Україні політики мають враховувати воєнні ризики та локальні закони.

Третій елемент - зелені технології, які зменшують екологічний вплив і підвищують ефективність КСВ, відповідаючи зокрема тренду декарбонізації. Біогазові установки переробляють відходи в енергію, скорочуючи викиди. Точне землеробство з IoT, дронами та супутниковими даними знижує витрати ресурсів. Енергоефективність включає модернізацію обладнання та сонячні панелі. Реалізація таких технологічних рішень передбачає залучення грантів ЄБРР, співпрацю з провідними компаніями та навчання фахівців. Війна ускладнює логістику, але біогаз і сонячна енергія знижують залежність від енергоносіїв.

Четвертий елемент - цифровий моніторинг, який забезпечує реальний контроль КСВ-показників через AI, IoT і big data. AI-аналітика включає машинне навчання для SROI, NLP для аналізу ЗМІ та комп'ютерний зір для супутникових даних. Big data інтегруються в дашборди Power BI. Хмарні рішення та стартапи знижують витрати.

П'ятий елемент - прозора звітність, яка комунікує КСВ-результати за стандартами. Прозора звітність, як п'ятий елемент механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю, є інструментом, який забезпечує відкриту та систематичну комунікацію результатів діяльності компанії у сфері сталого розвитку зі стейкхолдерами. Вона відіграє ключову роль у підвищенні довіри, залученні ESG-інвестицій, зміцненні репутації та забезпеченні відповідності глобальним і локальним стандартам. Теоретично прозора звітність базується на принципах відкритості, порівнянності, достовірності та доступності, що дозволяє компанії демонструвати свій внесок у

соціальні, екологічні та управлінські цілі, а також відповідати очікуванням стейкхолдерів у контексті сталого розвитку. Прозора звітність є особливо важливою через організацій, що мають експортну орієнтацію та агросекторальну специфіку. Прозора звітність у контексті КСВ передбачає систематичне розкриття інформації про вплив компанії на довкілля, суспільство та корпоративне управління, використовуючи міжнародно визнані стандарти. Звітність виконує три основні функції: інформування (надання даних стейкхолдерам), вплив (формування репутації та довіри) і управління (аналіз прогресу для коригування стратегії). Звітність має бути точною, повною, своєчасною, зрозумілою та верифікованою, що забезпечує її достовірність. Стандарти звітності забезпечують універсальний фреймворк для розкриття екологічних (викиди, енергоефективність), соціальних (права працівників, вплив на громади) та управлінських (прозорість, етика) показників. Стандарти забезпечують порівнянність звітів, що дозволяє інвесторам оцінювати компанії за єдиними критеріями. Існують кількісні та якісні метрики. Якісні метрики описують відгуки стейкхолдерів, репутаційні зміни чи культурні ініціативи. Метрики мають бути SMART. Канали комунікації мають бути адаптованими до цільової аудиторії, забезпечуючи доступність і зрозумілість. Процес підготовки звітності має бути систематичним і автоматизованим для зниження витрат (наприклад, AI-звітність економить 30%). Прозора звітність виконує кілька стратегічних функцій у механізмі КСВ: підвищення довіри, залучення інвестицій, відповідність регуляціям, оптимізація стратегії, комунікація впливу. Прозора звітність має враховувати локальні особливості. Прозора звітність, як п'ятий елемент КСВ, є мостом між діяльністю компанії та очікуваннями стейкхолдерів, забезпечуючи довіру, інвестиції та відповідність стандартам.

Всі елементи мають інтегруватися в єдиний механізм: SMART-цілі задають напрям, політики регулюють виконання, зелені технології реалізують екологічні цілі, цифровий моніторинг відстежує прогрес (AI, IoT), а звітність комунікує результати.

У єдиному механізмі стратегічного управління КСВ SMART-цілі забезпечують чіткість, політики - відповідність стандартам, зелені технології - екологічність, цифровий моніторинг - точність, а звітність - довіру.

3.2. Оцінка впливу заходу з розвитку стратегічних засад управління корпоративною соціальною відповідальністю на конкурентоспроможність організації

Четвертий елемент механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю - цифровий моніторинг - є критично важливим для забезпечення реального часу контролю та аналізу КСВ-показників, таких як соціальне повернення на інвестиції (SROI), чистий показник лояльності (NPS) і викиди CO₂. Для організації, яка працює в агросекторі, орієнтованому на експорт до ЄС, і реалізує гуманітарні та екологічні ініціативи, цифровий моніторинг підвищує прозорість, ефективність і конкурентоспроможність, сприяючи залученню ESG-інвестицій. Суть цього елементу полягає в інтеграції передових технологій - штучного інтелекту (AI), Інтернету речей (IoT) і великих даних (big data) - для автоматизації збору, обробки та візуалізації даних, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення в реальному управлінні та відповідати глобальним стандартам. Хмарні рішення та співпраця з локальними стартапами знижують витрати, адаптуючи систему до локальних умов.

Цифровий моніторинг включає три основні компоненти: AI-аналітика, IoT-сенсори та big data з інтеграцією в дашборди Power BI. AI-аналітика охоплює три напрями: машинне навчання (ML), обробку природної мови (NLP) і комп'ютерний зір. Машинне навчання використовується для оцінки SROI, прогнозування доходів від КСВ-ініціатив і аналізу викидів. Комп'ютерний зір обробляє супутникові зображення для моніторингу стану полів, використання

земель і викидів, охоплюючи значний відсоток операційної діяльності. AI автоматизує аналіз, знижуючи витрати на аналітиків і підтримує CSRD-звітність, обов'язкову для експорту. IoT-сенсори забезпечують реальний час моніторингу фізичних показників - викидів CO₂, витрат води, стану ґрунтів і енергоспоживання на біогазових установках. Сенсори інтегруються з AI через API, надаючи дані для ML-моделей і дашбордів. Зазначене знижує залежність від ручного збору даних і підвищує стійкість до ризиків, як-от перебоїв в енергопостачанні.

Для дашборду цифрового моніторингу КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) проекту доцільно включити 10 ключових показників ефективності (KPI), які відображають ESG-принципи (Environmental, Social, Governance), відповідають стандартам CSRD (, сприяють залученню ESG-інвестицій, підвищенню NPS та експорту до ЄС. KPI мають бути вимірюваними, релевантними для агросектору України в умовах воєнного контексту і базуватися на автоматизованому зборі даних (IoT-сенсори, AI-аналітика, Power BI). Рекомендовані KPI є такими:

1. Показник викидів CO₂ на тонну продукції (E) вимірює вуглецевий слід від виробництва (переробка цукрових буряків, вирощування зернових).
2. Показник споживання води на гектар (E) показує ефективність використання водних ресурсів. Рациональне водокористування - ключовий ESG-показник, важливий для регіонів України.
3. Частка відновлювальної енергії (E) відображає відсоток енергії від біогазу/сонячних панелей у загальному споживанні.
4. Індекс задоволеності працівників (S) відображає рівень задоволеності співробітників умовами праці.
5. Кількість навчальних годин на працівника (S) відображає інвестиції в розвиток персоналу (тренінги з ESG, цифрових навичок).
6. Частка місцевих постачальників (S) відображає підтримку громад, соціальний вплив.

7. Прозорість звітності (G) - відсоток даних, оприлюднених за стандартами.

8. Індекс задоволеності клієнтів (NPS) (S) - рівень лояльності клієнтів (експортери, ритейл).

9. Кількість інцидентів безпеки праці (S) - кількість травм/аварій на виробництві.

10. Ефективність використання добрив (E) - кількість добрив на тонну врожаю.

Усі KPI відповідають стандартам, що необхідно для залучення ESG-інвестицій від ЄБРР/IFC. Дані збираються через IoT-сенсори (поля, заводи), AI-аналітику, Power BI, що знижує витрати на моніторинг. KPI сприяють зростанню доходу і ROI.

Запропоновані 10 KPI (викиди CO₂, споживання води, відновлювальна енергія, задоволеність працівників, навчання, місцеві постачальники, прозорість звітності, NPS, безпека праці, ефективність добрив) забезпечують комплексний моніторинг KCB, відповідають CSRD і ESG-вимогам, сприяють залученню інвестицій і зростанню доходів. Дашборд на Power BI з даними від IoT і AI забезпечить прозорість і ефективність.

Big data об'єднують інформацію з ERP (фінансові дані), CRM (клієнтські взаємодії), IoT (операційні показники) і зовнішніх джерел (ЗМІ, супутники) у єдину екосистему. Дані інтегруються в дашборди Power BI, які візуалізують KPI, таких як SROI, NPS, викиди, % відновлюваної енергії. Дашборди підвищують прозорість для інвесторів і клієнтів, сприяючи залученню інвестицій. Інтерактивна вебплатформа забезпечує відкритий доступ до даних, відповідаючи стандартам GRI та CSRD.

Хмарні рішення забезпечують безпеку даних і стійкість до перебоїв, знижуючи витрати порівняно з локальними серверами. Співпраця з локальними стартапами дозволяє аутсорсити розробки (NLP, ML), економлячи значний відсоток бюджету, що адаптує систему до обмежених ресурсів.

Систематизація витрат на реалізацію проєкту розвитку сфери цифрового моніторингу КСВ в організації представлено у таблиці 3.2. У другій половині 2025 реалізується початковий етап, на якому відбувається закупівля IoT-сенсорів і налаштування хмарної інфраструктури для забезпечення бази даних. 2026 рік - основний етап розробки - створення AI-моделей (ML, NLP, комп'ютерний зір) і дашбордів для інтеграції big data. У 2027 році планується завершення тестування, інтеграція систем, початок операційних витрат для підтримки. У 2028 році здійснюються лише операційні витрати для забезпечення безперебійної роботи. Витрати скориговано з врахування інфляційних прогнозів НБУ. Співпраця з локальними стартапами дозволяє економити на розробці NLP і ML.

Додаткові надходження від проєкту (130128,440 тис. грн у 2027–2028 роках) складаються із зростання доходу (78,4%, 102011,823 тис. грн), економії витрат (5,7%, 7366,617 тис. грн) і ESG-інвестицій (15,9%, 20750 тис. грн). Основний внесок забезпечує зростання доходу завдяки NPS (+2), CSRD-звітності (+7%) і AI-аналітиці (+3%), але воно чутливе до воєнних і ринкових ризиків. Економія витрат стабільна через автоматизацію (95% моніторингу, Azure), але має меншу частку. ESG-інвестиції критичні в 2027, але одноразові й залежать від інвесторів. Доходи почнуть надходити з січня 2027 (при старті 1 липня 2025). (табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Витрати на реалізацію проєкту розвитку сфери цифрового моніторингу
КСВ в організації

Рік	Категорія	Характер витрат	Значення, тис. грн.
2025	IoT-сенсори (500 шт)	Закупівля сенсорів	10000,000
	Хмарна інфраструктура	Серверна інфраструктура	4237,125
	Всього		15 70,885
2026	AI-аналітика	ML-моделі	1316,582
		NLP-аналітика	6923,496
		Комп'ютерний зір	6 905,368
	Big data	Дашборд	4 906,888
		Інтеграція	2 981,759
	Всього		42 223,093
2027	AI-аналітика	Тестування	4 093,800
		Зарплати (5 працівників)	2 943,750
	IoT-сенсори	Інтеграція	5 168,450
	Big data	Ліцензії	2 076,464
	Операційні	Техпідтримка	1 237,275
		Оновлення	618,638
		Хмарні сервіси	618,638
	Всього		19 508,524
2028	Операційні	Техпідтримка	1 237,275
		Оновлення	618,638
		Хмарні сервіси	1 618,638
	Всього		5 625,439
Всього			83 027,941

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.3

Надходження від реалізації проєкту розвитку сфери цифрового моніторингу
КСВ в організації

Джерело надходжень	2027, тис. грн.	2028, тис. грн.	Всього, тис. грн.	Частка (%)	Стабільність	Основні ризики
Зростання доходу	61675,834	40335,989	102011,823	78,4	Помірна	Воєнні (>60%), ринкові (30–60%)
Економія витрат	3524,697	3841,920	7366,617	5,7	Висока	Технологічні (30–60%)
ESG-інвестиції	20750	0	20 750	15,9	Низька	Фінансові (30–60%)
Всього	85950,531	44177,909	130128,440	100	-	-

Джерело: розраховано автором

Грошові потоки - це надходження (доходи) та видатки (витрати) грошових коштів, пов'язані з реалізацією проєкту, розподілені за періодами часу. У проєкті - це доходи від зростання виручки, економії витрат та ESG-інвестицій за винятком витрат. NPV (чиста приведена вартість) - показник, що відображає суму дисконтованих грошових потоків проєкту за вирахуванням витрат, приведених до поточного моменту з урахуванням ставки дисконту (16%) (табл. 3.4).

У таблиці 3.5 представлено показники ефективності проєкту цифрового моніторингу КСВ - NPV, ROI, IRR і PP, які використовуються для оцінки економічної доцільності проєкту. Ці показники базуються на фінансовій теорії оцінки інвестиційних проєктів і враховують грошові потоки, часову вартість

грошей та ризики. Теорія спирається на стандартні підходи фінансового менеджменту.

Таблиця 3.4

Грошові потоки та реалізації проєкту розвитку сфери цифрового моніторингу КСВ в організації

Рік	Витрати, тис. грн.	Доходи, тис. грн.	Чистий потік, тис. грн.	Дисконтований потік, тис. грн.
2025	15 670,885	0	-15 670,885	-13 509,383
2026	42 223,093	0	-42 223,093	-31 374,316
2027	19 508,524	85 950,531	66 442,007	42 553,255
2028	5 625,439	44 177,909	38 552,470	21 274,346
NPV				18 943,902

Джерело: розраховано автором

NPV (Чиста приведена вартість) - сума дисконтованих грошових потоків проєкту, що показує його прибутковість з урахуванням часової вартості грошей. NPV > 0 підтверджує вигоду проєкту.

ROI (Рентабельність інвестицій) - відношення чистих доходів до витрат у відсотках.

IRR (Внутрішня норма дохідності) - ставка, за якої NPV = 0.

PP (Період окупності) - час повернення інвестицій чистими потоками.

Таблиця 3.5

Показники ефективності реалізації проєкту розвитку сфери цифрового моніторингу КСВ в організації

Показник	Значення	Примітка
NPV	18 943,902	Позитивний, проєкт окупний.
IRR	~30–35%	Реалістичний рівень.
PP	~3,21 року	Окупність у 2028.
ROI	~26%	Реалістичний для агросектору.

Джерело: розраховано автором

Для оцінки ризиків проєкту впровадження цифрового моніторингу КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) слід провести аналіз ключових ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей проєкту. Ризики враховують воєнний контекст в Україні, специфіку агросектору, ESG-вимоги, технологічні аспекти (IoT-сенсори, AI-аналітика, Power BI) та фінансові. Ризики оцінюються за ймовірністю (низька: <30%, середня: 30–60%, висока: >60%) і впливом (низький: <10% витрат, середній: 10–30%, високий: >30%), з пропозиціями щодо їхнього пом'якшення. Аналіз базується на даних Astarta Holding PLC (2024), PwC (2025), ЄБРР (2024), НБУ (2025) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Таблиця ризиків проєкту розвитку сфери цифрового моніторингу КСВ в організації

Ризик	Опис	Ймовірність	Вплив	Оцінка пріоритетності	Заходи пом'якшення
Воєнні	Ескалація бойових дій може пошкодити активи (IoT-сенсори, заводи), порушити логістику (експорт до ЄС) або спричинити перебої з електроенергією, що вплине на AI-аналітику	Висока (>60%)	Високій (>30%)	Критичний	Страхування, резервна енергія, диверсифікація логістики.
Фінансові	Нездатність залучити ESG-інвестиції через низьку ліквідність або відмова ЄБРР/IFC. Коливання курсу долара змінить витрати/доходи.	Середня (30–60%)	Середній (10–30%)	Помірний	CSRD-звітність, альтернативне фінансування, хеджування.
Технологічні	Збої в IoT-сенсорах (300 одиниць), AI-аналітиці (ML, NLP via Reface) або Power BI через кібератаки, низьку якість даних чи брак фахівців, що порушить моніторинг 10 KPI.	Середня (30–60%)	Середній (10–30%)	Помірний	Аутсорсинг Reface, кібербезпека Azure, навчання.

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6
Регуляторні	Зміни в ЄС або українському законодавстві (податки, екологічні норми) підвищують вимоги до звітності чи витрати на комплаєнс.	Низька (<30%)	Низький (<10%)	Низький	NLP-моніторинг, співпраця з ASDE, резервний бюджет.
Ринкові	Зниження попиту в ЄС через спад або конкуренцію (Туреччина, Бразилія) зменшить доходи.	Середня (30–60%)	Середній (10–30%)	Помірний	Підвищення NPS, диверсифікація ринків, ESG-маркетинг.
Операційні	Низька ефективність персоналу або посуха затримують IoT/AI-впровадження чи знизять доходи.	Середня (30–60%)	Низький (<10%)	Низький	Тренінги, IoT-моніторинг, локальні постачальники.

Джерело: сформовано автором

Ймовірність ризиків оцінена на основі прогнозів НБУ, PwC. Воєнні ризики високі через триваючу агресію, інші ризики мають середню/низьку ймовірність через стабільність CSRD і підтримку ЄБРР. Кількісно оцінено через вплив на NPV і доходи. Воєнні ризики мають найвищий вплив, фінансові та ринкові - середній, регуляторні та операційні - низький. Заходи пом'якшення включають технологічні, фінансові, операційні та стратегічні дії, що відповідають 10 KPI дашборду.

Найкритичніший ризик - воєнний (висока ймовірність, високий вплив), що може зробити проєкт збитковим. Фінансові, технологічні та ринкові ризики мають середній вплив і потребують активного управління. Регуляторні та операційні ризики менш значущі. Заходи пом'якшення (страхування, CSRD-звітність, кібербезпека, диверсифікація) знижують вплив ризиків, підтримуючи ROI ~26% і NPV > 0.

Висновки до розділу 3

Систематизовано глобальні тренди, зокрема розкрито суть ESG-інвестування, декарбонізації, цифровізації, соціальної інклюзивності, геополітичних викликів та вимог стейкхолдерів. Зазначені тренди оцінено з позиції впливу на процес формування КСВ-стратегії. Сучасний механізм управління КСВ повинен включати елементи, які розглянуті у розділі. Акцент зроблено на таких: SMART-цілі, політики, зелені технології, цифровий моніторинг (AI, IoT) і прозору звітність для сталого розвитку.

Розглянуто проєкт розвитку системи цифрового моніторингу КСВ, що інтегрує IoT, AI та Power BI для відстеження 10 KPI, відповідає трендам ESG, декарбонізації, цифровізації та інклюзивності. Оцінено витрати та показники економічної ефективності проєкту. Проєкт забезпечить зростання доходів, економію витрат, ESG-інвестиції. NPV позитивний, ROI – приблизно 26%, PP становить близько 2,4 року. Проаналізовано систему ризиків, що можуть супроводжувати проєкт, та заходи з запобігання ризикам.

ВИСНОВКИ

Корпоративна соціальна відповідальність є ключовим елементом сучасного бізнесу, який трансформує підходи до управління організаціями, інтегруючи економічні, правові, етичні та філантропічні аспекти у їхню діяльність. Аналіз концепції корпоративної соціальної відповідальності, зокрема через призму піраміди Арчі Керолла, демонструє її багатовимірність, де економічна ефективність поєднується з правовою відповідальністю, етичними принципами та добровільними ініціативами на користь суспільства. Сучасний успішний бізнес не лише генерує прибуток, але й створює цінність для стейкхолдерів, сприяючи сталому розвитку.

Корпоративна соціальна відповідальність еволюціонувала до стратегічного інструменту, який впливає на конкурентоспроможність організацій. Сучасні виклики підкреслили важливість КСВ у кризових умовах, коли організації стають активними учасниками соціальної солідарності, підтримуючи працівників, громади та довкілля. Кліматичні зміни та глобальні тренди, такі як перехід до «зеленої» економіки, додатково акцентують необхідність екологічної відповідальності, що стає невід'ємною частиною корпоративної соціальної відповідальності.

Механізм стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю передбачає системну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами – від працівників і споживачів до громад і регуляторних органів. Ключовими принципами КСВ є прозорість, етичність, повага до інтересів стейкхолдерів, дотримання законодавства та адаптація до міжнародних стандартів. Зазначені принципи сприяють формуванню довіри та зміцненню репутації організацій. Підхід дрібних кроків дозволяє організаціям поступово впроваджувати КСВ, уникаючи різких змін і забезпечуючи сталість ініціатив. Теорія соціального контракту підкреслює взаємну відповідальність бізнесу та

суспільства, де компанії, отримуючи ресурси від суспільства, зобов'язані діяти етично та сприяти його добробуту. Стейкхолдерський підхід, у свою чергу, акцентує на гармонізації інтересів усіх сторін, що сприяє зниженню конфліктів і підвищенню конкурентоспроможності.

Питання стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю було розглянуто на прикладі ТОВ фірма «Астарта-Київ». ТОВ є провідним агропромисловим холдингом України, що демонструє системний підхід до корпоративної соціальної відповідальності, інтегруючи принципи ESG у свою стратегію. Система управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «Астарта-Київ» сприяє сталому розвитку, зміцненню репутації та фінансовій стабільності, попри виклики війни. Екологічні ініціативи, такі як біогазові установки та точне землеробство, знижують вплив на довкілля, оптимізують ресурси та підвищують рентабельність за рахунок енергоефективності. Соціальні проекти, зокрема гуманітарна платформа Common Help UA, яка підтримала сотні тисяч українців, зміцнюють довіру громад і сприяють продовольчій безпеці. Управлінська відповідальність, що включає прозорість, відповідність стандартам GRI та нульову толерантність до корупції, забезпечує довіру інвесторів і партнерів, таких як ЄБРР та IFC.

Фінансово-економічні результати ТОВ «Астарта-Київ» підтверджують позитивний вплив високого рівня корпоративної соціальної відповідальності. Зростання доходів у кризовий період і відновлення прибутковості відображають ефективність репутаційних і операційних переваг, що формуються завдяки системі управління корпоративною соціальною відповідальністю. Однак низька ліквідність і високі зобов'язання вказують на потребу в балансуванні соціальних інвестицій із фінансовою стабільністю. Порівняльний аналіз із конкурентами підкреслює лідерство «ТОВ «Астарта-Київ» в соціальному та екологічному впливі, але виявляє потенціал для зростання в зелених інвестиціях і програмах для персоналу.

Систематизовано глобальні тренди, що сприяють та відображають розвиток системи стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. Передумови, зумовлені економічними, соціальними, екологічними та технологічними змінами, а також зростаючими очікуваннями стейкхолдерів, вимагають інтеграції інструментів корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-стратегію для забезпечення конкурентоспроможності. Ключовими трендами визначено зростання ESG-інвестування, кліматичну кризу, цифровізацію, геополітичні виклики, соціальну інклюзивність та підвищені вимоги стейкхолдерів. Зазначені тренди визначають необхідність прозорих, технологічних і сталих рішень. ESG-інвестування стимулює залучення капіталу через CSRD-звітність, декарбонізація сприяє біогазовим і регенеративним технологіям, а цифровізація (AI, IoT, big data) забезпечує моніторинг і прозорість. Геополітичні ризики підкреслюють роль корпоративної соціальної відповідальності у кризовому менеджменті, а соціальна інклюзивність акцентує увагу на гендерній рівності та підтримці громад.

Механізм управління корпоративної соціальної відповідальності, що включає SMART-цілі, стандартизовані політики, зелені технології, цифровий моніторинг і прозору звітність, дозволяє організаціям відповідати цим трендам. Реалізація проєкту розвитку системи цифрового моніторингу дозволяє автоматизувати контроль 10 ключових показників, знижуючи витрати та підвищуючи точність даних, що необхідно для розвитку експорту до ЄС. Проєкт дозволить згенерувати доходи через зростання виручки, економію витрат і ESG-інвестиції, забезпечуючи позитивні показники ефективності та прийнятний період окупності. Воєнні ризики є критичними, вимагаючи страхування та диверсифікації логістики, тоді як фінансові, ринкові й технологічні ризики потребують CSRD-звітності, кібербезпеки та диверсифікації ринків. Проєкт відповідає стандартам сталого розвитку, що зміцнить репутацію, забезпечить підтримку експортного напрямку організації.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність є не лише етичним імперативом, але й стратегічним інструментом, який забезпечує довгостроковий успіх організацій. Її інтеграція в бізнес-процеси сприяє створенню цінності для суспільства, підвищенню репутації та адаптації до глобальних викликів, таких як кліматичні зміни та соціальна нерівність. У контексті України корпоративна соціальна відповідальність набуває особливого значення, допомагаючи бізнесу відігравати провідну роль у післявоєнному відновленні та сталому розвитку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Астарта-Київ. URL: <https://astartaholding.com/>
2. Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л., Болотова О.О. Соціальна відповідальність влади і бізнесу як умова сталого розвитку. *Стійкий розвиток в умовах соціально-орієнтованої економіки*. Харків: Смугаста типографія, 2016. 250 с.
3. Альтан Даянкач. Що таке корпоративна соціальна відповідальність? Визначення. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/korporativna-social%27na-vidpovidal%27nist%27-pidtvverdzhuet%27sya-sertifikatom>
4. Грицина Л.А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті циклічності розвитку світової економіки. *Наука й економіка*. 2013. № 4 (1). С. 251-254. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nie_2013_1_4_39.pdf
5. Водницька Н.В. Управління трудовою сферою промислового підприємства з урахуванням соціальної відповідальності бізнесу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Харків, 2008. 25 с.
6. Визначення: корпоративна соціальна відповідальність. URL: <http://csrgender.org.ua/discrimination/53-zagalna-informaciya-pro-ksv-taender.html>
7. Всесвітня рада бізнесу із сталого розвитку (WBCSD). URL: <http://www.wbcsd.org>
8. Дзюблюк О., Стечишин Т. Соціальна відповідальність банківської системи: теоретичний та практичний аспект. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3606/1/%D0%A1%D0%9E%D0%A6%D0%86%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%90%20%D0%92%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%9E%D0%92%D0%86%D0%94%D0%90%D0%9B%D0%A>

C%D0%9D%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%AC%20%D0%91%D0%90%D0%9D%D0%9A%D0%86%D0%92%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%9E%D0%87%20%D0%A1%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%98.pdf

9. Грицина Л.А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті циклічності розвитку світової економіки. *Наука й економіка*. 2013. № 4 (1). С. 251-254. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nie_2013_1_4_39.pdf

10. Єжелій Ю.О., Тягунова З.О. Етичні аспекти управління корпоративною соціальною відповідальністю: теорія зацікавлених сторін, соціальний контракт та інші релевантні теорії. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. № 2 (16). 2025. URL: <https://journal.eae.com.ua>.

11. Мазуренко В.П., Засенко О.Ю. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1199>

12. Лазоренко О., Колишко Р. Посібник із КСВ: Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності. Київ: Енергія. 2008. 96 с.

13. Калініченко Л.Л., Смачило В.В., Попович Д.В., Авдієвська О.В. Процедура формування комунікативної політики підприємства зі стейкхолдерами. *Економіка, управління та адміністрування*. № 2 (92). 2020. С. 7-14.

14. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібн. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо професійної програми «Промисловий маркетинг». Укладач: М.О. Чупріна. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 138 с.

15. Кібік О., Котлубай В., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 3 (80). С. 26-36. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-26-36>.

16. Кібік О.М., Корнілова О.В., Кузнецова Л.В. Відповідальність економічних агентів у процесі забезпечення сталого розвитку цифрового суспільства. *Наукові інновації та передові технології*. № № 9(37) 2024, С. 197-208. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/14703>
17. Кібік О.М., Корнілова О.В., Нетребський Д. Ю. Окремі цифрові інструменти для ефективного фінансового менеджменту. *Наукові інновації та передові технології*. № № 11(39) 2024, С. 360-369. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/16344/16416>
18. Котлубай В.О., Корнілова О.В., Кузнецова Л.В. Реалізація мотиваційних механізмів у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. *Наукові інновації та передові технології*. № 3(43) 2025. С. 350-363. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/21134/21108>
19. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо професійної програми «Промисловий маркетинг». Укладач: М.О. Чупріна. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 138 с.
20. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасна філософія, проблеми засвоєння. *Економіка України*. 2014. № 3 (628). С. 70-82.
21. Конфедерація роботодавців України. URL: <http://www.conf.eu.org/ua/home.html>
22. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. пер. з англ. Київ: Стандарт. 2005. 302 с.
23. Камішнікова Е.В. Формування механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. № 3 (36). С. 330-340. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/3\(36\)/35.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/3(36)/35.pdf)
24. Камішнікова Е.В. Концепція стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Проблеми системного підходу в*

економіці. *Економіка та управління підприємством*. Випуск №1 (75). 2020. С. 113-120.

25. Корпоративна соціальна відповідальність: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посібн. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітньопрофесійної програми «Промисловий маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладач: М.О. Чупріна. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 138 с.

26. Колесник М.В. Методологічні аспекти управління корпоративною соціальною відповідальністю: фінанси, маркетинг та smart-інституціоналізація: Збірник наукових праць. Київ: НАУ, 2017. 166 с.

27. Олійник О.О. Соціальна відповідальність: Навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 222 с.

28. Нібулон. URL: <https://www.nibulon.com/kontakty/>

29. Новікова О., Дейч М., Панькова О. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2013. 296 с.

30. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіти на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

31. ТОВ «Астатра-Київ». URL: <https://clarity-project.info/edr/19371986/finances>.

32. Турило А.А., Голобородько Т.В., Буркова Л.А. Етичне лідерство та корпоративна соціальна відповідальність у забезпеченні досягнення цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_7

33. Чупріна М.О., Жалдак Г.П. Світові тренди в сфері розвитку корпоративної відповідальності. *Ефективна економіка*. Електронне фахове

видання з економіки. 2020. № 11. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8365>

34. Що таке корпоративна соціальна відповідальність? URL:
<https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-korporatyvna-soczialna-vidpovidalnist-ta-navishho-vona-biznesu>

35. Eccles R.G., Ioannou I., Serafeim G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*. 2014. Vol. 60. № 11. P. 2835-2857

36. Carroll A. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organ. Dyn.* 2015. 44. P. 87-96.

37. Kernel. URL:<https://www.kernel.ua/ua/>

38. Olha Kibik, Olha Slobodianiuk, Viacheslav Kotlubai, Kateryna Belous, Olesia Kornilova, Ivan Prymachenko. Managing Sustainable Development Projects Through a Risk-Oriented Framework. *International Journal of Organizational Leadership* 14 (First Special Issue - 2025). P. 95-106. URL:
https://ijol.cikd.ca/article_60800_e3b71a9da5a5b8ab227064e288b7a9bc.pdf

39. Lolk I., Seele P. CSR Governance and Departmental Organization: A Typology of Best Practices. *Corporate Governance*. 2016. Vol. 16, No. 1. P. 211-230.

40. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value. *Harv. Bus. Rev.* 2011. № 89. P. 62-77

41. Simon Zadek. Responsible Competitiveness. *Corporate Responsibility Clusters in Action*. January 2003. 120 p.

42. Sustainability report. Astarta. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/04/astarta_sustainability-report_2022.pdf

43. Ward Halina. Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: Taking Stock. The World Bank, January 2004. 30 p.

44. What is corporate social responsibility (CSR)? URL:
<https://www.ibm.com/topics/corporate-social-responsibility>.

45. What are the 7 Principles of Corporate Social Responsibility (CSR)?

URL: <https://learn.rumie.org/jR/bytes/what-are-the-7-principles-of-corporate-social-responsibility-csr>