

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ АДВОКАТУРИ ТА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КАФЕДРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ»**

Виконав: здобувачка 4-го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Горпинич Анна

Керівник: PhD, доц. Олеся Корнілова

Рецензент: к.е.н., доцент Євгенія Редіна

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ	6
1.1. Сутність та роль корпоративної соціальної відповідальності у діяльності сучасної компанії	6
1.2. Характеристика принципів та факторів забезпечення корпоративної соціальної відповідальності	11
1.3. Передумови формування системи корпоративної соціальної відповідальності компанії	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАСАД КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОМПАНІЯХ	20
2.1. Інструменти та ключові показники ефективності впровадження елементів системи корпоративної соціальної відповідальності компанії	20
2.2. Моніторинг впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати функціонування компанії	24
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ	39
3.1. Розвиток корпоративної культури, спрямованої на відповідальність компанії	39
3.2. Оцінка ефективності створення програм та проектів соціальної відповідальності компанії	44
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	54

ВСТУП

Соціальна відповідальність бізнесу на сьогоднішній день стала обов'язковою вимогою функціонування сучасних компаній. Цей тренд особливо актуалізувався в Україні під час повномасштабної війни, коли країна об'єдналася в боротьбі проти російського вторгнення. Концепція корпоративної соціальної відповідальності набуває все більшого значення в сучасному бізнес-середовищі, адже компанії усвідомлюють, що їх діяльність має суттєвий вплив не лише на економічні результати, а й на суспільство та навколишнє середовище. Впровадження ефективної системи корпоративної соціальної відповідальності стає необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Формування системи корпоративної соціальної відповідальності в компанії є складним процесом, який вимагає врахування низки передумов та факторів, що охоплюють як внутрішні, так і зовнішні чинники, що визначають готовність компанії до впровадження різних практик та їх ефективність.

Дослідження питання, яке стосується теоретичних та практичних питань формування системи корпоративної соціальної відповідальності компанії, було розглянуто в працях низки науковців, серед яких Л. Грицина, О. Кузьмін, В. Мазуренко, О. Новікова, М. Чуприна та інші.

Метою дослідження є аналіз ключових передумов, необхідних для успішного формування системи корпоративної соціальної відповідальності в компанії, та розробка рекомендацій щодо їх розвитку.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- визначити сутність та роль корпоративної соціальної відповідальності у діяльності сучасної компанії;
- охарактеризувати принципи та фактори забезпечення корпоративної соціальної відповідальності;

- дослідити передумови формування системи корпоративної соціальної відповідальності компанії;
- розглянути інструменти та ключові показники ефективності впровадження елементів системи корпоративної соціальної відповідальності компанії;
- проаналізувати вплив корпоративної соціальної відповідальності на результати функціонування компанії;
- визначити напрямки розвитку корпоративної культури, спрямованої на відповідальність компанії;
- оцінити рівень ефективності створення програм та проектів соціальної відповідальності компанії.

Предметом дослідження є сукупність передумов, що впливають на формування ефективної системи корпоративної соціальної відповідальності у компанії.

Об'єктом дослідження є процес формування системи корпоративної соціальної відповідальності в компаніях.

Дослідження проводилося на основі діалектичного методу і системного підходу до досліджуваних процесів. На різних етапах роботи застосовувалися такі методи: спостереження і порівняння (при відборі літературних джерел для підготовки роботи); методи аналізу і синтезу (аналіз впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати функціонування компанії).

Структура роботи. Дана робота складається зі вступної частини, трьох розділів та взаємопов'язаних підрозділів, висновку та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та роль корпоративної соціальної відповідальності у діяльності сучасної компанії

У останні десятиліття роль соціальної відповідальності значно зросла, така відповідальність має великий вплив на соціально-економічний розвиток і динаміку світу. Формується нова парадигма ефективного функціонування суспільства, яка ґрунтується не на максимізації прибутку, а на відповідальному ставленні до основних груп зацікавлених сторін. Таким чином, соціальна відповідальність визнається одним з ефективних напрямків розвитку, який передбачає принципово нову комбінацію факторів у процесі функціонування сучасної економіки та суспільства.

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 [36].

Саме поняття «корпоративної соціальної відповідальності» (КСВ) вперше було сформульоване Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном у 1999 році. Це поняття має кілька визначень. В науковій літературі корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) розглядають як просування практик відповідального бізнесу, спрямованих на забезпечення користі як для бізнесу, так і для суспільства, і які сприяють соціальному, економічному і екологічно стійкому

розвитку через максимізацію позитивного впливу бізнесу на суспільство та мінімізацію негативного [22].

Корпоративна соціальна культура відображає набір цінностей, стандартів, норм і практик, які притаманні конкретній компанії або 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, де організація бере на себе відповідальність за свої дії та вплив на соціум.

Також варто зазначити, що компанії усвідомлюють, як вони впливають на різні аспекти суспільства, включаючи економічний, соціальний та екологічний. Вони прагнуть діяти так, щоб покращити суспільство та навколишнє середовище, а не сприяти негативному впливу [48].

Перші наукові дослідження, спрямовані на розуміння сутності 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 [45].

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 [27]. Неможливо не погодитись з авторами, адже соціальна відповідальність бізнесу – це не просто модний тренд, але й важливий елемент сучасної корпоративної культури.

Корпоративна соціальна відповідальність – це підхід до ведення бізнесу, за яким компанії втілюють ініціативи задля турботи про суспільство та навколишнє середовище, одночасно досягаючи цілей організації. КСВ передбачає вихід за межі звичної бізнес-діяльності компанії. Натомість її дії спрямовані на задоволення потреб зацікавлених сторін: працівників, клієнтів, громади [40]. Дійсно, такі компанії можуть впливати на позитивні зміни в

суспільстві, підтримуючи освіту, охорону здоров'я, екологічні проєкти та інші соціально важливі справи. Це не тільки сприяє покращенню життя людей, але й сприяє побудові довгострокових стосунків з клієнтами та споживачами.

Таким чином, можна констатувати, що соціальна відповідальність бізнесу – це не просто добродіяльність, але й стратегічний підхід до розвитку компанії, 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.	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 набутися конкурентних переваг і забезпечити стійкий розвиток [28].
2.	Грицина Л.А.	КСВ – це добровільна діяльність, яка перевищує визначені в законодавстві вимоги до роботи підприємства, та охоплює екологічну, суспільну, трудову та економічну сфери відповідальності перед навколишнім середовищем, суспільством у цілому, територіальними громадами, працівниками, постачальниками, споживачами, акціонерами [10].

№	Автори	Визначення
3.	Водницька Н.В.	КСВ - це добровільні соціальні зобов'язання, які визнаються такими суспільством та які бере на себе власник або уповноважений ним орган підприємства з метою задоволення соціальних інтересів персоналу та всіх зацікавлених сторін у межах економічної доцільності [5].
4.	Альтан Даянкач	КСВ охоплює моральні та етичні зобов'язання компанії щодо того, як вона ставиться до працівників, навколишнього середовища, конкуренції, економіки та інших важливих сфер [1].
5.	Ward Halina	КСВ - це прагнення бізнесу внести свій вклад у стійкий 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 [46].
6.	Конфедерація роботодавців України	КСВ - це добровільна ініціатива власника компанії або засновників організації з розробки і реалізації певних соціально спрямованих, неприбуткових заходів, що мають на меті якісне покращення зовнішнього середовища для компанії або організації [20].
7.	Соціально відповідальний бізнес (спільнота - Україна)	КСВ - це відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем [4].
8.	Міжнародна організація праці	це добровільна ініціатива ділових кіл, яка стосується діяльності, що перевищує просту вимогу дотримання букви закону [7].

Сформовано автором за допомогою наведених джерел

Слушно зазначає А.М. Колот, що принципово важливим є те, що соціальна відповідальність бізнес-організацій здатна перемагати в «конкуренції за лояльність» [19]. У конкурентному середовищі спостерігається зростаюча конкуренція за підтримку позитивних відносин з представниками громадського суспільства, споживачами та формування лояльного ставлення стейкхолдерів до бізнес-організацій.

На основі вивчення вітчизняного та закордонного досвіду О. Левченко надає наступне визначення корпоративної соціальної відповідальності: «дотримання обраного та прийнятого власниками, керівництвом та рядовим персоналом організації напрямку задоволення очікувань соціального середовища, що позитивно впливає на взаємовідносини організації із середовищем та покращує результати діяльності в цілому» [25, с. 51].

Варто підкреслити той факт, що корпоративна соціальна відповідальність стає необхідною складовою діяльності сучасних компаній у світі, де споживачі та інші стейкхолдери все більше звертають увагу на етичні та соціальні аспекти діяльності компаній. Сутність її полягає в усвідомленому прагненні компанії до впливу на соціальні, екологічні та економічні аспекти життя спільноти, в якій вона працює. Роль КВС передбачає формування довіри споживачів, залучення талановитого персоналу, зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності.

1.2. Характеристика принципів та факторів забезпечення корпоративної соціальної відповідальності

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 ряд принципів та факторів, які сприяють її ефективному забезпеченню.

Варто зазначити той факт, що основні принципи КСВ визначені Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) [47].

Доречним видається почати з принципу прозорості, який передбачає чіткість, однозначність і зрозумілість стратегії та механізмів ведення КСВ. Компанії 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 [19].

Одним із найфундаментальніших принципів є дотримання норм права при функціонуванні. Будь-яка компанія повинна дотримуватися всіх чинних законів та нормативних актів. Компанії повинні вести свою діяльність у повній відповідності до встановлених правових рамок та стандартів, які регулюють їхню діяльність. Сутність цього принципу полягає в тому, що компанії 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.

Виконання цього принципу передбачає створення корпоративної культури, яка підтримує дотримання законів як основний пріоритет, що включає

в себе не лише ознайомлення персоналу з вимогами законодавства, але й впровадження механізмів контролю та внутрішнього нагляду, що сприяють уникненню порушень закону та вчиненню невідповідних дій.

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.

Корпоративна соціальна відповідальність потребує сприятливого законодавчого, економічного та соціального середовища, які формуються державою, і спонукає кожну людину, працівника, керівника підприємства та бізнес-структури до врахування інтересів суспільства та відповідального ставлення до результатів своєї діяльності. Це базується на дотриманні моральних норм, раціональному використанні ресурсів, збереженні довкілля та дотриманні екологічних стандартів, які юридично регламентовані [13].

Наступним варто визначити принцип етичності та добросовісності, адже загальноприйнятим вважається той факт, що будь-яка компанія повинна діяти відповідно до етичних принципів та стандартів, уникаючи нечесних практик і заборонених дій. Компанія 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. Прикладом є участь у справедливій торгівлі [9].

Варто підкреслити принцип прозорості. Прозора компанія надає інформацію, щоб зацікавлені сторони могли зрозуміти проблеми, які є важливими для них. Наприклад, публікація щорічного звіту про корпоративну соціальну відповідальність [21].

Принцип поваги до інтересів зацікавлених сторін є одним з основних принципів корпоративної соціальної відповідальності. Цей принцип передбачає, що компанія 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 компанії. Компанія повинна дбати про те, щоб її діяльність була спрямована не лише на задоволення власних потреб та максимізацію прибутку, але й на врахування інтересів всіх сторін, які мають відношення до її функціонування [17, 21]. Отже, принцип поваги до інтересів зацікавлених сторін відображає важливість етичного та відповідального підходу до бізнесу, що сприяє побудові стійких та довгострокових відносин з усіма стейкхолдерами, а також сприяє створенню соціально відповідального бізнес-середовища.

Не менш важливим є принцип системності та цілісності, який передбачає вбудованість принципів КСВ у стратегію компанії та її внутрішні процеси.

Неможливим видається оминути принцип, який характерний для адаптування національного законодавства до міжнародного та дотримання міжнародних норм поведінки. Він полягає в переконанні, що компанії повинні діяти відповідально та етично, уникаючи будь-яких дій або практик, які можуть завдати шкоди суспільству, довкіллю або іншим стейкхолдерам. Один із прикладів дотримання міжнародних норм поведінки може стосуватися проблеми етичного виробництва та умов праці в глобальних постачальницьких ланцюгах. Наприклад, багато міжнародних компаній, які операційно базуються в розвинених країнах, мають постачальників у країнах з низьким рівнем розвитку або тих, які розвиваються. У таких ситуаціях існує серйозна загроза порушень прав людини та працівників. Для дотримання міжнародних норм поведінки в цьому випадку компанії можуть встановлювати стандарти для своїх постачальників, які включають в себе правила та політики з охорони праці, забезпечення достойних умов праці, недопущення дитячої праці, захист прав працівників, а також дотримання екологічних стандартів. Крім того, компанії можуть проводити аудити та перевірки на місцях виробництва, щоб переконатися, що їхні постачальники дійсно відповідають цим стандартам [17].

Проаналізувавши низку літератури, варто виокремити інституціональний принцип легітимності, організаційний принцип публічно-правової відповідальності та індивідуальний принцип свободи управлінського вибору [21].

Необхідним видається підкреслити той факт, що фактори забезпечення корпоративної соціальної відповідальності тісно пов'язані з принципами корпоративної соціальної відповідальності. Однак, фактори визначають умови і засоби, за допомогою яких компанії здійснюють свою соціальну відповідальність, тоді як принципи визначають основні цінності та норми, які лежать в основі цієї діяльності [2].

Вважаємо за потрібне підкреслити, що до одного з основних факторів належить активна підтримка керівництва компанії, яка відображається в прийнятті стратегічних рішень та впровадженні соціально відповідальних ініціатив [11]. Фактору відповідає принцип прозорості, що передбачає участь керівництва у відповідальному прийнятті рішень та розкритті інформації про соціальну діяльність компанії.

Такий фактор, як взаємодія зі стейкхолдерами для зрозуміння їхніх потреб та очікувань дозволяє компаніям адаптувати свою діяльність до них. Фактору відповідає принцип уважності до стейкхолдерів, що передбачає врахування інтересів та потреб всіх зацікавлених сторін.

Варто також відзначити наступний фактор - наявність ефективних механізмів управління КСВ, таких як етичні кодекси та системи моніторингу [16], якому найбільш притаманним є принцип системності та цілісності.

Систематична оцінка впливу соціальних ініціатив та звітність про них є одним із факторів забезпечення корпоративної соціальної відповідальності [26]. Принципом, який притаманний даному фактору, є прозорість та відкритість, що передбачає регулярну звітність про результати діяльності компанії в соціальній сфері.

Отже, ці та низка інших факторів слугують засобами реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності, забезпечуючи їхню практичну реалізацію та ефективне впровадження в діяльність компаній.

1.3. Передумови формування системи корпоративної соціальної відповідальності компанії

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 компанії визначаються різноманітними факторами, які включають в себе зміни в уявленнях споживачів, посилення регулювання, зростання усвідомленості про сталість та внутрішню культуру підприємства.

Щороку питання корпоративної соціальної відповідальності, також відомої як соціальна відповідальність бізнесу, стає все більш актуальним для України. Це пов'язано з кількома ключовими причинами. Насамперед, компанії дедалі більше піддаються впливу зовнішнього середовища і мусять реагувати на його виклики, зокрема щодо соціальних аспектів. У зв'язку з інтелектуалізацією праці та зростанням ролі людського капіталу працівники стають все більше свідомими щодо понять гідного робочого місця, справедливості винагороди та ефективності зайнятості, що підвищує їхні вимоги до роботодавців. Насамкінець, поширення принципів відкритості та прозорості діяльності компаній робить доступнішою для працівників та споживачів інформацію про функціонування компаній, зростає значення позитивного іміджу. Зростає зацікавленість потенційних інвесторів у конкурентоспроможності компаній, їхній турботі про довкілля, соціальну відповідальність тощо.

Низку чинників, які впливають на формування та розвиток соціальної відповідальності компанії, О.Є. Кузьмін, Н.С. Станасюк, О. З. Уголькова

поділяють на дві категорії, які іменують як «чинники дії» та «чинники збереження» [23]. Автори відносять до групи «чинники дії» такі, як: податкова система та системи державного управління; державні доплати, субсидії, винагороди тощо; створення спеціальних фондів, накопичень тощо; волонтерська діяльність та приватна ініціатива; інші чинники.

До групи «чинників забезпечення» належать: розвиток інвестиційної діяльності; формування механізмів мотивування та стимулювання залучення до вирішення соціальних проблем; побудова ефективних систем менеджменту; упровадження державно-приватного партнерства.

Варто підкреслити, що чинники забезпечення ґрунтуються на збільшенні активності інвестиційної діяльності, що є основою для впровадження новаторських ініціатив. Це, в свою чергу, призведе до додаткового збільшення фінансових потоків та створення міцної фінансово-економічного підґрунтя для розвитку систем соціальної відповідальності. Натомість група чинників дії впливає через механізми податкової системи, створення систем державного управління як на національному, так і на місцевому рівнях, застосування державних пільг, субсидій, використання спеціальних соціальних фондів, волонтерську діяльність та інші методи. Досвід успішних економік свідчить, що створення ефективних податкових систем, систем державних субсидій, формування спеціальних соціальних фондів дозволяє зробити соціальну відповідальність необхідною складовою функціонування сучасного підприємства.

Передумови формування системи корпоративної соціальної відповідальності компанії визначаються різноманітними чинниками, які впливають на бізнес-середовище та сприйняття соціальної відповідальності.

До основних передумов відносять свідомість компанії, яка повинна розуміти важливість соціальної відповідальності та її вплив на репутацію, стосунки зі споживачами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами [12].

Значний ріст попиту на товари від компаній, які активно залучаються до соціально відповідальних практик, є однією із передумов формування системи

корпоративної відповідальності. Споживачі стають все більше свідомими та вибірковими, керуючись етичними аспектами при придбанні товарів. Протягом останніх десятиліть спостерігається найбільш динамічний розвиток екологічної компоненти соціальної відповідальності бізнесу. Це пояснюється значною підтримкою з боку міжнародних організацій, національних урядів та місцевих громад, а також високим попитом на екологічно спрямовані рішення у суспільстві в цілому [12].

Сьогодні низка підприємства, організацій, вчених, практиків цікавляться питанням корпоративної соціальної відповідальності, що пояснюється соціальною орієнтованістю підприємців через появу новітніх форм та інструментів ведення бізнесу задля досягнення цілей компаній. У розвинутому суспільстві підприємці доходять висновку, що звичайне отримання прибутку вже не є кінцевою метою їхнього функціонування, і налаштовані на урахування потреб індивідів та суспільства [12].

Підвищення уваги до сталого розвитку є наступною передумовою до формування системи корпоративної відповідальності підприємства. Зростає обізнаність інвесторів, урядових органів та громадськості щодо важливості сталого розвитку і його впливу на соціальне та екологічне благополуччя, що стимулює компанії активніше впроваджувати соціально відповідальні стратегії.

Зростання внутрішнього тиску та ризиків є передумовою формування системи корпоративної соціальної відповідальності компанії з декількох причин. Компанії стикаються з різноманітними соціальними, екологічними та етичними проблемами, які можуть негативно вплинути на їх репутацію, фінансовий стан та стосунки з зацікавленими сторонами. Це ставить підприємства під тиск здійснювати діяльність у відповідності з вимогами соціальної відповідальності [14]. Відбувається зростання тиску з боку суспільства, споживачів та інших стейкхолдерів, які очікують від компанії вищого стандарту соціальної відповідальності. Підприємства змушені адаптуватися та реагувати на ці очікування. Також варто зазначити, що успішні компанії розуміють, що високий рівень соціальної відповідальності може стати ключовим фактором у

забезпеченні конкурентоспроможності на ринку. Тому вони активно працюють над вдосконаленням своєї корпоративної соціальної відповідальності, щоб привернути та утримувати клієнтів, інвесторів та талановитих співробітників.

Зростання внутрішнього тиску та ризиків вимагає від компаній створення системи корпоративної соціальної відповідальності, яка б дозволила їм ефективно відповідати на виклики та очікування сучасного бізнес-середовища.

Доцільно згадати про політичні та правові зміни як одні із передумов формування системи корпоративної соціальної відповідальності компанії [36], адже впровадження нових законодавчих норм та міжнародних стандартів у сфері корпоративної соціальної відповідальності стимулює компанії до вдосконалення власних систем управління соціальною відповідальністю. Також варто зазначити, що політичні та правові зміни можуть впливати на створення регулятивного середовища, яке визначає вимоги до корпоративної соціальної відповідальності. Законодавство може встановлювати обов'язкові стандарти та вимоги щодо поведінки компаній у сфері соціальної відповідальності.

Отже, політичні та правові зміни визначають умови та вимоги, які стимулюють компанії до формування та впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності.

Розвинуті компанії чітко мають розуміння, що ефективна соціальна відповідальність може стати джерелом конкурентних переваг, забезпечуючи підвищену лояльність клієнтів, привабливість для потенційних працівників та інвесторів, а також зниження ризиків [38]. Стратегічна конкурентоспроможність вимагає побудови сильного бренду та позитивної репутації серед споживачів. Високий рівень корпоративної соціальної відповідальності допомагає компанії заробити довіру споживачів, що є важливим фактором конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до розділу 1

Сучасна компанія, 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. Таким чином компанії демонструють свою соціальну відповідальність та сприяють створенню стійкого та процвітаючого суспільства.

Фактори забезпечення корпоративної соціальної відповідальності визначають умови та засоби для ефективного впровадження соціально відповідальних стратегій у діяльність компаній. Ці фактори тісно пов'язані з принципами КСВ, які визначають основні цінності та норми цієї діяльності. Важливо враховувати ці аспекти для побудови сталого та відповідального бізнесу, що сприяє покращенню суспільства та довкілля.

Низка передумов визначає потребу компаній у формуванні та розвитку системи корпоративної соціальної відповідальності, сприяючи позитивному впливу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАСАД КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОМПАНІЯХ

2.1. Інструменти та ключові показники ефективності впровадження елементів системи корпоративної соціальної відповідальності компанії

Корпоративна соціальна відповідальність є необхідною складовою сучасного бізнесу. Це поняття охоплює відповідальність компанії перед суспільством, навколишнім середовищем та споживачами.

За своєю суттю корпоративна соціальна відповідальність — це імplementований у корпоративне управління певний тип соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, державою, інститутами громадянського суспільства та суспільством у цілому [19].

Варто зауважити, що впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності вимагає застосування конкретних інструментів та показників ефективності. Щоб забезпечити успішне впровадження, компанія повинна визначити свої цілі, виміряти вплив своїх ініціатив на спільноту та довкілля.

За сучасних ринкових умов інструменти соціальної відповідальності стають все більш креативними та ефективними, а також дають можливість збільшувати надходження страхових платежів, рівень знання торгової марки, вартість для клієнта [34].

У світовій практиці діяльність в області корпоративної соціальної відповідальності розглядається як важливий інструмент, що дозволяє підвищувати ділову репутацію бізнесу та капіталізацію компанії. Крім того, ця діяльність сприяє встановленню ефективних та збалансованих відносин з державою, акціонерами, споживачами, персоналом, партнерами та суспільством [36].

Н.М. Шмиголь зазначає, що КСВ дозволяє ефективно управляти конфліктами інтересів у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації за допомогою таких інструментів, як соціальні інвестиції, соціальне партнерство, корпоративні комунікації й соціальна звітність [39].

З позиції таких науковців, як Н.С. Станасюк, І.І. Пасінович, А.Р. Томашевська для правильного вибору методу та інструментарію оцінювання необхідно врахувати такі фактори: розуміння самої сутності КСВ суб'єктами оцінювання та її різноспрямованості, визначення цілей та об'єктів оцінювання, урахування галузевої та іншої специфіки діяльності об'єкта, знання правових аспектів господарювання, законодавчої бази та міжнародних угод тощо [34].

До ключових інструментів провадження елементів корпоративної соціальної відповідальності варто віднести, насамперед, стратегічне планування, а саме: розробка стратегії КСВ, узгодженої з місією, цінностями та бізнес-стратегією компанії, визначення пріоритетних напрямків КСВ (екологія, трудові відносини, права людини, взаємодія з громадами тощо), формулювання конкретних цілей та завдань у сфері КСВ.

Розробка стратегії корпоративної соціальної відповідальності, яка узгоджена з місією, цінностями та бізнес-стратегією компанії, є ключовим етапом для забезпечення успішності та ефективності впровадження відповідальних практик у всі сфери діяльності компанії. Кроками для розробки такої стратегії є:

1. Аналіз місії, цінностей та бізнес-стратегії необхідні для визначення основних принципів та цілей, що визначені в місії та цінностях, і як вони відображаються в бізнес-стратегії компанії.

2. Визначення ключових аспектів КСВ, які найбільше відповідають місії, цінностям та бізнес-стратегії компанії. Це можуть бути екологічна стійкість, соціальна відповідальність, розвиток громадських відносин тощо.

3. Встановлення конкретних цілей та завдань для кожного аспекту КСВ, відповідно до місії, цінностей та бізнес-стратегії компанії. Цілі повинні бути вимірювані, можливими для реалізації в межах визначених термінів.

4. На основі вищезазначених кроків розробка конкретної стратегії КСВ для компанії, яка узгоджена з місією, цінностями та бізнес-стратегією. Для успішної реалізації стратегії необхідним є визначення ресурсів, засобів та кроків для досягнення визначених цілей.

5. Впровадження та моніторинг є необхідними після розробки стратегії. Слід забезпечити систематичне відстеження виконання стратегії та моніторингу результатів, для чого необхідно залучити відповідні відділи та керівництво компанії.

6. За необхідності відбувається коригування відповідно до змін у бізнес-середовищі та суспільних потребах та забезпечення підтримки і мотивації співробітників, які беруть участь у реалізації стратегії.

Важливим інструментом є нормативно-правове регулювання та забезпечення діяльності, зокрема розробка внутрішніх політик, процедур та стандартів КСВ, узгодження діяльності з відповідними законодавчими актами та міжнародними стандартами [37]. Нормативно-правове забезпечення є важливим інструментом для впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності в Україні.

Організаційна структура та ресурси є також важливими інструментами для впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності. Це система виконання і підключення заходів всередині організації та допомога співробітникам зрозуміти свої обов'язки, взаємодію з колегами та відповідність роботи меті організації, розробка процедур збору, аналізу та звітування даних про КСВ [29]. Розуміння саме цього інструменту допомагає лідерам створювати організації, які успішно досягають стратегічних цілей та завдань.

Навчання та комунікації відіграють ключову роль у впровадженні елементів КСВ в організації, зокрема навчання персоналу, наприклад, проведення тренінгів та навчальних програм для ознайомлення працівників з концепціями сталого розвитку, етичними нормами, екологічними практиками та соціальною відповідальністю; внутрішні комунікації, наприклад, заохочення зворотного зв'язку та пропозицій від персоналу щодо покращення практик КСВ;

зовнішні комунікації, наприклад, звітування про практики КСВ у річних звітах, на вебсайті компанії та в соціальних мережах, співпраця з місцевими громадами; залучення стейкхолдерів, наприклад, регулярні зустрічі із зацікавленими сторонами.

Ефективні навчання та комунікації дозволяють компаніям сформувати культуру корпоративної соціальної відповідальності, залучити співробітників, стейкхолдерів та суспільство до спільної роботи у напрямку сталого розвитку.

Ключові показники ефективності (КПЕ) допомагають оцінити прогрес та результати впровадження цих елементів.

Компанії, які прагнуть інтегрувати принципи КСВ у свою діяльність, повинні мати чіткі метрики для вимірювання успіхів та визначення сфер для подальшого вдосконалення [27]. Ключові показники ефективності є об'єктивними та вимірюваними індикаторами, які дозволяють відстежувати досягнення цілей у різних аспектах КСВ, таких як екологічна стійкість, трудові практики, права людини, взаємодія з громадою та етична поведінка.

Фінансові показники ефективності для оцінки впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності включають витрати на благодійність (інвестиції в соціальні проекти, ріст залучених волонтерів, благодійних ініціатив), екологічні проекти та соціальні програми, зростання доходів за рахунок підвищення репутації та лояльності споживачів, економія від ресурсозберігаючих та енергоефективних заходів. Виміряти вплив соціальних і благодійних програм на економічну ефективність маркетингу й продажу досить просто. Індикаторами служать дані про продаж; інтерес до продукції; кількість і мотивація покупців, що зробили першу покупку; причини зміни марки товару; характеристики покупців і їхня сегментація тощо [39].

Окремо варто звернути увагу на операційні та ключові показники ефективності впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності у сфері трудових відносин. Зокрема, це забезпечення праці на підприємствах (травми, професійні захворювання, нещасні випадки на

виробництві), плінність кадрів та ріст рівня незадоволеності кадрів, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів [39].

КПЕ для оцінки впровадження елементів КСВ можуть включати показники викидів парникових газів, відсоток відновлюваної енергії, рівень задоволеності співробітників, гендерну різноманітність у керівництві, благодійні пожертви та інвестиції в місцеві громади тощо. Ефективне використання цих показників забезпечує цілісний підхід до управління КСВ та допомагає компаніям перетворювати свої зобов'язання на реальні дії та результати.

Визначення та моніторинг відповідних КПЕ забезпечує прозорість та підзвітність у питаннях КСВ, допомагаючи компаніям демонструвати свої зусилля та прогрес зацікавленим сторонам, включаючи клієнтів, інвесторів, партнерів та громадськість. Крім того, КПЕ допомагають виявляти слабкі місця та можливості для покращення, що сприяє безперервному вдосконаленню практик КСВ.

2.2. Моніторинг впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати функціонування компанії

Моніторинг впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати функціонування компанії є критично важливим для забезпечення ефективності та сталості практик КСВ. Цей процес дозволяє компаніям виміряти й проаналізувати, як їхні зусилля в галузі КСВ впливають на різні аспекти діяльності та досягнення стратегічних цілей. Ретельний моніторинг допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати ресурси та демонструвати свою відданість принципам сталого розвитку.

Доцільним видається зазначити, що вплив корпоративної соціальної відповідальності на фінансові показники бізнес-структури включає екологічні, соціальні та корпоративні аспекти. Варто звернути увагу на прибутковість, дохід

та вартість акцій, економію витрат завдяки ефективному використанню ресурсів та енергії, належну привабливість для інвесторів, що цінують сталий розвиток бізнес-структури [3].

Корпоративна соціальна відповідальність впливає на репутацію та бренд компанії, а це має важливий вплив на результати її функціонування [43]. Впровадження КСВ може покращити сприйняття компанії клієнтами, партнерами та державними органами, що допомагає зберегти та залучити нових клієнтів. Компанії, які прагнуть бути соціально відповідальними, зазвичай зберігають лояльність своїх працівників та клієнтів, що зменшує плінність кадрів та забезпечує стабільність.

Залучення та утримання талантів є важливим аспектом успішного функціонування компанії [42]. Приваблива корпоративна культура слугує не тільки підтримці здорової атмосфери в бізнес-структурі, а й привертає талановитих співробітників, які бажають працювати там, де їхні цінності співпадають з цілями компанії [15].

Успішні компанії розуміють, що залучення та утримання талантів є ключовими факторами для досягнення своїх цілей. Впровадження КСВ може стати конкурентною перевагою та сприяти довгостроковому успіху організації [35].

Управління ризиками та взаємодія з громадами є важливими аспектами, які впливають на результати функціонування компанії з позиції корпоративної соціальної відповідальності. Т.О. Галайда, В.В. Скриль, О.М. Мяло підкреслюють, що компанії повинні ідентифікувати, оцінювати та керувати ризиками, пов'язаними з їхньою діяльністю [8]. Це може включати ризики, пов'язані з екологією, правами працівників, дотриманням законодавства та іншими аспектами.

Варто зауважити, що М.Д. Романюк, Т.М. Романюк визначають, що бізнес-структури повинні співпрацювати з громадами, у яких вони функціонують, що включатиме співпрацю з місцевими органами влади, неприбутковими організаціями, мешканцями та іншими зацікавленими сторонами. Взаємодія з

громадами може сприяти покращенню життя місцевих жителів, забезпечити підтримку для соціальних проєктів та сприяти сталому розвитку [32].

Впровадження КСВ може допомогти зменшити ризики, зберегти репутацію компанії та забезпечити стабільність.

Для ефективного моніторингу впливу КСВ компанії можуть використовувати різноманітні методи та інструменти: ключові показники ефективності, опитування зацікавлених сторін, аналіз даних, звіти про сталий розвиток та незалежний аудит. Важливо визначити відповідні КПЕ, які відображають специфічні цілі та пріоритети компанії у сфері КСВ, а також забезпечити регулярний збір та аналіз даних [6].

Моніторинг впливу КСВ дозволяє компаніям виявляти як позитивні результати, так і виклики та можливості для вдосконалення. Це сприяє безперервному покращенню практик КСВ, підвищенню ефективності та максимізації вигод для компанії, її зацікавлених сторін та суспільства в цілому. Крім того, прозоре звітування про вплив КСВ підвищує довіру та репутацію компанії, демонструючи її відданість принципам сталого розвитку.

Моніторинг впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати функціонування компанії є ключовим аспектом сучасного бізнесу. Дослідження показують, що КСВ може впливати на фінансові показники, репутацію та стійкість організацій.

Розглянемо вплив КСВ на результати функціонування компанії «Київстар».

ПрАТ «Київстар» - український оператор електронних комунікацій. У 1994 р. компанія розпочала свою діяльність в Україні. 9 грудня 1997 р. був здійснений перший дзвінок у мережі Київстар. На березень 2023 р. Київстар мав 24,3 млн. абонентів мобільного зв'язку та понад 1,1 млн. абонентів домашнього інтернету [33].

Місія компанії «Київстар» полягає в створенні нових можливостей для України та поліпшенні якості життя людей. Це означає, що компанія має мету

впровадити інноваційні та технологічні рішення, які сприятимуть соціальному та економічному розвитку України та покращать якість життя її громадян.

Її цінності включають у себе акцент на клієнтів, інноваційність, підприємницький дух, співпрацю та чесність [33]:

1. Компанія прагне задовольняти потреби та очікування своїх клієнтів шляхом надання якісних телекомунікаційних послуг.

2. Київстар ставить перед собою завдання постійно вдосконалювати свої технології та послуги шляхом інноваційних рішень.

3. Компанія активно розвивається та шукає нові можливості для росту та розширення бізнесу.

4. Київстар вірить у силу партнерства та співпраці з іншими компаніями та установами для досягнення спільних цілей.

5. Компанія дотримується принципів відкритості, чесності та прозорості у всій своїй діяльності.

Основна стратегія компанії полягає в наданні передових телекомунікаційних послуг, впровадженні новітніх технологій та розвитку інфраструктури зв'язку. Київстар також активно розвивається в сегменті цифрових рішень, таких як Big Data, мобільні фінансові послуги та інші, щоб задовольнити зростаючі потреби ринку та клієнтів.

У сфері телекомунікаційних операторів в Україні, ПрАТ «Київстар» є першою компанією, що повністю оновила свою мережу за допомогою сучасного обладнання, що підтримує стандарти 3G і 4G. ПрАТ відоме своїм широким спектром послуг, заснованих на різноманітних мобільних і фіксованих технологіях, таких як 4G, Big Data, Cloud solutions, має сервіси для кіберзахисту та цифрове ТБ. Компанія є частиною міжнародної Групи VEON, акції якої торгуються на фондових біржах NASDAQ (Нью-Йорк) та Euronext (Амстердам). Головний офіс ПрАТ "Київстар" знаходиться в Києві, з регіональними офісами в Дніпрі, Харкові, Львові та Одесі. Виступаючи як національний оператор телекомунікаційних та послуг зв'язку, компанія активно сприяє постійному розвитку та трансформації галузі, впроваджуючи передові технології на

українському ринку, користуючись власним досвідом та співпрацюючи з 42 партнерськими організаціями. Запущено кілька тестових станцій для поступового впровадження стандарту 5G, а також оголошено про введення передових товарів, які відповідають очікуванням клієнтів на етапі цифрової трансформації компанії. З інфраструктурного погляду, «Київстар» має найбільшу в Україні мережу зв'язку, яка складається з понад 48 тисяч базових станцій та оптико-волоконної мережі загальною протяжністю 44 тисяч кілометрів і пропускнуою спроможністю понад 2400 Гбіт/с. [33]

Участь Київстара в сприянні абонентам, суспільству і країні під час воєнного конфлікту є незаперечною.

За 25 років своєї діяльності в Україні Київстар заслужив репутацію найбільшого платника податків у секторі телекомунікацій, відомого як найкращий роботодавець і соціально відповідальна компанія [33].

Серед проєктів Київстара слід відзначити такі:

- За спільною ініціативою компанії «Київстар» та Фонду компетентної допомоги армії «Повернись живим» зібрано 175 млн. грн. на забезпечення 146 мобільних груп розмінування в Збройних силах України, що обумовлено значною площею замінованих територій країни внаслідок війни.

- Програмою «Дитяча надія» зібрано 38 887 099,59 грн., з зазначеної суми Київстар виділив на допомогу дітям з опіками. Кожного року понад 12 тисяч українських малюків отримують опіки, зокрема несумісні із життям. У інших випадках важливою є своєчасна та повна лікарська допомога, яка стала більш можливою завдяки Київстару. Компанія здійснює допомогу дітям з онкологічними захворюваннями. За статистикою в Україні лише 41,4% дітей виліковуються, у світі цей показник є вищим – 70% (згідно зі статистикою ВООЗ). Допомога Компанії спрямована на вірогідності виліковування хворих дітей.

- У співпраці з абонентами, компанія «Київстар» приділяє значну увагу допомозі українцям, постраждалим від війни. Починаючи з лютого 2022 р., Київстар впроваджує ряд благодійних ініціатив з метою підтримки країни,

закликаючи своїх абонентів долучитися до надання допомоги та здійснення пожертв з мобільних пристроїв.

Для залучення учасників до благодійних акцій, компанія створила безпечні сервіси, серед яких спеціальні короткі номери для здійснення пожертв через SMS. Ці номери спрямовують абонентів до перевірених українських та міжнародних благодійних фондів. Середня вартість таких повідомлень становить лише 10-20 гривень, що в сумі складає вже мільйони гривень реальної допомоги для країни.

- У літній період 2022 р. команда «Київстар» розробила унікальний сервіс «Суперсила. Допомога ЗСУ» для абонентів тарифів передоплати. Підключивши цей сервіс, до 50 гривень від кожного поповнення автоматично спрямовуються на рахунок фонду «Повернись живим». Завдяки цьому ініціативному кроку, клієнти «Київстар» систематично підтримують українських захисників та саперів, просто користуючись мобільним зв'язком.

- У перший місяць воєнних дій, Київстар передав 5 млн. грн. на рахунок благодійного фонду «Твоя опора», що підтримує українських медиків, які працюють на передовій. Кошти були використані для закупівлі медичних препаратів та обладнання для 12 лікарень у 8 областях України і двох інтернатів. Частину грошей витрачено на реабілітацію трьох підопічних фонду, які були евакуйовані через військові дії.

Мобільний оператор передав 3,347 млн. грн. до благодійного фонду «Українська біржа благодійності» для купівлі необхідного обладнання для лікарень у Києві, Запоріжжі та Львові.

Спільно з партнерами Київстар провів два телемарафони Save Ukraine - #StopWar, які відбулися навесні з метою збору коштів на придбання медичного обладнання для закладів охорони здоров'я, що надають допомогу пораненим та постраждалим від війни, а також на забезпечення продовольчих потреб та облаштування місць для біженців.

Протягом останніх чотирьох років Київстар систематично надавав підтримку людям похилого віку. У 2022 р. компанія перенаправила свої зусилля

з цифрової освіти пенсіонерів на гуманітарну допомогу самотнім людям похилого віку. Навесні 2022 р. компанія передала 5 млн грн благодійному фонду «Let's help». Ці кошти були використані для задоволення гуманітарних потреб 40 геріатричних пансіонатів та соціальних центрів. За допомогою благодійних коштів заклади були забезпечені електрогенераторами та паливом для вирішення проблем з електропостачанням. Співробітники компанії взяли участь у благодійних зборах перед Великоднем та Новим роком для підтримки літніх людей та зібрали близько 377 тис. грн.

Київстар підтримує переселенців та тих, хто постраждав під час війни. На початку війни Київстаром перераховано 5 млн. грн. до МБФ «Карітас України» задля вирішення проблем малозабезпечених родин та сімей з дітьми, які отримали статус вимушено переселених осіб. Київстар допоміг тим, хто втратив свій мобільний телефон внаслідок війни, шляхом передачі смартфонів, якими колишні користувачі не користуються та які вони передали в офіси компанії.

Під час війни Київстар надав безкоштовні послуги вартістю у 578 млн. грн. клієнтам у сфері мобільного і фіксованого зв'язку як в Україні, так і за її межами. Компанія забезпечила Інтернетом понад 1460 бомбосховищ та понад 1184 модульних містечок для вимушених переселенців. Компанія певний час надавала бонуси на мобільний зв'язок лікарям, які працювали у зоні бойових дій.

Компанія надалі понад 7 млн. грн. і 5000 сім-карт формату e-sim з пільговим тарифом на мобільний інтернет учням київських, харківських та інших регіональних шкіл, які постраждали від війни. Деякі учні отримали планшети Apple iPad разом із сім-картами від Київстар, щоб навчатися онлайн.

Київстар передав 300 млн. грн. для реалізації державних проєктів з цифрового розвитку та кіберзахисту України через фандрейзингову платформу United 24. Ці проєкти спрямовані на підвищення обороноздатності країни, зокрема посилення кіберзахисту та зміцнення цифрової інфраструктури. Міністерство цифрової трансформації України забезпечило цільове використання коштів для найважливіших проєктів відновлення та зміцнення цифрової інфраструктури, включаючи е-нотаріат, е-ТТН тощо.

У червні 2023 р. прийнято рішення про інвестування 600 млн. дол. у відновлення телеком-мережі задля відновлення зв'язку на звільнених територіях, будівництва нових об'єктів, впровадження нових цифрових продуктів.

Оператор телекомунікацій Київстар має успішний досвід організації роботи тисяч працівників із різних куточків України і світу під час воєнного стану

Корпоративні комунікації, відповідальне лідерство та адаптована під виклики воєнного часу культура та цінності стали основою, на якій ґрунтується організація роботи Київстар у воєнний час. Це не просто стратегічний підхід, але й вияв великої соціальної відповідальності компанії «Київстар». Створення робочих умов, які б враховували потреби та безпеку колективу, стало найважливішим аспектом у забезпеченні корпоративної стійкості.

Ще до початку війни спеціальний антикризовий комітет «Київстар» завчасно оцінив найбільш ризикові сценарії, що відобразило його високий рівень соціальної відповідальності. Діяльність комітету спрямована на забезпечення безпеки колективу та безперервного надання послуг навіть у найскладніший час. На початку війни, коли близько 1700 співробітників з сім'ями були змушені шукати притулку у безпечних регіонах, компанія не зупинила свою роботу, виявивши велику турботу про своїх працівників та їхні сім'ї.

Офіси компанії «Київстар» стали не лише місцем праці, але й тимчасовим домом для тих, хто потрапив у складну життєву ситуацію. Житлові зони, облаштовані в корпоративних приміщеннях, забезпечили притулок для понад 1000 співробітників та їхніх сімей. Це дійсно значущий крок, який відображає не лише зваженість у роботі компанії, але й глибоке розуміння соціальних потреб свого колективу. Крім того, забезпечення всіма необхідними зручностями та безпековими заходами в офісах показує високий рівень піклування про добробут та комфорт співробітників.

Особливо важливою стала роль офісів телекомунікаційного оператора «Київстар» у період масових відключень електроенергії. Взимку та восени, коли у багатьох місцевостях відбувалися масштабні перебої з електропостачанням,

офіси компанії перетворилися на справжні гуманітарні центри. Вони стали місцем притулку для сотень співробітників щодня, які змогли скористатися освітленням, теплом, доступом до Інтернету, а також можливістю розігріти їжу та отримати гарячий напій. Деякі з них брали на роботу своїх дітей, які продовжували навчання в онлайн-форматі, тим самим забезпечуючи зарядку гаджетів для всієї родини.

Співробітники «Київстар» активно підтримуються на всіх рівнях. Не всі працівники можуть працювати зручно в домашніх умовах або у власних офісах. Це особливо стосується інженерів та монтажників, які працюють на територіях з підвищеним ризиком, відновлюючи телекомунікаційне обладнання, що постраждало від воєнних дій. Наприклад, у Чернігові, який пережив інтенсивні обстріли, співробітники «Київстар» забезпечували функціонування 10 базових станцій мобільного зв'язку, забезпечуючи їх паливом для генераторів та ремонтуючи уражене обладнання. Це лише один із прикладів безкомпромісної соціальної відповідальності компанії.

Ті, хто працюють у небезпечних зонах, забезпечені захисними касками, бронежилетами та всім необхідним обладнанням для безпеки. Крім того, вони мають додаткове страхування та отримують додаткову оплату праці за роботу в умовах підвищеного ризику.

У компанії «Київстар» присутній високий рівень корпоративного волонтерства. Крім підтримки армії, через програму КСВ співробітники також активно залучаються до благодійних ініціатив та реалізують проєкти на підтримку військових. Вони збирають кошти на придбання техніки та амуніції, частково використовуючи внутрішні платформи компанії.

Під час війни навчання та психологічна підтримка співробітників отримали нове значення і наповнення. Компанія створила канал під назвою «Обізнаний - значить захищений», де були опубліковані 15 курсів і вебінарів, а також 32 пам'ятки з «Рятівними порадами». Здійснювався масштабний навчальний курс «Воєнний стан» та проводилися офлайн-тренінги з надання першої медичної допомоги в небезпечних ситуаціях. Паралельно з цим були

реалізовані програми з психоемоційної підтримки співробітників та їхніх сімей. У 2022 р. надано 650 індивідуальних психологічних консультацій, проведено п'ять мотиваційних програм для співробітників і їхніх сімей, а також 19 тематичних вебінарів.

Продовжуючи свій розвиток, компанія «Київстар» активно вдосконалює концепцію корпоративної культури, зосереджуючись на сприянні командній взаємодії та крос-функціональній роботі, коли для виконання проєктів залучаються фахівці з різних підрозділів. Ремонт офісних приміщень не був зупинений навіть у період повномасштабного вторгнення. Нині це сучасні та комфортні простори, що включають зони для колективної та індивідуальної роботи, що оснащені різноманітними сучасними переговорними кімнатами, обладнаними зручними меблями, регульованими за висотою столами та кріслами, а також зонами відпочинку та кухнями [33].

Можна здійснити SWOT-аналіз для компанії «Київстар» на основі загальнодоступних даних та новин.

1. Сильні сторони (Strengths):

1.1. Лідерство на ринку, оскільки «Київстар» є одним з провідних мобільних операторів на українському ринку.

1.2. Широке географічне покриття мережі по всій Україні, що дозволяє компанії забезпечувати якісний зв'язок у багатьох регіонах.

1.3. Широкий спектр послуг, зокрема різноманітні пакети послуг, включаючи мобільний зв'язок, інтернет, телевізійні послуги та інші додаткові сервіси.

1.4. Високий рівень соціальної відповідальності, що обумовлюється наявністю реалізованих та запланованих соціальних проєктів компанії.

2. Слабкі сторони (Weaknesses):

2.1. Недостатнє географічне покриття, у деяких віддалених та менш розвинених місцевостях покриття є обмеженим.

2.2. Залежність від зміни в правовому середовищі, такі як нові нормативи щодо тарифів або безпеки даних, можуть впливати на бізнес-модель та призвести до несподіваних витрат або обмежень.

2.3. Вразливість до кібератак.

3. Можливості (Opportunities):

3.1. Зростання ринку мобільних послуг.

3.2. Розвиток нових технологій, зокрема впровадження 5G, розвиток Інтернету речей (IoT) та інші інновації.

3.3. Співпраця з іншими компаніями шляхом створення партнерств для надання нових послуг або пакетних пропозицій.

4. Загрози (Threats):

4.1. Висока інтенсивність конкуренції на ринку мобільних операторів в Україні.

4.2. Кібератаки.

4.3. Демографічні проблеми, що можуть обумовлювати чисельність клієнтів та дефіцит трудових ресурсів.

4.4. Швидкі зміни технологій, що обумовлюють потребу у постійному оновленні мережі та інфраструктури для відповіді на зміни в технологіях.

Цей аналіз дозволяє зрозуміти свої переваги, слабкі сторони та можливості, а також визначити загрози, що стоять перед компанією. Він може бути використаний для розробки стратегій розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку мобільних послуг.

Незважаючи на суттєві витрати на забезпечення соціальної відповідальності, компанія має непогані фінансові результати (табл. 2.1).

За результатами аналізу видно, що більшість показників показують динаміку зростання в 2023 р. порівняно з 2022 р. Чистий дохід, собівартість, валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат зросли. Це свідчить про те, що компанія ефективно управляє своїми ресурсами та здатна збільшувати свої прибутки.

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансово-господарської діяльності
ПрАТ «Кнівстар», тис. грн

Показник	2022	2023	Темп приросту (%)
Чистий дохід	30 900 973.00	33 165 048.00	7.33
Собівартість	13 073 367.00	14 052 407.00	7.48
Валовий прибуток	17 827 606.00	19 112 641.00	7.21
Інші операційні доходи	252 484.00	229 718.00	-9.00
Адміністративні витрати	2 357 912.00	2 430 110.00	3.06
Витрати на збут	2 556 755.00	2 468 002.00	-3.46
Інші операційні витрати	598 153.00	357 394.00	-40.22
Фінансовий результат від операційної діяльності	12 567 270.00	14 086 853.00	12.06
Інші фінансові доходи	155 497.00	588 132.00	277.15
Інші доходи	236 812.00	195 065.00	-17.63
Фінансові витрати	1 226 928.00	1 942 998.00	58.37
Інші витрати	17 226.00	2 002.00	-88.38
Фінансовий результат до оподаткування	11 715 425.00	12 925 050.00	10.33
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2 198 911.00	2 382 460.00	8.35
Чистий фінансовий результат	9 516 514.00	10 542 590.00	10.77
Сукупний дохід	9 516 514.00	10 542 590.00	10.77

Джерело: складено автором на основі [35]

Однак, є деякі показники, які показали динаміку зменшення. Наприклад, інші операційні доходи, витрати на збут та інші операційні витрати зменшилися.

Також варто звернути увагу на значний зріст фінансових витрат та інших витрат. Це може бути пов'язано зі змінами в стратегії компанії, збільшенням витрат на рекламу, розвиток нових проєктів або збільшенням адміністративних витрат.

У цілому компанія має стабільні фінансові результати, але для подальшого зростання необхідно уважно аналізувати та оптимізувати свою діяльність, звертаючи увагу на всі аспекти фінансового управління, зокрема сферу управління витратами (табл. 2.2 та 2.3).

Таблиця 2.2 – Структура витрат ПрАТ «Київстар»

Показник	2022	2023	Зміна
Матеріальні затрати	0.4122%	0.3665%	-0.0457% (зменшення)
Витрати на оплату праці	15.097%	9.574%	+5.523% (збільшення)
Відрахування на соц. заходи	2.687%	2.009%	+0.678% (збільшення)
Амортизація	25.904%	31.190%	-5.286% (зменшення)
Інші операційні витрати	55.900%	56.860%	-0.960% (зменшення)

Джерело: складено автором на основі [35]

Отже, варто відзначити зменшення відсоткового співвідношення матеріальних затрат та інших операційних витрат, а також збільшення відсоткового співвідношення витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи з 2022 по 2023 рік. Також помітно зменшення відсоткового співвідношення амортизації.

Таблиця 2.3 – Динаміка витрат ПрАТ «Київстар»

Показник	2022, тис. грн.	2023, тис. грн.	Приріст, тис. грн	Темп росту, %
Матеріальні затрати	76 635.00	70 825.00	-5 810.00	-7.57%
Витрати на оплату праці	2 807 406.00	1 848 602.00	-958 804.00	-34.16%
Відрахування на соц. заходи	499 802.00	388 168.00	-111 634.00	-22.34%
Амортизація	4 820 181.00	6 025 796.00	+1 205 615.00	+25.03%
Інші операційні витрати	10 382 163.00	10 974 522.00	+592 359.00	+5.71%
Всього	18 586 187.00	19 307 913.00	+721 726.00	+3.88%

Джерело: складено автором на основі [35]

Базуючись на проведеному аналізі динаміки витрат за роки 2022 і 2023, можна зробити висновки. Вартість матеріальних затрат зменшилася на 5,810 тис. грн. або на 7.57% з 2022 по 2023 рік. Витрати на оплату праці скоротилися на 958,804 тис. грн. або на 34.16%. Це може свідчити про скорочення чисельності працівників. Відповідно відрахування на соціальні заходи скоротилися на 111,634 тис. грн. або на 22.34%. Витрати на амортизацію збільшилися на 1,205,615 тис. грн. або на 25.03%. Це може вказувати на збільшення капіталовкладень або розвиток компанії. Інші операційні витрати зросли помірно, а саме на 592,359 тис. грн. або на 5.71%. Це може бути пов'язано з ростом діяльності компанії або збільшенням витрат на рекламу та маркетинг. Загальні операційні витрати також зросли, але в меншій мірі: на 721,726 тис. грн. або на 3.88%.

Отже, компанія пройшла через ряд змін у структурі своїх операційних витрат, зменшивши витрати на матеріальні засоби, оплату праці та відрахування на соціальні заходи, але збільшивши витрати на амортизацію та інші операційні витрати. Такий аналіз може допомогти компанії розуміти її фінансовий стан та виявити можливості для оптимізації витрат та покращення ефективності.

Висновки до розділу 2

Місія, цінності та бізнес-стратегія взаємодоповнюють один одного, формуючи цілісний образ компанії «Київстар» як сучасного, інноваційного та відповідального учасника ринку телекомунікацій.

Починаючи з 24 лютого 2022 року, компанія діє під лозунгом «Назустріч Перемозі!». Ще один принцип – «Нам тут жити» є базою для реалізації проєктів, спрямованих на відповідальну підтримку держави та суспільства. Цей принцип застосовується до всіх аспектів діяльності компанії, включаючи роботу з персоналом та клієнтами.

Незважаючи на складні умови, компанія реалізує численні заходи в напрямку розвитку системи корпоративної відповідальності, витрачаючи на них значні фінансові ресурси в умовах кризи. Незважаючи на це, компанія отримує прибутки та планує подальші заходи щодо посилення соціальної відповідальності свого бізнесу.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

3.1. Розвиток корпоративної культури, спрямованої на відповідальність компанії

Компанії, які дотримуються концепції корпоративної соціальної відповідальності, відзначаються реалізацією ініціатив у таких напрямках [27]:

1. Екологічна відповідальність - це одна з найпоширеніших форм корпоративної соціальної відповідальності. Компанії, що діють у цьому напрямку, здійснюють заходи для зменшення впливу своєї діяльності на навколишнє середовище, ефективно використовують природні ресурси та компенсують негативний вплив на екосистему, наприклад, через здійснення акцій з висадки дерев або фінансову підтримку екологічних досліджень.

2. Етична відповідальність передбачає, що організації, що ретельно дотримуються принципів етичної відповідальності, встановлюють справедливі відносини з усіма зацікавленими сторонами своєї діяльності, такими як керівництво, інвестори, працівники, постачальники та клієнти. Це досягається за допомогою різноманітних механізмів, наприклад, шляхом встановлення вищих, ніж ринкові, стандартів оплати праці або уникнення використання товарів, виготовлених за умов рабства або дитячої праці.

3. Філантропічна відповідальність передбачає безкорисливу допомогу тим, хто знаходиться в скрутному становищі. Компанії можуть підтримувати різноманітні благодійні ініціативи, здійснювати фінансові внески або активно долучати своїх співробітників до волонтерської діяльності на підтримку соціальних проєктів, таких як допомога постраждалим від природних лих або конфліктів.

4. Економічна відповідальність означає включення всіх фінансових рішень компанії в стратегію розвитку суспільства у всіх перерахованих вище напрямках. Кінцевою метою є не лише здобуток прибутку для акціонерів, але й забезпечення позитивного впливу всіх бізнес-операцій на екологію, суспільство та людей.

Відображення сутності корпоративної соціальної відповідальності може бути представлено формулою [31]:

$$КСВ = ЕЕ + ПЗ + КФ + НЗ,$$

де КСВ – корпоративна соціальна відповідальність;

ЕЕ – економічна ефективність;

ПЗ – обов'язкове і відповідальне виконання податкових зобов'язань;

КФ – корпоративна філантропія;

НЗ – нефінансова (соціальна) звітність.

Компанія зосереджує свої зусилля на розвитку корпоративної культури, що базується на відповідальності. Це включає в себе реалізацію стратегій та ініціатив, спрямованих на:

- забезпечення етичної поведінки працівників, що включає в себе проведення навчань з етики та професійної поведінки, розробку і впровадження кодексів поведінки та етичних стандартів, а також створення механізмів внутрішнього контролю та звітності, які сприяють формуванню та підтримці етичної корпоративної культури;

- створення сприятливого середовища для внутрішнього та зовнішнього спілкування. Компанія розробляє та підтримує сприятливе середовище для як внутрішнього, так і зовнішнього спілкування. Це включає в себе створення відкритих та дружніх комунікаційних каналів для співробітників усіх рівнів, забезпечення доступу до інформації та можливості вільного обміну думками та ідеями, а також активну участь у спільноті та партнерських відносинах з клієнтами, партнерами та громадськістю;

- розвиток програм соціальної відповідальності та екологічної стійкості;
- постійне вдосконалення системи контролю та оцінки дотримання стандартів відповідності та доброчесності.

Корпоративну соціальну відповідальність можна розглядати як складову соціальних ресурсів бізнес-організації або як частину її ресурсного портфеля. Корпоративна соціальна відповідальність може збільшувати внутрішні і зовнішні ресурси компанії. Внутрішні ресурси можуть збільшуватися за рахунок задоволення попиту працівників на корпоративну соціальну відповідальність. Підвищення рівня задоволення попиту працівників на корпоративну соціальну відповідальність сприяє розвитку корпоративної культури, соціального діалогу, формує вищий рівень довіри, розвиває позитивні мотиваційні настанови працівників, підвищує рівень лояльності персоналу до компанії та поліпшує моральний клімат у колективі. Задоволення попиту на корпоративну соціальну відповідальність з боку зовнішніх зацікавлених сторін, якими є споживачі, постачальники, місцеві громади тощо, спрямоване на розвиток зовнішніх ресурсів компанії. Створюються «невидимі» ресурси компанії, які пов'язані з новими масштабами і новою якістю корпоративної культури, корпоративної репутації, довіри з боку зацікавлених сторін. Зазначені ресурси, окрім безпосереднього впливу на результати діяльності компанії, можуть забезпечувати латентне страхування фінансово-економічного стану від негативних обставин та зовнішніх ризиків.

Функціонування соціально відповідальних компаній демонструє різноманітні та диференційовані наслідки впливу різних напрямів корпоративної соціальної відповідальності на ефективність їхньої діяльності. Відповідно актуальним є вибір оптимального варіанту системи КСВ та пошуку найбільш прийнятних рішень щодо обсягів та структури соціальних інвестицій. Таким чином, в кожному конкретному випадку компанія повинна знайти найкращий рівень КСВ та оптимізувати обсяги і структуру соціальних інвестицій. Це є актуальним для компанії «Київстар» як для підприємства, що розглядає КСВ як економічну стратегію.

Вважається, що вплив наявності КСВ на результати функціонування компанії визначається низкою обставин та інституціональних характеристик:

1. У високорозвинених системах зв'язок між соціальною відповідальністю корпорацій та економічними результатами їхньої діяльності виявляється найбільш виразно, тоді як у менш розвинених системах, як правило, він менш очевидний. Вважається, що в економіках з повільним соціально-економічним розвитком і недостатньою якістю інституціонального середовища соціальна активність є лише додатковим фінансовим навантаженням для компанії та знижує їхню конкурентоспроможність, може бути спростована. У даній роботі вважаємо, незважаючи на те, що Україна не є високорозвинутою економікою, компанія «Київстар» отримує кінцеві результати, які значною мірою обумовлені наявністю та реалізацією її КСВ.

2. Особливості ділового та соціального середовища, у якому діє або з яким стикається певна компанія, зокрема Київстар, є важливими факторами, що впливають на взаємозв'язок між КСВ та економічними результатами. Ці фактори включають рівень інтеграції в міжнародний бізнес (достатньо високий для Київстара), розмір компанії (великий розмір компанії «Київстар»), рівень доходів (невисокий, порівняно з рівнем Європи) та інформованість споживачів (високий), сферу діяльності (телекомунікаційні послуги), рівень конкуренції (достатньо високий) тощо. Наприклад, спостерігається різний вплив КСВ на економічні результати компанії залежно від їх галузі. Вважаємо, що є позитивний зв'язок між КСВ та економічними результатами у сфері функціонування Київстару. Великі компанії, зокрема Київстар, у цілому проявляють більшу соціальну активність, незалежно від їхнього фінансового стану. Дослідження показують, що компанії активно використовують практики КСВ у висококонкурентних ринкових умовах. Значущим для Київстара є вплив традицій партнерських відносин між працівниками та роботодавцями, якість управління, розвиненість правозастосування, сприятливе макроекономічне середовище тощо.

3. Досвід іноземних підприємств відображає важливий аспект корпоративної соціальної відповідальності для компаній, що працюють у сфері телекомунікацій, зокрема для Київстар. Вплив різних напрямів КСВ на фінансові та економічні показники підприємств може бути різним. Хоча загальний вплив соціальної активності на економічну ефективність позитивний, окремі напрями КСВ можуть мати різний ефект на фінансовий стан компаній.

Як правило, практики спрямовані на підвищення екологічної усвідомленості, поліпшення умов праці та розширення прав працівників, сприяють збільшенню обсягів продажу, однак ці практики не мають прямого впливу на продуктивність та ринкову вартість продукту. Такий підхід дозволяє Київстару обґрунтовано вибрати напрями КСВ, які найбільш ефективно сприяють досягненню стратегічних цілей компанії та покращенню її фінансових результатів.

4. Наукові дослідження, проведені на прикладі різноманітних іноземних компаній, виявили, що вплив корпоративної соціальної відповідальності на фінансово-економічні результати компаній має диференційований характер у коротко- і у довгостроковому періодах. Загалом, активність та відповідальність у соціальній сфері сприяють покращенню діяльності, зокрема компанії «Київстар», переважно у довгостроковому плані, сприяючи зростанню її ринкової вартості та зниженню ризиків.

5. Ціннісні орієнтири власників і топ-менеджерів є важливим аспектом в контексті корпоративної соціальної відповідальності. Різноманітність переконань, настанов і поглядів представників бізнесу на природу КСВ та її взаємозв'язок з показниками ефективності впливає на їхню соціальну активність та соціально відповідальну поведінку. Ці практики значною мірою визначаються ціннісними орієнтирами тих осіб, які формують корпоративну політику. Дійсність показує, що в бізнес-середовищі частина власників і керівників спочатку віддані соціальній активності та соціально відповідальній поведінці, навіть якщо немає конкретних оцінок впливу КСВ на ефективність компаній у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Однак багато хто підтримує

зовсім іншу точку зору і вважає, що соціальна активність підприємств веде до витрат на непрофільні цілі, відволікає керівників, персонал та ресурси від основних функцій і підриває конкурентоспроможність бізнес-структур. Власники та керівництво компанії «Київстар» активно підтримують процес розвитку системи КСВ, зокрема інформуючи на сайті компанії про свій особистий внесок у цю справу.

Ефективність практик КСВ залежить від об'єктивних факторів, і зв'язок між соціальною активністю компанії та її економічними результатами неоднозначний. Іноді цей зв'язок є сильним і безпосереднім, іноді - слабким і опосередкованим. На практиці ця взаємозалежність може бути різноманітною: диференційованою, абсолютною, нелінійною тощо. У зв'язку з цим росте важливість соціоекономічного аналізу, розробки та застосування інструментарію, спроможного відобразити реальний вплив КСВ на вигоди компанії у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

3.2. Оцінка ефективності створення програм та проектів соціальної відповідальності компанії

Для компанії «Київстар» можна запропонувати ряд програм у межах корпоративної соціальної відповідальності, які відповідатимуть її цілям, цінностям та стратегії. Ось декілька ідей:

1. Програма екологічної стійкості, у межах якої Київстар може забезпечувати зменшення екологічного впливу за рахунок підвищення рівня енергоефективності, розвитку використання відновлюваних джерел енергії та оптимізації використання ресурсів.

2. Програма соціального партнерства, у межах якої Київстар може продовжити співпрацювати з місцевими громадськими організаціями та

благодійними фондами для продовження підтримки соціальних проєктів, таких як освіта, охорона здоров'я та підтримка вразливих груп населення.

3. Програма розвитку молодіжного потенціалу, у межах якої компанія може розвивати програми стажування, практик для студентів та молодих спеціалістів, підтримку студентських ініціатив та стартапів.

4. Програма громадської активності співробітників, що буде сприяти стимулюванню співробітників, приймати активну участь у благодійних та волонтерських заходах у їхній місцевій спільноті.

5. Розвиток ініціатив з підвищення цифрової грамотності серед різних верств населення, включаючи навчальні програми для молоді, викладання основ Інтернету та комп'ютерних навичок для людей похилого віку тощо.

Оцінювання рівня та ефективності корпоративної соціальної відповідальності компанії доцільно починати з діагностики ефективності корпоративного управління. Розробка інструментарію для оцінки економічних результатів заходів КСВ, який виявить залежність між обсягами і напрямками соціальних інвестицій та показниками економічної ефективності компанії, сприятиме підвищенню ефективності як окремих програм КСВ, так і функціонування компанії в цілому. Мета методики полягає в розробці алгоритму для аналізу впливу заходів КСВ на ефективність фінансово-господарської діяльності та спрямована на досягнення наступних цілей: розробка інструментарію для оцінки ефективності як загальних програм КСВ, так і окремих видів соціальних інвестицій; створення механізмів мотивації бізнесу для розширення соціально-відповідальних ініціатив; розробка рекомендацій щодо переходу від суто витратних форм КСВ до оптимізації політики соціального інвестування та соціальної відповідальності, яка має стати основою формування конкурентних переваг [41].

Оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності компанії «Київстар» може бути проведена шляхом аналізу різних аспектів її діяльності та програм. Ось кілька критеріїв, які можна використати для такої оцінки [41]:

1. Наявність та рівень якості задокументованих стратегії та політики КСВ. Компанія «Київстар» має задокументовану стратегія КСВ, що відповідає найкращим практикам та стандартам в цій сфері.

2. Наявність та обґрунтованість програм та ініціатив КСВ. Компанія «Київстар» має конкретні програми та ініціативи, які реалізує у сфері соціальної відповідальності, зокрема у сфері реалізації благодійних програм, програм підтримки військових, груп та верств населення, навчальні ініціативи тощо.

3. Ступінь залучення компанії до взаємодії з різними зацікавленими сторонами, такими як клієнти, співробітники, громадські організації, урядові структури тощо. Компанія «Київстар» має високий рівень взаємодії із всіма зацікавленими сторонами.

4. Рівень впливу заходів з КСВ на громадське благо. Вплив ініціатив компанії "Київстар" на громадське благо в Україні надзвичайно значний і різноманітний. Ось кілька ключових аспектів. Гуманітарна допомога військовим саперам та захисникам: збір коштів на розмінування території та підтримка українських захисників є критично важливими аспектами у забезпеченні безпеки та допомозі ветеранам. Виділення коштів для дітей, які потребують особливої медичної допомоги, є надзвичайно важливим у збереженні їхнього здоров'я та благополуччя. Фінансування закупівлі медичного обладнання та допомога лікарням, що надають допомогу пораненим, відіграють важливу роль у підтримці медичної інфраструктури та реабілітації постраждалих. Організація телемарафонів та масштабний збір коштів на потреби військових та постраждалих цивільних громадян відображають мобілізаційний потенціал компанії для допомоги країні в період війни. Створення безпечних сервісів для здійснення пожертв та активна мобілізація клієнтів компанії свідчать про залучення широких верств населення до благодійної діяльності. Ініціативи "Київстар" не лише демонструють соціальну відповідальність компанії, а й мають практичний вплив на поліпшення життя в Україні в умовах війни та кризи.

Таблиця 3.1 - Оцінка системи корпоративної соціальної відповідальності компанії "Київстар"

Критерій	Характеристика	Оцінка (з 10)
Наявність та рівень якості стратегії та політики КСВ	Наявність широкого спектру програм і ініціатив, що свідчить про те, що компанія має стратегії та політику в цій сфері	8
Наявність та обґрунтованість програм та ініціатив КСВ	Компанія має ряд конкретних програм і ініціатив, зокрема у гуманітарній допомозі, медичній підтримці та благодійності, що свідчить про обґрунтованість і системність підходу до КСВ	10
Ступінь залучення компанії до взаємодії з різними зацікавленими сторонами	Ініціативи компанії охоплюють широкий спектр зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, співробітників, громадські організації та урядові структури	9
Рівень впливу заходів з КСВ на громадське благо	Ініціативи компанії мають значний позитивний вплив на громадське благо, забезпечуючи допомогу у важливих сферах, таких як медицина, гуманітарна допомога та підтримка військових	9
Звітність та відкритість	Компанія демонструє звітність та відкритість у своїй діяльності в сфері КСВ, що свідчить про високий рівень корпоративної соціальної відповідальності	9
Реакція на критику та вдосконалення	Наявність реакції на критику та вдосконалення свідчить про те, що компанія відкрита для змін і поліпшень у своїй діяльності в сфері	8

Джерело: сформовано автором на основі [35, 41]

5. Звітність та відкритість. Компанія відкрито звітує про свою діяльність у сфері КСВ. Наявність регулярних звітів та відкритість у спілкуванні з громадськістю свідчать про високий рівень корпоративної соціальної відповідальності.

6. Реакція на критику та вдосконалення. Відповідно до відгуків, компанія реагує на критику та використовує її для поліпшення своїх програм та практик у сфері КСВ.

Загалом, оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності компанії «Київстар» може бути здійснена на основі цих та інших критеріїв, що враховують специфіку діяльності компанії та її вплив на різні соціальні та екологічні аспекти. Середній індекс складає 8,8 балів. Ця оцінка свідчить про те, що система КСВ компанії «Київстар» є досить розвиненою та ефективною, але є простір для подальшого вдосконалення, зокрема в плані збільшення прозорості та обґрунтованості стратегій та політик КСВ.

Взаємозв'язок між обсягами соціальних інвестицій та кінцевими результатами ефективності діяльності компанії не завжди може бути у вигляді прямої кореляції. У методичці матриці аналізу показників ефективності заходів КСВ рекомендується розглядати індикатори ефективності соціальних інвестицій у соціальній, екологічній та економічній сферах, з подальшим узагальненням цих результатів. Таким чином, методика базується на визначенні залежності між обсягами соціальних інвестицій (витратами) та кінцевими показниками ділової активності компанії за допомогою уточнення впливу заходів КСВ на зміну проміжних показників результативності [41].

Таблиця 3.2 -Показники ефективності заходів КСВ компанії «Київстар»

№	Показник	Формула	Пояснення	2023	Прогноз	Приріст
1	Коефіцієнт співвідношення загального обсягу прибутку та соціальних інвестицій	$\frac{CI}{P_{\text{в}}} \times 100\%$	$P_{\text{в}}$ – обсяг прибутку до оподаткування; CI – обсяг соціальних інвестицій	1,86%	2,00%	+0,14%
2	Коефіцієнт впливу CI на підвищення обсягів реалізації продукції	$\frac{\Delta OPA}{CI} \times 100\%$	ΔQ – зміна обсягів реалізації продукції за час реалізації CI упродовж періоду	15,70%	16,00%	+0,03%

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Аналіз ефективності реалізованих заходів з розвитку системи корпоративної соціальної відповідальності компанії «Київстар» дозволяє виявляти фактори, що сприяють створенню тенденцій у сфері соціальної відповідальності з боку компанії та органів управління. Ефективне використання інвестиційних ресурсів у заходах з КСВ впливає на зростання прибутку компанії, підвищення ефективності використання трудових ресурсів, сприяє розвитку ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Висновки до розділу 3

Враховуючи неоднозначність впливу соціально відповідальної поведінки на економічні результати, у кожному конкретному випадку необхідно проводити експертизу соціальних ініціатив, обґрунтувати рішення у сфері соціальної відповідальної поведінки на основі системного аналізу. За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про позитивне відношення керівництва і власників компанії «Київстар» до питань соціальної відповідальності та позитивний вплив заходів, що проводяться в системі КСВ, на фінансові результати функціонування компанії.

Систематизовано критерії оцінки корпоративної соціальної відповідальності компанії «Київстар». Загальна оцінка показує, що система КСВ компанії «Київстар» є досить розвинутою та ефективною, але є простір для подальшого вдосконалення, зокрема в плані збільшення прозорості та обґрунтованості стратегій та політик КСВ. Запропоновані заходи в напрямку підвищення рівня соціальної відповідальності компанії «Київстар».

ВИСНОВКИ

Формування ефективної системи корпоративної соціальної відповідальності в компанії вимагає ретельного планування та врахування низки важливих передумов. Проведене дослідження дозволило визначити та проаналізувати ключові передумови успішного формування системи корпоративної соціальної відповідальності в компаніях. Результати показали, що створення ефективної системи КСВ вимагає комплексного підходу, який враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Визначено, що однією із ключових передумов є усвідомлення важливості КСВ на стратегічному рівні керівництва компанії. Корпоративна соціальна відповідальність - це не лише етична практика, а й спосіб підвищити конкурентоспроможності, репутації та довгострокову стійкість бізнесу. Відповідно, КСВ має бути інтегрована у корпоративну стратегію та операційну діяльність компанії.

Проаналізовано та впрокремено, що формування системи КСВ вимагає створення сприятливої корпоративної культури, яка заохочуватиме етичну поведінку, соціальну відповідальність та турботу про навколишнє середовище на всіх рівнях організації. Цінності КСВ мають бути глибоко вкорінені в організаційній культурі та підтримуватися відповідними практиками та політиками.

Важливою передумовою є залучення зацікавлених сторін, таких як працівники, клієнти, постачальники, громади та неурядові організації. Регулярні консультації та взаємодія з ними дозволять компанії краще зрозуміти їхні потреби та очікування, які необхідно враховувати при розробці та реалізації ініціатив КСВ.

Крім того, компанія повинна визначити пріоритетні сфери КСВ на основі аналізу власного впливу та очікувань стейкхолдерів. Це може включати екологічну стійкість, трудові практики, права людини, розвиток місцевих громад тощо.

Ефективне впровадження системи КСВ також вимагає виділення відповідних ресурсів, створення структури управління КСВ та розробки політики і стратегії, які визначатимуть принципи, цілі та підходи до реалізації ініціатив у цій сфері.

Важливою передумовою є навчання та комунікації для всіх зацікавлених сторін, щоб забезпечити їх розуміння важливості КСВ, її принципів та очікуваних результатів, що сприятиме залученню та підтримці КСВ на всіх рівнях компанії.

Результати впровадження та розвитку КСВ було розглянуто на прикладі компанії «Київстар». Місія, цінності та стратегія бізнесу Київстару тісно взаємодіють. У цей час існує образ компанії як сучасного, інноваційного та відповідального учасника національного ринку телекомунікацій. Компанія веде свою діяльність, що є основою для реалізації проєктів, спрямованих на відповідальну підтримку держави та суспільства. Цей підхід охоплює всі аспекти діяльності компанії, включаючи взаємодію з персоналом та клієнтами. Навіть у складних умовах компанія продовжує розвивати систему корпоративної відповідальності, інвестуючи значні фінансові ресурси навіть у кризовий період. При цьому вона досягає прибутковості та планує подальші заходи з посилення соціальної відповідальності свого бізнесу.

Компанія використовує систему показників ефективності для вимірювання прогресу у сфері КСВ та регулярно звітувати про свої досягнення та виклики перед зацікавленими сторонами. Це забезпечує прозорість та підзвітність, що є невід'ємною складовою успішної системи КСВ.

Київстар може в подальшому реалізувати ряд програм корпоративної соціальної відповідальності, що відповідають її цілям, цінностям та стратегії. До таких заходів можна віднести розвиток програми екологічної стійкості, спрямованої на зменшення екологічного впливу через підвищення енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії, програми соціального партнерства з місцевими громадськими організаціями для

підтримки соціальних проєктів, таких як освіта та охорона здоров'я, програми розвитку молодіжного потенціалу через стажування, підтримку студентських ініціатив та стартапів, програми громадської активності співробітників, яка заохочуватиме їх до участі в благодійних та волонтерських заходах, ініціатив з цифрової грамотності для різних верств населення, включаючи молодь та людей похилого віку тощо.

Активне використання можливостей та формування відповідних передумов дозволить компанії створити міцну та всеосяжну систему корпоративної соціальної відповідальності, яка принесе користь компанії і суспільству в цілому. Це сприятиме підвищенню репутації, конкурентоспроможності та стійкості бізнесу, а також позитивно вплине на соціальний та екологічний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Альтан Даянкат. Що таке корпоративна соціальна відповідальність? Визначення. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/korporativna-social%27na-vidpovidal%27nist%27-pidtverdzhuet%27sya-sertifikatom>
2. Березіна О.Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій. *Вісник Української академії банківської справи*. 2012. № 1 (32). С. 97-101.
3. Величко О., Прилипка С., Прилипка К. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на фінансові показники компанії. *Міжнародна економічна політика*. 2021. № 2 (25). С. 133-146.
4. Визначення: корпоративна соціальна відповідальність. URL: <http://csrgender.org.ua/discrimination/53-zagalna-informaciya-pro-ksv-taender.html>
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. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? *Києво-Могилянська Бізнес Студія*. №10. 2005. URL: <https://www.management.com.ua/cm/cm037.html>
7. Всесвітня рада бізнесу із сталого розвитку (WBCSD): сайт. URL: <http://www.wbcsd.org>
8. Галайда Т.О., Скриль В.В., Мяло О.М. Роль корпоративної соціальної відповідальності підприємств у розвитку системи соціального партнерства в Україні. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 4 (62). С. 280-283.
9. Грицина Л. А. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10 (1). С. 99-102.

10. Грицина Л.А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті циклічності розвитку світової економіки. *Наука й економіка*. 2013. Вип. 4(1). С. 251-254. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nie_2013_1_4_39.pdf
11. Грішнова О.А., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія. Рівне: НУВГП, 2014. 216 с.
12. Деліні М.М. Соціально-економічна відповідальність підприємства: теорія, методологія, напрямки розвитку: монографія. Краматорськ: ДДМА, 2017. 451 с.
13. 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%AC%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>
14. Жалдак Г.П., Чупріна М.О., Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 20. Вип. 1 (47). С. 175 – 184. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/issue/view/13782>
15. Залучення талантів. Що таке залучення талантів? URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/talent-acquisition>
16. Зубенко В.В. Сучасне середовище економічної концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1484>
17. 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.
<https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-26-36>.

18. Колот А.М. Еволюція ролі держави та інструментарію її впливу на розвиток соціально-трудової сфери. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2011. № 1. С. 5–13.

19. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасна філософія, проблеми засвоєння. *Економіка України*. 2014. 3 (628). С. 70-82.

20. Конфедерація роботодавців України. URL:
<http://www.confed.org.ua/home.html>.

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

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. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (6), 2021. С. 56-64.

24. Кукурудз О.М., Мальцева В.В., Тринчук В.В. Інструменти реалізації корпоративної соціальної відповідальності страхового бізнесу. *Науково-практичний збірник*. №4, 2017. С. 14-19. URL:
<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/182473.pdf>

25. Левченко О. П. Сутність поняття «корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)». *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 39-54.

26. Лункіна Т.І. Соціальна відповідальність як складова збалансованого розвитку держави. URL:
<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2000/1/%D0%A1%D1%82%>

- D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%9B%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B0.pdf
27. Мазуренко В.П., Засенко О.Ю. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі. *Ефективна економіка*. № 6. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1199>
 28. Новікова О., Дейч М., Панькова О. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія. Донецьк. 2013. 296 с.
 29. Нормативно-правове забезпечення. URL: <https://qc.csi.cip.gov.ua/uk/pages/regulatory-and-legal-support>
 30. Освоєння менеджменту залучення талантів. Вичерпний посібник у 2024 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/talent-acquisition-management/>
 31. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Київ: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.
 32. Романюк М.Д., Романюк Т.М. Соціальна відповідальність в Україні: суспільні та корпоративні аспекти. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип 19. Т.2. С. 271-279.
 33. Сайт ПрАТ Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/about/kyivstar-today>
 34. Станасюк Н. С. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Вісник НУ "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2021. Том 5. № 1. С. 109–122.
 35. Фінансова звітність ПрАТ Київстар: https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current_year=2023
 36. 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>
 37. Шиманська О.П., Петрук Н.В. Нормативно-правове регулювання соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип.

- № 3. 2021. URL:
https://www.researchgate.net/publication/358600940_NORMATIVNO-PRAVOVE_REGULUVANNA_SOCIALNOI_VIDPOVIDALNOSTI_BIZNESU_V_UKRAINI
38. Шпра Н.О. Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практику українських підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. №11. URL:www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2502
39. Шмголь Н.М. Впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності в систему управління підприємством: стратегії, дохід, ефективність. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. №1(4), 2009. С. 212-216. URL:
https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2009/econom_2009_1/212-216.pdf
40. Що таке корпоративна соціальна відповідальність? URL:
<https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-korporativna-soczialna-vidpovidalnist-ta-navishho-vona-biznesu>
41. Ушакова Н.М., Супрун Н.А., Данилюк А.В. Методичні рекомендації щодо оцінки ефективності заходів корпоративної соціальної відповідальності. Київ. 2013. 22 с.
42. Як створити культуру компанії, яка залучатиме таланти? URL:
<https://indigo.co.ua/ua/blog/yak-stvoriti-kulturu-kompaniji-yaka-zaluchatime-talanti>
43. Asif M., Jamshed B. How does corporate social responsibility transform brand reputation into brand equity? Economic and noneconomic perspectives of CSR. URL:
<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1847979020927547>
44. Core Principles of CSR Approaches. Encyclopedia of Corporate Social Responsibility. PP. 467–474. URL:
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-642-28036-8_712
45. Simon Zadek. Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility Clusters in Action. January 2003. 120p.
46. Ward Halina. Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: Taking Stock. The World Bank. January 2004. 30 p.

47. 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>.
48. What is corporate social responsibility (CSR)? URL: <https://www.ibm.com/topics/corporate-social-responsibility>.