

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ АКАДЕМІКА ЮРІЯ БУГАЯ»**

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ЄРМАКОВ МАКСИМ АНАТОЛІЙОВИЧ**

УДК 631.11:005.7:005.25:330.341(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ


**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА  
В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Спеціальність: 073 Менеджмент

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

  
\_\_\_\_\_ М.А. Єрмаков

Науковий керівник:

**Карпенко Оксана Олександрівна**, доктор економічних наук, професор

Київ – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Єрмаков М. А.* Механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая». Київ, 2026.

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується посиленням соціальних та екологічних викликів, стрімким технологічним прогресом і зростанням очікувань суспільства щодо відповідальної діяльності бізнесу. У таких умовах корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) перетворюється на стратегічний інструмент управління підприємством, що забезпечує не лише економічний успіх, але й соціальне та екологічне благополуччя. КСВ стає важливим інструментом реалізації принципів сталого розвитку на мікроекономічному рівні, сприяючи формуванню довіри стейкхолдерів, зміцненню репутації та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Актуальність теми дисертації обумовлена необхідністю визначення ефективного механізму управління КСВ, що дозволяє системно інтегрувати соціальні, екологічні та управлінські аспекти у діяльність підприємств, адаптуючи їх до сучасних умов бізнес-середовища. Незважаючи на значний світовий досвід, українські підприємства все ще стикаються з проблемами недостатнього фінансування, низького рівня правового регулювання, обмежених знань та традицій соціальної відповідальності. Це створює потребу у розробці методичних підходів, які дозволяють підвищити ефективність КСВ і забезпечити сталий розвиток підприємств.

У сучасних умовах КСВ розглядається як інструмент стратегічного управління, що сприяє підвищенню репутаційного капіталу підприємства, зміцненню довіри стейкхолдерів і формуванню стійких конкурентних переваг.

Встановлено, що генеза концепції КСВ є тривалим та багатокомпонентним процесом, витоки сучасного її розуміння сягають середини ХХ ст. Розвиток концепції супроводжувався активним зростанням кількості теоретичних і практичних досліджень, започаткованих як науковою спільнотою, так і представниками бізнесу й громадського сектору, що було зумовлено необхідністю вирішення ключових економічних, екологічних і соціальних проблем.

Підкреслено, що формування концепції сталого розвитку є відповіддю на глобальні виклики, спричинені стрімким індустріальним і демографічним зростанням, посиленням антропогенного навантаження на навколишнє середовище, виснаженням природно-ресурсного потенціалу та іншими ризиками, що можуть обмежити здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Тому сталий розвиток вимагає трансформації парадигми суспільного розвитку: від надмірного споживання та нерационального використання ресурсів – до економічної, соціальної та екологічної збалансованості. Встановлено, що між КСВ і сталим розвитком існує тісний взаємозв'язок. КСВ виступає імперативом сталого розвитку, тоді як упровадження принципів сталості підсилює результативність соціально відповідальної діяльності підприємств. На практиці це означає, що підприємства, які втілюють принципи сталого розвитку, не лише мінімізують негативний вплив на довкілля та сприяють соціальному прогресу, а й демонструють відповідальне ставлення до інтересів стейкхолдерів, створюють сприятливі умови для сталого розвитку на всіх рівнях економіки. Компанії, які активно інтегрують ці принципи в бізнес-процеси, перетворюють КСВ на інструмент підвищення ринкових позицій та досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Досліджено чинники формування та розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства та удосконалено підхід до класифікації чинників шляхом виокремлення ознаки за типом середовища впливу. Запропонований підхід дає змогу системно розмежувати чинники на ендогенні, які контролювані підприємством і пов'язані з його внутрішніми управлінськими, організаційними та ресурсними можливостями, та екзогенні, що формуються під впливом

зовнішнього інституційного, економічного, соціального та регуляторного середовища й потребують від компанії адаптації та своєчасного реагування. Така класифікація створює додаткові аналітичні переваги для менеджменту підприємств у процесі формування, оцінювання та стратегічного планування механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю.

Досліджено світову практику впровадження корпоративної соціальної відповідальності, що свідчить про активну інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських стандартів ESG (Environmental, Social, Governance) у законодавство та бізнес-процеси різних країн. У Європейському Союзі, Великій Британії, США та країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону сформовано комплексний підхід до КСВ, що охоплює як державний рівень регулювання, так і корпоративні механізми управління. Значну увагу приділено обов'язковому звітуванню за міжнародними стандартами: GRI (Global Reporting Initiative), SASB (Sustainability Accounting Standards Board), TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), ISO 26000, що забезпечує прозорість та зіставність результатів діяльності компаній.

Проаналізовано провідні індекси DJSI (Dow Jones Sustainability Indices) та FTSE4Good Index та встановлено, що глобальними лідерами впровадження КСВ є компанії високотехнологічних галузей, банківського сектору та охорони здоров'я. Корпорації Apple, Microsoft, Nvidia, Google демонструють, що інновації та цифровізація є дієвими інструментами реалізації ESG-цілей. Банківські установи активно розвивають «зелене» фінансування, інвестують у відновлювані джерела енергії та соціальні програми. Індекси DJSI та FTSE4Good виконують не лише оцінювальну, а й стратегічну функцію, оскільки безпосередньо впливають на інвестиційну привабливість компаній: нефінансові показники дедалі частіше стають важливими критеріями для інвесторів.

Проведено галузевий аналіз, що показав істотні відмінності у впровадженні КСВ між секторами економіки. Технологічні компанії завдяки доступу до капіталу та тиску інвесторів оперативніше впроваджують інновації для

зниження вуглецевих викидів та підвищення енергоефективності. У банківському секторі спостерігається значний прогрес у просуванні ESG-принципів через фінансування сталих проєктів і розширення прозорості. Промислові підприємства запроваджують моделі циркулярної економіки, зменшуючи негативний вплив на довкілля та оптимізуючи використання ресурсів. Водночас малі та середні підприємства відчують брак фінансових ресурсів і фахових компетентностей, що формує потребу в адаптованих державних інструментах підтримки. Галузеві відмінності створюють простір для обміну кращими практиками та розроблення більш збалансованих стратегій сталого розвитку.

Досліджено національну практику реалізації КСВ, яка підтверджує, що вид діяльності підприємств суттєво впливає на пріоритетні напрями відповідальних ініціатив. Найбільш активними у впровадженні КСВ у 2020–2024 рр. були українські компанії банківського сектору, сфери інформаційних технологій і агропромислового сектору; найменш активними – підприємства металургії, транспорту та логістики. Найпоширенішими напрямками КСВ серед досліджених підприємств в Україні є: робота зі споживачами (80%), запобігання забрудненню, утилізація відходів (75%) та волонтерство, пов'язане з війною (60%). Водночас існує значна частина компаній, що не здійснюють КСВ-ініціатив або не розкривають відповідну інформацію. Проаналізовано діяльність українських агропромислових компаній, що підтвердила системність реалізації КСВ у напрямках підтримки місцевих громад, екологічних програм, професійного розвитку працівників, благодійності, прозорості та інновацій. Більшість компаній мають стратегії сталого розвитку, готують нефінансову звітність, активно співпрацюють зі стейкхолдерами та використовують міжнародні стандарти. Обсяг соціальних інвестицій агропромислових зазвичай становить 1–5% від виручки.

Розроблено інструментарій оцінювання чинників впливу на формування та розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємств, сутність якого полягає в комбінації двох методів експертного оцінювання: методу рейтингів та

методу парного порівняння Терстоуна, що на відміну від існуючого, дає можливість підвищити точність ранжування чинників, а також отримати більш репрезентативні висновки, які сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень щодо управління КСВ підприємства. Найбільш впливовими визначено: законодавче регулювання; внутрішні ресурси підприємства; стратегічні цілі; лідерство та управлінську культуру; розмір і структуру власності. Результати засвідчують системну природу формування КСВ – її розвиток залежить як від зовнішніх умов, так і від внутрішньої організації бізнес-процесів.

Доведено, що результативність управління КСВ підприємства в контексті сталого розвитку визначається наявністю спеціально розробленого механізму, який охоплює комплекс методів, управлінських рішень, інструментів та заходів, спрямованих на інтеграцію принципів соціальної відповідальності в операційну та стратегічну діяльність компанії. Формування такого механізму передбачає дотримання ключових принципів: інтегрованості у корпоративну стратегію, системності, добровільності, орієнтації на інтереси стейкхолдерів, партнерстві, інноваційності, прозорості та постійного вдосконалення. Їх застосування забезпечує довгостроковий і стабільний вплив КСВ-ініціатив. При цьому механізм управління КСВ розглядається як багаторівнева система взаємопов'язаних елементів, що містить: стратегічне планування КСВ; внутрішні та зовнішні комунікації; нормативно-правове забезпечення; організаційні аспекти; систему мотивації та стимулів; моніторинг і оцінювання ефективності. Особливий акцент зроблено на важливості розбудови ефективної системи зворотного зв'язку, визначення потреб стейкхолдерів, аналізу наслідків КСВ-проектів для бізнесу та суспільства, підготовки нефінансової звітності та адаптації КСВ відповідно до змін ринкового середовища. Реалізація цих завдань неможлива без якісного моніторингу та оцінювання як ключових елементів механізму КСВ.

Виявлено проблему відсутності системного підходу до визначення пріоритетних напрямів КСВ українських сільськогосподарських підприємств.

Для її вирішення запропоновано удосконалений методичний підхід до оцінювання пріоритетності напрямів корпоративної соціальної відповідальності підприємства, який ґрунтується на поєднанні трьох методів: матриці подвійної суттєвості, картування зацікавлених сторін, анкетування з бальним оцінюванням напрямів КСВ. Розроблено підхід до сегментації стейкхолдерів на прикладі ФГ «Журавушка», що ґрунтується на оцінюванні рівня їхнього впливу на підприємство та ступеня зацікавленості у КСВ.

На підставі аналізу сформовано карту стейкхолдерів ФГ «Журавушка», серед яких найбільш значущими є: менеджмент та працівники підприємства і їх сім'ї, власники та акціонери, регуляторні органи, фінансові установи та інвестори, переробні підприємства, місцева громада, органи місцевої влади й фермерські магазини. Визначено шість першочергових напрямів КСВ з урахуванням специфіки аграрного сектору, особливо тваринництва, а також актуальних соціально-економічних викликів: екологічна відповідальність; відповідальність перед працівниками; відповідальність перед місцевою громадою; етичне тваринництво; прозоре виробництво та якість; партнерство та довіра.

Побудовано матрицю подвійної суттєвості та визначено найбільш пріоритетні для ФГ «Журавушка» ініціативи: запуск біогазового комплексу з утилізації відходів, сортування та зменшення агровідходів, контроль використання добрив і засобів захисту рослин, підтримка школи й лікарні, ефективна система оплати праці, благодійна діяльність і залучення працівників до волонтерства.

Розроблено систему оцінювання рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства на підставі розрахунку інтегрального показника. Запропоновано застосовувати інтегральний показник оцінювання рівня розвитку КСВ на основі функції бажаності Харрінгтона, що дозволяє нормалізувати різні дані, проводити динамічні порівняння та адаптувати оцінку до галузевих, національних і міжнародних стандартів (GRI, ISO 26000, ESG), що сприяє визначенню проблемних зон, формуванню КСВ-стратегії, зміцненню репутації та підвищенню інвестиційної привабливості.

Проведено апробацію удосконаленої системи оцінювання рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства на основі розрахунку інтегрального показника на конкретному підприємстві. Результати оцінювання КСВ у ФГ «Журавушка» засвідчили, що інтегральний показник у 2024 році зріс на 0,2 пункти та перейшов із незадовільного до задовільного рівня. Найвагомий внесок у покращення забезпечили екологічні ініціативи та заходи, спрямовані на етичне ведення тваринництва.

Проведено регресійний аналіз витрат на ключові напрями КСВ, який свідчить, що фінансування преміювання працівників, підтримка соціальної інфраструктури та зменшення агровідходів позитивно впливає на прибутковість підприємства, що підтверджує ефективність зазначених напрямів у фінансовому вимірі. На основі лінійного регресійного зв'язку між соціальними витратами та приростом доходу визначено прогноз збільшення доходу підприємства за умови щорічного зростання соціальних витрат.

Підтверджено, що корпоративна соціальна відповідальність є імперативом сталого розвитку підприємств, сприяє підвищенню їхньої ринкової вартості, формуванню позитивного іміджу, зміцненню ділової репутації та конкурентоспроможності. Ефективне управління КСВ можливе лише за умови створення спеціально структурованого механізму, що містить стратегічне планування, комунікації, нормативно-правове забезпечення, мотиваційні інструменти та моніторинг результативності.

Зроблено висновок на підставі проведеного дослідження, що системне впровадження КСВ у діяльність підприємств створює умови для досягнення стійкого економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної збалансованості, що є ключовими аспектами сталого розвитку на мікро-, мезо- та макроекономічних рівнях.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, нефінансова звітність, підприємство, ESG, екологічність, соціальна цінність, корпоративне управління, ефективність, цінності, корпоративна

культура, стейкхолдери, соціальний ефект, механізм, суб'єкти агропромислового комплексу.

## ABSTRACT

*Yermakov M.A.* Corporate social responsibility management mechanism of an enterprise in the context of sustainable development. Qualified research as the manuscript copyright.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 Management. Academician Yuri Bugai International Scientific and Technical University. Kyiv, 2026.

The current stage of global economic development is characterized by intensifying social and environmental challenges, rapid technological progress, and growing public expectations regarding responsible business practices. In such conditions, corporate social responsibility (hereinafter referred to as CSR) is becoming a strategic tool for enterprise management, ensuring not only economic success but also social and environmental well-being. CSR is becoming an essential mechanism for implementing the principles of sustainable development at the microeconomic level, contributing to the formation of stakeholder trust, strengthening reputation, and increasing the competitiveness of enterprises.

The relevance of the dissertation topic stems from the need to identify an effective CSR management mechanism that enables the systematic integration of social, environmental, and management aspects into enterprise activities, thereby adapting them to the current business environment conditions. Despite having significant global experience, Ukrainian enterprises still face challenges such as insufficient funding, a low level of legal regulation, limited knowledge, and a lack of traditions of social responsibility. This creates a need to develop methodological approaches that increase the effectiveness of CSR and ensure the sustainable development of enterprises.

In modern conditions, CSR is considered a strategic management tool that contributes to enhancing an enterprise's reputation capital, strengthening stakeholder trust, and forming sustainable competitive advantages. It is established that the genesis of the CSR concept is a long and multi-component process, with the origins of its modern understanding dating back to the mid-20th century. The development of the idea is

accompanied by an increase in the number of theoretical and practical studies initiated by both the scientific community and representatives of the business and public sectors, driven by the need to address key economic, environmental, and social problems.

It is emphasized that the concept of sustainable development is formed in response to global challenges caused by rapid industrial and demographic growth, increased anthropogenic pressure on the environment, depletion of natural resources, and other risks that could limit future generations' ability to meet their own needs. Therefore, sustainable development requires a transformation of the paradigm of social development, from excessive consumption and the irrational use of resources to achieving economic, social, and environmental balance.

It is established that there is a close relationship between CSR and sustainable development. CSR is imperative for sustainable development, while the implementation of sustainability principles enhances the effectiveness of socially responsible business activities. In practice, this means that enterprises implementing the principles of sustainable development not only minimize their negative impact on the environment and contribute to social progress but also demonstrate a responsible attitude towards the interests of stakeholders and create favorable conditions for sustainable development at all levels of the economy. Companies that actively integrate these principles into their business processes transform CSR into a tool for improving their market position and achieving strategic competitive advantage.

The factors influencing the formation and development of corporate social responsibility are studied, and the approach to classifying these factors is improved by distinguishing them according to the type of environment they influence. The proposed approach makes it possible to systematically differentiate between endogenous factors, which are controlled by the enterprise and related to its internal managerial, organizational, and resource capabilities, and exogenous factors, which are formed under the influence of the external institutional, economic, social, and regulatory environment and require the company to adapt and respond promptly.

This classification creates additional analytical advantages for enterprise management in the process of forming, evaluating, and strategically planning a

corporate social responsibility management mechanism.

International practices in the implementation of corporate social responsibility is studied, which indicates the active integration of environmental, social, and governance (ESG) standards into the legislation and business processes of various countries. The European Union, the United Kingdom, the United States of America, and countries in the Asia-Pacific region are developed a comprehensive approach to CSR that covers both government regulation and corporate management mechanisms. Considerable attention is paid to mandatory reporting in accordance with international standards: GRI (Global Reporting Initiative), SASB (Sustainability Accounting Standards Board), TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), ISO 26000, which ensures transparency and comparability of companies' performance results.

Leading indices DJSI (Dow Jones Sustainability Indices) and FTSE4Good Index are analyzed, and it is established that the global leaders in CSR implementation are companies in the high-tech, banking, and healthcare sectors. Apple, Microsoft, Nvidia, and Google demonstrate that innovation and digitalization are practical tools for achieving ESG goals. Banking institutions are actively developing green financing, investing in renewable energy sources, and social programs.

The DJSI and FTSE4Good indices not only perform an evaluative function but also a strategic one, as they directly influence the investment attractiveness of companies.

Non-financial indicators are increasingly becoming essential criteria for investors.

An industry analysis is conducted, which showed significant differences in the implementation of CSR between economic sectors. Thanks to access to capital and pressure from investors, technology companies are rapidly implementing innovations to reduce carbon emissions and improve energy efficiency. The banking sector has made significant progress in promoting ESG principles through the financing of sustainable projects and increased transparency. Industrial enterprises are implementing circular economy models, thereby reducing their negative environmental impact and optimizing resource utilization. At the same time, small and medium-sized

enterprises face a lack of financial resources and professional expertise, creating a need for tailored government support instruments. Sectoral differences create opportunities for sharing best practices and developing more balanced, sustainable development strategies.

National CSR implementation practices are studied, confirming that the type of activity of enterprises significantly influences the priority areas of responsible initiatives.

Ukrainian companies in the banking sector, information technology, and agribusiness were the most active in implementing CSR in 2020 – 2024; the least active were companies in metallurgy, transport, and logistics. The most common areas of CSR among the companies surveyed in Ukraine were working with consumers (80%), pollution prevention, waste disposal (75%), and war-related volunteering (60%). At the same time, a significant number of companies do not implement CSR initiatives or disclose relevant information.

The activities of Ukrainian agro-industrial companies are analyzed, confirming the systematic implementation of CSR in the areas of local community support, environmental programs, professional development of employees, charity, transparency, and innovation. Most companies have sustainable development strategies, prepare non-financial reports, actively engage with stakeholders, and adhere to international standards. The volume of social investments by agricultural companies usually amounts to 1 – 5% of revenue.

A toolkit is developed to assess the factors influencing the formation and development of corporate social responsibility in enterprises, the essence of which lies in a combination of two expert assessment methods: the rating method and the Thirston paired comparison method, which, unlike the existing one, makes it possible to increase the accuracy of factor ranking and obtain more representative conclusions that will contribute to improving the effectiveness of management decisions regarding the management of corporate social responsibility.

The most influential factors are legislative regulation, internal resources of the enterprise, strategic goals, leadership and management culture, and size and structure

of ownership. The results confirm the systemic nature of CSR formation – its development depends on both external conditions and the internal organization of business processes.

It is proven that the effectiveness of CSR management of an enterprise in the context of sustainable development is determined by the existence of a specially developed mechanism that encompasses a set of methods, management decisions, tools, and measures aimed at integrating the principles of social responsibility into the company's operational and strategic activities. The formation of such a mechanism requires adherence to key principles: integration into corporate strategy, consistency, voluntariness, focus on stakeholder interests, partnership, innovation, transparency, and continuous improvement. Their application ensures the long-term and stable impact of CSR initiatives. At the same time, the CSR management mechanism is viewed as a multi-level system of interrelated elements, including strategic CSR planning, internal and external communications, regulatory and legal support, organizational aspects, a system of motivation and incentives, and monitoring and performance evaluation.

Emphasis is placed on the importance of developing an effective feedback system, identifying stakeholder needs, analyzing the impact of CSR projects on business and society, preparing non-financial reports, and adapting socially responsible activities in line with changes in the market environment. These tasks cannot be accomplished without high-quality monitoring and evaluation as key elements of the CSR mechanism.

The problem of the lack of a systematic approach to identifying priority areas of CSR in Ukrainian agricultural enterprises is identified. To address this issue, an enhanced methodological approach for evaluating the priority areas of corporate social responsibility is proposed, incorporating a combination of three methods: a double materiality matrix, stakeholder mapping, and a questionnaire with a point-based assessment of CSR areas. An approach to stakeholder segmentation is developed using the example of the Zhuravushka Farm, based on assessing their level of influence on the enterprise and their degree of interest in CSR.

Based on the analysis, a map of stakeholders of the Zhuravushka Farm is created,

among which the most significant are management and employees of the enterprise and their families, owners and shareholders, regulatory authorities, financial institutions and investors, processing enterprises, the local community, local authorities, and farm shops.

Six priority areas of CSR are identified, considering the specifics of the agricultural sector, especially livestock farming, as well as current socio-economic challenges: environmental responsibility; responsibility to employees; responsibility to the local community; ethical livestock farming; transparent production and quality; partnership and trust.

A double materiality matrix is developed, and the priority initiatives for the Zhuravushka Farm are identified: launching a biogas complex for waste utilization, sorting and reducing agricultural waste, controlling the use of fertilizers and plant protection products, supporting schools and hospitals, an effective remuneration system, charitable activities, and involving employees in volunteering.

A system for assessing the level of corporate social responsibility of the enterprise is developed based on the calculation of an integral indicator. It is proposed to apply an integral indicator for assessing the level of CSR development based on the Harrington desirability function, which allows normalizing various data, conducting dynamic comparisons, and adapting the assessment to industry, national, and international standards (GRI, ISO 26000, ESG), which helps to identify problem areas, form a CSR strategy, strengthen reputation, and increase investment attractiveness.

An improved system for assessing the level of corporate social responsibility of an enterprise, based on the calculation of an integral indicator specific to that enterprise, is tested. The results of the CSR assessment at the Zhuravushka Farm are showed that the integral indicator in 2024 increased by 0.2 points, moving from an unsatisfactory to a satisfactory level. The most significant contribution to the improvement is made by environmental initiatives and measures aimed at ethical animal husbandry.

A regression analysis of expenditures on key CSR areas is conducted, which revealed that financing employee bonuses, supporting social infrastructure, and reducing agricultural waste have a positive impact on the enterprise's profitability,

confirming the financial effectiveness of these areas. Based on the linear regression relationship between social costs and income growth, a forecast of the enterprise's income growth is determined, assuming annual growth in social costs.

It is confirmed that corporate social responsibility is imperative for the sustainable development of enterprises, contributing to an increase in their market value, the formation of a positive image, and the strengthening of their business reputation and competitiveness. Effective CSR management is only possible if a specially structured mechanism is created that includes strategic planning, communications, regulatory and legal support, motivational tools, and performance monitoring.

Based on the research, it is concluded that the systematic implementation of CSR in the activities of enterprises creates conditions for achieving sustainable economic growth, social justice, and environmental balance, which are key aspects of sustainable development at the micro, meso, and macroeconomic levels.

**Keywords:** corporate social responsibility, sustainable development, non-financial reporting, enterprise, ESG, environmental friendliness, social value, corporate governance, efficiency, values, corporate culture, stakeholders, social impact, mechanism, entities of the agro-industrial complex.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у наукометричних базах WoS або Scopus:*

1. Formation of the management mechanism of the corporate social responsibility of the enterprise / Karpenko O., Krylov D., Boniar S., Shepelenko S., Yermakov M. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46, № 1. P. 85–92. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.09> (публікація в іноземному періодичному індексованому в WoS виданні) (0,71 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано принципи формування механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в умовах сталого розвитку (0,14 друк. арк.).*

### *Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:*

2. Єрмаков М. А., Карпенко О. О. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*: зб. наук. пр. 2023. № 7–8. С. 98–105. DOI : <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-98-105> (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,59 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: визначено найпоширеніші практики, спонукаючі мотиви та перешкоди впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України, зокрема під час війни (0,29 друк. арк.).*

3. Худолей В. Ю., Карпенко О. О., Кухтик С. В., Єрмаков М. А. Економічні виміри зеленої трансформації та карбонізації: виклики і можливості. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 3(9). С. 25–37. DOI : <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-2> (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,67 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розроблено актуальний спектр ініціатив, які сприяють соціальному, економічному та екологічному благополуччю без шкоди майбутнім поколінням та довкіллю, зокрема обґрунтовано необхідність глобального співробітництва та прийняття соціальної відповідальності як*

ключових факторів для успішного впровадження зелених ініціатив та досягнення сталого розвитку (0,17 друк. арк.).

4. Єрмаков М. А., Карпенко І. О. Механізм активізації соціально відповідальної діяльності підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 290–299. DOI : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-290-299> (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,64 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розроблено механізм активізації соціально відповідальної діяльності підприємства в Україні (0,32 друк. арк.).*

5. Yermakov M. Analysis of global experience in implementing the principles of socially responsible activity. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 1(15). С. 200–211. DOI : <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-15> (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,65 друк. арк.).

6. Yermakov M. Systematisation of factors of social responsibility formation. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 342, № 3(1). С. 156–160. DOI : [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-23](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-23) (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,5 друк. арк.).

7. Єрмаков М., Карпенко О., Паливода О. Формування напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2(42). С. 238–249. DOI : [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-238-249](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-238-249) (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,67 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: здійснено класифікацію стейкхолдерів, розроблено карту стейкхолдерів, систематизовано очікування ключових груп стейкхолдерів, виявлено шість груп потенційних напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства (0,22 друк. арк.).*

8. Yermakov M., Palyvoda O. Directions for Implementing Corporate Social Responsibility in Ukrainian Enterprises. *Економіка та суспільство : електр. журн*. 2025. № 76. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-83> (0,84 друк. арк.). (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б»). *Особистий*

*внесок здобувача: розроблено узагальнену авторську бальну оцінку рівня системності, прозорості та масштабності розвитку напрямів КСВ досліджуваних компаній за видами економічної діяльності (0,42 друк. арк.).*

9. Yermakov M. Methodological approach to assessing the level of socially responsible activity of an agricultural enterprise. *Агросвіт*. 2025. № 17. С. 109–118. DOI : <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.17.109> (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,9 друк. арк.).

***Публікації за доповідями та матеріалами міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій:***

10. Карпенко О. О., Єрмаков М. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку підприємств України. *Інформаційні технології та цифрова економіка* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 05–06 трав. 2023 р.). Київ : ДУІТ, 2023. С. 224–225 (0,1 друк. арк.).  
*Особистий внесок здобувача: систематизовано цінності сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (0,05 друк. арк.).*

11. Єрмаков М. А. Розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Стійкість освіти і науки в умовах трансформації* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (м. Київ, 23–24 трав. 2023 р.). Київ, 2023. С. 505–508 (0,24 друк. арк.).

12. Єрмаков М., Карпенко І. Гендерна рівність як складова соціальної відповідальності підприємств в Україні. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 лист. 2023 р.). Київ : ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ, 2023. С. 179–183 (0,21 друк. арк.).  
*Особистий внесок здобувача: розглянуто ключові фактори добробуту в усьому світі та визначено, що сталий розвиток бізнес-організацій базується на принципах відповідального ведення бізнесу та інноваційного потенціалу (0,11 друк. арк.).*

13. Єрмаков М., Поперечний М., Дорогой О. Фактори активізації соціально відповідальної діяльності підприємств в Україні. *Стійкість освіти і*

*науки в умовах трансформації* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (м. Київ, 21–22 трав. 2024 р.). Київ, 2024. С. 303–306. (0,25 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано фактори, які сприятимуть формуванню діяльності підприємств в Україні на принципах соціальної відповідальності в кризових умовах* (0,08 друк. арк.).

14. Yermakov M. Activation of socially responsible activity of enterprises in Ukraine. *Актуальні проблеми фінансового права: виклики сьогодення та перспективи розвитку* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Харків, 4 лист. 2024 р.) : до 220-річчя Нац. юрид. ун-ту ім. Ярослава Мудрого : електрон. наук. вид. / [редкол.: О. О. Дмитрик, К. В. Єфремова, К. О. Токарева, Н. А. Маринів] ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, каф. фінанс. права ; ЗВО «Міжнар. наук.-техн. ун-т ім. акад. Юрія Бугая», каф. права. Харків : Право, 2024. С. 175–178 (0,23 друк. арк.).

15. Yermakov M. The role of environmental goals in shaping sustainable finance and corporate responsibility policy in Ukraine. *Стійкість освіти і науки в умовах трансформації* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (м. Київ, 21–22 трав. 2024 р.). Київ, 2025. С. 368–370 (0,26 друк. арк.).

16. Yermakov M. A. Methodological approach to determining priority areas of corporate social responsibility for agricultural enterprises. *Економіка, фінанси та управління в умовах сталого розвитку: інтеграція знань, практик і стратегій* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 18 серп. 2025 р.). Хмельницький : ЦФЕНД, 2025. С. 80–86 (0,25 друк. арк.).

17. Yermakov M. Corporate social responsibility in the system of sustainable development values. *Innovations and New Directions in Scientific Research: Proceedings of the 2nd International Scientific Conference* (Manchester, United Kingdom, September 20, 2025). Lulu Press, Inc. 2025. P. 29–31 (0,19 друк. арк.).

18. Yermakov M. Social responsible business as a driver of sustainable development. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах*

*глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство* : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 23 верес. 2025 р.). Полтава, 2025. С. 110–113 (0,14 друк. арк.).

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	24
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b> .....	33
1.1. Сутність та генеза концепції корпоративної соціальної відповідальності .....	33
1.2. Корпоративна соціальна відповідальність як імператив сталого розвитку .....	46
1.3. Корпоративна соціальна відповідальність підприємства: чинники формування та розвитку .....	62
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	86
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b> .....	91
2.1. Світовий досвід впровадження та дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті сталого розвитку .....	91
2.2. Роль корпоративної соціальної відповідальності щодо забезпечення сталого розвитку підприємств в Україні .....	124
2.3. Інструментарій оцінювання чинників впливу на формування та розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємств.....	162
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	173
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b> .....	177

3.1. Сутність та елементи механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку .....	177
3.2. Оцінювання пріоритетності напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства.....	201
3.3. Система оцінювання рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства.....	225
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>246</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>250</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>255</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>292</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі розвитку людства, що характеризується посиленням глобалізаційних процесів, загостренням конкурентної боротьби на перенасичених ринках, обмеженістю та вичерпністю природних ресурсів та загрозами екологічних катастроф корпоративна соціальна відповідальність стала невід’ємною складовою частиною системи управління підприємствами через усвідомлення необхідності врахування інтересів суспільства поряд із задоволенням виключно власних економічних інтересів, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на працівників, бізнес-партнерів, державні інституції, інвесторів, споживачів і громадськості в частині дотримання стандартів щодо забезпечення гідних умов життя людини, справедливості і рівності, безпеки і збереження довкілля нині і в майбутньому. Зростаюча важливість сталого розвитку, для забезпечення якого корпоративна соціальна відповідальність є імперативом, вимагає розробки дієвого інструментарію управління, що підтверджує актуальність обраної теми дисертації.

Теоретичне обґрунтування та практичні аспекти змісту, специфіки, значення, місця корпоративної соціальної відповідальності підприємств, зокрема з врахуванням умов сталого розвитку, знайшли своє відображення в наукових роботах таких закордонних дослідників, як: Р. Акерман, Р. Бауер [222], Г. Ансофф [230], Г. Боуен [238], С. Вартік, Ф. Кохрен [352], Д. Вотау [349–350], Д. Вуд [354], К. Девіс [256], Т. Джонс [296], Т. Дональдсон, Л. Престон [259], Дж. Елкінгтон [267–268], А. Керролл [243–244], Д. Лонгедон, Д. Вуд [300], Дж. МакГуайр [307], М. Портер, М. Крамер [319], Дж. Пост, Л. Престон, С. Сач [320], Д. Свансон [331], С. Сеті [325], В. Фредерік [275–276], М. Фрідмен [279], Е. Фрімен, С. Веламурі [278], Р. Штейрер, М. Лангер, А. Конрад, А. Мартінуцці [330], та українських вчених, як: Є.І. Бірюков [13; 207; 209 – 210], М.В. Зось-Кіор [59–61; 103; 202], Н.В. Іванова [63–65], О.О. Карпенко [45–48; 68–72; 208–209;

272], А. М. Колот [81; 165], О. Г. Парфентьева [2; 124–125], Р. В. Тульчинський [188–190], В. Ю. Худолей [13; 207–210] та інших авторів.

Вищезазначені автори сформували ґрунтовну теоретико-методологічну базу у розрізі різних аспектів управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства. Водночас, згадані дослідження та публікації не розкривають достатньою мірою формування та реалізацію механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку, що визначає актуальність даного наукового дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Основні положення, висновки та рекомендації, отримані у дисертації, використані при виконанні таких науково-дослідних робіт, що виконуються у Закладі вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»: «Підвищення ефективності управлінської структури економічних систем на різних рівнях функціонування» (державний реєстраційний номер НДР 0118U001589), де автором розроблено систему оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства; «Стратегічне управління підприємствами на засадах концепції сталого розвитку» (державний реєстраційний номер НДР 0125U001865), де автором розроблено механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства у контексті сталого розвитку (довідка № 02/0157-Б від 09.09.2025 р.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних засад, розробка науково-методичних підходів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку.

Для досягнення даної мети були поставлені і вирішені такі завдання:

- визначити сутність та генезу концепції корпоративної соціальної відповідальності;
- розвинути понятійно-категоріальний апарат корпоративної соціальної відповідальності як імперативу сталого розвитку;
- дослідити чинники формування та розвитку соціальної відповідальності

підприємства;

- проаналізувати світовий досвід впровадження та дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності підприємств в контексті сталого розвитку;

- визначити роль корпоративної соціальної відповідальності щодо забезпечення сталого розвитку підприємств в Україні;

- удосконалити інструментарій оцінювання чинників впливу на формування та розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємств;

- сформувати механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку;

- розробити методичний підхід до оцінювання пріоритетності напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства;

- розробити систему оцінювання рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства.

*Об'єктом дослідження є процес управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку.*

*Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти формування та реалізації механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку.*

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою дисертації є наукові роботи закордонних та українських вчених щодо управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства. Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань у даній роботі використовувалися методи узагальнення та системного аналізу (при дослідженні теоретичних засад управління корпоративною соціальною відповідальністю), методи порівняння та динамічного ряду (при дослідженні світового досвіду впровадження та дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті сталого розвитку, аналізі напрямів і форм реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємств в

Україні), графо-аналітичні (для наочного відображення аналітичних даних та результатів досліджень), причинно-наслідкові зв'язки, групування та логічного узагальнення (при визначенні та класифікації чинників, що впливають на формування та розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємства), спостереження та узагальнення (при дослідженні особливостей управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку), систематизації (при формуванні механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку), стратегічного аналізу та діалогу із зацікавленими сторонами (матриці подвійної суттєвості, картування зацікавлених сторін, анкетування з бальним оцінюванням напрямів корпоративної соціальної відповідальності на основі запропонованого методичного підходу), інтегрального оцінювання (для розрахунку інтегрального показника рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства за ключовими напрямками на основі запропонованого методичного підходу).

Інформаційною та практичною базою дослідження є законодавчі акти, дані Державної служби статистики України, статистичні дані Євростат, інформаційно-аналітичні матеріали окремих підприємств, інформаційно-публіцистичні видання, наукові видання, результати власних досліджень і розрахунків.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна сформульованих і обґрунтованих у дисертаційній роботі основних положень, висновків і рекомендацій полягає у поглибленні теоретичних та методичних положень щодо управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку. Серед найвагоміших наукових результатів дисертаційної роботи, які презентують наукову новизну, належать такі:

***удосконалено:***

- механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку, що базується на принципах,

систематизованих у три групи: стратегічної орієнтації, взаємодії зі стейкхолдерами та управлінської ефективності й виступає як система заходів, інструментів, підходів та управлінських рішень, спрямованих на підтримку і впровадження соціальної відповідальності у діяльності підприємства як на тактичному, так й на стратегічному рівнях. На відміну від існуючих, це забезпечує системний підхід до врахування потреб й інтересів всіх стейкхолдерів, які виступають головними бенефіціарами соціально відповідальних ініціатив підприємства. Особливістю сформованого механізму управління КСВ підприємства є детально розроблені інструменти моніторингу та оцінювання корпоративної соціальної відповідальності, що дозволяє не лише оцінити, а й адаптувати КСВ-ініціативи (проекти, програми) відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі з урахуванням сталого розвитку;

- методичний підхід до оцінювання пріоритетності напрямів корпоративної соціальної відповідальності підприємства, який ґрунтується на поєднанні трьох методів: матриці подвійної суттєвості, картування зацікавлених сторін, анкетування з бальним оцінюванням напрямів КСВ та передбачає використання розробленого інструментарію ідентифікації й оцінювання потенційних напрямів корпоративної соціальної відповідальності для сільськогосподарського підприємства. Він ґрунтується на застосуванні комплексу критеріїв, зокрема екологічної відповідальності, соціальної відповідальності перед громадою, відповідальності перед працівниками, етичному тваринництві, прозорому виробництві та якості, партнерстві та довірі. Використання зазначеного підходу забезпечує багатовекторність і релевантність результатів оцінювання, підвищує їх практичну значущість для визначення стратегічних пріоритетів КСВ, а також сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства, формуванню його позитивного іміджу у діловому середовищі та забезпеченню сталого розвитку;

- систему оцінювання рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства на основі розрахунку інтегрального показника (із застосуванням функції бажаності Харрінгтона), що базується на чотирьох групах

принципів (методологічні, якості індикаторів та процедур обчислення, надійності та адаптивності результатів, управлінські), та системи показників для комплексного оцінювання. Це дозволить забезпечити урахування галузевої специфіки, поєднання кількісних і якісних характеристик у процесі аналізу, а також інтеграції граничних цільових орієнтирів розвитку КСВ при її оцінюванні, що підвищує точність і об'єктивність отриманих результатів та сприяє підвищенню ефективності реалізації механізму управління КСВ підприємства в контексті сталого розвитку.

***набули подальшого розвитку:***

- понятійно-категорійний апарат дослідження, зокрема визначено, що концепція сталого розвитку відображає необхідність збереження балансу між економічним зростанням, соціальним добробутом і екологічною безпекою, досягнення якого можливе лише за умови формування нової системи цінностей шляхом послідовної синхронізації «соціально відповідального мислення», «соціально відповідальної поведінки», «соціально відповідальної культури», «соціально відповідальної діяльності» для забезпечення цінності для усіх стейкхолдерів. Водночас корпоративна соціальна відповідальність розглядається як практична реалізація принципів сталого розвитку на рівні підприємства та передбачає добровільне зобов'язання підприємств вести свою діяльність з урахуванням інтересів усіх ключових стейкхолдерів. Відповідальність перед зацікавленими сторонами за результати господарської діяльності сприяє не лише зростанню виробництва, підвищенню якості продукції та послуг, але й зміцненню репутації компанії, розвитку конструктивної взаємодії з державою, суспільством і діловими партнерами, водночас позитивно впливаючи на економічну, соціальну та екологічну складові життєдіяльності суспільства;

- науковий підхід до збору та оцінювання емпіричної інформації щодо корпоративної соціальної відповідальності підприємств шляхом виокремлення восьми ключових напрямів (етична відповідальність та права людини, трудові практики, охорона довкілля, чесні операційні практики, взаємодія зі споживачами, залучення та розвиток громади, філантропічна відповідальність та волонтерство співробітників, корпоративне управління), узгоджених із

практикою українського бізнесу, що дало змогу сформувати рейтинг підприємств в Україні за рівнем розвитку соціальної відповідальності серед таких видів економічної діяльності, як банківський сектор, ІТ-індустрія, харчова промисловість, металургія, транспорт та логістика, фармацевтика, агропромисловий сектор;

- класифікація чинників формування та розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства шляхом виокремлення класифікаційної ознаки за типом середовища впливу. Такий підхід до класифікації дає можливість чітко розподілити чинники на ті, що залежать від самої компанії (ендогенні), і які вона може контролювати, і на ті, що виходять за її межі (екзогенні), а отже, вимагають від компанії адаптації та реагування, що створює додаткові переваги для менеджменту компаній при аналізі та плануванні механізму управління КСВ;

- інструментарій оцінювання чинників впливу на формування та розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємств, сутність якого полягає в комбінації двох методів експертного оцінювання: методу рейтингів та методу парного порівняння Терстоуна, що на відміну від існуючого, дає можливість підвищити точність ранжування чинників, а також отримати більш репрезентативні висновки, які сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень щодо управління КСВ підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці методичних та практичних рекомендацій, що можуть бути використані в управлінні підприємствами. Результати проведеного дослідження знайшли своє практичне застосування в діяльності ФГ «Журавушка» (довідка від 24.06.2025 р.) та ТОВ «Кернел-трейд» (акт впровадження від 23.09.2025 р.).

Окремі науково-методичні положення та рекомендації використані в освітньому процесі Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (акт впровадження № 02/0157-А від 09.09.2025 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові висновки, положення та

практичні пропозиції, що винесені дисертантом на захист, являють собою оригінальний авторський доробок. Обсяг особистого наукового внеску автора наведено у переліку опублікованих праць. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки й рекомендації, що містяться в дисертаційній роботі, отримані здобувачем самостійно на основі наукового дослідження й аналізу теоретичного матеріалу й одержаних результатів.

**Апробація результатів дослідження.** Основні методичні та практичні положення і результати дисертації обговорювалися на дев'яти науково-практичних конференціях, зокрема на восьми міжнародних: «*Інформаційні технології та цифрова економіка*» (м. Київ, 4–5 травня 2023 року); «*Стійкість освіти і науки в умовах трансформації*» (м. Київ, 23–24 травня 2023 року); «*Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*» (м. Київ, 22 листопада 2023 року); «*Стійкість освіти і науки в умовах трансформації*» (м. Київ, 21–22 травня 2024 року); «*Стійкість освіти і науки в умовах трансформації*» (м. Київ, 21–22 травня 2025 року); «*Економіка, фінанси та управління в умовах сталого розвитку: інтеграція знань, практик і стратегій*» (м. Хмельницький, 18 серпня 2025 року), *Innovations and New Directions in Scientific Research: Proceedings of the 2nd International Scientific Conference* (Manchester, United Kingdom, September 20, 2025), «*Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*» (м. Полтава, 23 вересня 2025 року), та одній Всеукраїнській науково-практичній конференції, а саме: «*Актуальні проблеми фінансового права: виклики сьогодення та перспективи розвитку*» (м. Харків, 4 листопада 2024 року).

**Публікації.** Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 18 наукових працях, з них вісім статей у наукових фахових виданнях України категорії «Б», в т.ч. дві статі, у яких кількість співавторів (разом із здобувачем) більше двох осіб; одна стаття у періодичному науковому виданні, проіндексованому у базі Web of Science Core Collection; дев'ять публікацій у

виданнях апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій складає 8,03 друк. арк., внесок, що належать автору, становить 5,16 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 362 сторінки друкованого комп'ютерного тексту. Основний зміст дисертаційної роботи викладено на 254 сторінках. Робота містить 41 таблицю та 53 рисунки, список використаних джерел зі 367 найменувань розміщено на 37 сторінках, 12 додатків – на 71 сторінці.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

### 1.1. Сутність та генеза концепції корпоративної соціальної відповідальності

Світовий досвід розвитку суспільних відносин переконливо доводить, що адекватною відповіддю на виклики, які постали перед суспільством у вигляді нестабільної геополітичної ситуації, посилення конкуренції на перенасичених глобальних ринках, ризиків негативного впливу на суспільний добробут та довкілля внаслідок безвідповідального ставлення бізнесу щодо наслідків своєї діяльності тощо, стає корпоративна соціальна відповідальність підприємства перед усіма зацікавленими сторонами як всередині компанії, так і поза її межами, з гарантуванням виправдання очікувань стейкхолдерів, що діяльність компанії не лише не спричинятиме негативного впливу на якість життя та екологічну безпеку, а й активно сприятиме вирішенню соціальних та екологічних проблем на регіональному та глобальному рівнях [76].

Корпоративна соціальна відповідальність як реакція на глобальні проблеми людства постійно еволюціонує, синхронізуючись із розвитком суспільних відносин, економіки та надбаннями науково-технічного прогресу, демонструючи при цьому зміну дослідницьких підходів та перегляд концептуальних основ КСВ з формуванням відповідних моделей, що, власне, і є еволюцією концепції КСВ. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності – тривалий багатогранний процес, який характеризується високою динамічністю та актуальністю на всіх етапах розвитку цивілізації.

Проте, починаючи з середини ХХ сторіччя, феномен КСВ набуває особливого значення, що пов'язано з низкою гострих соціально важливих та екологічних питань, від вирішення яких залежить майбутнє наступних поколінь.

Це обумовило підвищений інтерес науковців і практиків до цієї проблематики, а звідси – надзвичайно велика кількість теоретичних та прикладних досліджень, поява нових концепцій КСВ, формування сучасних підходів до трактування сутності та змісту КСВ та практичні аспекти її реалізації.

Розглянемо деякі з розроблених й запропонованих класиками та сучасними дослідниками концепції корпоративної соціальної відповідальності, які є відомими в широких наукових колах й такими, що знаходять втілення у бізнес-процесах протягом майже семи десятиліть.

У науковому середовищі вважається, що ідея втілення принципу поєднання в бізнесі цілей збагачення та благодійної діяльності вперше побачила світ на початку ХХ сторіччя, що, передусім, асоціюється з іменем відомого промисловця та вченого А. Карнегі, який, вважаючи, що бізнес має спрямовувати частину отриманого прибутку від підприємницької діяльності на потреби суспільства, на власному прикладі втілював у життя цю ідею шляхом вагомих внесків у суспільні проекти у сфері освіти та науки [101; 216; 242]. Варті уваги також ідеї Генрі Ганта, який вказував на необхідність, поряд із збільшенням прибутків підприємців, прагнути підвищення добробуту суспільства в цілому [317] та інших.

Історія концепції корпоративної соціальної відповідальності, у нинішньому її розумінні, розпочинається у 50-х роках з пошуку парадигми, роль якої зіграла логіка «принципи – процеси – результати», та усвідомлення практиками і теоретиками менеджменту того, що внаслідок соціально-економічного розвитку і трансформації підходів до ведення бізнесу успіх бізнес-організації на ринку вимагає від неї демонструвати соціально відповідальну позицію щодо зацікавлених сторін – стейкхолдерів як всередині компанії, так і поза нею й гарантувати виконання зобов'язань перед ними у виробничій, соціальній та екологічній сферах.

Провідну роль у науковому осмисленні феномена соціальної відповідальності на першій стадії розвитку теорії КСВ відіграв Г. Боуен, який у роботі «Соціальна відповідальність бізнесмена», 1953 р., [238] наголосив на

соціальної відповідальності бізнесмена, який повинен усвідомлювати наявність соціальних цілей і, приймаючи ділові рішення, повинен забезпечити не лише власні економічні, а й соціальні вигоди для суспільства. При цьому форми, параметри, умови взаємодії бізнесу й суспільства залежать від часових та територіальних обмежень, але основним принципом бізнесу завжди залишається «свобода підприємництва в обмін на врахування соціальних потреб суспільства».

На переконання багатьох дослідників робота Г. Боуена, яка містить засади, рамки та напрями розвитку соціальної відповідальності, стала основою початкової стадії становлення КСВ, що за словами А. Керролла зробило Г. Боуена «батьком корпоративної соціальної відповідальності» [243]. Феномен КСВ стрімко набуває подальшого розвитку, і вже у 60-х роках К. Девіс вперше обґрунтовує доцільність розгляду проблеми соціальної відповідальності в управлінському контексті, підкреслюючи, що ця відповідальність стосується «рішень і дій бізнесменів, котрі здійснюються з причин, які хоча б частково виходять за межі прямого економічного або технічного інтересу фірм», але реалізація яких дає можливість конвертувати отримані результати у довгостроковий економічний ефект. При цьому, як стверджує К. Девіс, бізнес повинен проявляти соціально відповідальну поведінку і гарантувати, що суспільство жодним чином не програє в процесі отримання прибутку підприємством [3; 81; 256].

Ранні теоретичні погляди на феномен корпоративної соціальної відповідальності притаманні також відомому досліднику М. Фрідману, який вважав, що бізнес-місія компанії – це передусім задоволення інтересів власників, а не інших стейкхолдерів. На його переконання турбота про суспільство призводить до невиправданих витрат та зменшує прибутки, але при цьому включення КСВ до стратегії компанії можна розглядати як напрям зменшення ризиків компанії, пов'язаних зі стейкхолдерами [279].

Відомий своїми дослідженнями концепції КСВ, В. Фредерік пропонував розглядати соціальну відповідальність «як громадську позицію щодо економічних і людських ресурсів суспільства та готовність бачити, що ці ресурси

використовуються для широких соціальних цілей, а не лише за вузько обмеженими інтересами приватних осіб та фірм» [275; 276]. Суттєвий внесок для розуміння сутності і змісту концепції КСВ здійснив Дж. МакГуайр, який стверджував, що «корпорація має не тільки економічні і правові зобов'язання, але й несе певну відповідальність перед суспільством» [11; 307].

Конкретизуючи сутність КСВ, С. Сеті, один із перших дослідників, запропонував використовувати у сфері досліджень КСВ поняття «соціальне зобов'язання», «соціальна відповідальність» та «соціальне реагування» як виміри корпоративної соціальної ефективності [76; 325].

Важливе значення у формуванні та еволюції корпоративної соціальної відповідальності має, зокрема, концептуальна модель А. Керролла у вигляді багаторівневої «піраміди КСВ», у якій автор виділяє чотири основні компоненти КСВ: економічну, правову, етичну та філантропічну (дискреційну) і підкреслює, що соціально відповідальна бізнес-організація повинна бути прибутковою, дотримуватися законів, бути етичною і «хорошим корпоративним громадянином». Економічну та соціальну відповідальність автор позиціонує як обов'язкові й рівнозначно важливі, ствержуючи, що підприємства, які не здатні отримувати прибуток, не можуть виконувати усі інші зобов'язання, і навіть соціальні. Правова відповідальність базується на відповідності бізнесу чинному законодавству, а етична відповідальність – на моральних цінностях підприємства, зокрема на стандартах корпоративного громадянства, справедливості, рівності тощо. Філантропічна (дискреційна) відповідальність є бажаною, вона передбачає певні дії щодо поліпшення добробуту суспільства через добровільну участь у соціальних програмах (благодійність, пожертвування, спонсорська допомога, фінансування соціальних проєктів тощо). «Піраміда КСВ» еволюціонує разом із парадигмою КСВ, але її основні елементи залишаються незмінними [244].

Вагомим внеском у дослідження стратегічного менеджменту бізнес-організації є науковий доробок відомого вченого Г. Ансоффа, який вказував на необхідність у стратегічному управлінні підприємства враховувати такі фактори,

як «нове ставлення споживачів, нові виміри соціального контролю і, перш за все, сумнів щодо ролі фірми в суспільстві» [230].

Наукові дослідження, присвячені визначенню сутності поняття «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ), свідчать про відсутність єдиного загальновизнаного трактування цього поняття як у теорії, так і на практиці, попри зростаюче значення соціальної відповідальності у глобальному контексті. Натомість у науковій літературі та міжнародно-правових документах існує велика кількість підходів до тлумачення КСВ, запропонованих провідними організаціями та вченими. Ці різноманітні інтерпретації дають змогу сформуванню цілісного уявлення про місце та роль корпоративної соціальної відповідальності в сучасному суспільстві. У таблиці 1.1 подано низку визначень, що відображають складний та багатогранний характер КСВ.

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність»

Автори, джерела	Визначення
1	2
Г. Боуен	«Соціальна відповідальність бізнесмена полягає в реалізації такої політики, прийнятті таких рішень або додержанні такої лінії поведінки, які були б бажані для цілей і цінностей суспільства»
С.Вартік, Ф. Кохрен	«Корпоративна соціальна діяльність являє собою засадничий взаємозв'язок між принципами соціальної діяльності, процесом соціальної сприйнятливості і політикою, що спрямована на вирішення суспільних проблем»
Д. Вуд	«Цілісна модель корпоративної соціальної діяльності визначається, як існуюча у бізнес-організації система принципів соціальної відповідальності, процесів соціальної сприйнятливості та очікуваних результатів, що пов'язані з суспільною взаємодією фірми»
М. Портер, М. Крамер	«Корпорації повинні інвестувати в соціальну відповідальність, яку розглядають як частину їхнього бізнесу – стратегії, спрямованої на зміцнення конкурентних позицій»
М. Фрідмен	«Соціальна відповідальність бізнесу – це використовувати свої ресурси і енергію в діях, спрямованих на збільшення прибутку, за умови, що він додержується правил гри, тобто бере участь у відкритій вільній конкуренції без обману та шахрайства»
ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT)	«Соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та довкілля через прозору та етичну поведінку, що сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я та добробут суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає чинному законодавству, узгоджується з міжнародними нормами поведінки, а також інтегрована у діяльність всієї організації та реалізується нею на практиці взаємовідносин»

## Закінчення таблиці 1.1

1	2
А. М. Колот	«Корпоративна соціальна відповідальність – це раціональний відгук організації на систему суперечливих очікувань зацікавлених сторін (стейкхолдерів), що спрямований на стійкий розвиток компанії; це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого ці рішення націлені. 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»
А. Л. Бержанір	«Корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність компанії перед усіма людьми та організаціями, з якими вона стикається в процесі діяльності, і перед суспільством в цілому. Соціальною відповідальністю бізнесу є досягнення комерційного успіху таким способом, щоб дотримувалися етичні цінності та виявлялась повага до людей, суспільства та навколишнього середовища»
О. Є. Кузьмін, Н. С. Станасюк, О. З. Уголькова	«Поняття соціальної відповідальності можна охарактеризувати як певні етичні межі, в яких окремі особи чи корпорації беруть на себе відповідальність за виконання свого громадянського обов'язку та дій, які принесуть користь суспільству загалом»

*Джерело: складено на основі [12; 40; 81; 98; 238; 279; 319; 352; 354]*

Аналіз наведених дефініцій засвідчив спільну думку: корпоративна соціальна відповідальність розглядається як добровільне зобов'язання підприємств (великих корпорацій, малих і середніх компаній) вести свою прибуткову діяльність з урахуванням інтересів усіх ключових внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Відповідальність перед зацікавленими сторонами за результати господарської діяльності сприяє не лише зростанню виробництва, підвищенню якості продукції та послуг, але й зміцненню репутації компанії, розвитку конструктивної взаємодії з державою, суспільством і діловими партнерами, водночас позитивно впливаючи на економічну, соціальну та екологічну складові життєдіяльності суспільства.

Основним результатом у сфері дослідження феномену КСВ від витоків до сьогодення прийнято вважати появу численних концепцій, що асоціюються з проблематикою КСВ, найбільш визнаними з яких у науковому та бізнес-середовищі є: базова концепція корпоративної соціальної відповідальності (CSR-1), концепція корпоративної соціальної сприйнятливості (CSR-2); концепція корпоративної соціальної діяльності (CSP); концепція зацікавлених сторін

(стейкхолдерів); концепція корпоративного громадянства; концепція корпоративної стійкості та концепція створення спільних цінностей.

Розглянемо зазначені концепції в контексті стадій становлення, розвитку й трансформації концепції КСВ (рис. 1.1).

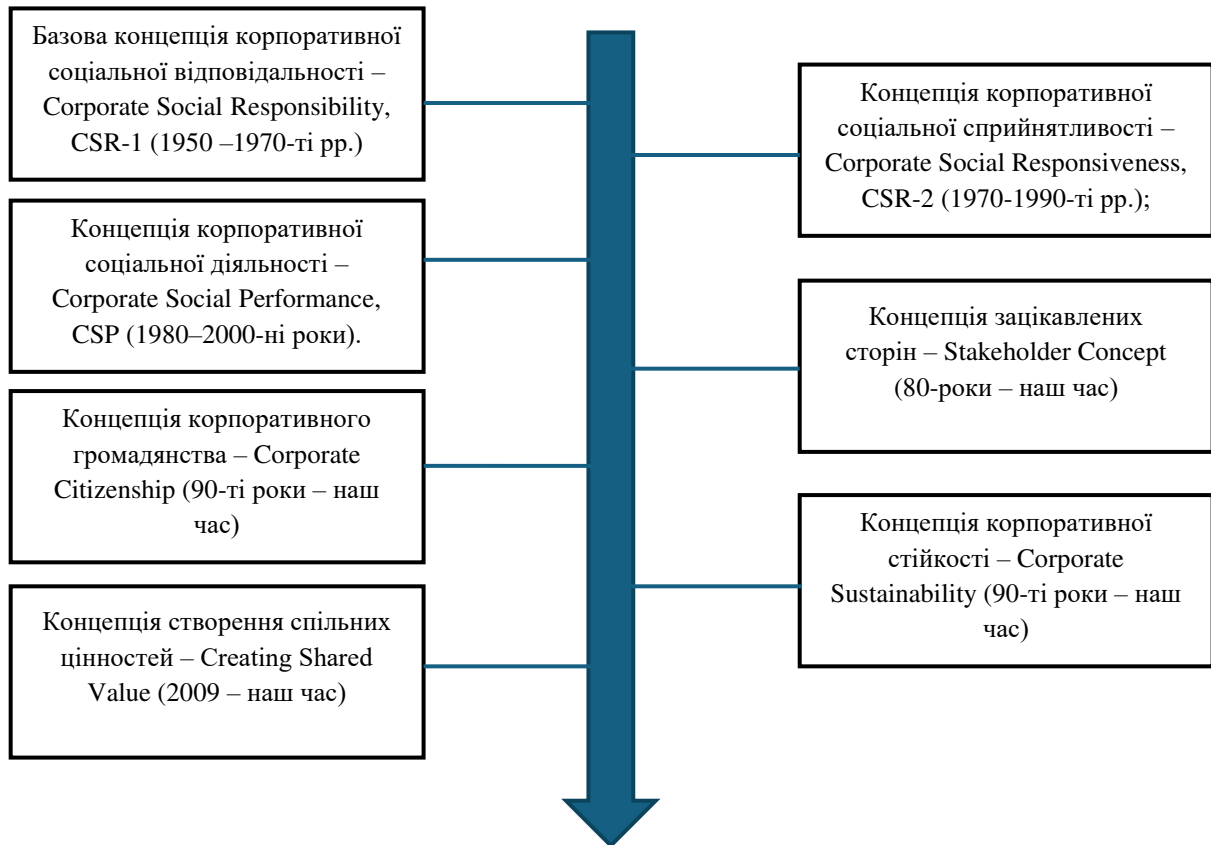


Рис. 1.1. Генеза концепції корпоративної соціальної відповідальності

*Джерело: побудовано з використанням [25; 26; 128; 221–222; 238; 243; 244; 256; 259; 267; 268; 275; 276; 277; 278; 296; 300; 307; 319; 320; 325; 329; 330; 331; 349; 350; 353; 354; 355]*

Передусім – це концепція корпоративної соціальної відповідальності – Corporate Social Responsibility, CSR-1, що зародилася у 50-х – 70-х роках на початковій стадії розвитку теорії КСВ (адепти – Г. Боуен, К. Девіс, А. Керролл та ін.) і яку прийнято вважати базовою. У процесі еволюції наукових поглядів положення базової концепції КСВ звичайно ж трансформувалися, однак це не призвело до втрати її актуальності та ідентичності [81].

Стадія розвитку теорії КСВ, що охоплює 1970-ті – 1990-ті роки, характеризується доповненням базової концепції КСВ концепцією корпоративної

соціальної сприйнятливості – Corporate Social Responsiveness, CSR-2, адептами якої вважаються Р. Акерман, Р. Бауер, Д. Вотау, А. Керолл і В. Фредерік, в роботах яких було визначено корпоративну соціальну сприйнятливість як здатність, якою володіє корпорація щодо реагування на суспільний вплив та його реалізацію в управлінських процесах. При цьому, за А. Кероллом певні компанії можуть бути сприйнятливими до суспільного тиску, поводячись неетично і безвідповідально [243]. Водночас, В. Фредерік вказував на те, що перехід до концепції корпоративної соціальної сприйнятливості вимагає формування організаційної структури корпорації із застосуванням відповідних механізмів, процедур, підходів і моделей поведінки з фокусом на відносини корпорації із суспільством, що свідчитиме про здатність корпорації певною мірою реагувати на його очікування [275]. Аналіз розвитку концепції КСВ доводить, що поява нових концепцій ініціюється як бізнесом, так і суспільством, і повністю відповідає цінностям та очікуванням стейкхолдерів. У подальшому, починаючи з 90-х років ХХ сторіччя, основними напрямками досліджень у теорії та практиці КСВ є:

- вивчення впливу КСВ на основну діяльність компанії, фокусуючись на аргументах, що підкреслюють користь КСВ для бізнесу, й розробка методів та інструментів для отримання прагматичних оцінок у площині впливу на суспільство;

- вивчення впливу стейкхолдерів на діяльність компанії, зокрема їх ролі у формуванні ділової та соціальної стратегій компанії та інтеграції їх інтересів у теорію і практику КСВ;

- вивчення питань інтеграції концепцій КСВ і сталого розвитку та виявлення способів інтеграції КСВ у корпоративну стійкість підприємства.

Отже, для наступної стадії розвитку теорії КСВ (1990-ті роки – наш час) характерна поява концепції корпоративної соціальної діяльності – Corporate Social Performance, CSP, модель якої являє собою систему принципів соціальної відповідальності, процесів соціального сприйняття, соціальної політики, спрямованої на вирішення соціальних проблем [352]. Базуючись на результатах наукових досліджень С. Сеті, А. Керролла, С. Вартіка і Ф. Кохрена, науковиця

Д. Вуд значною мірою розширила й удосконалила відомі моделі КСВ, запропонувавши основу для оцінки результатів програм КСВ, підкреслюючи, що концепція корпоративної соціальної діяльності у площині впливу на суспільство «дозволяє використовувати її для більш прагматичних оцінок» [76; 180; 181; 354; 355] і саме можливість оцінки ефективності діяльності підприємства для задоволення очікувань стейкхолдерів та суспільства лежить в основі концепції корпоративної соціальної діяльності.

Наступною стадією еволюції теорії КСВ (1990-ті роки – наш час) багато дослідників вважають концепцію зацікавлених сторін (стейкхолдерів) – Stakeholder Engagement, що відображає широкий спектр відносин між бізнес-організацією та зацікавленими сторонами (передусім, ідентифікацію очікувань стейкхолдерів та удосконалення управління відносинами зі стейкхолдерами, вважаючи це важливим напрямом менеджменту компанії та елементом її стратегії). Концепція зацікавлених сторін ґрунтується на тому, що керівництво та менеджмент бізнес-організації несуть відповідальність щодо дотримання законних інтересів і реалізації позитивних очікувань стейкхолдерів. Усупереч переконанням М. Фрідмана Р. Е. Фріман наголошує на важливості усіх стейкхолдерів, за визначенням якого зацікавленими сторонами є «індивідууми або групи, які можуть вплинути на досягнення організацією своїх цілей або на роботу організації в цілому» [277], тобто, як слід розуміти, крім акціонерів – це працівники підприємства, постачальники, партнери, посередники, споживачі, держава, місцеві громади та суспільство в цілому.

Зі свого боку, дослідники Дж. Пост, Л. Престон та С. Сач вважали стейкхолдерів певним джерелом конкурентних переваг компанії та позитивного впливу на її основну діяльність [320], а Р. Е. Фріман та С. Веламурі взагалі пропонували перейти від ідеї КСВ до ідеї відповідальності компанії перед зацікавленими сторонами [278].

Слід додати, що концепція зацікавлених сторін стала популярною в бізнес-середовищі як така, що забезпечує довгостроковий успіх у бізнесі, зокрема

завдяки формуванню позитивного іміджу, підтримці ділової репутації, інших вигод, передусім неекономічних [67; 107; 259].

Важливим науковим внеском у розвиток теорії КСВ є концепція корпоративного громадянства – Corporate Citizenship (90-ті роки – наш час). Цією концепцією пропонується розглядати корпорації як соціальні інститути, що реагують на суспільний тиск. А. Керролл, якого називають піонером теорії корпоративного громадянства, вважав слушним дивитися на фірму, як на громадянина. На переконання вчених і практиків корпоративне громадянство – це взаємне узгодження інтересів бізнес-організації та її стейкхолдерів, передусім громад навколо, в економічній, соціальній, екологічній, політичній та інших сферах. Дослідники зазначають, що завдяки діяльності з корпоративного громадянства посилюються соціальні аспекти бізнесу, що значною мірою сприяє побудові кращих відносин бізнес-організації зі стейкхолдерами, підвищенню її корпоративної репутації, поліпшенню фінансових показників і зміцненню конкурентоспроможності. Дана концепція є реалізацією політичного підходу щодо концепції КСВ. Роль бізнес-організації при такому підході слід розглядати не лише в площині філантропічних, соціальних та інших обов'язків перед місцевою громадою, а й у більш широкому розумінні – долучення бізнес-організації до вирішення проблем, що постали перед громадами, які з тих чи інших причин не можуть бути вирішені владними інституціями [339].

Концепцію корпоративної стійкості – Corporate Sustainability (90-ті роки – наш час) багато дослідників вважають головною концепцією в сучасній парадигмі розвитку теорії КСВ. Наукова думка позиціонує концепцію корпоративної стійкості як застосування макроекономічної концепції сталого розвитку на мікрорівні, тобто на рівні впровадження у стратегію та організаційну діяльність окремих корпоративних суб'єктів з метою забезпечення сталого розвитку. Компанії, що володіють достатніми ресурсами і демонструють спроможність вирішення масштабних соціально-економічних та екологічних проблем, причому одночасно із зростанням власного виробництва товарів та послуг, стабільною прибутковістю і збереженням конкурентоспроможності,

прийнято вважати стійкими [67]. Згідно з визначенням Міжнародного інституту сталого розвитку [240] корпоративна стійкість – це «застосування бізнес-стратегій і заходів, які відповідають потребам сьогоденної організації і стейкхолдерів, захищаючи людські та природні ресурси, які будуть потрібні у майбутньому».

За словами дослідників Т. Діллік, Д. Хокертс [265] концепція корпоративної стійкості, в основі якої взаємозв'язок між бізнесом, суспільством та довкіллям, є «мантрою» XXI сторіччя. Становленню концепції корпоративної стійкості значною мірою посприяли наукові праці економіста Дж. Елкінгтона [268], який у 1994 році ввів поняття «потрійної результативності діяльності» (Triple Bottom Line – TBL). Поєднання постулатів концепцій корпоративної стійкості та сталого розвитку в парадигмі трьох Р (People, Planet, Profit) передбачає досягнення соціально відповідальною бізнес-організацією одночасних й однаково важливих результатів, що забезпечують:

а) соціальну стійкість (People), в основі якої справедлива трудова практика, рівність, позитивні й конструктивні відносини з працівниками та місцевою спільнотою тощо;

б) екологічну стійкість (Planet), в основі якої намагання бізнес-організації мінімізувати шкоду довкіллю у процесі виробництва чи надання послуг, чому сприяють зокрема оптимальне використання ресурсів, застосування енергоефективних технологій, широке використання відновлюваних джерел енергії, упровадження заходів щодо безпечної утилізації відходів, скорочення шкідливих викидів тощо;

в) економічну стійкість, в основі якої отримання прибутку (Profit) як передумови забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу, що досягається, передусім, завдяки ефективному використанню ресурсів, широкому впровадженню інновацій та удосконаленню бізнес-процесів. Приділяючи пріоритетну увагу отриманню прибутку, бізнес-організації, що впроваджують концепцію корпоративної стійкості, водночас свідомо й відповідально ставляться

до економічних наслідків своїх дій для всіх стейкхолдерів, створюючи цінності як для самої бізнес-організації, так і суспільства й планети в цілому [67; 216].

Нині концепція корпоративної стійкості успішно впроваджується в практику топових бізнес-організацій світу, які впроваджують інновації, розробляють екологічно чисті продукти та процеси, сповідують верховенство загальнолюдських цінностей тощо, і тим самим позитивно впливають на оптимальне вирішення глобальних соціальних та екологічних проблем, формуючи при цьому підґрунтя для суттєвих власних переваг. Як приклад, компанії, що демонструють корпоративну стійкість, на відміну від менш стійких конкурентів, можуть зайняти вигідні позиції на ринках, де споживачі віддають перевагу екологічно чистим продуктам і послугам, до того ж ще й запропонованим відомими брендами з позитивною репутацією.

Проте, як свідчать результати досліджень, стійкі компанії демонструють стабільно високі фінансові результати, краще адаптуються до коливань ринку тощо. Перевагою компаній, що демонструють корпоративну стійкість, є також можливість залучення освічених висококваліфікованих працівників, що «знають собі ціну» і на ринку праці віддають перевагу, орієнтованій на сталий розвиток, компанії з усіма вигодами для них у соціальному і ментальному сенсі. Компанія, що втілює концепцію корпоративної стійкості у бізнес-практику, демонструє прозорість, підзвітність та відповідальне прийняття рішень, тим самим зміцнює довіру стейкхолдерів, формує та підтримує позитивну репутацію, що також має вирішальне значення для довгострокового успіху, а отже є ще однією вагомою перевагою.

Своєчасною відповіддю на виклики сьогодення стала концепція спільних цінностей, або концепція створення спільних цінностей – *Creating Shared Value (CSV)*, творцями якої є М. Портер і М. Крамер. За визначенням авторів, «концепція спільних цінностей – це політики та операційні практики, які збільшують конкурентоспроможність компанії, одночасно покращуючи економічні та соціальні умови для суспільства, в якому діє компанія». Виявлення й реалізація можливостей компанії сполучити бізнес-ефект та отримання вигод

певними групами зацікавлених сторін є підґрунтям для створення спільних цінностей: для компанії – це збільшення прибутку, для акціонерів, працівників, посередників, постачальників, споживачів тощо – це задоволення їх запитів та очікувань, для суспільства в цілому – це вирішення глобальних економічних, соціальних та екологічних проблем. Створення спільних цінностей для компанії та суспільства може бути реалізоване через широке впровадження у бізнес-практику підприємства інноваційних технологічних та управлінських рішень, застосування ресурсозберігаючих технологій, навчання та підвищення кваліфікації співробітників, піклування про їх здоров'я та безпечні умови праці тощо. Досвід застосування положень концепції спільних цінностей у практику успішних компаній свідчить, що створення цими компаніями спільних цінностей, причому обов'язково з урахуванням взаємозалежності інтересів компанії та відповідних інтересів оточення, приносить прибутки бізнес-організації одночасно з помітним довготривалим позитивним ефектом у частині поліпшення соціальних та екологічних факторів й задоволення суспільних потреб [319].

Проведений аналіз еволюції концепції корпоративної соціальної відповідальності від її зародження в 50-х роках ХХ ст. і до початку ХХІ ст. продемонстрував парадигмальні зміни в системі поглядів на феномен КСВ, чому значною мірою посприяли успішному впровадженню у бізнес-практику запропоновані видатними вченими в галузі економіки та менеджменту сучасні концепції КСВ, особливо концепція стейкгоल्дерів, концепція корпоративного громадянства, концепція корпоративної стійкості, концепція створення спільних цінностей тощо, завдяки чому КСВ перестала позиціонуватись лише як добровільний філантропічний додаток до основної діяльності, а перетворилася на стратегічний імператив забезпечення довгострокових конкурентних переваг та корпоративної стійкості компанії. Важливо додати, що такі зміни зумовили трансформацію форм прояву соціальної відповідальності бізнесу. Водночас, як здатність бізнесу працювати на користь суспільству, корпоративна соціальна

відповідальність залишається незмінним, життєво необхідним для успіху компанії атрибутом сучасності.

Згідно з науковими джерелами та нормативними актами, поняття корпоративної соціальної відповідальності тісно пов'язане з концепцією сталого розвитку, яка є стратегічною метою будь-якої бізнес-структури. Соціально відповідальні компанії приймають рішення не лише з урахуванням економічних наслідків, що стосуються добробуту стейкгоल्дерів, а й беруть до уваги соціальні впливи на суспільні процеси та екологічні аспекти, пов'язані з охороною довкілля і раціональним використанням природних ресурсів. Таким чином, КСВ виступає складовою частиною системи управління підприємством, яке інтегрує соціальні й екологічні питання у свою діяльність і будує співпрацю з усіма зацікавленими сторонами на засадах відповідального ставлення до добробуту суспільства та довкілля.

## **1.2. Корпоративна соціальна відповідальність як імператив сталого розвитку**

Результати наукових розвідок переконують, що корпоративна соціальна відповідальність та сталий розвиток взаємопов'язані та взаємообумовлені категорії. На сучасному етапі розвитку людства корпоративна соціальна відповідальність активно впроваджується у стратегію та організаційну діяльність численних бізнес-організацій у світі, що в результаті стає підґрунтям не лише для забезпечення економічного зростання, а й для комплексного, узгодженого вирішення проблем сталого розвитку в економічній, екологічній та соціальній сферах на макро-, мезо- і мікрорівні у короткостроковій та довгостроковій перспективах.

Важливо підкреслити, що згідно з визначенням у Міжнародному стандарті ISO 26000:2010 «Настанова по соціальній відповідальності», «соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля через прозору та етичну поведінку, що сприяє сталому

розвитку...» [294]. Таким чином, у рамках наукового пошуку з питання теорії та практики корпоративної соціальної відповідальності підприємств концептуально виправданим і показовим є розгляд феномену корпоративної соціальної відповідальності крізь призму сталого розвитку, що вимагає приділити дослідницьку увагу витокам поняття «сталий розвиток», його сутності та змісту, визначенням і трактуванням, оцінці ролі КСВ щодо забезпечення сталого розвитку, а також принципам та підходам, спрямованим на досягнення об'єктивно зумовлених цілей сталого розвитку світової соціо-еколого-економічної системи. Зауважимо, що, коли йде мова про взаємопов'язаність корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, свідомо застосовуватимемо термін «імператив», тобто беззастережну, категоричну вимогу щодо необхідності якнайширшого впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність бізнес-організацій з метою забезпечення сталого розвитку.

Теоретичним базисом моделі сталого розвитку є концепція сталого розвитку, яка з'явилася в світовій практиці як відповідь на виклики у вигляді швидкоплинного економічного та демографічного зростання, негативного впливу результатів діяльності людства на навколишнє середовище, екологічних потрясінь та соціальних криз [119].

Існує переконання, що підґрунтя концепції сталого розвитку суспільства було закладено в доповіді Римського клубу під назвою «Межі зростання» – «The Limits to Growth» (1972), де було зазначено, що збереження існуючих тенденцій щодо зростання населення, обсягів виробництва, виснаження ресурсів та забруднення довкілля може бути загрозою для життя планети, при цьому завадити реалізації найгіршого сценарію здатний лише перехід людства від тенденції фізичного зростання до сталого розвитку в економічному, соціальному та екологічному аспектах [260].

Основними підходами до інтерпретації концепції сталого розвитку, що об'єднують економічні, соціальні та екологічні аспекти, є [27; 33; 51; 102; 103; 121; 130]:

- соціальна справедливість – передбачає передусім визнання людини головною діючою особою в системі забезпечення сталого розвитку, яка бере безпосередню участь у прийнятті та реалізації рішень щодо дотримання прав людини, розвитку людського капіталу, справедливого розподілу благ, рівності, поліпшення якості життя, освіти та охорони здоров'я, підтримки та примноження культурних та гуманітарних цінностей тощо, і при цьому дбає, щоб наступні покоління мали такі самі можливості в сенсі доступу до всіх видів ресурсів, як і нинішнє;
- екологічна збалансованість – передбачає раціональне використання з можливістю відновлення природних ресурсів та екосистем, боротьбу зі зміною клімату, захист водних ресурсів та очищення повітря, перешкоджання втраті біорізноманіття, збереження середовища проживання для майбутніх поколінь;
- економічна стійкість – забезпечує сталий розвиток без шкоди для навколишнього середовища та соціальних потреб нинішнього і наступних поколінь завдяки застосуванню інноваційних технологій, використанню прогресивних методів управління, впровадженню заходів щодо забезпечення екологічної безпеки і соціальної справедливості;
- інтегрований підхід – об'єднання зусиль усіх інституцій у рамках партнерства на глобальному, національному та місцевому рівнях, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку в економічному, соціальному та екологічному аспектах;
- ментальний підхід – сприяння змінам у свідомості соціуму, бізнесу, кожної конкретної людини в напрямі розумного споживання, відповідального виробництва та формування нової системи цінностей на противагу цінностей, які отримує нинішнє покоління за рахунок нераціонального використання ресурсів і надмірного споживання того, що виснажує екосистему без можливості її відновлення;
- підхід до концепції сталого розвитку на мікроекономічному рівні: заснований на запропонованій Дж. Елкінгтоном моделі «потрійної результативності діяльності» (Triple Bottom Line – TBL). Цей підхід проєкціює

соціальну, екологічну та економічну компоненти сталого розвитку на діяльність суб'єкта господарювання, яка базується на трьох стовпах – «3P – People, Planet, Profit». Імплементуючи цей підхід у бізнес-стратегію, суб'єкт господарювання має керуватися не лише власними економічними інтересами, а й піклуватися про збереження людських та природних ресурсів для задоволення широкого кола зацікавлених сторін нині і в майбутньому.

Розгляд наведених підходів інтерпретації концепції сталого розвитку свідчить, що всі вони є методологічною основою для дослідження сталого розвитку як на макроекономічному рівні, так і на рівні окремого суб'єкта господарювання.

Тема сталого розвитку сьогодні є найбільш популярною в діяльності інституцій на всіх рівнях, а термін «сталий розвиток» – «Sustainable Development» згідно з вимогами часу закономірно увійшов як до світової наукової скарбниці, так і до основних документів і декларацій ООН, політичних та економічних документів країн-членів ООН, до стратегій розвитку цих країн та бізнес-стратегій суб'єктів господарювання незалежно від виду господарської діяльності, форми власності та масштабів виробництва.

Уперше визначення терміна «сталий розвиток» як «розвитку, що задовольняє потреби сьогодення без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольнити свої» – був представлений у 1987 році у доповіді Міжнародної комісії ООН з навколишнього середовища та розвитку на чолі з Г. Х. Брундтланд «Наше спільне майбутнє» («Our common future»). За цим документом сталий розвиток передбачає не просто зростання, а процес якісних змін у використанні ресурсів, що не є невичерпними, у широкомасштабному впровадженні досягнень науково-технічного прогресу та необхідних інституційних змін, що узгоджуються з нинішніми і майбутніми потребами суспільства. При цьому в основі сталого розвитку лежить визнання взаємопов'язаності та забезпечення збалансованості економічного розвитку, захисту довкілля та соціального благополуччя і, головне, улагодження цих складових завдяки дієвим механізмам [316].

На сьогодні не існує єдиного загальноприйнятого визначення поняття «сталий розвиток», при цьому визначення, наведене у доповіді «Наше спільне майбутнє», у науковій та бізнес-спільноті вважається класичним. Водночас, в арсеналі дослідників – різноманіття зарубіжних і українських смних визначень і трактувань цього феномену, запропонованих науковцями та практиками залежно від фокусу їх досліджень (табл.1.2)

Таблиця 1.2

## Визначення і трактування поняття «сталий розвиток»

Автори, джерела 1	Визначення та трактування 2
Доповідь Міжнародної комісії ООН з навколишнього середовища та розвитку на чолі з Г. Х. Брундтланд «Наше спільне майбутнє» (1987)	Сталий розвиток – «розвиток, що задовольняє потреби сьогодення без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольнити свої»
«Порядок денний на XXI сторіччя», прийнятий ООН на основі згоди, досягнутої 179 державами на Саміті Землі в Ріо-де-Жанейро (1992)	Сталий розвиток визначений як розвиток суспільства, що відповідає потребам сучасності, не ставлячи під загрозу можливість задоволення потреб майбутніх поколінь, при цьому концепція сталого розвитку була проголошена стратегією виживання цивілізації у XXI ст. Важливо, що цим Документом було запропоновано главам усіх країн розробити стратегічні проекти сталого розвитку для своїх країн з метою забезпечення суспільно спрямованого економічного розвитку, захисту ресурсної бази та довкілля
Данилишин Б. М., Шостак Л. Б.	«Сталий розвиток – система відносин суспільного виробництва, при якій досягається оптимальне співвідношення між економічним зростанням, нормалізацією якісного стану природного середовища, зростанням матеріальних і духовних потреб населення»
Трегобчук В. М.	«Сталий розвиток – розвиток продуктивних сил країни, спрямований на задоволення найважливіших життєвих потреб не лише нинішнього, а й майбутніх поколінь з одночасним збереженням навколишнього природного середовища у сприятливому, з точки зору інтересів здоров'я людини, стані і постійним підтриманням у ньому динамічної екологічної рівноваги»
Степанов В. Н.	«Сталий розвиток передбачає процес виживання і відтворення генофонду нації, активізацію ролі кожної окремої людини у суспільстві, забезпечення його прав і свобод, збереження навколишнього природного середовища, формування умов для відновлення біосфери і її локальних екосистем, орієнтацію на зниження рівня антропогенного впливу на природне середовище і гармонізацію розвитку людини в природі»

## Закінчення таблиці 1.2

1	2
Дейлі Г.	Сталий розвиток – «гармонійний, збалансований, безконфліктний прогрес всієї земної цивілізації, груп країн, окремо взятих країн нашої планети, в ході якого одночасно оптимально вирішується цілий комплекс питань щодо збереження довкілля, ліквідації бідності та дискримінації як кожної окремо взятої людини, так і цілих народів»
Сахаєв В. Г., Шевчук В. Я.	Автором визначається сталий розвиток для умов України «як процес гармонізації продуктивних сил, забезпечення гарантованого задоволення принаймні мінімальних необхідних потреб усіх членів суспільства за умови збереження й поетапного відтворення цілісного навколишнього середовища. Забезпечення рівноваги між потенціалом природи і вимогами людей усіх поколінь»
Хлобистов Є. В.	«сталий розвиток як методологічний орієнтир, що адаптований до національних особливостей і враховує специфіку соціально-економічного розвитку та ментальних характеристик країни»
Сабовчик А., Попович А.	Сталий розвиток – «цілеспрямований процес гармонізації соціальних, економічних та екологічних аспектів, спрямований на ефективне використання, збереження та поступове відновлення природного середовища, що створює умови для досягнення високого рівня якості життя населення»
Чайківський І. А.	«сталий розвиток аграрної сфери – це спроможність аграрного сектора і суб'єктів його господарювання за рахунок мобілізації своїх внутрішніх резервів створити таку раціональну структуру виробництва, яка б при прояві випадкових зовнішніх впливів сприяла пом'якшенню несприятливих наслідків і одержанню мінімальних відхилень від сформованої тенденції розвитку»
Сокіл О. Г.	сталий розвиток «являє собою ні що інше, як стратегію, спрямовану на зміцнення конкурентних переваг, досяжних на основі технологічних інновацій, забезпечення можливості збільшення асортименту продукції та послуг, зниження виробничих витрат, а також здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім економічним, соціальним, екологічним, природно-кліматичним, фінансовим чинникам, адаптуватися до змінних умов виробництва, зберігаючи або покращуючи початкову рівновагу»

*Джерело: складено на основі [29; 32; 153; 155; 162; 175; 186; 206; 211; 223; 316]*

Результати розгляду різноманіття існуючих визначень і трактувань поняття «сталий розвиток», поширених у зарубіжних та українських джерелах, дозволили встановити, що всі вони однозначно трактують сталий розвиток як процес інтеграції та збалансованості економічної, соціальної та екологічної складових суспільного розвитку з акцентом для досягнення високого рівня якості життя нинішнього і майбутніх поколінь, що передусім вимагає ощадливого використання наявних ресурсів і раціонального їх відновлення [74].

Відповідь на запитання щодо сутності концепції сталого розвитку знаходимо у Доповіді «Наше спільне майбутнє», у «Порядку денному на XXI сторіччя», прийнятому на Саміті Землі в Ріо-де-Жанейро (1992), а також у ряді декларацій та багатосторонніх угод міжнародного рівня, відповідно до яких сутність концепції сталого розвитку визначається цілою низкою взаємопов'язаних принципів сталого розвитку, основоположним з яких є принцип інтеграції та збалансованості економічного, соціального та екологічного аспектів, реалізація якого спрямована на забезпечення права сучасної людини та людини майбутнього на щасливе життя в умовах екологічної безпеки та економічного благополуччя. Серед інших принципів сталого розвитку слід вказати на найбільш значимі, а саме [16; 17; 51; 63; 154; 178–179]:

- принцип сталого використання природних ресурсів та довкілля, що передбачає дбайливе використання природних ресурсів, захист та відновлення екосистем суші, стале управління водними ресурсами, вжиття необхідних заходів щодо недопущення критичних змін клімату тощо;
- принцип рівності між поколіннями, тобто майбутні покоління повинні мати такі самі можливості розвитку в сенсі забезпечення природними ресурсами, як нинішнє покоління;
- принцип відповідальності – загальної та диференційованої залежно від ролі певних країн у погіршенні стану довкілля. При цьому розвинуті країни, визнаючи відповідальність за збереження ресурсів та захист довкілля, беруть на себе зобов'язання щодо надання фінансової, технологічної та іншої необхідної допомоги менш спроможним країнам задля сталого розвитку в локальному й глобальному вимірах;
- принцип досягнення соціальної справедливості, підвищення якості життя, зниження рівня бідності тощо;
- принцип обережності, який передбачає застосування превентивних заходів, як наприклад, екологічну експертизу проєктів тощо, задля недопущення потенційної шкоди людині та довкіллю;

- принцип активної участі усіх членів суспільства у вирішенні питань життєзабезпечення та розвитку, зокрема завдяки вільному доступу до інформації, необхідної для формування рішень із зазначених питань та контролю за їх виконанням;
- принцип ефективного управління фінансовими, людськими, матеріальними, природними ресурсами, включаючи інноваційне удосконалення методів управління для забезпечення сталого розвитку.

Ці та інші релевантні принципи слід розглядати як сукупність норм, що містять ідеї та підходи щодо забезпечення процесу сталого розвитку і є дороговказом для країн, впливових міжнародних організацій, бізнесу, які долучилися до цього процесу [139].

Сучасне розуміння концепції сталого розвитку як парадигми глобального розвитку детально викладено у Резолюції ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року» (далі – Порядок денний), прийнятої 25 вересня 2015 р. на історичному Саміті ООН у Нью-Йорку [139]. Цей документ визначає напрями та орієнтири розвитку людства, які відображені у 17 Цілях сталого розвитку (далі – ЦСР), що охоплюють економічний, соціальний та екологічний аспекти життя нинішнього і наступних поколінь на основі збалансованого підходу до розвитку (табл. 1.3).

Аналіз проголошених Порядком денним Цілей сталого розвитку дає підстави позиціонувати їх як критерії, яким має відповідати діяльність усіх країн, міжнародних організацій, громадянського суспільства, наукової та бізнес-спільноти в рамках скоординованої, невідкладної, невинної, напруженої спільної роботи з розробки стратегій та забезпечення системних змін, спрямованих на досягнення ЦСР в період до 2030 року, як це визначено Порядком денним.

Важливо підкреслити, що процес забезпечення сталого розвитку вимагає формування нового мислення і колективного усвідомлення того, що економічний розвиток не може відбуватися за рахунок ніщивного ставлення до природних ресурсів та нехтування принципами соціальної справедливості.

Таблиця 1.3

## Систематизація Глобальних Цілей сталого розвитку

Аспекти/Цілі сталого розвитку			
Соціальний аспект			
Ціль 1. Подолання бідності	Ціль 2. Подолання голоду	Ціль 3. Міцне здоров'я	Ціль 4. Якісна освіта
Ціль 5. Гендерна рівність	Ціль 7. Доступна та чиста енергія	Ціль 11. Сталий розвиток міст і громад	Ціль 16. Мир та справедливість
Екологічний аспект			
Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови	Ціль 13. Боротьба зі змінюю клімату	Ціль 14. Збереження морських ресурсів	Ціль 15. Збереження екосистем суші
Економічний аспект			
Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання	Ціль 9. Інновації та інфраструктура	Ціль 10. Зменшення нерівності	Ціль 12. Відповідальне споживання
Соціо-еколого-економічний аспект			
Ціль 17. Партнерство заради сталого розвитку			

*Джерело: складено за [51; 70; 72; 74; 127; 220; 302; 322; 340]*

Успіху процесу забезпечення сталого розвитку у цій площині визначальною мірою сприятимуть результати наполегливої багатовекторної роботи в рамках глобального партнерства, зокрема [74; 131]:

- формування соціально відповідального мислення на рівні всіх інституцій (держави, суспільства, бізнесу, окремих громадян), залучених до цього процесу;
- створення нової системи цінностей, яка передбачає відмову від цінностей, що досягаються шляхом нераціонального використання ресурсів, неконтрольного, надмірного, безжалісного споживання всього, що виснажує екосистему;
- підтримка прагнень суспільства щодо підвищення стандартів якості життя людини в соціумі, включаючи розширення можливостей для розвитку, доступу до соціальних благ, забезпечення рівності та соціальної справедливості;

- створення інституціональних умов для збільшення кількості бізнес-організацій, що працюють за принципами корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку;
- зростання освіченості суспільства в питаннях формування соціально відповідального мислення та загального просування принципів соціальної відповідальності і сталого розвитку, чому мають посприяти спеціальні програми, що розробляються і впроваджуються у закладах науки і освіти тощо.

Одним із ключових напрямів вирішення цих проблем є впровадження принципів соціальної відповідальності у мислення, поведінку, культуру та діяльність як окремих осіб, так і організацій.

Ці елементи є взаємопов'язаними складниками єдиного процесу, що забезпечує сталий розвиток – збалансоване економічне зростання, соціальний прогрес і збереження довкілля для майбутніх поколінь (рис. 1.2).

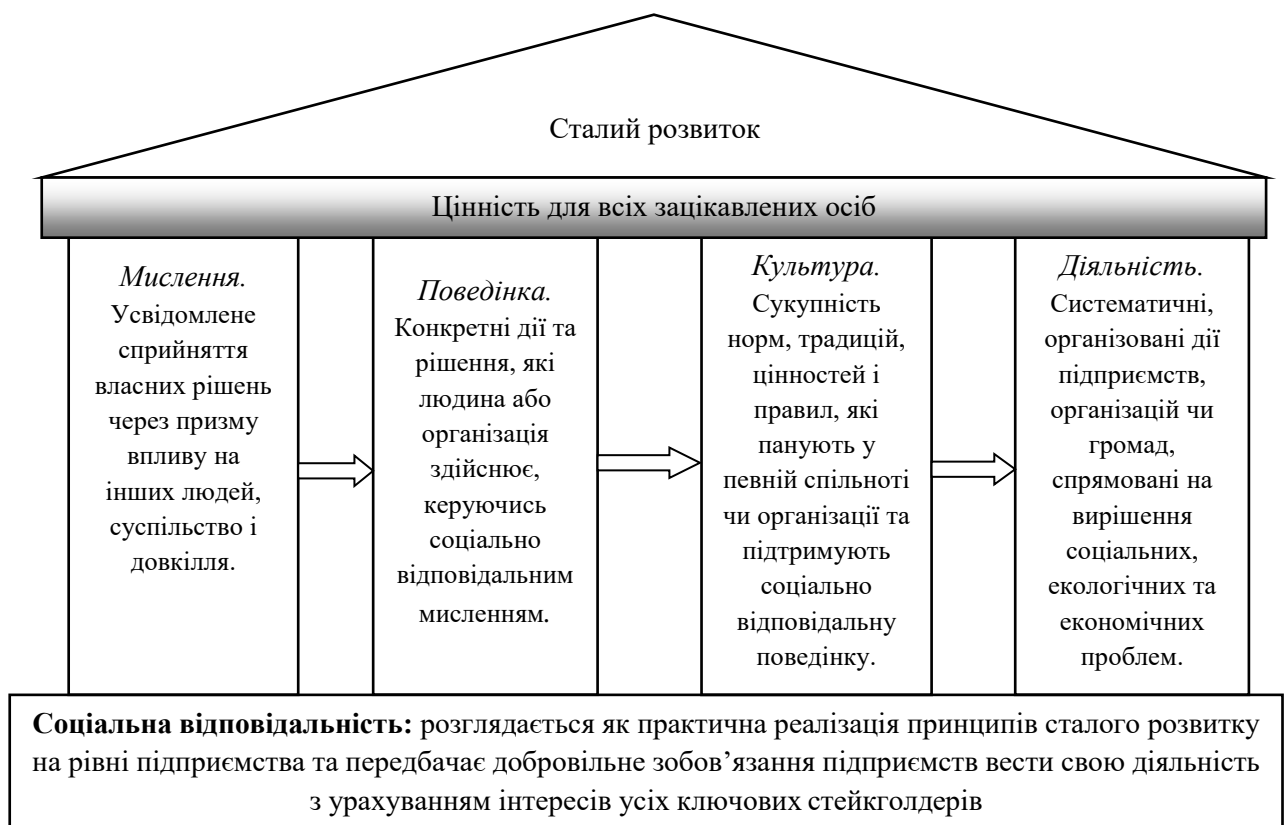


Рис. 1.2. Забезпечення сталого розвитку на засадах соціальної відповідальності

*Джерело: розроблено автором*

Соціально відповідальне мислення – це усвідомлене сприйняття власних рішень через призму впливу на інших людей, суспільство і довкілля. Воно формується завдяки освіті та вихованню, впливу культурних і моральних цінностей, особистому досвіду, прикладам відповідальної поведінки в соціумі. Соціально відповідальне мислення є вихідною точкою, оскільки саме воно задає вектор усіх подальших дій, зокрема й поведінкових та організаційних.

Соціально відповідальна поведінка – це конкретні дії та рішення, які людина або організація здійснює, керуючись соціально відповідальним мисленням. Соціально відповідальна поведінка є матеріалізацією мислення. Якщо мислення – це ціннісна основа, то поведінка – це її практичне втілення у реальному житті.

Соціально відповідальна культура – це сукупність норм, традицій, цінностей і правил, які панують у певній спільноті чи організації та підтримують соціально відповідальну поведінку. Соціально відповідальна культура формується через лідерські приклади, внутрішні комунікації та політики, освітню та просвітницьку діяльність, систему заохочень і визнання. Соціально відповідальна культура створює стале середовище, у якому соціально відповідальна поведінка стає нормою і передається наступним поколінням.

Соціально відповідальна діяльність – це систематичні, організовані дії підприємств, організацій чи громад, спрямовані на вирішення соціальних, екологічних та економічних проблем. Соціально відповідальна діяльність – це операційний рівень втілення соціальної відповідальності, що має вимірювані результати.

Сталий розвиток – це результат тривалого процесу взаємодії мислення, поведінки, культури та діяльності, об'єднаних ціннісною основою соціальної відповідальності.

Парадигма сталого розвитку, яка передбачає баланс економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної безпеки, створює нові вимоги до бізнесу, держави та громадянського суспільства. Реалізація КСВ у такому контексті стає

джерелом не лише репутаційного капіталу, а й конкурентної переваги, формуючи цінність для всіх зацікавлених сторін (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Цінність для всіх зацікавлених сторін від реалізації КСВ у парадигмі сталого розвитку

Група стейкхолдерів	Очікування	Переваги	Ефект
1	2	3	4
Власники та інвестори	Рентабельність, стабільність, зниження ризиків	Зростання ринкової капіталізації, доступ до ESG-інвестицій	<ul style="list-style-type: none"> <li>Репутаційна перевага та підвищення вартості бренду.</li> <li>Легший доступ до фінансування, зокрема ESG-інвестицій.</li> <li>Підвищення інноваційності через діалог із суспільством</li> </ul>
Працівники	Справедливі умови праці, розвиток, безпека	Підвищення мотивації, зменшення плинності кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підвищення якості робочого середовища та безпеки.</li> <li>Розвиток компетентностей і можливостей для кар'єрного зростання.</li> <li>Лояльність до компанії, що зменшує витрати на підбір персоналу</li> </ul>
Споживачі	Якісна та безпечна продукція, етичність	Лояльність клієнтів, позитивний імідж	<ul style="list-style-type: none"> <li>Гарантія якості, безпечності та етичності продукту.</li> <li>Довіра до бренду як до соціально відповідального</li> </ul>
Постачальники	Прозорі та довгострокові відносини	Надійність партнерства, спільне зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зміцнення зв'язків з партнерами, які цінують соціально відповідальний підхід до бізнесу</li> </ul>
Місцеві громади	Соціальні інвестиції, підтримка інфраструктури	Підвищення соціальної стабільності	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зміцнення соціальної інфраструктури, зниження рівня безробіття</li> </ul>
Держава	Дотримання законодавства, податкова дисципліна	Зменшення регуляторного тиску, партнерські проекти	Залучення бізнесу до вирішення екологічних і соціальних проблем
Довкілля (як колективний стейкхолдер)	Збереження ресурсів, зменшення шкоди	Зменшення вуглецевого сліду, відповідне управління відходами	<ul style="list-style-type: none"> <li>Перехід на екологічні технології та скорочення негативного впливу.</li> <li>Підтримка глобальних цілей боротьби зі зміною клімату</li> </ul>

Джерело: складено автором

КСВ розглядається як практична реалізація принципів сталого розвитку на рівні підприємства. Це означає, що бізнес бере на себе добровільні зобов'язання діяти відповідально перед усіма групами зацікавлених сторін.

Умовами ефективності КСВ є чітка інтеграція КСВ у корпоративну стратегію, прозора комунікація результатів для всіх стейкхолдерів, вимірювання впливу за міжнародними стандартами (ESG, SDG (Sustainable Development Goals) Indicators).

Корпоративна соціальна відповідальність у парадигмі сталого розвитку – це не лише етична норма, а й стратегічна необхідність для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Її реалізація створює додану вартість для всіх зацікавлених сторін, забезпечує соціальну стабільність, сприяє охороні довкілля та підтримує економічне зростання. Бізнес, який усвідомлює свою роль у суспільстві, стає визначальним драйвером позитивних змін.

Світовий досвід переконує, що у забезпеченні сталого розвитку, ключова роль належить корпоративній соціальній відповідальності як концепції сталого розвитку на мікроекономічному рівні. У цьому контексті слід звернути увагу на постійно зростаючі, під впливом сталості, тенденції соціалізації, гуманізації та екологізації бізнесу кількість бізнес-організацій, які демонструють певні зрушення у процесі формування соціально відповідального мислення та інтегрують у свою діяльність цінності, норми, правила, стимули та обмеження, релевантні вимогам сучасності. Такі бізнес-організації успішно розвивають бізнес, зміцнюють конкурентоспроможність, покращують ділову репутацію, одночасно ефективно розв'язуючи важливі соціальні та екологічні проблеми [119].

Реалізуючи свою бізнес-місію в парадигмі сталого розвитку суб'єкти господарювання керуються принципами, що є проєкцією загальних принципів сталого розвитку на мікроекономічний рівень. Згідно з міжнародним стандартом ISO 26000:2010 «Настанови щодо соціальної відповідальності» [294] такими принципами є відповідальність (підзвітність), прозорість, етична поведінка, повага до інтересів зацікавлених сторін (стейкхолдерів), повага до верховенства права, повага до міжнародних стандартів поведінки, повага до прав людини. У

рамках системи загальних принципів бізнес-організація реалізує низку характерних для її діяльності принципів КСВ з акцентом на досягнення цілей сталого розвитку, а саме [95; 123; 138; 159; 165]:

- інтегрованість КСВ у бізнес-процеси підприємства та у процеси прийняття управлінських рішень на всіх рівнях;
- забезпечення максимальної ефективності у сферах, важливих для підприємства, соціуму та довкілля завдяки визначенню актуальності та пріоритетності заходів із КСВ;
- налагодження тісних та довгострокових відносин зі стейкхолдерами, повага до їх прав, вимог та інтересів поряд із досягненням власних здобутків та задоволенням власних інтересів;
- створення нової системи цінностей як компоненти корпоративної стратегії бізнес-організації, де економічний ефект не може йти врозріз з інтересами суспільства та довкілля як сьогодні, так і в майбутньому;
- досягнення позитивної репутації завдяки надійності у стосунках зі стейкхолдерами, можливості управління ризиками, інноваційності, активному впровадженню заходів із забезпечення екологічної безпеки й соціальної справедливості тощо;
- забезпечення прозорості у наданні зрозумілої, правдивої, достовірної, доступної для широкого загалу інформації щодо корпоративної соціальної відповідальності, включаючи обов'язковість та регулярність надання необхідних звітів зацікавленим сторонам на усіх рівнях;
- дотримання етичної поведінки, заснованої на чесності, сумлінності, відкритості, рівності, добропорядності, розумному керівництві, що в комплексі має забезпечити зміцнення партнерства на всіх рівнях;
- дотримання чинних законів, правил, нормативних актів та інших документів міжнародного, національного, регіонального (галузевого), внутрішньо корпоративного рівнів, які гармонізуються з принципами КСВ, і є обов'язковими до виконання при здійсненні господарської діяльності з урахуванням соціальної

відповідальності перед працівниками, соціумом, державою і для сталого розвитку компанії, громади та суспільства в економічній, соціальній та екологічній сферах;

- повага до проголошених на міжнародному рівні прав людини у відносинах з усіма стейкхолдерами, зокрема захист та реалізація прав людини щодо гідних умов праці, рівності, можливості постійного підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня, здорового способу життя, здоровішого середовища проживання та інших аспектів, що сприяють покращенню життя людей.

Керуючись принципами КСВ, бізнес-організації виконують ряд функцій, спрямованих на економічний розвиток та вирішення соціальних та екологічних проблем із погляду на існуючі реалії та перспективу.

Основними з цих функцій є [139]:

- імплементація принципів сталого розвитку в загальну бізнес-стратегію суб'єкта господарювання із вбудованими в неї КСВ-практиками;
- формування системи цінностей, відповідної принципам сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності;
- координація дій, стратегій, поведінки суб'єкта господарювання для забезпечення взаємовигідної співпраці зі стейкхолдерами з урахуванням не лише власних економічних інтересів, а, передусім, збалансованості економічної, соціальної та екологічної компонент бізнес-діяльності;
- відповідальне ставлення суб'єкта господарювання до соціальних та екологічних наслідків бізнес-діяльності з метою позитивного впливу на соціальні процеси всередині компанії та зовнішньому оточенні: дотримання норм законодавства, стандартів та правил ведення бізнесу, підвищення якості та екологічності продукції та послуг, забезпечення безпечних умов праці працівників, сприяння розвитку людського капіталу, благодійність, меценатство, участь у проєктах із розвитку громад і територій, задоволення обґрунтованих інтересів, потреб та очікувань соціуму;
- зниження екологічного навантаження на довкілля в процесі виробничої діяльності шляхом ефективного та ощадливого використання природних ресурсів, застосування технологій екологічно чистої енергетики та

інноваційних енергозберігаючих технологій виробництва, створення продукції з дотриманням екологічних стандартів тощо;

- своєчасне виявлення потенційних економічних, соціальних, екологічних ризиків та загроз, а у разі їх настання – сприяння нівелюванню їх наслідків;
- формування й реалізація інноваційних підходів до виробничо-господарської та іншої діяльності тощо.

Не важко переконатися, що наведені функції узгоджуються з принципами сталого розвитку – і це вказує на цілковиту реалістичність досягнення безпосередньо або опосередковано кожної з ЦСР компаніями, які активно впроваджують корпоративну соціальну відповідальність у бізнес-стратегії. При цьому прагнення щодо досягнення ЦСР дозволяє бізнес-організаціям не лише робити відчутний внесок у соціальне благополуччя та екологічну безпеку, але й отримувати значні переваги в інтересах бізнесу, оскільки вони матимуть змогу покращувати взаємовигідну співпрацю із стейкхолдерами, поліпшувати репутацію компанії, збільшувати інвестиційну привабливість, передбачати запити споживачів, забезпечувати доступ до ресурсів, вдало керувати ризиками, конструктивно співпрацювати з інституціями на всіх рівнях тощо, а отже – зміцнювати конкурентоспроможність та економічну стабільність [74].

Як і всі країни-члени ООН, Україна приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. Підтримуючи проголошені резолюцією Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 року № 70/1 глобальні Цілі сталого розвитку до 2030 року, Президент України Володимир Зеленський своїм Указом від 30.09.2019 р. № 722/2019 постановив забезпечувати дотримання адаптованих з урахуванням національних пріоритетів розвитку Цілей сталого розвитку України з метою досягнення економічного зростання, соціальної справедливості та раціонального природокористування [148].

Аналіз визначень і трактувань, сутності та змісту, а також принципів, підходів і функцій сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, який був проведений нами у площині взаємопов'язаності та взаємообумовленості

сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності, дозволяє зробити висновок, що КСВ цілком справедливо вважається імперативом сталого розвитку і ефективним інструментом забезпечення дотримання Цілей сталого розвитку України, яскраво демонструючи соціальну відповідальність, екологічну відповідальність та економічну відповідальність (Додаток А).

Існуючий тісний зв'язок між концепціями корпоративної соціальної відповідальності і сталого розвитку сприяє економічному зростанню соціально відповідального суб'єкта господарювання, підвищенню його конкурентоспроможності, зміцненню ділової репутації і водночас спонукає компанію до широкого впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій виробництва, активної участі у фінансуванні проєктів із розробки та впровадженні новітніх екологічних практик із збереження екосистем суші та морських ресурсів, а також розвитку людського капіталу, що в підсумку дозволить суттєво зменшити негативний вплив на довкілля, підвищити стандарти якості життя людини в соціумі та забезпечити збалансований економічний розвиток на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях заради екологічного, соціального та економічного благополуччя нинішнього і майбутніх поколінь.

### **1.3. Корпоративна соціальна відповідальність підприємства: чинники формування та розвитку**

У розробці підходів щодо оптимізації політики соціальної відповідальності на підприємстві ключове місце посідає вивчення чинників, які впливають на рівень мотивації підприємств до впровадження відповідних заходів у свою господарську діяльність. Саме тому наступним завданням нашого дослідження є аналіз та класифікації чинників, що впливають на формування та розвиток КСВ підприємства.

Варто зазначити, що існує низка досліджень як в українській, так і зарубіжній науковій літературі, які присвячені вирішенню зазначеного вище завдання. Зокрема, в роботі [98] усі чинники, що впливають на формування та

розвиток соціальної відповідальності компанії, розділено на дві групи: чинники дії та чинники забезпечення. До групи чинників дії належать такі: податкова система та системи державного управління; державні доплати, субсидії, винагороди тощо; створення спеціальних фондів, накопичень тощо; волонтерська діяльність та приватна ініціатива; інші чинники.

Група чинників дії впливає на КСВ через податкову систему, побудову систем державного управління як на національному, так і на місцевих рівнях, а також через надання допомоги у вигляді державних доплат, субсидій, використання спеціальних соціальних фондів, волонтерську діяльність тощо. Слід зазначити, що для більшості суб'єктів підприємництва в Україні, основними стимулами у впровадження соціальної відповідальності є пільгове оподаткування, зменшення адміністративного тиску місцевих органів влади та ознайомлення з позитивними прикладами впровадження програм (заходів) із соціальної відповідальності за кордоном. Для суб'єктів малого та середнього підприємництва найбільш дієвою мотивацією до зростання соціальної відповідальності є фінансові стимули, зокрема безоплатне фінансування. Також важливим є посилення зв'язків з великими компаніями, отримання кредитів (грантів), участь у виставках та полегшення доступу до бізнес-мереж. Досвід ефективних економік свідчить, що побудова відповідних податкових систем, створення спеціальних соціальних фондів, систем державних субсидій тощо дає можливість зробити соціальну відповідальність невід'ємним елементом функціонування сучасного підприємства, яке органічно поєднує соціальну відповідальність з виробничо-господарською діяльністю.

До другої групи чинників формування соціальної відповідальності автори роботи [98] зарахували такі: розвиток інвестиційної діяльності; формування механізмів мотивування та стимулювання залучення до вирішення соціальних проблем; побудова ефективних систем менеджменту; впровадження державно-приватного партнерства.

Існує певна специфіка щодо впровадження заходів КСВ у малому, середньому та великому бізнесі. Головними перешкодами для суб'єктів малого та

середнього підприємництва є, насамперед, брак коштів, податковий тиск, недостатність інформації і досвіду, відсутність державних і громадських організацій сприяння. Саме тому чинники забезпечення мають базуватися, передусім, на активізації інвестиційної діяльності, що в свою чергу забезпечує додаткові грошові надходження і створює потужну фінансово-економічну базу для формування корпоративної системи соціальної відповідальності. Важливе значення має удосконалення систем управління підприємством, формування механізмів мотивування працівників до участі у заходах соціальної відповідальності, побудова відповідної організаційної структури підприємства та оптимізація функцій управлінської діяльності. Окреме значення в забезпеченні соціальної відповідальності має державно-приватне партнерство, яке може сприяти надходженню додаткових коштів не тільки для виробничо-господарської діяльності, але й для активізації корпоративної соціальної відповідальності. Усі перелічені чинники дієво впливають на кількість соціально відповідальних компаній, а також на обсяг їх витрат, спрямованих на соціальні ініціативи.

У дослідженнях Чао-Чан Ву та Фей-Чун Ченг [245] подано підхід до класифікації чинників впливу на КСВ, що базується на концепції стратегічного трикутника, яка була запропонована японським стратегом Омае Кенічі [314]. Відповідно до цієї концепції, для впровадження стратегій КСВ компанії мають ідентифікувати всі потенційні можливості та джерела, які впливають на соціальну відповідальність. Це спричинено тим фактом, що ресурси компаній є обмеженими, а тому вибір і пріоритизація КСВ-заходів є ключовими складовими стратегічного мислення. Визначення основних чинників, що впливають на впровадження стратегій КСВ, та оцінювання їх відносної важливості допомагає компаніям підвищувати ефективність КСВ-стратегій. Згідно з дослідженнями Омае Кенічі, стратегічне мислення бізнесу базується переважно на трьох аспектах: компанія (внутрішні ресурси та активи); зацікавлені сторони (учасники, які взаємодіють із бізнесом, споживачі); конкуренти (конкурентна перевага над іншими гравцями ринку). Їх характеристику подано в табл. 1.5.

## Характеристика основних аспектів стратегічного мислення

Основний фактор	Пояснення в межах концепції
Компанія	Матеріальні ресурси та нематеріальні активи в межах компанії, які можуть слугувати основою для реалізації стратегії
Зацікавлені сторони	Група людей, які безпосередньо або опосередковано залежать від діяльності компанії або можуть впливати на її дії
Конкуренти	Відносна конкурентна перевага між самою компанією та її конкурентами

*Джерело: складено на основі [245; 314]*

У дослідженні Чао-Чан Ву та Фей-Чун Ченг визначено основні фактори та підфактори, які впливають на реалізацію стратегій КСВ компаній, а також встановлено їх ієрархічну структуру на основі методу аналізу ієрархій (рис. 1.3).

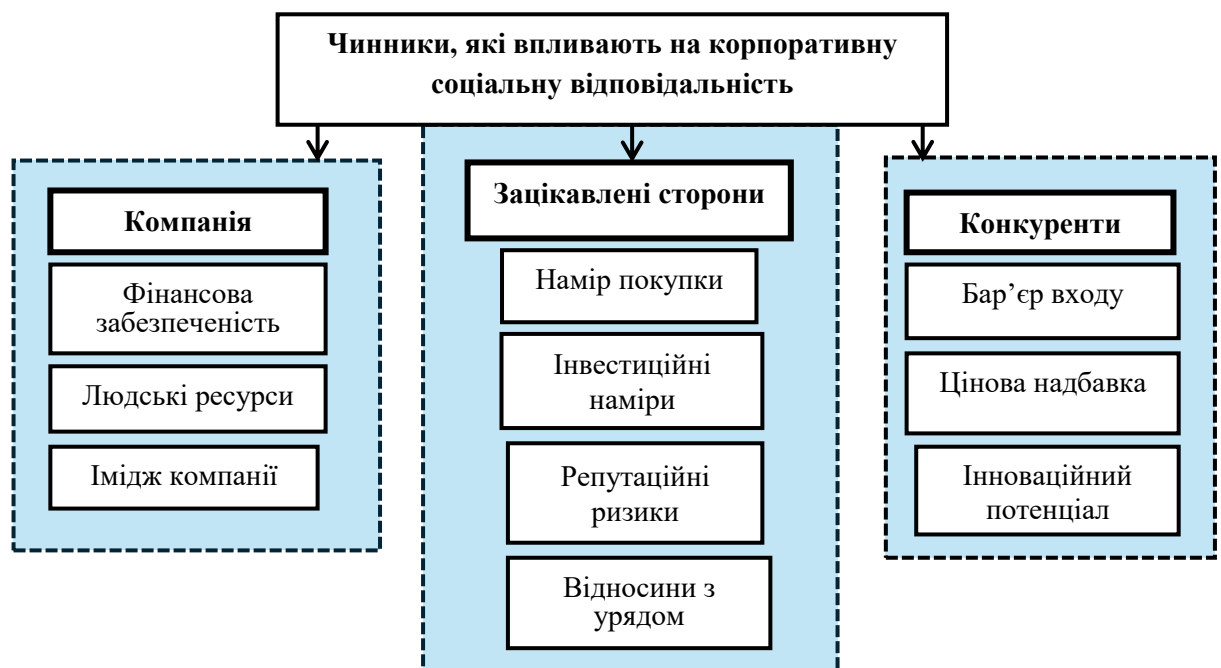


Рис. 1.3. Ієрархічна структура чинників КСВ

*Джерело: складено на основі [245]*

Зазначені автори в основу свого підходу щодо визначення чинників мотивації компаній до КСВ поклали стратегічні ринкові можливості та стратегічний потенціал компанії, які втілюються в таких аспектах, як: а) внутрішні ресурси компанії; б) зовнішні зацікавлені сторони: споживачі, інвестори, державні органи тощо; в) конкурентне середовище. Крім того, вказані вище дослідники детально

дослідили та описали вплив на КСВ груп підфакторів, характеристику яких подано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Характеристика підфакторів, що впливають на ефективність корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Основний фактор	Підфактор	Пояснення в межах концепції
Компанія	Фінансова забезпеченість	Фінансові ресурси, які можуть бути використані для інвестування в корпоративну соціальну відповідальність
	Людські ресурси	Фахівці, які можуть допомогти компаніям у просуванні корпоративної соціальної відповідальності
	Імідж компанії	Корпоративний імідж – це абстрактне поняття, яке відображає загальну оцінку компанії з боку громадськості
Зацікавлені сторони	Намір купівлі	Ймовірність того, що споживач придбає продукт, залежно від його сприйняття компанії під час процесу прийняття рішення
	Інвестиційні наміри	Ймовірність того, що інвестори вкладуть свій капітал у бізнес, залежно від прибутковості, ризиків та інших факторів
	Репутаційні ризики	Потенційні економічні збитки для репутації бізнесу через невиконання соціальних очікувань
	Відносини з урядом	Завдяки проактивним практикам корпоративної соціальної відповідальності компанії покращують свої взаємини з державним сектором, збільшують свій вплив на процес прийняття рішень урядом та знижують бюрократичні витрати
Конкуренти	Бар'єр входу	Індустрія має елементи, які можуть стримувати потенційних конкурентів
	Цінова надбавка	Компанії встановлюють вищі ціни на свої продукти, враховуючи громадські занепокоєння щодо соціальних та екологічних проблем
	Інноваційний потенціал	Інтегруючи корпоративну соціальну відповідальність (CSR) у свої продукти, компанії отримують творчість та уяву щодо своїх продуктів і послуг

*Джерело: складено на основі [245]*

Ресурси компанії є основою для реалізації корпоративної стратегії. До того ж, як фінансові, так й людські ресурси відіграють однаково вагому роль. Без достатньої кількості кваліфікованих спеціалістів неможливо визначити та ефективно реалізувати цілі КСВ у жодній із компаній. Окрім людських ресурсів, фінансові можливості також є вагомим чинником, адже без фінансового

забезпечення вирішення екологічних та соціальних проблем є мало ймовірним. Порівняно з ресурсами, корпоративний імідж є більш абстрактним поняттям, оскільки він формується на основі багатьох факторів, пов'язаних із діяльністю компанії [310]. Зазвичай, імідж компанії розуміють як загальне враження, яке вона створює у свідомості широкої громадськості. Участь у благодійних заходах, таких як захист навколишнього середовища, підтримка місцевих громад і благодійні пожертви, може підвищувати позитивне сприйняття компанії. У свою чергу, корпоративний імідж компанії може бути використаний як нематеріальний актив, який допомагає отримувати конкурентні переваги на ринку.

У традиційній бізнес-моделі компанія працює, задовольняючи потреби своїх клієнтів, а результати цієї діяльності відображаються в її ефективності. Однак із зростанням складності зовнішнього середовища компанія взаємодіє не лише з клієнтами, а й з іншими особами або групами, такими як інвестори, медіа та уряди, які можуть зазнати впливу дій компанії або, навпаки, впливати на її рішення. До ключових зацікавлених сторін, які можуть вагомо впливати на реалізацію КСВ компаній, Чао-Чан Ву та Фей-Чун Ченг віднесли: споживачів, інвесторів, медіа та уряд.

Відповідно до концепції стратегічного трикутника, компанії досягають кращих фінансових результатів, коли ефективно використовують свої сильні сторони для задоволення потреб клієнтів та створення конкурентної переваги. Хоча не всі споживачі готові платити більше за продукцію компаній, що впроваджують КСВ, для прихильників соціальних та екологічних ініціатив така вища вартість може слугувати своєрідною підтримкою важливих проблем та способом винагороди відповідальним брендам. Таким чином, компанії можуть використовувати цей фактор для встановлення преміальних цін на свою продукцію. З іншого боку, для забезпечення довгострокового зростання компанії необхідно постійно розвивати нові продукти або вдосконалювати бізнес-моделі. Інноваційний потенціал стає одним із ключових факторів стратегічного прийняття рішень. Інтеграція КСВ у бізнес-процеси може сприяти розвитку

інновацій, стимулюючи створення нових продуктів і рішень. Дослідження свідчать, що компанії, які активно впроваджують принципи КСВ, демонструють вищу ефективність у розробці та виробництві продукції порівняно з конкурентами.

До дослідження Чао-Чан Ву та Фей-Чун Ченг [245] було залучено 12 експертів із середнім досвідом роботи 10 років у сферах зв'язків з громадськістю, консалтингу, виробництва та фінансової індустрії, які займалися питаннями КСВ у своїх галузях. На підставі оцінок цих експертів вдалося визначити вагомість чинників, які подано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Рейтинг факторів впливу на КСВ відповідно до досліджень Чао-Чан Ву та Фей-Чун Ченг

*Джерело: складено за основи [245]*

У підсумку дослідження, було зазначено, що фактор «Компанія» є найбільш вагомим серед усіх основних факторів, які вивчалися. У межах цього фактора підфактори «Корпоративний імідж» і «Фінансова спроможність» належать до п'яти найзначніших, причому «Корпоративний імідж» має найвищу вагомість серед інших. Цей висновок підтверджує попередні дослідження, що

підкреслюють важливість корпоративного іміджу, як ключового чинника активізації корпоративної соціальної відповідальності.

У роботі дослідника Нгок Хунг Тран [342] подано дослідження впливу семи чинників на рівень корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах В'єтнаму. Їх перелік продемонстровано на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Чинники впливу на прийняття рішень щодо запровадження практик КСВ відповідно до досліджень Нгок Хунг Тран

Джерело: складено на основі [342]

Відповідно до отриманих результатів у роботі Нгок Хунг Тран визначено найважливіший фактор, що впливає на проведення КСВ, ним є величина підприємства. Дослідження вказують на те, що корпорації більшого розміру, як правило, застосовують ініціативи КСВ частіше, ніж корпорації меншого розміру. Це зумовлено тим, що великі підприємства мають більше ресурсів, як фінансових, так і людських, щоб інвестувати в практики КСВ. Крім того, великі підприємства часто є більш помітними на ринку, а отже, вони можуть зазнавати більшого тиску та контролю з боку як споживачів, так й інвесторів щодо застосування практик КСВ. Щоб підтримувати позитивний імідж в очах всіх партнерів та стійко функціонувати на ринку великі компанії часто розглядають КСВ як обов'язковий компонент конкурентної боротьби.

Крім того, фактор корпоративного управління також має вирішальний вплив на рівень КСВ. Ефективні механізми управління можуть забезпечувати узгодження ініціатив КСВ із загальною корпоративною стратегією та виділення відповідних ресурсів для підтримки цих ініціатив. У цьому контексті кілька чинників управління було визнано ключовими. Одним з важливих факторів управління є величина правління, який позитивно впливає на впровадження практик КСВ, оскільки може забезпечити більшу різноманітність точок зору та досвіду, сприяючи ідентифікації та впровадженню соціально відповідальних ініціатив.

Поряд із зазначеними вище, Нгок Хунг Тран визначає ще один суттєвий чинник – це інноваційність. З його погляду, інноваційні компанії, як правило, мають вищий рівень обізнаності про вплив своєї діяльності на навколишнє середовище та суспільство, і, як наслідок, більш схильні застосовувати соціально відповідальні практики. Це пов'язано з тим, що інновації часто супроводжуються переходом до сталих практик, які передбачають зменшення відходів та викидів, а також сприяють ефективності використання всіх ресурсів.

Варто звернути увагу, що на рівень реалізації КСВ має вагомий вплив такий чинник, як гендерна різноманітність. Присутність жінок у раді директорів може вплинути на КСВ кількома способами. По-перше, жінки в правліннях можуть з більшою ймовірністю віддавати пріоритет питанням, пов'язаним із соціальною відповідальністю та сталим розвитком. Вони також можуть внести унікальну перспективу в процес прийняття рішень, який враховує інтереси багатьох зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів і ширшу спільноту. По-друге, присутність жінок у радах часто призводить до більшої інклюзивності в процесі прийняття рішень, що вже є проявом соціально відповідальної управлінської практики.

Розуміння відповідних галузевих чинників також може сприяти компаніям у розробці ініціатив КСВ, які відповідають їх бізнес-контексту та очікуванням зацікавлених сторін. Галузева специфіка компаній спричиняє їх різний підхід та зацікавленість щодо певних соціальних та екологічних проблем. Наприклад, компанії з таких галузей, як енергетика чи гірничодобувна промисловість,

можуть зіткнутися з більшим тиском суспільства, а отже мають більше стимулів до вирішення екологічних проблем. Подібним чином можна очікувати, що галузі, які значною мірою покладаються на природні ресурси, такі як сільське чи лісове господарство, запровадять екологічні практики для забезпечення довгострокової життєздатності своєї діяльності.

Важливим чинником для активізації практик КСВ є знання та розуміння концепції сталого розвитку та факторів ESG. Компанії з глибоким розумінням принципів ESG з більшою мотивацією реалізують КСВ, ніж ті, хто має брак відповідних знань.

Також істотним чинником впливу на КСВ є структура форм власності компанії. Вона може суттєво впливати на рівень корпоративної соціальної відповідальності, оскільки визначає, хто приймає стратегічні рішення, якими є мотиви власників і як вони реагують на інтереси стейкхолдерів. Наприклад, державні підприємства можуть приділяти більше уваги соціальній відповідальності, оскільки вони підлягають більшому громадському контролю та підзвітності. Навпаки, сімейні підприємства можуть бути менш активними у сфері КСВ, оскільки мають менше зовнішнього тиску. Проте це не завжди так – багато приватних фірм мають високий рівень КСВ, якщо це відображає цінності власників. У компаніях з високою концентрацією власності (наприклад, коли контроль належить одній родині чи вузькому колу інвесторів), рішення щодо КСВ часто приймаються на основі особистих переконань власників. У компаніях з розпорошеною власністю, де є багато дрібних акціонерів, КСВ часто впроваджується як відповідь на суспільні очікування та потребу підтримувати репутацію. Компанії з великим відсотком інституційних інвесторів (пенсійні фонди, інвестиційні фонди) часто демонструють вищий рівень КСВ, оскільки ці інвестори дбають про довгострокову стабільність і репутаційні ризики.

Варта уваги класифікація чинників впливу на корпоративну соціальну відповідальність, яка подана в роботі Мей Фей [108]. Автором здійснено таке групування чинників: а) чинники, які забезпечують реалізацію заходів щодо корпоративної соціальної відповідальності; б) чинники, які визначають

доцільність для власників та менеджерів підприємств у впровадженні заходів із корпоративної соціальної відповідальності.

Мей Фей зазначає, що процес формування корпоративної соціальної відповідальності має ієрархічний характер. Це відображається у тому, що існують чинники нижчих рівнів, які здійснюють вплив на чинники вказаних вище двох груп. Одним із таких чинників більш низького рівня може бути характер економічної діяльності, яку провадить підприємство. Наприклад, у дослідженні автора – це зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Її здійснення загалом позитивно впливає на формування корпоративної соціальної відповідальності. Автор це пов'язує з наявністю у власників та менеджерів підприємств, які провадять зовнішньоекономічну діяльність, позитивного досвіду щодо реалізації заходів із корпоративної соціальної відповідальності у процесі співробітництва з іноземними компаніями.

Проте, варто зазначити, що існують й інші мотиви, які спонукають подібні компанії до більш активної реалізації ініціатив з КСВ. Їх перелік та опис подано в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

#### Причини вищої активності КСВ у міжнародних компаніях

Назва	Опис причини
1	2
Глобальний вплив ділових операцій	Міжнародний бізнес має глобальний слід, який може впливати на суспільства та екосистеми через кордони. Прийняття КСВ забезпечує відповідальний бізнес, який мінімізує негативний вплив на місцеві громади та навколишнє середовище
Дотримання етики ланцюга поставок	Міжнародні компанії часто мають складні ланцюги поставок, що включають постачальників з різних країн. Практики КСВ в управлінні ланцюгом постачання забезпечують етичний підбір джерел, справедливу трудову практику та стабільні виробничі процеси
Тиск міжнародних партнерів і ринків	Міжнародні компанії працюють на світовому ринку, де стандарти КСВ вищі (особливо в країнах ЄС, США, Канаді). Їхні контрагенти, замовники чи інвестори можуть прямо вимагати дотримання принципів сталого розвитку, екологічної відповідальності, прав людини тощо. Наприклад, сертифікати ISO, SA8000, GRI або дотримання ESG-критеріїв стають умовою співпраці

## Закінчення талиці 1.7

1	2
Необхідність забезпечення ділової ефективності в різних культурних середовищах	Робота в різноманітних культурних контекстах вимагає від компаній уважності до соціальних норм і цінностей різних регіонів. Ініціативи КСВ повинні бути адаптовані до поваги та підтримки унікальних потреб місцевих громад
Особлива увага до дотримання прав людини	Міжнародні компанії повинні дотримуватися міжнародних стандартів прав людини, забезпечуючи справедливе ставлення до працівників і поважаючи права зацікавлених сторін, на яких впливає їх діяльність. Підприємства, які працюють у регіонах, уражених конфліктом, повинні проявляти підвищену обачність, щоб гарантувати, що їх діяльність не сприяє порушенням прав людини
Можливості в отриманні фінансування та інвестицій	Міжнародні банки, інституційні інвестори та донори часто ставлять КСВ як умову доступу до фінансування. Наприклад, ЄБРР чи Світовий банк можуть фінансувати проекти лише за наявності політики щодо охорони праці, гендерної рівності, прозорості тощо
Посилення регуляторних вимог	Деякі ринки (наприклад, ЄС) вимагають від постачальників дотримання екологічних, трудових, етичних стандартів. Якщо компанія хоче постачати продукцію до ЄС, вона повинна впровадити політики КСВ. Наприклад, скорочення викидів CO <sub>2</sub> , відповідальні ланцюги поставок, етичне виробництво
Підвищені вимоги до конкурентоспроможності та іміджу	На міжнародному ринку важливо мати позитивний імідж, який вигідно вирізнятиме компанію серед конкурентів. Високий рівень КСВ – це конкурентна перевага. Наприклад, екологічно відповідальний виробник з України має більше шансів потрапити на ринок ЄС, ніж компанія, що ігнорує ці тренди

*Джерело: розроблено автором*

Оскільки компанії розширюють свою глобальну присутність, вони стикаються з унікальними соціальними, екологічними та етичними проблемами, які вимагають відповідальних і стійких практик. Запровадження КСВ у міжнародному бізнесі має важливе значення не лише для підтримки позитивної репутації, але й для створення значного впливу в глобальному масштабі. Загалом, можна стверджувати, що зовнішньоекономічна діяльність виступає своєрідним «каталізатором» КСВ, оскільки вона спонукає компанії бути відкритішими, екологічнішими, етичнішими та орієнтованими на довгострокову стійкість.

Враховуючи той факт, що будь-яке підприємство реалізує свою господарську діяльність завжди у двох площинах: внутрішній та зовнішній. Нам видається доцільним створення класифікації чинників впливу на КСВ, у якій головним критерієм виступає тип середовища господарювання (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Класифікація чинників формування та розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства

*Джерело: розроблено автором*

Такий підхід до класифікації дає можливість чітко розділити чинники формування та розвитку КСВ підприємства на ті, що залежать від самої компанії (ендогенні), і які вона може контролювати, і на ті, що виходять за її межі (екзогенні), а отже які вимагають від компанії адаптації та реагування. Це забезпечує додаткові переваги для менеджменту компаній при аналізі, плануванні та управлінні стратегіями КСВ.

Необхідно зазначити, що серед екзогенних чинників впливу одним із найпомітніших в українській практиці є особливості суспільно-політичного контексту, який визначається подіями та обставинами, що вагомо впливають на здійснення економічної діяльності. Наприклад, до суспільно-політичних обставин належать такі події, як пандемія, війна, техногенні та природні катастрофи тощо. Їх вплив чинить неоднозначний кінцевий ефект. З одного боку, в періоди криз (пандемія, війна) компанії схильні зменшувати витрати в КСВ-програми через скорочення або й припинення своєї господарської діяльності, з іншого боку, такі обставини спонукають компанії більше підтримувати свій персонал чи вкладатися в різні види благодійної допомоги. Для прикладу, від початку повномасштабної війни в Україні багато компаній активно здійснюють різні програми соціальної допомоги для працівників, постраждалого населення та військових. Під час пандемії COVID-19 багато компаній в Україні та світі також активно впроваджували ініціативи корпоративної соціальної відповідальності, спрямовані на підтримку суспільства та боротьбу з наслідками кризи. Так, ПрАТ «МХП» надав значну допомогу медичним установам, передаючи засоби індивідуального захисту, медичне обладнання та фінансову підтримку для боротьби з COVID-19 [54].

На початку пандемії COVID-19 (березень-квітень 2020 року) британська компанія Unilever передала понад 5000 літрів Domestos у 50 лікарень у 24 областях України. Того ж року забезпечила дезінфекційними засобами 1700 шкіл для безпечного проведення Зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО) [94]. Під час пандемії COVID-19 компанія LEGO пожертвувала 50 мільйонів доларів для допомоги дітям, які постраждали від кризи [36]. Технологічні гіганти Google та Apple об'єднали зусилля для відстеження поширення вірусу, розробивши спільні технологічні рішення. Крім того, Google створив фонд COVID-19 для підтримки своїх співробітників по всьому світу, забезпечуючи оплачувані лікарняні незалежно від того чи хворі вони, чи знаходяться в ізоляції [231]. Проте можна навести й інші приклади, зокрема у період економічної кризи 2008 року в США частина великих

корпорацій зменшувала соціальні ініціативи, але згодом, у 2010-х, вони були відновлені та розширені у контексті сталого розвитку.

Не менш впливовим екзогенним чинником є культурні особливості та локальні норми певної країни. Ставлення суспільства до соціальної відповідальності бізнесу відіграє значну роль у формуванні корпоративних стратегій. Якщо населення підтримує соціально відповідальні компанії, то бізнес буде орієнтуватися на такі запити. Наприклад, у країнах із сильною традицією благодійності (наприклад, США, Велика Британія) компанії активно підтримують волонтерство та жертвують кошти на соціальні ініціативи. В азійських країнах (Китай, Японія, Південна Корея) соціальна відповідальність тісно пов'язана з колективізмом, що проявляється у підтримці співробітників і локальних спільнот. В Україні та країнах Східної Європи традиційно велике значення має допомога державним установам (лікарням, школам) і підтримка соціально вразливих верств населення. В мусульманських країнах (ОАЕ, Саудівська Аравія, Індонезія) КСВ ґрунтується на принципах «закят» (обов'язковий добродійний податок на майно і доходи, що сплачується на користь нужденних мусульман). У християнських традиціях (Європа, Південна Америка) КСВ часто спрямована на соціальне служіння – підтримку бідних, медичну допомогу, освіту. Буддистські країни (Таїланд, Шрі-Ланка) більше приділяють увагу екологічним ініціативам, що відображає їхню релігійну філософію гармонії з природою [96]. Культурні особливості та локальні норми визначають, які напрями КСВ будуть пріоритетними для бізнесу. Компанії, що успішно адаптують свої соціальні ініціативи до місцевих традицій, отримують більшу підтримку суспільства та підвищують власну репутацію.

Ще одним впливовим зовнішнім чинником є наявність та зміст законодавчих та нормативних документів в країні, де здійснює свою діяльність компанія.

В Україні корпоративна соціальна відповідальність розвивається переважно на добровільних засадах, однак існує низка законодавчих актів і нормативних документів, що визначають основні аспекти її реалізації. Загалом, методологічною основою стандартів у сфері корпоративної соціальної відповідальності є підписаний у 1999 р. Глобальний договір ООН, який поєднує

зусилля бізнесу, суспільства та ООН щодо реалізації десяти універсальних соціологічних та екологічних принципів, у яких визначено, що ділові кола [34]:

- 1) повинні підтримувати та поважати захист проголошених на міжнародному рівні прав людини;
- 2) не повинні бути причетні до порушень прав людини;
- 3) повинні підтримувати свободу об'єднань та реальне визнання права на укладання колективних договорів;
- 4) повинні виступати за ліквідацію всіх форм примусової праці;
- 5) повинні виступати за повну ліквідацію дитячої праці;
- 6) повинні виступати за ліквідацію дискримінації у сфері праці та зайнятості;
- 7) повинні підтримувати підхід до екологічних питань, заснований на принципі обережності;
- 8) повинні запроваджувати ініціативи, спрямовані на підвищення відповідальності за стан довкілля;
- 9) повинні сприяти розвитку і розповсюдженню екологічно безпечних технологій;
- 10) повинні протидіяти всім формам корупції, включаючи здирництво та хабарництво.

Нормативно-правове забезпечення КСВ в Україні містить в собі низку документів міжнародного рівня, які були прийняті світовими організаціями та ратифіковані українським урядом, а також нормативно-правові акти національного рівня [58; 77; 78; 83; 91; 106; 136; 141; 142; 143; 144; 145], які гармонізуються з принципами КСВ, викладеними в міжнародних документах і є дороговказом для компаній в Україні при здійсненні господарської діяльності з урахуванням соціальної відповідальності перед працівниками, соціумом, державою і для прогресивного розвитку самої компанії, громади та суспільства в економічній, соціальній та екологічній сферах [19; 158; 177; 215].

Для забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку Україна приєдналася до глобального процесу, обравши 17 Цілей сталого розвитку ООН на період до 2030 року своїми

орієнтирами для розроблення прогностичних і програмних документів та законодавчих актів (Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [148]).

Документом, що визначає сутність соціальної відповідальності загалом є ДСТУ ISO 26000:2019 «Настанови щодо соціальної відповідальності» [40]. У січні 2020 року Кабінет Міністрів України прийняв рішення про схвалення «Концепції реалізації державної політики у сфері розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року», відповідно до якої в Україні заохочуватимуть компанії під час своєї діяльності дотримуватися міжнародних стандартів та принципів відповідального ведення бізнесу (Розпорядження КМУ від 24.01.2020 р. № 66-р) [146].

Також вагомим чинником впливу на ведення компаніями корпоративної соціальної відповідальності в Україні є запровадження у 2021 році Національним банком України «Політики щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року» [137]. Цей документ, розроблений у співпраці з Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC), спрямований на формування ландшафту сталого фінансування в Україні. Він містить детальний опис задач та нового інструментарію для наближення діяльності українських фінансових установ до кращих світових стандартів інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG) у фінансові послуги.

У контексті розвитку сталого фінансування Регламентом Європейського Союзу 2020/852 щодо створення засад для сприяння сталому інвестуванню закріплено шість екологічних цілей та чотири принципи сталої економічної діяльності, що використовуються банками для оцінки кредитування компаній малого та середнього бізнесу (рис.1.7).

Сьогодні компаніям в Україні потрібно брати до уваги той факт, що під час оцінки та відбору проєктів для фінансування діяльність компанії має бути відповідною хоча б одній із шести екологічних цілей.

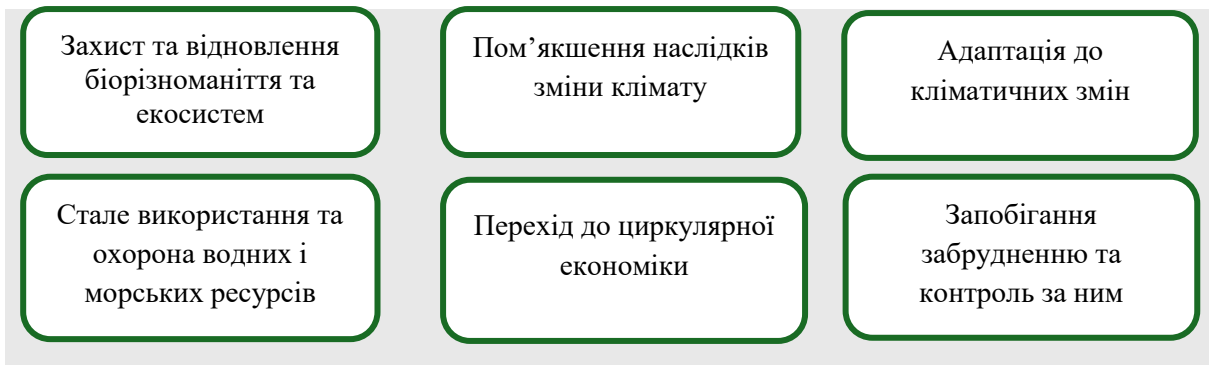


Рис. 1.7. Екологічні цілі сталого фінансування

*Джерело: складено на основі [137]*

Україна підтримала Європейський Зелений Курс [338], метою якого є досягнення кліматичної нейтральності європейського континенту до 2050 року, і заявила, що є невід'ємною частиною реалізації цілей цього курсу. Саме тому Національний банк України розробив дорожню карту з розвитку сталого фінансування в Україні – з чіткими діями, результатами та термінами. Вона допомагає компаніям приватного та державного секторів знайти більше можливостей для інвестування в низьковуглецеві проекти, для пом'якшення кліматичних ризиків, адаптації до зміни клімату та узгодження власних фінансових потоків з цілями Паризької угоди. За даними Міжнародної фінансової корпорації – IFC (International Finance Corporation), на ринках, що розвиваються, існують можливості для кліматичних інвестицій на суму близько 23 трлн доларів США до 2030 року, водночас в Україні вони оцінюються в 73 млрд доларів США [137].

Крім того, особливо слід відзначити позитивний вплив кредитної банківської політики на українському ринку щодо підтримки середнього та малого бізнесу чиєю основною діяльністю є сфери з позитивним впливом на навколишнє середовище (екологію або суспільство/соціальну сферу), а також цільове використання кредитних коштів на придбання обладнання, спецтехніки, автотранспорту, що належать до категорії «фінансування, що відповідає цілям сталого розвитку». Подібна політика є вагомим стимулом для суб'єктів

середнього та малого бізнесу впроваджувати в свою діяльність проекти корпоративної соціальної відповідальності.

Ще одним нормативним документом в Україні є схвалена Кабінетом Міністрів України «Стратегія запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку» (Розпорядження КМУ від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р), що визначає мету, цілі та основні завдання щодо забезпечення формування та розкриття підприємствами України інформації про сталий розвиток на основі єдиних методологічних засад, прийнятих у країнах-членах ЄС [147].

Бурхливий розвиток технологій значно змінює підходи компаній до реалізації корпоративної соціальної відповідальності, завдяки чому вона стає більш ефективною, прозорою та масштабною. З одного боку, використання цифрових інструментів допомагає організаціям зменшувати негативний вплив на довкілля, покращувати умови праці, підвищувати відповідальність перед суспільством та впроваджувати інноваційні підходи до сталого розвитку (рис.1.8). З іншого боку, використання нових технологій, зокрема пов'язаних із штучним інтелектом, ставить компанії перед новими етичними викликами.

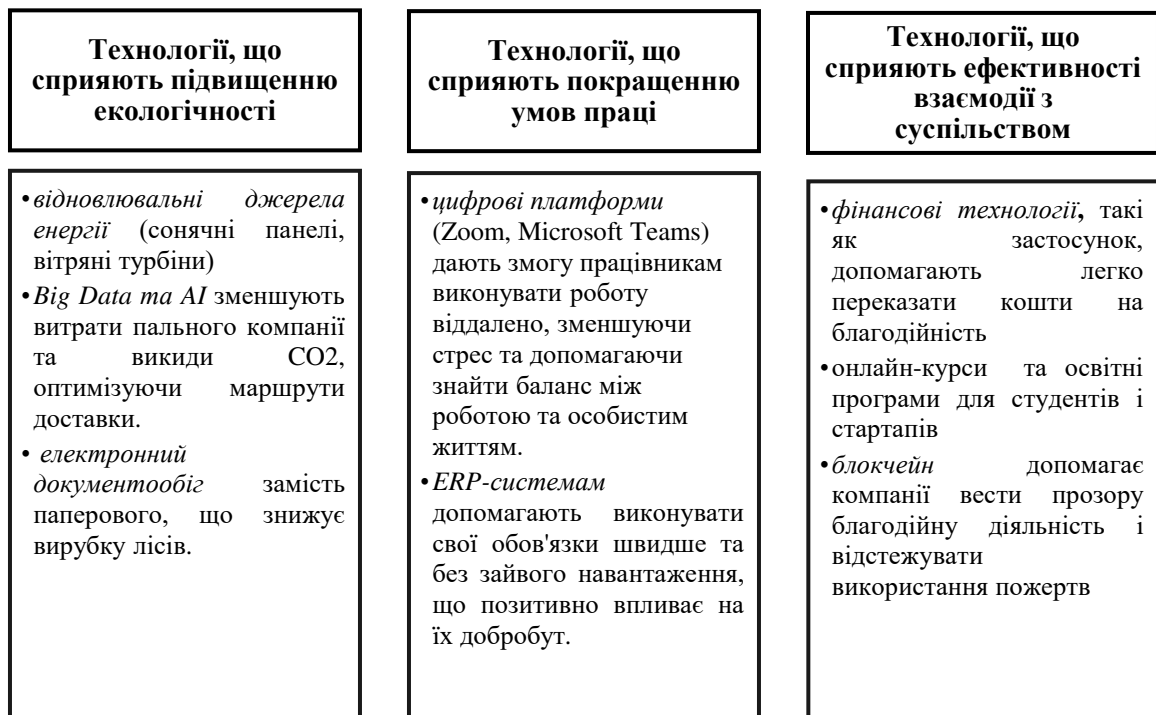


Рис. 1.8. Характеристика технологічних рішень для КСВ

Джерело: складено автором

Зокрема, впровадження безпаперових технологій та електронного документообігу допомагає скорочувати вирубку лісів. Деякі українські компанії вже впровадили цю концепцію у свою діяльність, наприклад, фармацевтичні компанії ПАТ «Фармак» і ПрАТ «Дарниця», виробник електроенергії «ДТЕК ВДЕ», газопостачальна компанія «Нафтогаз», агропромислове підприємство ПрАТ «МХП», ІТ-компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», ТОВ «СОФТСЕРВ», ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», міжнародна торговельна мережа «JYSK», український виробник засобів захисту рослин та мікродобрив «UKRAVIT», промислова компанія ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» та ще багато інших [30; 41; 53; 56; 57; 114; 167; 168; 170; 191; 200; 201].

Серед екзогенних чинників все більш відчутним за своїм впливом на КСВ підприємств стає врахування вимог партнерів щодо сталих практик. Значна кількість підприємств, особливо великих, відслідковують свої ланцюги постачання з метою співпраці з партнерами, які у своїй діяльності дотримуються соціально відповідальних практик. Це зумовлено посиленням глобальних стандартів та взятими зобов'язаннями дотримуватися міжнародних стандартів ESG. Як правило, великі підприємства передають ці вимоги вниз по ланцюгу постачань, спонукаючи менші підприємства також інтегрувати сталі практики у свою діяльність. Крім того, у глобальній економіці імідж одного партнера може вплинути на сприйняття всієї ланки постачання. Тому компанії прагнуть співпрацювати лише з тими, хто дотримується принципів КСВ, щоб мінімізувати репутаційні ризики. Цим процесам сприяє цифровізація ланцюгів постачання. Застосування цифрових інструментів робить можливим моніторинг зазначених практик практично в режимі реального часу.

Споживачі все частіше очікують від бізнесу не лише якісної продукції та послуг, а й відповідального підходу до соціальних та екологічних питань [156]. Слід зауважити, що в період повномасштабного воєнного вторгнення, компанії в Україні, що здійснюють соціальні проєкти направлені на підтримку армії, власних співробітників та їх сімей, які постраждали від воєнних дій, отримали суттєве посилення прихильності споживачів до власного бренду, що зміцнило їх

репутаційну позицію на ринку. Інвестори також надають перевагу компаніям із позитивною репутацією та стійкими практиками, оскільки це знижує ризики та підвищує привабливість інвестицій у стратегічній перспективі.

Чинник зростаючого попиту на екологічні, етичні та локальні продукти має дедалі більший вплив на корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) підприємств. Його роль зросла у зв'язку із зміщенням переваг споживачів з ціни на цінності. Покупці все частіше обирають товари з «історією»: зроблені екологічно, етично та з локальною доданою вартістю, оскільки почали розуміти вплив їх покупок на навколишнє середовище і тому шукають бренди, що поділяють відповідні переконання. Завдяки соціальним мережам та онлайн-платформам покупці легко дізнаються, як саме виготовлено той чи інший товар. Це створює тиск на компанії бути прозорими та відповідальними. Особливо після COVID-19 спостерігається підвищений інтерес до місцевих виробників, ремесел, крафтових товарів. Це стимулює компанії розглядати КСВ не лише з глобального, а й з локального виміру. Бренди, що демонструють сталість, мають більшу лояльність клієнтів і кращі позиції на ринку. Тому підприємства інтегрують КСВ у стратегії не з примусу, а як інструмент маркетингу та позиціонування.

Вище описані екзогенні чинники доповнюються впливом на КСВ медіа та громадської думки. В умовах інформатизації, демократизації та цифровізації суспільства зростає попит на прозорість та відкритість суспільних практик, у тому числі й соціально відповідальних. Крім того, у світі соціальних мереж і цифрових медіа будь-яка дія компанії миттєво стає публічною. Скандали, екологічні порушення чи неетична поведінка – усе швидко потрапляє в заголовки та стає предметом суспільного осуду. Медіа та громадськість очікують, що компанії будуть відкрито звітувати про свої дії, особливо в екологічній, соціальній та етичній площині. Це стимулює бізнес вести КСВ не лише формально, а й змістовно. Таким чином, діяльність медіа сприяє формуванню громадської думки, яка, в свою чергу, впливає на соціальні практики підприємств, мотивуючи їх до розширення та поглиблення.

Серед ендогенних чинників корпоративної соціальної відповідальності, на наш погляд, найвагоміше місце посідає корпоративна культура, а також лідерство та управлінська філософія, яка з нею пов'язана. Відомо, що стратегія компанії залежить від цінностей, які закладені в корпоративну культуру, а також від стратегічного бачення керівництва компанії. КСВ програми завжди є більш успішними, коли працівники мають можливість брати в них участь та відчують їх реальну користь. Корпоративна культура, її базові цінності, які розділяють співробітники компанії на всіх рівнях, є основою корпоративної соціальної відповідальності. Крім того, корпоративна культура впливає як на зовнішні, так і внутрішні форми реалізації КСВ. Основу корпоративної культури та лідерської поведінки в компанії складають ідеї, погляди, основоположні цінності, які поділяються членами всієї організації. Вони можуть бути дуже різними залежно від того, що лежить в їх основі: інтереси компанії в цілому чи інтереси окремих членів. Це обумовлює стиль поведінки й спілкування між співробітниками компанії. Компанії з розвинутою корпоративною культурою користуються великим авторитетом на ринку і привабливі як для потенційних співробітників, так і для партнерів по бізнесу та акціонерів [219].

Ще однією важливою ознакою корпоративної культури є наявність у компанії етичного кодексу або кодексу поведінки, де мають бути прописані чіткі стандарти та політики компанії, її відповідальні підрозділи та особи, що контролюють дотримання етичних норм всередині та ззовні компанії.

В Україні все більше компаній розвивають свою корпоративну культуру. Насамперед, топ-менеджмент на власному прикладі демонструє прихильність до участі у волонтерських проектах та дотриманні принципів сталого розвитку. Це мотивує працівників і тим самим підвищує значущість соціальних проектів для всієї компанії. Наприклад, керівники ІТ-компанії ТОВ «СОФТСЕРВ» ініціювали створення SoftServe Charity Fund, який фінансує освітні програми, допомагає лікарням та підтримує молодих ІТ-спеціалістів [290]. Топ-менеджмент компанії ТОВ «Нова пошта» ініціював програму «Зелена пошта», що передбачає використання енергоефективного освітлення, переробку відходів та встановлення

сортувальних станцій. Компанія запустила свою першу сонячну електростанцію на даху Київського інноваційного терміналу (КІТ) на початку 2024 року та поступово переходить на екологічний транспорт [116].

Керівництво компанії ПрАТ «Дарниця» у своєму Кодексі ділової поведінки також відзначає важливість дотримання практик відповідального ведення бізнесу та принципу нульової толерантності до будь-яких порушень правил ділової поведінки й етики. Вся діяльність компанії ґрунтується виключно на етичності, сумлінному веденні бізнесу, усвідомленому і відповідальному ставленні до власних ресурсів, проактивності, відкритості, прагненні робити дедалі більше і краще в кожній точці дотику зі споживачем, пацієнтом, колегою або партнером [30]. Отже, корпоративна культура та лідерство мають ключовий вплив на активізацію корпоративної соціальної відповідальності всередині підприємства.

Розробка КСВ стратегії та відповідних цілей компанії має фундаментальне значення для підприємств через те, що сучасні компанії дедалі частіше інтегрують соціальну відповідальність у свою бізнес-стратегію, а не сприймають її як додаткову активність. Без чіткої КСВ-стратегії компанії можуть втратити доступ до капіталу або зіткнутися з падінням вартості активів. Крім того, компанії дедалі частіше використовують КСВ для інновацій, цифрової трансформації, переходу до зеленої економіки. Тобто соціальна відповідальність компанії стає не просто зобов'язанням, а двигуном змін. Саме тому інтеграція КСВ у стратегії та цілі компанії сприяє її суттєвій активізації та переходу від фрагментарності до системності у її здійсненні.

Наступним важливим ендогенним чинником корпоративної соціальної відповідальності є наявність внутрішніх ресурсів компанії, в тому числі фінансових. Кількість ресурсів (фінансових, матеріальних, людських, інформаційних тощо), які компанія може виділити на програми КСВ, залежить від її фінансових результатів. Якщо бізнес не отримує достатньо доходів, то логічно, що він може скоротити витрати на соціальні програми. Компанії з

великим капіталом здатні більш масштабно впроваджувати програми КСВ у той час як малі й середні компанії значно обмежені в ресурсах.

Ключовим капіталом компанії за цінністю та ефективністю – є людський. Соціально відповідальний бізнес має забезпечувати своїх працівників належними умовами праці та трудовими стандартами на робочому місці. В цьому ключову роль відіграє система управління персоналом, яка сформована на підприємстві. Відповідно й працівники все частіше цінують компанії не лише за рівнем заробітної плати, а й за етичними стандартами та наявними соціальними програмами. «Зумери» і «міленіали» активно шукають роботодавців із цінностями. Щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії змінюють управління персоналом щодо створення рівних можливостей, запобігання дискримінації, підтримки ментального здоров'я тощо. Це стимулює активізацію та оновлення політик щодо рекрутингу, оплати праці, внутрішніх комунікацій.

Згідно з останніми опитуваннями та дослідженнями 2024 року, зокрема англійської платформи «New Possible» [239], та компанії Ciphir [336], яка займається програмним забезпеченням для персоналу, серед найбільш цінних переваг для працівників названо такі: позитивна корпоративна культура (до неї належать відносини на робочому місці, визнання працівників, потенціал для кар'єрного зростання, пріоритет здоров'ю та благополуччю працівників), ефективне лідерство (відчуття, що роботодавці поділяють цінності працівників та разом працюють для досягнення спільної мети), підвищення заробітної плати вище рівня інфляції (криза вартості життя є суттєвим фактором бажання працівників отримати більше грошей), гнучка робота, підтримка благополуччя (виплати працівникам та ініціативи, які підтримують здоровий спосіб життя, зменшують прогули та підвищують залученість працівників), щедра щорічна відпустка, а також подяка від керівників компанії (у вигляді бонусів за продуктивність, командних напоїв або продуктів харчування, ваучери або подарунки, схема винагород). Практика свідчить, що для того, щоб КСВ була дійсно ефективною, її повинні розуміти та підтримувати працівники. Внутрішня комунікація допомагає сформувати єдине бачення та залучення до спільних

цілей. Саме тому чинник забезпечення ефективності внутрішньої комунікації щодо цілей і результатів КСВ також має помітний вплив на динаміку соціальної активності бізнесу. Коли компанія відкрито оприлюднює свої цілі та результати КСВ, це створює атмосферу довіри та відповідальності, зміцнює внутрішній імідж роботодавця.

Варто окремо відзначити, що існує тісний взаємозв'язок між ефективністю дій, спрямованих на реалізацію КСВ, та організаційною структурою компанії. Інтеграція КСВ до стратегії компанії вимагає відповідних змін в її організаційній структурі. Її адаптація до нових вимог передбачає появу в штатному розписі компаній таких посад, як CSR-менеджер, ESG-директор, а в управлінській структурі – відділу сталого розвитку тощо. У компаніях, де в організаційній структурі багато підрозділів, важливо розуміти, хто саме буде відповідати за планування, реалізацію та моніторинг КСВ. Без цього соціальні ініціативи залишаться декларативними або неузгодженими. Крім того, розвиток КСВ спонукає компанії до переходу до більш гнучких та партисипативних структур, адже вони дозволяють швидше впроваджувати соціальні ініціативи, реагувати на виклики, залучати команди з різних напрямів. Крім того, впровадження КСВ спонукає до міжфункціональної взаємодії в середині компанії, оскільки вона має охоплювати HR, маркетинг, фінанси, PR, виробничі операції тощо. Тому організаційна структура має бути такою, щоб вона могла підтримувати координацію між різними функціями для уникнення дублювання та хаосу.

## **Висновки до розділу 1**

Світовою практикою доведено, що корпоративна соціальна відповідальність підприємства, яке здійснює діяльність з урахуванням соціальних та екологічних вимог та очікувань стейкголдерів, перетворюється на потужний фактор, що сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, зміцненню його ділової репутації та обумовлює зростання ринкової вартості підприємства за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів,

підвищення прибутковості та конкурентоспроможності, зміцнення позицій на міжнародних ринках, створення проривних умов для інноваційно-технологічного та фінансового розвитку тощо.

Визначено, що еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності – тривалий багаторівневий процес, який у сучасному розумінні феномену корпоративної соціальної відповідальності бере початок із середини ХХ сторіччя і ознаменований великою кількістю теоретичних та прикладних досліджень, ініційованих як бізнесом, так і суспільством, актуальність яких пов'язана з необхідністю вирішення низки важливих економічних, соціальних та екологічних питань.

Відзначено, що концепція сталого розвитку є відповіддю на глобальні виклики у вигляді стрімкого демографічного та індустріального зростання, негативного антропогенного впливу на довкілля, виснаження ресурсно-екологічної бази та іншого, що може стати потенційною загрозою для майбутніх поколінь щодо доступу до життєво необхідних ресурсів, а отже, вимагає перехід людства від тенденції неконтрольованого фізичного зростання, безвідповідального ставлення до природних ресурсів та нехтування принципами соціальної справедливості до сталого розвитку в економічному, соціальному та екологічному аспектах.

Відзначено, що визначення терміна «сталий розвиток» – «Sustainable Development» як «розвиток, що задовольняє потреби сьогодення без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольнити свої», представлено у 1987 році у доповіді Міжнародної комісії ООН з навколишнього середовища та розвитку на чолі з Г. Х. Брундтланд «Наше спільне майбутнє» («Our common future»), незважаючи на безліч релевантних визначень, запропонованих авторитетними дослідниками протягом десятиліть, нині вважається найпоширенішим і загальноприйнятим. При цьому, аналіз підходів, напрацьованих впливовими інституціями та представниками різних наукових шкіл, щодо визначення і встановлення суті поняття «сталий розвиток» дозволяє зробити висновок, що в основі феномену сталого розвитку лежить баланс екологічних, соціальних і

економічних аспектів розвитку, який має на меті подолання глобальних викликів (глобальне потепління, голод, бідність, виснаження природних ресурсів без можливості відновлення, втрата біорізноманіття тощо) та збереження й розвиток ресурсів – людських, матеріальних, соціальних та природних для тривалого соціального та екологічного благополуччя нинішнього та наступних поколінь.

Підтверджено, що ефективне забезпечення сталого розвитку неможливе без формування нового типу мислення та колективного усвідомлення суспільством обмеженості природних ресурсів і необхідності поєднання економічних цілей із принципами соціальної справедливості. Доведено, що досягнення цілей сталого розвитку значною мірою залежить від узгоджених дій усіх учасників соціально-економічних відносин – держави, бізнесу, громадянського суспільства та окремої особистості.

Обґрунтовано, що ключовими передумовами успішної реалізації стратегії сталого розвитку є створення нової системи цінностей шляхом послідовної синхронізації «соціально відповідального мислення», «соціально відповідальної поведінки», «соціально відповідальної культури», «соціально відповідальної діяльності», орієнтованої на раціональне використання ресурсів і відмову від моделей надмірного споживання, а також підтримка суспільних прагнень до підвищення якості життя, розширення доступу до соціальних благ та забезпечення рівності й соціальної справедливості.

Встановлено, що існує тісний взаємозв'язок між сталим розвитком та корпоративною соціальною відповідальністю, де корпоративна соціальна відповідальність є імперативом сталого розвитку, а діяльність зі сталого розвитку сприяє ефективнішій реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності. На практиці це означає постійну реалізацію соціально відповідальними суб'єктами господарювання бізнес-практик у концепції сталого розвитку, тобто вони не завдають непоправної шкоди довкіллю, мінімізуючи негативний антропогенний вплив, а також сприяють соціальному розвитку, відповідають інтересам суспільства, адекватно реагують на запити та вимоги стейкхолдерів і загалом своєю діяльністю та поведінкою не лише демонструють,

а радше доводять дієвість соціальної та екологічної компонент у забезпеченні благополуччя соціуму, що має принципово важливе значення для досягнення сталого розвитку на мікро-, мезо- та макроекономічному рівнях. До того ж, компанії, які активно інтегрують концепцію сталого розвитку у бізнес-діяльність, перетворюють корпоративну соціальну відповідальність на потужний фактор досягнення успіху в бізнесі та високих рейтингових позицій на висококонкурентних ринках.

Встановлено, що сучасне розуміння концепції сталого розвитку як ідеї, сукупності напрямів та орієнтирів розвитку та видозмінювання людства відображено у 17 Цілях сталого розвитку, що охоплюють економічний, соціальний та екологічний аспекти життя нинішнього і наступних поколінь на основі збалансованого підходу до розвитку. ЦСР були представлені у Резолюції ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року», прийнятої 25 вересня 2015 р. Україна долучилася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку і у 2019 році Президент України Володимир Зеленський своїм Указом постановив забезпечувати дотримання, адаптованих з урахуванням національних пріоритетів розвитку, Цілей сталого розвитку України. Впровадження ЦСР є необхідним для досягнення економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної збалансованості, що створює підґрунтя сталого розвитку людства на глобальному рівні як на найближчу, так і на довгострокову перспективу.

Досліджено різні наукові підходи до виділення та аналізу чинників впливу на корпоративну соціальну відповідальність підприємств. Обґрунтовано доцільність створення класифікації чинників впливу на КСВ, у якій критерієм виступає тип середовища господарювання. Такий підхід до класифікації дає можливість чітко розділити впливові чинники на ті, що залежать від самої компанії (ендогенні), і які вона може контролювати, і на ті, що виходять за її межі (екзогенні), а отже, які вимагають від компанії адаптації та реагування, що створює додаткові переваги для менеджменту компаній при аналізі, плануванні та управлінні КСВ підприємства.

Основні положення розділу дисертаційної роботи висвітлено у працях: [44; 47; 69; 208; 359; 360; 364].

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

#### 2.1. Світовий досвід впровадження та дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті сталого розвитку

Ознакою сучасного підприємницького функціонування значної кількості економічних суб'єктів по всьому світу стало зміщення їх інвестиційної та господарської парадигми з фінансових вигод до стратегій, які забезпечують як фінансову ефективність, так і позитивний вплив на суспільство. У світовій економіці розроблено та запроваджено систему стандартів та структур, які надають рекомендації щодо стандартів здійснення соціально відповідального бізнесу, а також вимірювання та звітування у сфері ESG. Зокрема запроваджені щорічні звіти з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) допомагають підприємцям та інвесторам порівнювати компанії за ключовими показниками. Найбільш відомі стандарти ESG, які використовують компанії, що ведуть глобальний бізнес, наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Світова система стандартів підтримки сталого розвитку підприємства

Назва стандарту	Сутність стандарту	Мета стандарту	Вплив на діяльність компанії
1	2	3	4
CDP (Carbon Disclosure Project)	База даних про вплив організацій на навколишнє середовище, наприклад, про глобальні викиди парникових газів, яка найбільш широко використовується у світі	Підвищення прозорості даних про вплив на навколишнє середовище та підтримка сталого бізнесу шляхом надання допомоги компаніям у вимірюванні, відстеженні та зменшенні шкоди, завданої навколишньому середовищу	Допомагає компаніям розкривати екологічні дані та відстежувати прогрес

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3	4
Sustainability Accounting Standards Board (SASB)	Рада зі стандартів бухгалтерського обліку в галузі сталого розвитку (SASB), неприбуткова організація, що займається створенням керівних принципів бухгалтерського обліку в галузі сталого розвитку для різних галузей, пропонує схему розкриття даних про сталий розвиток, що мають фінансове значення для інвесторів	Допомога компаніям у всьому світі звітувати про напрями сталого розвитку, які є найбільш важливими для їх інвесторів і які, ймовірно, вплинуть на їх здатність створювати довгострокову цінність для акціонерів	Підвищення ефективності і порівнянності корпоративного розкриття інформації щодо екологічних, соціальних та управлінських питань (ESG)
Global Reporting Initiative (GRI)	Глобальна ініціатива зі звітності (Global Reporting Initiative) – це міжнародна некомерційна та незалежна ініціатива, в рамках якої багато учасників розробляють правила для компаній, які переймаються питаннями сталого розвитку	Глобальна ініціатива зі звітності допомагає показати конкретні та цілеспрямовані дії, які були здійснені для зменшення іноді шкідливого впливу компаній. Визначені керівні принципи дають змогу виміряти ефективність різних вжитих заходів	Заохочує прозорість за всіма факторами ESG, що широко застосовується у всьому світі
Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)	Міжнародна ініціатива, створена для того, щоб допомогти компаніям та фінансовим установам прозоро звітувати про кліматичні ризики і можливості їх впливу на бізнес. Вона була заснована у 2015 р. Радою з фінансової стабільності (Financial Stability Board, FSB) за ініціативою країн G20	Інформувати інвесторів та зацікавлені сторони про пов'язані з кліматом ризики та можливості, з якими стикаються компанії, а також сприяти більш стійкій, низьковуглецевій світовій економіці шляхом прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень	Допомагає компаніям узгоджувати звіти про ризики та можливості, пов'язані з кліматом
Annual corporate social responsibility (CSR) reports	Звіт щодо інтеграції екологічних, соціальних та економічних цінностей у діяльність бізнесу	Узгодити бізнес-операції з ширшими суспільними цілями, гарантуючи, що компанія не лише переслідує фінансовий успіх, але й робить позитивний внесок у розвиток світу. Це передбачає встановлення конкретних цілей, побудову партнерських відносин з громадою та вдосконалення кодексів поведінки постачальників, які допомагають ефективно вирішувати соціальні та екологічні проблеми	CSR-звіти демонструють, як компанія дотримується соціальних і екологічних зобов'язань

Джерело: складено з використанням [226; 228; 324; 293; 225] та опубліковано [362]

Стандарти, які використовуються для звітності зі соціальної відповідальності мають на меті гарантувати розкриття екологічних, соціальних та управлінських чинників, що впливають на діяльність компаній. Варто зазначити, що у різних країнах можуть використовуватися власні стандарти. Наприклад, з квітня 2022 року Великобританія запровадила обов'язкові правила розкриття ESG, які вимагають від певних категорій компаній включати фінансову інформацію, пов'язану з кліматом, у свої стратегічні звіти [226]. У 2024 році урядом Великобританії було запроваджено оновлені вимоги до розкриття інформації про сталий розвиток (Sustainability Disclosure Requirements), у яких окреслено плани щодо створення найкращих світових практик і стандартів для підтримки прагнення країни стати першим у світі фінансовим центром із нульовим балансом (Net Zero Aligned Financial Centre). Такий центр – це ініціатива, яка спрямована на те, щоб зробити фінансову систему країни повністю узгодженою з цілями досягнення *Net Zero* (нульових викидів парникових газів) до 2050 року. Це означає, що фінансові установи, які працюють у зазначеному центрі (банки, страхові компанії, інвестори, біржі, регулятори), мають надавати пріоритет фінансуванню проєктів, які сприяють декарбонізації, сталому розвитку та адаптації до кліматичних змін. Відповідно до цього підходу Великобританія оголосила про своє бажання зробити Лондон світовим лідером у фінансуванні переходу до *Net Zero*. Крім того, у 2021 році на конференції COP26 понад 450 фінансових організацій у межах ініціативи Glasgow Financial Alliance for Net Zero (GFANZ) зобов'язалися узгоджувати свою діяльність відповідно до концепції *Net Zero*.

Відповідно до Директиви про нефінансову звітність (Non-Financial Reporting Directive (NFRD)) у ЄС вимагалось від близько 11000 великих компаній розкривати інформацію ESG. У січні 2023 року Директива про корпоративну звітність зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)) [258] замінила NFRD, розширивши сферу застосування до приблизно 50000 компаній, що становить приблизно 75% від загального обсягу компаній ЄС [226].

Загалом, дія CSRD поширюється на компанії, зареєстровані на регульованих ринках ЄС, за винятком мікропідприємств, тобто тих, у яких працює менше 10 осіб та/або річний чистий дохід становить менше 20 мільйонів євро. Крім того, директива стосується великих компаній, що відповідають хоча б двом із наведених нижче критеріїв:

- 250 або більше працівників,
- понад 40 мільйонів євро чистого доходу,
- понад 20 мільйонів євро загальних активів.

CSRD модернізує та посилює правила щодо соціальної та екологічної інформації, яку компанії повинні оприлюднювати у своїх звітах. Вона набула чинності 5 січня 2023 року, а перша група компаній має розпочати звітність у 2025 році за 2024 фінансовий рік. Директива поширюється на значну групу як великих, так і малих та середніх підприємств (крім мікропідприємств), акції яких котируються на біржі. Деякі компанії за межами ЄС також повинні будуть звітувати, якщо вони генерують понад 150 мільйонів Євро на ринку ЄС [252]. Компанії, які підлягають CSRD, повинні будуть звітувати відповідно до Європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS). Стандарти розроблено у вигляді проекту EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group), раніше відомого як Європейська консультативна група з фінансової звітності. Дія зазначеної Директиви спрямована на забезпечення виявлення та усунення компаніями негативного впливу їхньої діяльності на права людини та навколишнє середовище як у ЄС, так і за його межами.

Значного прогресу в обов'язковому розкритті ESG досягли Сполучені Штати на федеральному рівні. У березні 2024 року Комісія з цінних паперів і бірж (Securities and Exchange Commission (SEC)) прийняла правила для вдосконалення та стандартизації розкриття інформації, пов'язаної з кліматом, для інвесторів. Ці правила вимагають від зареєстрованих компаній надавати інформацію, пов'язану з кліматичними ризиками, які ймовірно можуть мати суттєвий вплив на їхній бізнес, результати діяльності або фінансовий стан. Однак, варто зазначити, що впровадження зазначених правил може зіткнутися з

труднощами через потенційні зміни в керівництві SEC та зміну політичних пріоритетів.

На початку 2024 року Комісія з цінних паперів і бірж США (SEC) також доопрацювала правила розкриття інформації про клімат, які вимагають від публічних компаній розкривати дані про кліматичні ризики та викиди. Однак звітність про викиди за Score 3 залишається добровільною для більшості компаній.

У світовій практиці для оцінки діяльності компаній із позицій сталого розвитку та соціальної відповідальності їх партнери та інвестори часто покладаються на ряд індексів. Найбільш значимими серед них є:

- Індекс сталого розвитку Доу-Джонса (DJSI – Dow Jones Sustainability Indices),
- Фондовий індекс Financial Times для розвитку загального добробуту (FTSE4Good Index).

Індекс сталого розвитку Доу-Джонса (DJSI) є всесвітньо визнаним еталонним показником, який оцінює показники сталого розвитку компаній та їх політики корпоративної соціальної відповідальності на основі економічних, екологічних і соціальних параметрів. Він був створений у 1999 році для того, щоб надати, насамперед, інвесторам, чітку метрику для оцінювання ефективності компаній, відданих принципам сталого ведення бізнесу. Індекс оцінює світові компанії в різних секторах і вибирає ті, які демонструють лідерство у сфері сталого розвитку. Останнім часом значення DJSI зросло, оскільки діловий світ все більше визнає цінність сталого розвитку в корпоративній стратегії. Компанії, які потрапляють до списку DJSI, використовують цей факт для покращення своєї ділової репутації та інвестиційного рейтингу. Індекс сталого розвитку Доу Джонса (DJSI) має значний вплив на формування корпоративної поведінки та прийняття рішень, оскільки встановлює соціальний стандарт. Компанії в усьому світі часто використовують критерії DJSI як дорожню карту для вдосконалення власної екологічної, соціальної та економічної практики. Суворі критерії оцінки DJSI спонукають компанії цілісно оцінювати свою діяльність, враховуючи не лише прибутковість, але й вплив на

суспільство та навколишнє середовище. Таким чином DJSI ефективно спонукає глобальну корпоративну спільноту до більш сталих практик.

Включення до DJSI відбувається за низкою встановлених параметрів, зокрема до уваги беруть: корпоративне управління, управління ризиками, стратегії зміни клімату, екологічну ефективність, трудову практику, права людини, залучення зацікавлених сторін.

Компанії вносяться до списку DJSI на основі їх показників сталого розвитку, які визначаються на основі аналізу сталих практик та їх продуктивності, а також порівняння з аналогами в галузі та з глобальними стандартами. Варто зазначити, що конкретні параметри можуть змінюватися щороку, але оцінювання обов'язково зосереджується на економічному, соціальному та екологічному вимірах, а також містить специфічні галузеві параметри [227].

DJSI охоплює галузеві параметри для оцінки компаній у відповідних секторах. Наприклад, компанії в енергетичному секторі можуть бути оцінені за їхніми ініціативами щодо відновлюваної енергії, тоді як компанії в секторі охорони здоров'я можуть бути оцінені за доступом пацієнтів до ліків. Компанії оцінюються на основі їх ефективності за кожним критерієм, а бали порівнюються з галузевими аналогами, щоб визначити внесення до DJSI. Процес оцінювання є суворим і передбачає збір даних, аналіз і перевірку [227].

Компанії, які входять до 10% найкращих у певній галузі, додаються до складу DJSI World. У 2022 році список складався з 332 компаній, у 2024 р. – з 321 компанії. Список DJSI World 2024 представлений компаніями з усіх континентів, які працюють у 25 видах економічної діяльності (рис. 2.1).

Значну частину цього списку (18,7%) складають компанії, що зайняті в таких секторах, як «Капітальні товари» та «Матеріали». Для компаній, які працюють у цих секторах, соціальна відповідальність – це не лише етична практика, а й конкурентна перевага, яка відкриває можливості для інновацій, інвестицій і зміцнення репутації. Ці компанії прагнуть забезпечити сталий розвиток, відповідати регуляторним вимогам і задовольняти запити клієнтів та інвесторів.

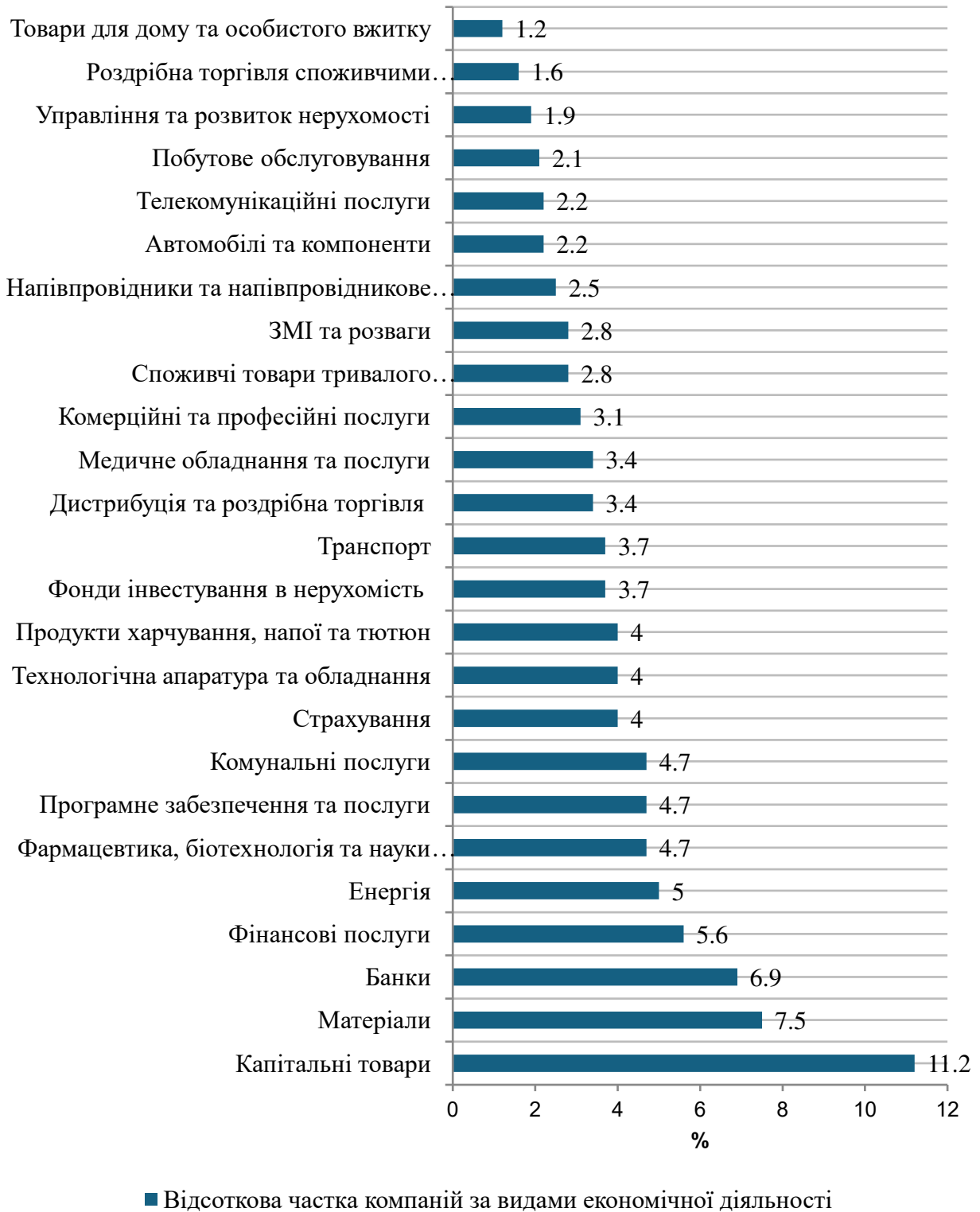


Рис. 2.1. Частки компаній за видами діяльності, які ввійшли до списку Dow Jones Sustainability World Index у 2024 році

Джерело: розраховано на підставі [261] та опубліковано [362]

Саме тому їх часто вважають лідерами у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Варто відзначити, що саме вони справляють значний вплив на

навколишнє середовище, оскільки виробництво капітальних товарів, таких як машини, обладнання, будівельні матеріали, транспортні засоби та інфраструктура часто є енергоємним і створює значні обсяги викидів парникових газів (Score 1, Score 2, Score 3). Багато країн посилило екологічне законодавство, вимагаючи від компаній скорочення викидів, використання чистих технологій та відповідального поводження з відходами. Саме тому компанії впроваджують екологічні ініціативи, наприклад: скорочення викидів вуглецю, використання відновлюваної енергії, перехід на екологічні матеріали. Соціальна відповідальність допомагає їм мінімізувати вплив на екосистеми й водночас відповідати вимогам інвесторів, які все більше орієнтуються на ESG-критерії.

Сталими лідерами у секторі «Капітальні товари» є японські компанії, які становлять 25% від загальної кількості компаній цього сектору в списку DJSI World 2024. Загалом, варто зазначити, що 39% серед компаній сектору «Капітальні товари», які потрапили до DJSI World – це азійські компанії з таких країн, як Республіка Корея, Сінгапур. Країни ЄС у цьому секторі складають 36% і представлені компаніями з такими країнами, як Німеччина, Італія, Франція, Нідерланди та Фінляндія.

Сектор «Енергія» є не менш значимим за своїм впливом на екологічний баланс. Компанії, які ввійшли в DJSI World 2024 представляють різні країни, проте більшість (6 компаній з 16) з них функціонують у Північній та Південній Америці.

Ще одним важливим сектором для довкілля є «Транспортування», оскільки воно є найбільшим джерелом викидів CO<sub>2</sub>, особливо авіація, судноплавство та автотранспорт. 75% сталих компаній цього сектору зареєстровано в країнах Азії (5 компаній), США (2 компанії), Бразилії (1 компанія) та Австралії (1 компанія). Цікавим є той факт, що до DJSI World 2024 ввійшло лише три компанії з країн ЄС. Це іспанська компанія Aena S.M.E S.A., яка є оператором аеропортів, німецька Deutsche Post AG та нідерланська PostNL N.V., які працюють у сфері поштової та кур'єрської служби. Незважаючи на суворі рамки Європейської зеленої угоди, існують певні складності для європейських транспортно-логістичних компаній щодо зеленого переходу. Багато європейських

транспортних компаній ще не досягли суттєвого прогресу в декарбонізації своїх операцій. Перехід на екологічно чисті види палива, наприклад, водень, електроенергію, біопаливо, є дорогим та технологічно складним. Впровадження інновацій, таких як електричні вантажівки, вимагає часу, інвестицій та адаптації інфраструктури. Крім того, багато транспортних компаній є частиною складних глобальних ланцюгів постачання, які важко контролювати з точки зору ESG. Значна частина впливу на довкілля та суспільство (особливо Scope 3 викиди) пов'язана з діяльністю постачальників і клієнтів, що створює додаткові труднощі для прозорості та відповідності вимогам DJSI. Порівняно з іншими секторами, такими як «Банки» чи «Телекомунікаційні технології», транспортні компанії часто відстають у впровадженні ESG-стратегій через: значні капіталовкладення, необхідні для переходу на стійкі моделі, а також тривалий час окупності інвестицій у нові технології (наприклад, електрифікація флоту або модернізація суден). Це частково пояснює відсутність значної кількості європейських транспортних компаній у досліджуваному нами списку сталих світових компаній.

Згідно з DJSI World 2024 більшість сталих компаній у різних секторах економіки зареєстровано на Тайвані (33 компанії), що складає 10% від всіх компаній, які були включені в цей список. Переважна більшість цих компаній належить до таких видів економічної діяльності, як «Банки», «Напівпровідники та напівпровідникове обладнання». Банки та фінансові установи активно впроваджують високі стандарти соціальної відповідальності через свою важливу роль у глобальній економіці, підвищену увагу суспільства до сталого розвитку, а також через регуляторні та інвестиційні вимоги. Вони прагнуть забезпечити сталий розвиток і водночас зберегти довіру клієнтів, партнерів та інвесторів. Уряд Тайваню, а також міжнародні організації вимагають від банків враховувати екологічні та соціальні ризики в інвестиціях і кредитуванні. Наприклад, спеціальна робоча група, створена Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) у 2015 році зобов'язує банки розкривати кліматичні ризики.

Другим лідером у списку DJSI World 2024 серед країн із найбільшою кількістю компаній, що впроваджують практики соціальної відповідальності є Японія (29 компаній), третім – США (26 компаній). 17 сталих компаній Великобританії склали 5% DJSI World 2024. Серед країн ЄС найбільше сталих компаній в Італії (15 компаній в списку DJSI World 2024), Іспанії (12 компаній), Франції – 6 компаній.

Іншим важливим та широко використовуваним показником є Фондовий індекс Financial Times для розвитку загального добробуту (FTSE4Good) [280]. Він являє собою серію фондових індексів, які були створені FTSE Russell – підрозділом Лондонської фондової біржі. Ці індекси також оцінюють компанії з точки зору їх екологічної, соціальної та управлінської ефективності. Метою обчислення індексів FTSE4Good є сприяння в інвестування компаній, які дотримуються високих стандартів сталого розвитку та соціальної відповідальності. Критерії включення компанії до в FTSE4Good подано на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Критерії внесення компаній до індексу FTSE4Good

*Джерело: складено автором за [280]*

Безумовно, індекс FTSE4Good є одним із найбільш відомих індексів, які використовують компанії, для того, щоб оцінити та підтвердити прогрес у досягненні цілей політики корпоративної соціальної відповідальності певної компанії, а також для того, щоб залучити інвесторів. Хоча, на перший погляд,

цей індекс є схожим з індексом сталого розвитку Доу-Джонса (DJSI) все ж вони мають між собою низку важливих відмінностей (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика індексів FTSE4Good та Dow Jones Sustainability World Index

Порівняльний параметр	Dow Jones Sustainability World Index	FTSE4Good
1	2	3
<i>Мета</i>	Розроблений для оцінювання найкращих компаній із точки зору сталості їх процесів у різних секторах. Індекс використовують для визначення лідерів у сталому розвитку серед найбільших світових компаній	Розроблений для відстеження компаній, які мають високі стандарти екологічного, соціального корпоративного управління (ESG). Індекс допомагає інвесторам, які прагнуть вкладати фінансові кошти у сталі бізнеси
<i>Підхід</i>	Спрямований на визначення компаній-лідерів у сталих практиках, орієнтуючись на галузевий аналіз і глобальне охоплення	Індекс зосереджений на загальних ESG-стандартах для компаній у розвинених країнах
<i>Географічне охоплення</i>	Індекс охоплює компанії зі всього світу з 25 галузей. Існують глобальний індекс, європейський, азійський і навіть галузеві підіндекси	Індекс охоплює компанії, що функціонують лише на розвинених ринках, наприклад, США, Європи, Японії тощо
<i>Галузеве охоплення</i>	Фокусується на виявленні лідерів у 25 галузях, які можуть належати до традиційно менш «зелених» галузей	Індекс може розраховуватися для широкого спектра галузей, але має жорсткі обмеження до тих, чия діяльність суперечить цілям сталого розвитку. Наприклад, компанії, які виготовляють зброю чи компанії видобувної промисловості, які особливо негативно впливають на зовнішнє середовище, до індексу не включаються
<i>Методологія</i>	Оцінюється компанією S&P Global через <i>Corporate Sustainability Assessment</i> (CSA). Розрахунок передбачає детальний аналіз економічних, екологічних і соціальних показників. Особлива увага приділяється галузевій специфіці, а лідери кожної галузі отримують визнання, якщо потрапляють до списку Dow Jones Sustainability World Index	Використовує методику FTSE Russell, де компанії оцінюються за ESG-критеріями. Ключові критерії: кліматичні зміни, права людини, корпоративне управління, трудові права та прозорість. Компанії, які не відповідають мінімальним стандартам (наприклад, в галузі зброї, вугільної промисловості чи тютюну), виключаються

## Закінчення таблиці 2.2

1	2	3
<i>Стандарт прозорості</i>	Застосовується прозора методологія розрахунку, яка передбачає подання детальних даних компаніями. Вони самостійно заповнюють детальну анкету, яка охоплює близько 100–120 питань (залежно від галузі). Відповіді компаній доповнюються зовнішніми даними, включаючи звіти, статті та іншу відкриту інформацію	Методологія індексу є прозорою та гнучкою, оскільки FTSE Russell регулярно оновлює критерії відповідності ESG та їх оприлюднює
<i>Використання інвесторами</i>	Використовується для визначення сталих компаній та для інституційних інвесторів, які шукають компанії зі сталими практиками для інвестування в них	Використовується пасивними інвесторами та фондами для створення ESG-орієнтованих портфелів

*Джерело: складено на основі [250]*

Кожен із них має свої переваги та недоліки, врахування яких дає можливість інвесторам та партнерам отримати достовірну та прозору інформацію про реальний внесок компанії в досягнення цілей сталого розвитку та сформувати інвестиційний портфель, який відповідає принципам сталого інвестування.

Дослідження індексу FTSE4Good свідчить, що секторами, де зосереджено найбільше сталих компаній є: «Технології» – 37,2%, «Охорона здоров'я» – 11,12%, «Промислові товари та послуги» – 10,95%, «Банки» – 7,22% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розподіл секторів економіки за індексом FTSE4Good на січень 2025 р.

Сектори економіки згідно з Industry Classification Benchmark (ICB)	Кількість компаній, внесених до індексу	Чиста ринкова капіталізація в млн дол. США	Відсоткова частка сектору в загальній структурі індексу
1	2	3	4
Технології	112	17,194,938	37,25
Охорона здоров'я	81	5,134,024	11,12
Промислові товари та послуги	176	5,053,252	10,95
Банки	80	3,330,613	7,22

## Закінчення таблиці 2.3

1	2	3	4
Страхування	68	2,078,132	4,5
Фінансові послуги	63	1,842,562	3,99
Енергетика	42	1,491,152	3,23
Телекомунікації	36	1,316,104	2,85
Продукти харчування, напої та тютюн	59	1,086,132	2,35
Роздрібна торгівля	24	1,030,378	2,23
Споживчі товари та послуги	49	1,017,394	2,2
Хімія	48	839,266	1,82
Засоби особистої гігієни, аптеки та продуктові магазини	27	776,648	1,68
Комунальні послуги	43	670,392	1,45
Основні ресурси	42	615,37	1,33
Нерухомість	62	576,828	1,25
Засоби масової інформації	25	575,448	1,25
Автомобілі та запчастини	34	535,789	1,16
Будівництво та матеріали	33	537,181	1,16
Подорожі та відпочинок	33	459,156	0,99
<b>Разом</b>	<b>1137</b>	<b>46,160,758</b>	<b>100</b>

*Джерело: складено автором на підставі [280]*

Варто зазначити, що індекс FTSE4Good містить різні за розміром підприємства. Так, у січні 2025 року чиста ринкова капіталізація великих компаній, які ввійшли до індексу, складала 3,373,188 млн дол. США, середніх – 40,599 млн дол. США, малих – 116 млн дол. США [280]. Як бачимо, в індексі домінують великі компанії, які мають вирішальний вплив на динаміку FTSE4Good. Чиста ринкова капіталізація малих та середніх компаній, які здійснювали соціально відповідальну корпоративну політику, в рази менша, ніж у великих компаній. Значний контраст між різними за величиною компаніями означає, що середні та малі компанії відіграють меншу роль у реалізації цілей сталого розвитку. Це можна пояснити низкою причин, серед них: менші фінансові можливості, слабші репутаційні стимули та відсутність тиску з боку регуляторів та інвесторів.

Як видно з табл. 2.3, компанії з технологічного сектору є беззаперечними лідерами, оскільки вони, як правило, є великими корпораціями, які мають ресурси для впровадження КСВ та знаходяться під тиском інвесторів і суспільства. Такі глобальні гіганти, як Apple Inc, Microsoft Corp, Nvidia, Alphabet,

Broadcom [280] активно впроваджують КСВ, знижують викиди CO<sub>2</sub> та переходять на відновлювану енергію.

Зокрема, компанія Apple Inc з 2020 року для всіх своїх офісів, магазинів та центрів обробки даних використовує потужності, які на 100% працюють на основі відновлюваної енергії. Також компанія дбає про зелені ланцюги власного постачання, наприклад, станом на березень 2024 року понад 320 постачальників взяли на себе зобов'язання використовувати 100 відновлюваних джерел енергії для виробництва. На цих постачальників припадає 95% прямих витрат Apple на матеріали, виробництво та складання продуктів по всьому світу [232]. Крім того, компанія Apple Inc спрямовує свої зусилля на інноваційну розробку власних екологічно чистих продуктів, які мають низьке енергоспоживання. Наприклад, менеджментом компанії було оголошено про зниження загального енергоспоживання продуктів Apple на 57%, а також розробку та виведення на ринок Mac mini – найбільш енергоефективного настільного комп'ютера у світі [264]. Компанія Apple Inc збільшила використання перероблених матеріалів та відновлюваних матеріалів у своїй продукції. У 2023 році 22% матеріалів, які постачали для продукції Apple, були отримані з перероблених джерел. Це – 99% вольфраму, 71% алюмінію, 52% кобальту, 25% золота та 24% літію у продуктах компанії Apple [232].

Згідно зі звітом Greenpeace Clicking Clean Report, Apple стала єдиною компанією, яка отримала індекс чистої енергії 100% [284]. Також компанія планує досягнути вуглецевої нейтральності до 2030 року, що означатиме скорочення відповідних викидів на 75% порівняно з 2015 роком.

Microsoft ставить не менш амбітні екологічні та соціальні цілі та показує реальні результати втілення соціально відповідальної корпоративної політики. У 2023 році компанія Microsoft досягла показника повторного використання та переробки 89,4% для серверів і компонентів усього хмарного обладнання, що стає все більш важливим, оскільки потреби в хмарних сервісах продовжують зростати. Також було утилізовано понад 18537 метричних тонн відходів зі звалищ або сміттєспалювальних заводів у власних центрах обробки даних і

кампусах, а також було зменшено частку одноразового пластика в упаковці продуктів Microsoft до 2,7% [308].

Компанія Microsoft активно інвестує в енергоефективні дата-центри та експериментує з підводними серверними фермами. Останні розміщуються під водою, що сприяє зростанню енергоефективності та зниженню експлуатаційних витрат. Крім зусиль із досягнення вуглецевої нейтральності та зростання енергоефективності менеджмент компанії Microsoft ініціював низку заходів, спрямованих на збереження біорізноманіття навколишнього середовища. У 2024 році 15849 акрів землі були юридично визначені як такі, що перебувають під постійним захистом компанії. Також впроваджуються «зелені» бізнес-практики, які підтримують навколишні екосистеми поблизу кампусів і центрів обробки даних компанії Microsoft. Це – регенеративні дизайнерські рішення навколо дата-центрів, які сприяють підвищенню місцевого біорізноманіття, покращенню управління зливовими водами та підвищенню стійкості до зміни клімату. Компанія Microsoft також пілотує технологію Microsoft на основі штучного інтелекту, щоб отримати уявлення про загальний стан екосистеми та визначити майбутні дії [308].

Компанія Nvidia є всесвітньо відомим виробником графічних процесорів, відеоадаптерів під торговими марками Riva TNT та GeForce, в якій працює близько 30 тис. працівників. 7 з 10 найкращих систем у списку Green500 за червень 2024 року працюють на базі NVIDIA, включаючи систему JEDI на базі суперчіпа GH200 Grace Hopper, яка посіла перше місце. Візитівкою компанії є створення енергоефективних технологій. Зокрема GPU Nvidia споживають менше енергії, ніж традиційні процесори для високопродуктивних обчислень. При рівній продуктивності кластер з GPU-прискоренням продемонстрував в середньому 5-кратне покращення енергоефективності [313]. Крім того, компанія Nvidia інвестує у «зелені» будівлі та зменшує викиди CO<sub>2</sub>, співпрацює зі споживачами та партнерами у досягненні цілей сталого розвитку. Для реалізації ініціатив у рамках стратегій корпоративної соціальної відповідальності компанії Nvidia активно

взаємодіє зі всім спектром своїх партнерів: споживачами, урядом, інвесторами, стартапами, постачальниками, широкою спільнотою (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Напрями взаємодії з партнерами компанії Nvidia в рамках реалізації політики соціальної відповідальності в 2024 р.

*Джерело: складено автором на основі [313]*

Компанія Alphabet є однією з найбільших в групі компаній Google, також один із лідерів сталого розвитку. Google став першим технологічним гігантом, що компенсував всі свої викиди вуглецю з 1998 року і є компанією, що на 100% споживає відновлювану енергію. Дата-центри Google споживають на 50% менше енергії, ніж середньостатистичні дата-центри. AI-рішення, які розробляє компанія, спрямовані на прогнозування поведінки, оптимізацію енергоспоживання та боротьбу зі зміною клімату.

Група компаній Google активно співпрацює з авіаційною індустрією над розробкою карт прогнозу зворотних слідів літаків, використовуючи передбачення на основі штучного інтелекту, що дозволяє пілотам й авіакомпаніям оптимізувати маршрути для уникнення створення зворотних слідів, що викликають потепління клімату. В одному випробуванні, що складалося з 70 тестових польотів, використання передбачуваної технології зменшило зворотні сліди на 54% [282].

Компанія також розробляє інновації, спрямовані на зменшення використання пластиків. У 2023 році 34% пластику, який Google використовував у своїх продуктах, були переробленими. Це зниження з 41% у 2022 році відбулося через зміни в асортименті продукції компанії.

Зокрема, у деяких типах продукції стали використовувати менше пластику, що призвело до зменшення необхідності використовувати перероблений вміст. Для нових продуктів Google, запущених і виготовлених у 2023 році, пакування було на 99% без пластику [282], що більше порівняно з 96% пакування без пластику у 2022 році. Це стало можливим головним чином завдяки інноваціям у пакуванні, які впровадила компанія. Основні досягнення групи компаній Google у реалізації соціально відповідальної корпоративної політики подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Цільові орієнтири та результати політики соціальної відповідальності групи компаній Google за період 2022 – 2023 рр.

Напрями соціально відповідальних ініціатив	Цілі	Одиниці виміру	2022	2023
1	2	3	4	5
Чистий нульовий вуглець	<i>Загальна ціль: Досягти нульового рівня викидів у всіх наших операціях і ланцюжку створення вартості до 2030 року</i>			
	Працювати на безвуглецевій енергії 24/7 у кожній мережі компанії до 2030 року	% середньо-світової безвуглецевої енергії	64%	64%
	Скоротити на 50% комбіновані викиди Scope 1, 2 (ринкові) та абсолютні викиди 3 (порівняно з базовим 2019 роком) до 2030 р.	% зниження з 2019 року	30%	48%
Управління водними ресурсами	<i>Загальна ціль: Відновлювати більше води, ніж споживають компанії, і допомагати покращувати якість води та здоров'я екосистем у громадах, де працює компанія</i>			
	До 2030 року відновити 120% обсягу прісної води, яку компанії Google споживають у середньому в своїх офісах і дата-центрах	% поповненої прісної води	6%	18%

## Закінчення таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Циркулярна економіка	<i>Загальна ціль: максимізація повторного використання обмежених ресурсів в операціях, продуктах і ланцюгах постачання компаній Google</i>			
	Досягнення нульового рівня відходів на звалищах для глобальних центрів обробки даних	% дата-центрів з нульовим рівнем відходів	24%	29%
	Вивести всі харчові відходи зі звалищ групи компанії Google до 2025 року	% перероблених харчових відходів	85%	82%
	Використовувати перероблений або відновлюваний матеріал в 50% використовуюваного пластику до 2025 року в пристроях споживчої електроніки компаній Google	% переробленого/відновлюваного матеріалу	41%	34%
	До 2025 року зробити упаковку продуктів на 100% вільною від пластику	% без пластикової упаковки	96%	99%

*Джерело: складено автором на основі [282]*

Згідно з FTSE4Good Index 11,12% компаній, які до нього ввійшли, належать до сектору «Охорона здоров'я». Такий результат можна пояснити підвищеною чутливістю даних компаній до етичних норм, які пов'язані із умовами забезпеченням здоров'я людей, доступу до медичних товарів тощо. Глобальні компанії цього сектору, наприклад, такі, як Lilly (Eli) & Co, Unitedhealth Group спрямовують свої зусилля на створення системи охорони здоров'я, орієнтованої на споживача, яка забезпечує високоякісні результати та кращий досвід за доступною ціною. Вони намагаються досягати цього шляхом просування справедливості в охороні здоров'я, доступі до медичної допомоги, що базується на цінностях, і розширення можливостей споживачів медичних послуг. Крім того, великі фармацевтичні компанії такі, як Lilly (Eli) & Co, Unitedhealth Group, Pfizer, Johnson & Johnson, Roche та інші особливо активно впроваджують екологічні стандарти у виробництві ліків та зменшують шкідливі відходи, впроваджують стандарти рівності, інклюзії та різноманіття в соціальних взаємовідносинах. Інвестори, які працюють у цій сфері, фокусуються на

інвестуванні в «зелені» біотехнології, які розробляють інноваційні препарати без шкоди для довкілля. Узагальнені пріоритети компанії цього сектору подано на рис. 2.4.

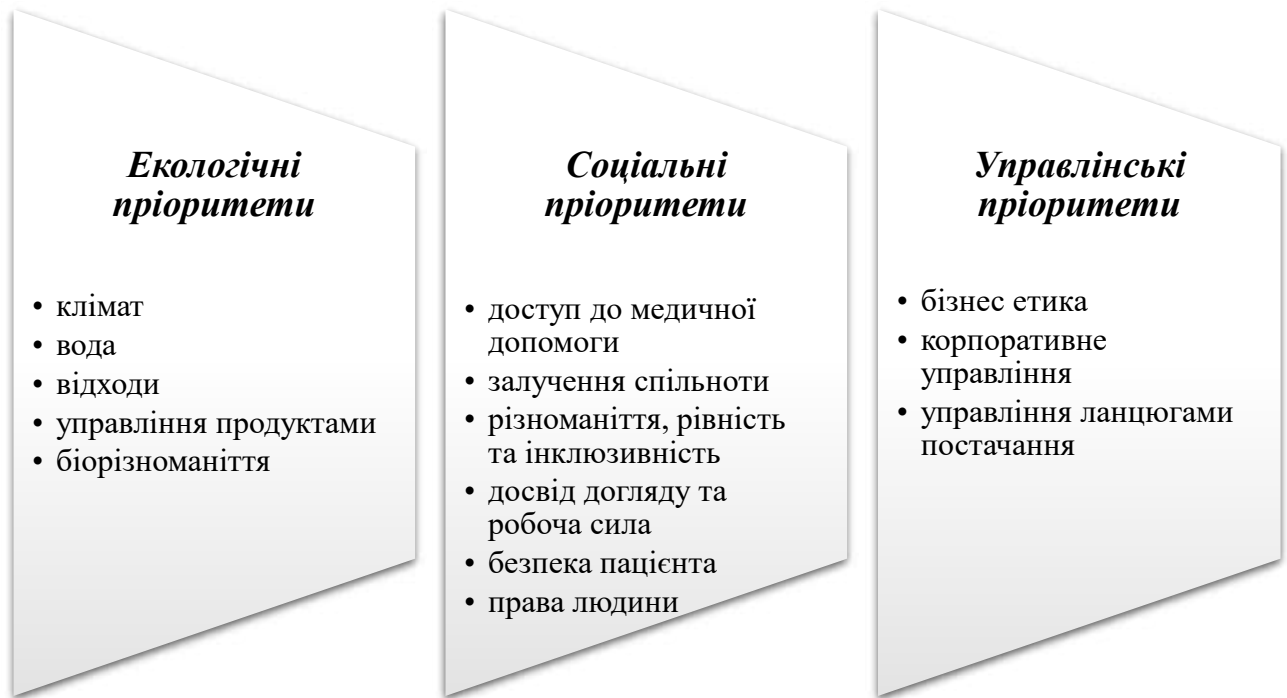


Рис. 2.4. Пріоритетні напрями політики корпоративної соціальної відповідальності компаній сектору «Охорона здоров'я»

*Джерело: складено автором на основі [299; 318; 347].*

Згідно з дослідженням індексу FTSE4Good, сектором із доволі значною кількістю сталих компаній, які внесені до нього, є сектор «Промислові товари та послуги» – 10,95% (табл. 2.3) [280]. Він є особливо важливим для будь-якої країни, оскільки забезпечує інфраструктуру для економіки (будівництво, енергетика, транспорт), стимулює інновації (автоматизація, робототехніка, «зелена» енергетика, електроніка та промислова автоматизація), підтримує інші сектори (машинобудування тощо), забезпечує обороноздатність країни (виробництво військової техніки, боєприпасів тощо). Очевидним є той факт, що перелічені види економічної діяльності мають досить значний вплив на навколишнє середовище, а також помітно впливають на соціальні проблеми, які виникають у суспільстві, оскільки на таких підприємствах зайнято, як правило, багато працівників. Зростання серед зазначених підприємств частки тих, хто

активно використовує сталі практики, зумовлено низкою змін, які відбулися в економічному середовищі. Зокрема, мова йде про регуляторні зміни, які сталися в законодавстві багатьох країн та призвели до введення нових стандартів щодо допустимого забруднення повітря, води, впливу на навколишнє середовище. Нові вимоги змушують компанії адаптуватися, знижувати викиди CO<sub>2</sub>, використовувати екологічні матеріали та покращувати енергоефективність виробництва. Також, щоб дістати доступ до фінансування, компанії мають демонструвати свій прогрес у сталому розвитку. Багато інвесторів сьогодні орієнтується на ESG-критерії, що мотивує промислові компанії впроваджувати сталі практики для підтримки конкурентоспроможності на фінансових ринках.

Крім того, поширення нових цінностей у споживачській культурі, які спрямовані на екологічне відповідальне ставлення до виробництва та споживання, викликало попит на сталу продукцію та послуги, а також почало відчутно впливати на репутацію компаній серед споживачів. Для збереження своїх ринкових позицій у нових умовах, промислові компанії все частіше впроваджують принципи циркулярної економіки: переробку, мінімізацію відходів, енергоефективність тощо.

Цікавим є факт зростання сталих компаній у секторі «Банки». Дослідження свідчить, що їх до індексу FTSE4Good входить 7,22% (табл. 2.3). Зростання серед компаній саме цього сектора тих, хто активно впроваджує політику корпоративної соціальної відповідальності, пов'язане з тим, що саме цей сектор залучений до «зеленого» фінансування сталих проєктів, зокрема впровадження сукупності «зелених» інструментів фінансування, які набули поширення у світовій економіці (рис. 2.5). «Зелене» фінансування – це фінансові продукти та послуги, які підтримують екологічно стійкі проєкти та ініціативи. Ці проєкти охоплюють широкий спектр секторів – альтернативна енергетика, збереження біорізноманіття, водопостачання, санітарія та гігієна, управління відходами.

Зелене фінансування також пропонує потенціал для створення нових робочих місць: за даними Міжнародної організації праці (МОП), до 2030 року

«зелений» розвиток може створити 24 мільйони нових робочих місць у всьому світі [283].

<b>Інструменти зеленого фінансування</b>		
<p><b>Традиційні інструменти</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зелені облігації</li> <li>- зелені кредити</li> <li>- зелене страхування</li> <li>- зелені гранти</li> </ul>	<p><b>Інноваційні інструменти нового покоління</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- крауфандинг</li> <li>- зелений венчурний капітал</li> </ul>	<p><b>Інструменти виключно для пом'якшення наслідків зміни клімату</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вуглецеві кредити</li> <li>- вуглецеві квоти</li> </ul>

Рис. 2.5. Інструменти зеленого фінансування, які використовуються світовими фінансовими установами

*Джерело: складено автором на основі [246]*

Банки, які дотримуються принципів КСВ, мають більшу довіру партнерів та міжнародних організацій, що сприяє зміцненню їх конкурентоспроможності на фінансовому ринку, спрощенню доступу до капіталу. Найпоширенішими сталими практиками, які використовують фінансові установи, є: відмова від фінансування екологічно шкідливих галузей (наприклад, видобуток вугілля), застосування прозорого управління та антикорупційних політик, забезпечення рівних можливостей для працівників та підтримка соціальних ініціатив. Банківський сектор намагається активно переходити на безпаперові технології, онлайн-банкінг і штучний інтелект, що дозволяє скорочувати споживання ресурсів і зменшувати викиди CO<sub>2</sub>.

Згідно з рейтингом, складеним на основі індексу FTSE4Good, лідируючі позиції за кількістю компаній, діяльність яких відповідає цілям корпоративної соціальної відповідальності, посідають такі країни, як США (262 компанії), Японія (262 компанії) та Великобританія (86 компаній). Серед країн ЄС найбільша кількість соціально відповідальних компаній, які ввійшли до списку,

FTSE4Good у Франції (56 компаній), Швейцарії (32 компанії), Німеччині (40 компаній) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розподіл країн світу за індексом FTSE4Good на січень 2025 р.

№	Країна	Кількість компаній, внесених до індексу	Чиста ринкова капіталізація в млн дол. США	Відсоткова частка сектору в загальній структурі індексу
1	США	262	29,985,959	64,96
2	Японія	262	3,397,335	7,36
3	Великобританія	86	2,335,492	5,06
4	Франція	56	1,615,606	3,5
5	Швейцарія	32	1,460,431	3,16
6	Німеччина	40	1,342,901	2,91
7	Австралія	72	1,219,815	2,64
8	Канада	26	1,101,917	2,39
9	Нідерланди	25	640,183	1,39
10	Іспанія	23	488,24	1,06
11	Італія	26	438,866	0,95
12	Швеція	34	439,673	0,95
13	Данія	14	399,439	0,87
14	Гонконг	40	274,739	0,6
15	Корея	60	256,696	0,56
16	Сінгапур	21	221,987	0,48
17	Фінляндія	11	129,906	0,28
18	Бельгія	7	111,02	0,24
19	Норвегія	12	92,978	0,2
20	Ізраїль	5	48,737	0,11
21	Польща	7	45,937	0,1
22	Австрія	6	35,945	0,08
23	Ірландія	2	26,937	0,06
24	Нова Зеландія	4	25,037	0,05
25	Португалія	4	24,984	0,05
	Підсумки	1137	46,160,758	100

*Джерело: складено автором на основі [280]*

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що США залишаються однією з найпотужніших країн за кількістю представлених компаній у рейтингу згідно з індексом FTSE4Good, оскільки близько 20% усіх компаній у ньому походять саме з цієї країни. Однак потрібно звернути увагу на той факт, що у списку країн світу за індексом FTSE4Good на початок 2025 року 464 компанії з 1137

представляють країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Більше 41% компаній у рейтингу за індексом FTSE4Good походять із таких країн, як Японія Південна Корея, Австралія, Сінгапур, Нова Зеландія, які традиційно мають розвинені ринки та інвестують у сталий розвиток. Зростаюча частка країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону в індексах сталого розвитку (рис. 2.6) свідчить про підвищення ролі регіону в глобальній економіці та про активне впровадження стандартів сталого розвитку в цій частині світу.



Рис. 2.6. Кількість компаній, внесених до індексу FTSE4Good в Азійсько-Тихоокеанському регіоні на січень 2025 р.

*Джерело: складено автором на підставі [280]*

Поряд із США потужний потенціал сталого зростання демонструє Японія. До списку топ-10 найпотужніших компаній у сфері сталого розвитку на початок 2025 року було внесено компанії з секторів «Технології апаратного забезпечення та обладнання», «Автомобілі та запчастини», «Промисловість», «Охорона здоров'я», «Банки», «Товари для відпочинку».

Порівняльна динаміка зміни річної загальної дохідності сталих компаній, які ввійшли до індексу FTSE4Good США та Японії подана на рис. 2.7.

Як свідчить рис. 2.7, річна дохідність сталих компаній Японії демонструє в останні два роки позитивну динаміку. Таким чином, вища дохідність японських компаній створює більше стимулів порівняно з компаніями США для інвестування в соціально відповідальні компанії. В загальному підсумку – це

означатиме вищу ефективність впровадження ESG-стандартів у японському бізнесі.

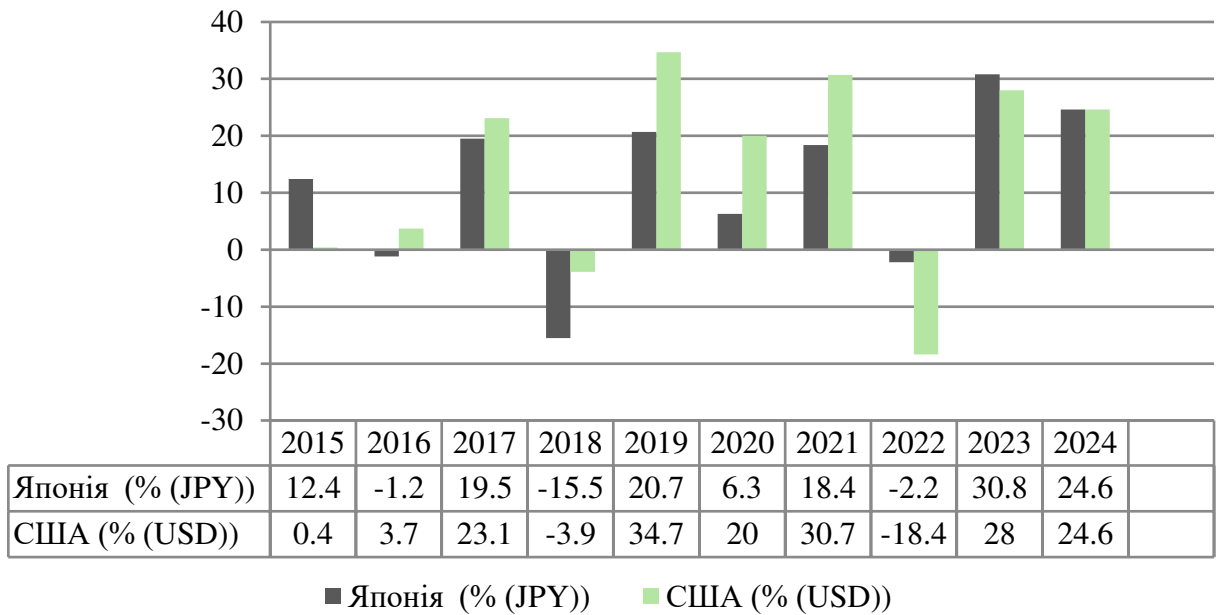


Рис. 2.7. Динаміка зміни річної загальної дохідності сталих компаній, які ввійшли до індексу FTSE4Good США та Японії

Джерело: складено автором на основі [280]

Щодо успішних сталих компаній країн ЄС та Великобританії, необхідно відзначити, що вони представляють доволі широкий спектр економічних секторів (рис. 2.8).

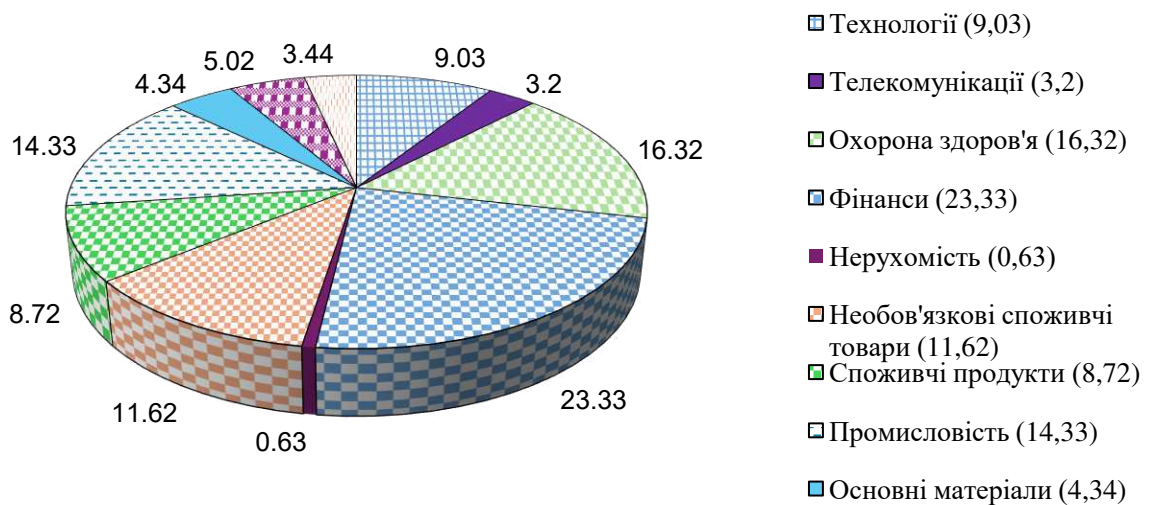


Рис. 2.8. Відсоткова частка секторів економіки країн ЄС та Великобританії у загальній структурі індексу FTSE4Good на січень 2025 р.

Джерело: складено автором на основі [280]

Найбільша кількість сталих компаній ЄС та Великобританії зафіксована у секторах «Технології», «Охорона здоров'я», «Банки», що відповідає загальносвітовим тенденціям (табл. 2.3). Загалом, європейські компанії стикаються з низкою викликів на шляху впровадження стандартів корпоративної соціальної відповідальності. Основний виклик пов'язаний із набуттям чинності Директивою ЄС щодо корпоративної звітності про сталий розвиток (CSRD) у 2024 році для великих компаній, а з 2026 року й для малих та середніх. Це означає, що протягом наступних 4–5 років вимоги до нефінансової звітності продовжуватимуть зростати. Отже, компанії матимуть потребу у більших витратах часу і командного ресурсу, спрямованого на корпоративний сталий розвиток. Якщо команди з питань сталого розвитку не матимуть достатньо ресурсів, ці ризики будуть втягувати їх у регуляторну тяганину, що не дозволить їм вживати заходів для підвищення стійкості та сталості.

Поряд із обов'язковим розкриттям нефінансової інформації, стають все більш актуальними проблеми корпорацій, які пов'язані з ризиками екологічних втрат від їх господарської діяльності. Очікується, що розкриття інформації про природні (екологічні) ризики стане обов'язковим після запровадження рамок, розроблених робочою групою з розкриття фінансової інформації, пов'язаної з природою – TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures). Оскільки суспільство та уряди стають більш сприйнятливими щодо впливу корпоративної діяльності на природу, компанії мають вживати активних заходів, щоб зрозуміти та пом'якшити ці ризики. Це ставить бізнес перед викликом, що пов'язаний із необхідністю забезпечити своїх співробітників необхідними експертними знаннями, які допоможуть їм ефективно визначати природні ризики від господарського функціонування компанії, оволодіти інструментами аналізу таких ризиків для того, щоб оцінювати свій вплив на природу.

Отже, звітність про сталий розвиток і управління ризиками для природи, створюють для європейського бізнесу новий виклик, який полягає в тому, що протягом наступних кількох років компаніям потрібно буде виділити значні ресурси для дотримання вимог обов'язкового розкриття інформації та усунення

ризиків втрати природи, не втрачаючи при цьому ефективності своєї бізнес-моделі у глобальному конкурентному середовищі.

Варто відзначити, що на січень 2025 р. компанії з 15 країн ЄС входили до індексу FTSE4Good (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Кількість компаній, внесених до індексу FTSE4Good у країнах ЄС та Великобританії на січень 2025 р.

*Джерело: складено автором на основі [280]*

Цей показник свідчить про відносно високу рівномірність щодо впровадження стандартів сталого розвитку країнами ЄС, а також демонструє, що корпоративна соціальна відповідальність, яка втілює цілі сталого розвитку – це загальноєвропейська тенденція, а не лише політика окремих країн. Важливо зазначити, що КСВ охоплює різні галузі економіки ЄС – від фінансів і промисловості до технологій та енергетики. Європейські компанії масово інтегрують КСВ-стратегії, оскільки це необхідно для залучення капіталу. При цьому ринки капіталу ЄС також орієнтуються на сталий розвиток, що зміцнює позиції європейського бізнесу у світі.

Серед країн з економікою, яка активно розвивається, до індексу FTSE4Good входить 18 країн (рис. 2.10).

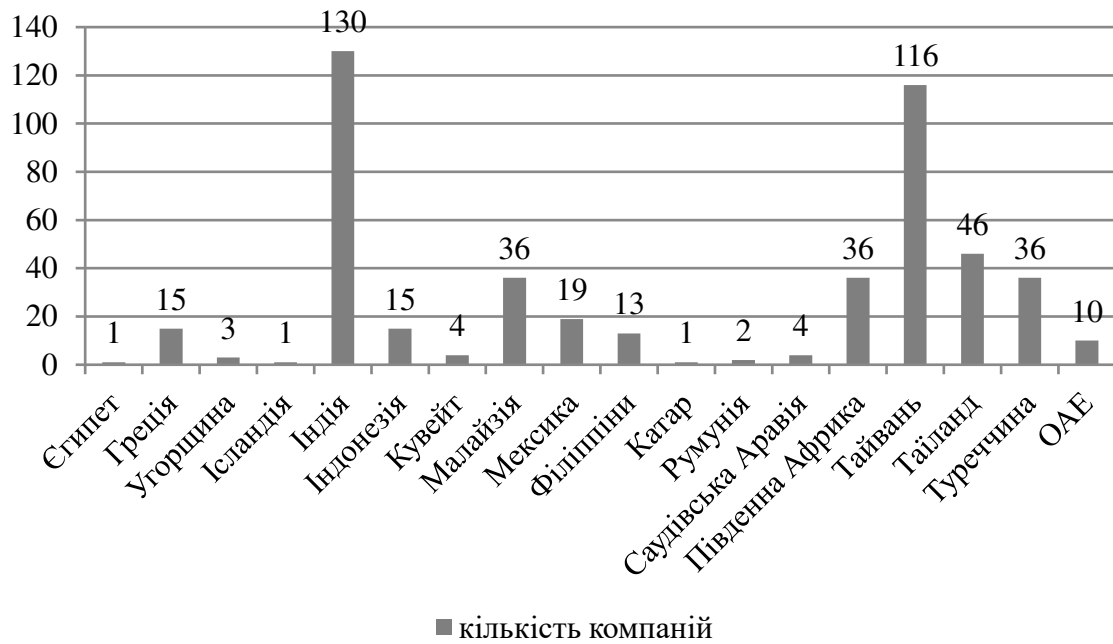


Рис. 2.10. Кількість компаній, внесених до індексу FTSE4Good в країнах, що активно розвиваються на січень 2025 р.

*Джерело: складено автором на основі [280]*

Найбільш розвиненими, з погляду втілення в бізнес-практики принципів соціальної відповідальності, є Індія та Тайвань.

Як зазначалося вище, згідно з DJSI World 2024 більшість сталих компаній у різних секторах економіки зареєстровано на Тайвані, зокрема 33 компанії. Така соціальна активність компаній ґрунтується на розвиненій законодавчій основі, яка складається з низки законодавчих актів, серед яких головним є Закон про реагування змін клімату (Climate Change Response Act). Він набув чинності 15 лютого 2023 року. Зазначений Закон кодифікує зобов'язання щодо декарбонізації та встановлює нульові чисті викиди парникових газів як довгострокову мету Тайваню, яку країна має досягнути до 2050 року. Нормативні акти Тайваню, пов'язані з КСВ, містять вимоги подання обов'язкової звітності, регламенти управління інвентаризацією, реєстрацією та верифікацією парникових газів, вказівки щодо перегляду обліку викидів парникових газів, визначення підприємств, які підлягають обліку та реєстрації джерел викидів парникових газів тощо.

Тайванські компанії активно впроваджують політику корпоративної соціальної відповідальності, спрямовану на сталий розвиток, етичне ведення бізнесу та підтримку місцевих громад. Однією з ключових ініціатив у цій сфері є «Taiwan Corporate Sustainability Awards» (TCSA), що організована Тайванським інститутом сталого енергетичного розвитку (TAISE). Протягом останніх чотирнадцяти років цей інститут надає платформу для обміну досвідом та кращими практиками серед місцевих компаній у сфері сталого розвитку та соціальної відповідальності. У 2021 році 581 компанія взяла участь у цій ініціативі. Всі разом вони мають річний дохід, еквівалентний 167% ВВП Тайваню за 2021 рік [332].

Серед потужних компаній, які демонструють відданість цілям корпоративної соціальної відповідальності, є Тайванська компанія з виробництва напівпровідників (TSMC). У 2023 році ця компанія, завдяки зусиллям своїх співробітників, реалізувала 57 довгострокових ініціатив, які відповідають 9 цілям сталого розвитку. Сповнена рішучості бути піонером інновацій, у 2023 році TSMC очолила галузь, випустивши вдосконалену 3-нанометрову технологію N3E та втіливши в життя 11895 інноваційних продуктів для клієнтів за допомогою 288 різних технологічних процесів [343]. Компанія відновила два мільйони кубічних метрів підземних вод за допомогою інженерних заходів із збереження води та запустила Центр виробництва без відходів у Центральному науковому парку Тайваню. Також вона цілеспрямовано працює над досягненням позитивного водного статусу та циклічної економіки.

Водночас компанія TSMC для сприяння різноманітності та інклюзії дбає про підтримку вразливих груп людей, зокрема організувавши перший табір «Доступне робоче місце» і запустивши проєкт «Оптимізація робочого місця з урахуванням потреб людей із обмеженими можливостями». Компанія TSMC також ініціювала Програму допомоги по догляду за дитиною 2.0, що передбачає допомогу жінкам, які мають дітей. Крім того, компанія у 2023 році TSMC представила технологію штучного інтелекту для підвищення ефективності

класифікації даних про стан здоров'я своїх працівників і оновила засоби індивідуального захисту [315].

Ще одним із найбільш потужних суб'єктів економіки Тайваню є група компаній Foxconn. Вона є одним із найбільших виробників електроніки у світі. Foxconn впроваджує ініціативи, спрямовані на покращення умов праці та екологічну відповідальність. Компанія інвестує в розвиток нових технологій, таких як штучний інтелект та електромобілі, прагнучи зменшити негативний вплив на довкілля та підтримувати сталий розвиток. Особливістю цієї групи компаній щодо розвитку в ній корпоративної соціальної відповідальності є наявність шести стратегій, які спрямовані на досягнення 11 цілей сталого розвитку, які визначені ООН (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Управлінський підхід групи компаній Foxconn до реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності

*Джерело: складено на основі [274]*

Підхід групи компаній Foxconn до визначення конкретних цілей соціальної відповідальності та прогресу їх реалізації подано у Додатку Б.

В Індії з 2014 року КСВ є обов'язковою вимогою для певних компаній відповідно до Закону про компанії 2013 року, що зобов'язує їх брати участь у діяльності, яка сприяє соціальному, екологічному та економічному розвитку

країни. Положення зазначеного закону застосовуються до компаній, які відповідають хоча б одному з таких критеріїв:

- власний капітал компанії: понад 5 мільярдів індійських рупій;
- оборот компанії: понад 10 мільярдів індійських рупій;
- чистий прибуток компанії: понад 50 мільйонів індійських рупій.

Компанії, які підпадають під вказані критерії, мають витратити мінімум 2% свого чистого прибутку за останні три роки на корпоративну соціальну відповідальність. Загалом така державна регуляторна політика привела до збільшення витрат компаній на соціальні та екологічні ініціативи за останні п'ять років (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка результатів здійснення компаніями Індії політики корпоративної  
соціальної відповідальності

Фінансовий рік	Загальна кількість компаній, які здійснювали КСВ	Загальна сума витрат на КСВ, млрд рупій	Загальні кількість проектів КСВ
2022–2023	24392	299,86	51966
2021–2022	19888	265,79	44425
2020–2021	20840	262,10	39324
2019–2020	22985	249,65	35290
2018–2019	25181	202,17	32071

*Джерело: складено на основі [253]*

Аналіз табл. 2.6 дає підстави стверджувати про постійне зростання кількості компаній, які залучаються до соціально відповідальних практик та зростання витрат на ці цілі. Зокрема, за період 2018–2023 рр. загальна сума витрат компаній на КСВ зросла в 1,5 рази, а загальна кількість проектів КСВ в 1,6 рази. Проекти КСВ, які здійснюють індійські компанії, спрямовані на різні аспекти екологічних та соціальних проблем, що існують в індійському суспільстві, зокрема, сприяння доступу до води, охорона здоров'я та освіта. Наприклад, компанія Hindalco проводить медичні табори, пропонує послуги швидкої допомоги та підтримує медичні центри, зосереджуючись на таких захворюваннях, як малярія та туберкульоз. В освіті Hindalco сприяє розвитку початкової школи та грамотності дорослих, надаючи стипендії дівчатам. Крім

того, Hindalco надає пріоритет навчання навичкам і розширенню прав і можливостей жінок, залучивши понад 11000 жінок до груп самопомоги, які займаються мікрофінансуванням і підприємницькою діяльністю [289].

Інша індійська компанія Tata Chemicals у 2022–2023 рр. виділила 160 млн індійських рупій на ініціативи КСВ. Протягом 2023 року Tata Chemicals співпрацювала з 5245 фермерами, забезпечуючи навчання та підтримку в таких сферах, як управління худобою та органічне землеробство, що підвищило продуктивність ферми та доходи фермерів, а також залучає сільську молодь до участі у програмах розвитку навичок у технології зварювання, створюючи робочі місця та підприємницькі можливості. Ці ініціативи проводяться в різних місцях, включаючи центр розвитку навичок у Мітхапурі та партнерські установи, наприклад, Центр розвитку навичок Tata Strive [224; 333].

Отже, компанії країн з економікою, яка активно розвивається, демонструють високі темпи розвитку соціально відповідального бізнесу. Причинами стрімкого сталого розвитку таких компаній є, по-перше, законодавчі зміни, які стосуються посилення вимог щодо екології, прав людини та прозорості бізнесу. По-друге, бажання залучати дешевші кредити та підвищити рейтинг компанії на міжнародних фінансових ринках. По-третє, націленість на співпрацю з великими транснаціональними корпораціями, які віддають перевагу партнерству з компаніями, що відповідають етичним та екологічним стандартам. По-четверте, соціально відповідальні практики особливо приваблюють активну молодь та фахівців, що дає можливість компаніям забезпечити себе якісним персоналом. Крім того, впровадження політики соціальної відповідальності підвищує довіру споживачів та лояльність клієнтів. Запроваджуючи, наприклад, «зелені» ініціативи, компанії формують конкурентні переваги на ринку, які допомагають їм посісти особливе місце у сприйнятті споживачів, що згодом конвертується у зростання їх ринкової частки та комерційної ефективності.

Незважаючи на те, що багато компаній та інвесторів досі твердо вірять, що стійкість є ключовим комерційним фактором, вони стикаються з дедалі складнішим середовищем, починаючи від торгових суперечок, які можуть

змінити ланцюжки поставок, до політичних невизначеностей, які підвищують непередбачуваність.

Аналітичний центр компанії ERM – ERM Sustainability Institute, який займається дослідженнями, інноваціями та розвитком лідерства у сфері сталого розвитку, дослідив та проаналізував ключові світові тренди, які чинять вагомий вплив на корпоративну соціальну відповідальність компаній. Експерти інституту визначили десять основних трендів та проаналізували їх значення для бізнесу, а також зміни в корпоративній політиці, до яких вони спонукають компанії по всьому світу. Загальна характеристика світових трендів, що впливають на корпоративну соціальну відповідальність компаній, подано в Додатку В.

Зважаючи на дані звіту ERM Sustainability Institute [337], екологічні, соціальні та управлінські підходи сучасних компаній відображають глобальний зсув у бік сталих і відповідальних практик. Компанії по всьому світу проявляють активність у запровадженні стратегій, які спрямовані на пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до них, впровадженні практик, які сприяють біорізноманіттю. Компанії висувають перед собою амбітні цілі щодо досягнення нульового рівня викидів та інвестують у відновлювані джерела енергії, щоб зменшити викиди парникових газів. Паризька угода 2015 року стала катализатором, коли країни та корпорації взяли на себе зобов'язання обмежити глобальне потепління. Громадська думка також підтримує кліматичні дії, наприклад, опитування Єльського університету свідчить, що значна більшість американців вважає, що викиди CO<sub>2</sub> повинні регулюватися і корпорації мають робити більше для вирішення проблеми глобального потепління [356]. Інвестори все частіше оцінюють бізнес на основі його кліматичної стійкості та вуглецевого сліду, що робить розкриття інформації, пов'язаної з кліматом, пріоритетним. У зв'язку з цим, регуляторні органи в усьому світі впроваджують суворі вимоги до звітності ESG для боротьби з «зеленим» відмиванням для забезпечення прозорості. В ЄС Регламент щодо розкриття інформації у сфері сталого фінансування (Sustainable Finance Disclosure Regulation SFDR) класифікує фонди, щоб допомогти інвесторам зрозуміти наскільки вони орієнтовані на

сталий розвиток. У США, Комісія з цінних паперів і бірж (The Securities and Exchange Commission, SEC) запропонувала поправки для покращення розкриття інформації про ESG серед фондів. Ці правила спрямовані на стандартизацію показників КСВ, що дозволить інвесторам приймати більш обґрунтовані рішення.

Таким чином, зміна регуляторних умов призводить до збільшення зацікавленості інвесторів у вкладання коштів у сталий розвиток. Інвестори все частіше спрямовують капітал у компанії, що демонструють високі показники КСВ, визнаючи довгострокову цінність і зниження ризиків, які пропонують ці практики. Ця тенденція змінює ринки капіталу, заохочуючи бізнес впроваджувати сталі практики для залучення інвестицій.

Виявом інтересу до сталого розвитку бізнесу є спрямування інвестицій у розвиток новітніх технологій, які здатні прискорити та оптимізувати певні процеси у виробництві, що сприятиме розв'язанню екологічних та соціальних проблем. Зокрема штучний інтелект відіграє ключову роль у посиленні ініціатив КСВ. Він допомагає в аналізі даних для звітності КСВ, моніторингу сталості ланцюгів постачання та оцінки впливу на навколишнє середовище. Однак етичне використання штучного інтелекту саме по собі стало питанням КСВ. Завданням усіх зацікавлених сторін тепер є контроль за тим, наскільки компанії відповідально застосовують технології штучного інтелекту.

Крім того, викликом залишається соціальна нерівність, що особливо рельєфно проявляється під час пандемій, військових конфліктів та інших катаклізмів, з якими зіштовхується людське суспільство. Це спонукає соціально відповідальні компанії надавати пріоритет ініціативам щодо різноманітності, справедливості та інклюзивності. Психічне здоров'я та благополуччя працівників постали в центрі уваги, а компанії впроваджують гнучкі робочі графіки та системи підтримки. Вирішення соціальних питань тепер розглядається як важливий фактор підтримки морального духу працівників, підвищення продуктивності, мотивації та захисту корпоративної репутації.

Зазначені тенденції свідчать, що, незважаючи на зростання скептицизму щодо можливостей реалізації сталого зростання, зміни в політичному ландшафті низки країн, які відбулися після виборів у 2024 році, розгортання війн в Україні та на Близькому Сході, великі світові компанії усвідомлюють важливість соціальної відповідальності в корпоративному управлінні та інвестиційних рішеннях, що знаходить відображення в їх корпоративних стратегіях та практиках.

## **2.2. Роль корпоративної соціальної відповідальності щодо забезпечення сталого розвитку підприємств в Україні**

Повномасштабна війна, яка триває з 2022 року, кардинально змінила функціонування бізнесу в Україні. Підприємства почали все частіше брати на себе соціальні функції: підтримка ЗСУ, допомога переселенцям, відбудова інфраструктури, волонтерство. Крім того, здійснення КСВ спрямоване на гармонізацію українського бізнесу з європейськими практикам. Саме тому діагностика соціальної діяльності підприємств в Україні має не лише наукову та практичну цінність, а й сприяє побудові відповідального, сталого та конкурентоспроможного бізнес-середовища. Зазначене вище обумовило наступний етап представленого дослідження. Сутність його полягала у вивченні напрямів і форм реалізації соціально відповідальної діяльності підприємств в Україні.

Як база дослідження було обрано 40 найбільших компаній таких видів економічної діяльності, а саме: фармацевтика, харчова промисловість, ІТ-індустрія, харчова та металургійна промисловість, транспорт та логістика, агропромисловий та банківський сектори (табл. 2.7).

Також для аналізу було визначено критерії та рекомендації для збору інформації про соціально відповідальну діяльність підприємств в Україні (Додаток Г).

Таблиця 2.7

## Перелік компаній, досліджених у роботі

Вид економічної діяльності	Назва компанії (країна походження)
1	2
Фармацевтика	ПАТ «Фармак»(Україна)
	ТОВ «Артеріум ЛТД» (Україна)
	ТОВ «Юрія-Фарм» (Україна)
	ТОВ «Сперко Україна» (Україна)
	ПрАТ «Дарниця» (Україна)
ІТ-індустрія	ТОВ «Глобал-Лоджик Україна» (США)
	ТОВ «СОФТСЕРВ» (Україна)
	ТОВ «Люксофт Україна» (Швейцарія)
	ТОВ «Інфо-пульс Україна» (Україна)
	ТОВ «Епам Системз» (США)
	ТОВ «Інститут інформаційних технологій «ІНТЕЛЛІАС» (Україна)
	ТОВ «ІТ Хаб Україна» (США)
Харчова промисловість	ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (Данія)
	ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» (Швейцарія)
	ПрАТ «Оболонь» (Україна)
	ТОВ «ТЕРРА ФУД» (Україна)
	ТОВ «ДАНОН УКРАЇНА» (Швейцарія)
	ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД» (США)
	ДП «КК «РОШЕН» (Україна)
Металургія	ПАТ «АРСЕЛОР МІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» (Україна)
	ТОВ «Метінвест Україна ЛТД» (Україна)
	АТ «ПВДГЗК» (Україна)
	ПАТ «Запоріжсталь» (Україна)
	ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» (Україна)
Транспорт та логістика	АТ «Укрзалізниця» (Україна)
	ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» (Україна)
	АТ «Укрпошта» (Україна)
	ТОВ «Нова Пошта» (Україна)
	ТОВ «УБЕР Україна» (США)
Агропромисловий сектор	ТОВ «КЕРНЕЛ КОМПАНІ» (Україна)
	ТОВ УТ «УКРЛЕНД ФАРМІНГ» (Україна)
	ПрАТ «МХП» (Україна)
	ТОВ «УПІ-АГРО» (Україна)
	ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ» (Україна)
	ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» (Україна)

## Закінчення таблиці 2.7

1	2
Банківський сектор	АТ «ПУМБ» (Україна)
	АБ «Укргазбанк» (Україна)
	АТ «Укрсиббанк» (Входить до BNP Paribas Франція)
	АТ «ОТР Банк» (Угорщина)
	АТ «Сенс Банк» (Україна)

*Джерело: складено автором на основі [1; 201; 234; 30; 164; 167; 168; 301; 269–270; 184; 292; 56; 312; 327; 117; 335; 255; 248; 323; 233; 109; 133; 366; 57; 6; 111; 126; 116; 344; 345; 163; 171; 169; 66; 172; 199; 5; 92; 157; 151; 7; 346; 315] та опубліковано [365]*

Систематизація та інтерпретація інформації щодо КСВ відбувалися за такими напрямками:

- етична відповідальність та права людини,
- трудові практики,
- довкілля,
- чесні операційні практики,
- взаємодія зі споживачами,
- залучення та розвиток громади,
- філантропічна відповідальність та волонтерство співробітників,
- корпоративне управління.

Дослідження рівня та стану КСВ обраних підприємств відбувалося за допомогою вивчення сайтів компаній, аналізу їх нефінансових звітів, дослідження документів щодо корпоративного управління, аналізу іншої інформації щодо КСВ, яка є у відкритому доступі.

Результати аналізу дають підстави стверджувати, що вид економічної діяльності господарських суб'єктів має суттєвий вплив на вибір напрямів КСВ та кількість реалізованих ними соціальних ініціатив. Серед досліджених підприємств найбільша кількість КСВ-ініціатив спостерігається в банківському секторі, в галузі інформаційних технологій та агропромисловому секторі, а найменша – на підприємствах металургійного сектору, транспорту і логістики. При цьому потрібно відзначити, що значна частка взагалі не здійснює соціально

відповідальну діяльність або інформація про неї не адаптована для вивчення україномовним споживачем (зокрема, не перекладена українською мовою).

Безумовними лідерами соціальної відповідальності в Україні є підприємства банківського сектору, галузі інформаційних технологій та агропромислового сектору. Варто зазначити, що більшість компаній банківської сфери готують свою нефінансову звітність або за стандартами GRI (Глобальної ініціативи зі звітності (Global Reporting Initiative)) або на основі принципів ESG (Environmental, Social, Governance). Компанії в ІТ-індустрії частіше дотримуються формату 17 Цілей сталого розвитку ООН та орієнтуються на міжнародні стандарти звітності по КСВ. Використання міжнародних стандартів щодо розкриття нефінансової інформації зумовлює те, що такі компанії, як ТОВ «Інститут інформаційних технологій «ІНТЕЛЛІАС», ТОВ «Інфопульс Україна» та ТОВ «СОФТСЕРВ» демонструють високий рівень публічності інформації. Їх повні звіти доступні на офіційному сайті англійською та українською мовами, що підвищує рівень довіри клієнтів і зацікавлених осіб. Результати аналізу форми оприлюднення даних щодо нефінансової звітності досліджених компаній подано на рис. 2.12.

У банківському секторі України вибір значної кількості КСВ-ініціатив зумовлений поєднанням внутрішніх зобов'язань фінансової установи і зовнішнього запиту від суспільства, держави та міжнародних партнерів.

Оскільки банки надають фінансові послуги, для них репутація, прозорість і соціальна відповідальність є критично важливими для залучення вкладників, партнерів та інвесторів. КСВ допомагає підвищити довіру до установи. Крім того, нормативні правила НБУ та міжнародних організацій (наприклад, IFC, EBRD) також стимулюють банки активно впроваджувати ESG-підходи, бути прозорими, етичними та відповідальними. Зокрема, у документі «Політика щодо розвитку сталого фінансування до 2025 року» [137], НБУ зобов'язує банки інформувати про розвиток сталого фінансування в офіційних публікаціях. Також участь банків у глобальних ініціативах (наприклад, UN Global Compact) вимагає наявності КСВ-програм.

17 цілей ООН	ESG-показників	GRI	Інформація оприлюднена на сайті
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 банк</li> <li>• 4 фармацевтичні компанії</li> <li>• 4 компанії харчової промисловості</li> <li>• 2 металургійних компанії</li> <li>• 2 агрохолдинги</li> <li>• 4 компанії сфери транспорту і логістики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 фармацевтична компанія</li> <li>• 5 компаній харчової промисловості</li> <li>• 2 металургійних компанії</li> <li>• 1 агрохолдинг</li> <li>• 1 компанія сфери транспорту і логістики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 компанії харчової промисловості</li> <li>• 1 металургійна компанія</li> <li>• 3 агрохолдинги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 банки</li> <li>• 2 компанії харчової промисловості</li> <li>• 3 металургійних компанії</li> <li>• 2 агрохолдинги</li> <li>• 1 компанія сфери транспорту і логістики</li> </ul>

Рис. 2.12. Розподіл компаній за формою оприлюднення нефінансової звітності, 2024 р. (в од.)

*Джерело: складено автором та опубліковано [365]*

Серед ключових напрямів соціальної відповідальності в банківському секторі переважають такі: етична відповідальність та права людини, трудові практики, чесні операційні практики, взаємодія зі споживачами та корпоративне управління, а також охорона довкілля. Порівняння КСВ в банківському секторі з іншими видами економічної діяльності свідчить, що вона відрізняється нематеріальною природою: замість фізичної продукції – довіра, стабільність, доступ до фінансів і фінансова освіта. Банківська сфера формує соціальну цінність не через виробництво, а через розподіл ресурсів, управління ризиками та підвищення фінансової стійкості суспільства.

За даними представленого дослідження, головними напрямками здійснення КСВ в ІТ-секторі є: дотримання етики цифрових технологій, захист даних, кібербезпека, розвиток цифрової грамотності та підтримка інновацій. У цьому секторі соціальна відповідальність проявляється через відповідальний вплив на суспільство та його цифрове середовище. Всі досліджені 7 компаній ІТ-сектора активно розвивають свою корпоративну соціальну відповідальність на основі принципів ESG. Серед них ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», ТОВ «СОФТСЕРВ»,

ТОВ «Люксофт Україна», ТОВ «Інфопульс Україна», ТОВ «Епам Системз», ТОВ «Інститут інформаційних технологій «ІНТЕЛЛІАС», ТОВ «ІТ Хаб Україна». Головним недоліком надання відкритої інформації про соціальну діяльність практично всіх ІТ-компаній є відсутність її перекладу з англійської на українську мову.

Варто зазначити, що суспільно-політичний контекст значною мірою визначає вибір напрямів КСВ. Саме тому українсько-російська війна глибоко вплинула на КСВ компаній в Україні. Більшість із них почали особливо велику увагу приділяти філантропічній діяльності та волонтерству. Наприклад, міжнародна компанія ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» активно підтримує такі організації, як БФ «Повернись Живим», Superhumans, НДСЛ «Охматдит», БО «Благодійний фонд Діти Героїв» та інші [97]. ТОВ «Епам Системз» з 2022 року оголосило про виділення 100 млн дол. США для гуманітарної та матеріально-технічної підтримки української команди розробників разом із їх сім'ями в Україні [269]. На відміну від інших компаній, ТОВ «Епам Системз» не лише надає фінансову допомогу, але й активно залучає своїх працівників до волонтерської діяльності та до конкретних соціальних ініціатив. Також компанія сприяє забезпеченню України супутниковим інтернетом Starlink для підтримки зв'язку в умовах війни. ТОВ «Люксофт Україна» пожертвувало 10 млн грн на потреби Червоного Хреста України [217]. Цією компанією було передано 110786 грн для Запорізької обласної дитячої лікарні на закупівлю медичного обладнання, а ще 4 млн грн зібрано через внутрішню платформу DXS Technology. Філантропічна діяльність ТОВ «Люксофт Україна» спрямовується на підтримку освітніх, соціальних та інфраструктурних проєктів різного роду через благодійний фонд «Відкриті очі» [290].

Аналіз компаній фармацевтичної промисловості свідчить, що основні напрями її здійснення є схожими до тих, які здійснюють подібні зарубіжні компанії. Зокрема вони спрямовують свою соціальну активність на підвищення якості трудової діяльності, вдосконалення умов праці, розвиток соціально орієнтованих систем управління, а також на партнерство з місцевими громадами

та громадськими організаціями. Проте у кількісному вимірі соціальні ініціативи фармацевтичних компаній є не чисельними, а їх нефінансова звітність носить фрагментарний, епізодичний та декларативний характер. Лише окремі підприємства, наприклад, ПАТ «Фармак», публікують свої структуровані звіти зі сталого розвитку, тоді як більшість обмежується загальними заявами про соціальні та екологічні ініціативи. Індекс прозорості фармацевтичних компаній залишається досить низьким у порівнянні з міжнародними стандартами.

Важливим видом економічної діяльності України є металургія. Дослідження корпоративної соціальної відповідальності у цій галузі засвідчило існування значного прогресу, хоча галузь все ще потребує подальшого розвитку КСВ, щоб досягти рівня міжнародних стандартів. Провідні металургійні підприємства, такі як ТОВ «Метінвест Україна ЛТД» та ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ», активно впроваджують принципи КСВ у свою діяльність. Вони інвестують у масштабні проекти, спрямовані на зниження викидів, очищення повітря, модернізацію виробництва та забезпечення безпеки працівників. Компанії підтримують місцеві громади, інвестують у розвиток інфраструктури, освіти, охорону здоров'я та соціальний захист працівників. Також вони беруть участь у волонтерських ініціативах та надають допомогу у кризових ситуаціях. ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» інвестувало у будівництво «зеленого» електрометалургійного заводу ТОВ «МЗ «Дніпросталь», що відповідає вимогам Європейського зеленого курсу. Також зазначена компанія регулярно публікує річні звіти, зокрема у рамках участі в Мережі Глобального договору ООН, де оприлюднює дані щодо прогресу у сфері екології, протидії корупції, соціально відповідального управління. Нікопольський завод феросплавів до моменту припинення діяльності (на початку 2023 року) демонстрував активну екологічну політику та соціальну відповідальність на внутрішньо корпоративному рівні.

Проте більшість українських металургійних підприємств не публікують структуровані нефінансові звіти, а інформація про екологію, соціальну відповідальність та управління персоналом є обмеженою та

несистематизованою. ПАТ «Запоріжсталь» також не має публічної систематизованої інформації про КСВ, а його соціальна діяльність подана у загальному форматі без деталізації екологічних або управлінських показників.

Причини такої ситуації криються як в особливостях їх минулого економічного розвитку, так і в сучасних викликах. Зокрема, внаслідок війни більшість металургійних підприємств зазнали пошкоджень, втратили ринки збуту (особливо російський та азійський) і працюють на межі виживання. Це призводить до того, що соціальні ініціативи різко скорочуються або призупиняються. Крім того, відсутність прогресу в КСВ зумовлена частково й тим, що багато підприємств працюють на застарілому обладнанні, модернізація якого вимагає мільярдних вкладень. У таких умовах екологічна складова КСВ (наприклад, зниження викидів, ощадне водоспоживання) фактично стає мало ймовірною через брак інвестицій. Варто також зазначити, що більшість металургійних гігантів належать до олігархічних груп, де КСВ – інструмент політичного впливу або PR (Public Relations, «піар» – зв'язки з громадськістю), а не частина корпоративної культури. Саме тому КСВ у таких компаніях обмежується разовими благодійними акціями, без стратегії, звітності чи вимірювання ефективності. Прийняття рішень централізоване, і реальні інтереси громади або сталого розвитку часто ігноруються. Громади, залежні від одного великого підприємства (монопрофільні міста), зазвичай не можуть чинити ефективного тиску на компанію, навіть якщо та шкодить екології або порушує права працівників. Таким чином, брак прогресу в КСВ у більшості металургійних компаній України зумовлений поєднанням застарілих технологій, кризового стану, слабого регулювання, відсутності внутрішньої мотивації та зовнішнього тиску.

Досліджені нами компанії харчової промисловості такі, як ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», ТОВ «ДАНОН УКРАЇНА», ПП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД», демонструють високий рівень інтеграції принципів КСВ у свою стратегію, що відображено в їх регулярно публікованих нефінансових звітах за міжнародними стандартами (GRI, ESG). Вони активно впроваджують екологічні програми

(зниження викидів, енергозбереження, переробка відходів), розвивають соціальні ініціативи для працівників та місцевих громад, сприяють відповідальному споживанню та гендерній рівності. Наприклад, ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» активно реалізує стратегію стійкого розвитку: «4 НУЛІ» (нуль вуглецевого сліду, нуль втрат води, нуль безвідповідального споживання, нуль нещасних випадків). Компанія вживає заходів щодо енергоефективності, використовує біопаливо, знижує використання пластику, підтримує відповідальне споживання пива. ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» робить акцент на сталості сільського господарства, скороченні викидів парникових газів, зменшенні використання пластику, підтримці здорового харчування. Останнє передбачає собою стратегію «Good for You»: підвищення поживної цінності більшості продуктів глобального портфеля компанії. Хоча ПрАТ «Оболонь», ТОВ «ТЕРРА ФУД» та ДП «КК «РОШЕН» активно підтримують соціальні, екологічні та громадські ініціативи, порівняно з провідними світовими компаніями харчової промисловості вони мають відставання у системності, масштабі та прозорості реалізації КСВ.

Дослідження компаній зі сфери транспорту та логістики в Україні показало поступову позитивну динаміку зростання їх уваги до КСВ. Лідери ринку, такі як ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», АТ «Укрзалізниця», АТ «Укрпошта» та ТОВ «УБЕР Україна», впроваджують екологічні, соціальні та управлінські ініціативи, проте рівень системності, прозорості та масштабності впровадження КСВ все ще не відповідає світовим стандартам. Найбільш динамічно розвиваються екологічні програми та соціальні проекти, спрямовані на підтримку громад і підвищення якості послуг. При цьому варто підкреслити, що міжнародні логістичні провайдери, чиї представництва працюють на території України, на відміну від українських компаній активно публікують актуальну нефінансову звітність. Хоча, як правило, вона подана англійською без перекладу на українську мову.

Узагальнену авторську бальну оцінку рівня системності, прозорості та масштабності розвитку (від 1 до 5 балів-зірочок, де 1 бал – найменше, 5 балів –

найбільше значення) напрямів КСВ досліджуваних компаній за видами економічної діяльності подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Авторська бальна оцінка рівня системності, прозорості та масштабності розвитку

	Банківський сектор	ІТ-індустрія	Харчова промисловість	Металургія	Транспорт та логістика	Агропромисловий сектор	Фармацевтика
Етична відповідальність та права людини	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆
Трудові практики	★★★★☆	★★★★★	★★★☆☆	★★★★★	★★★★★	★★★★☆	★★★★☆
Охорона довкілля	★★★★★	★★★★★	★★★★☆	★★★★★	★★★★☆	★★★★★	★★★☆☆
Чесні операційні практики	★★★★☆	★★★★☆	★★★☆☆	★★★★☆	★★★☆☆	★★★★☆	★★★★☆
Взаємодія зі споживачами	★★★★★	★★★★★	★★★★☆	★★★★☆	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Залучення та розвиток громади	☆☆☆☆☆	★★★★☆	★★★★	★★★★★	☆☆☆☆☆	★★★★★	★★★★☆
Філантропічна діяльність та волонтерство співробітників	★★★★★	★★★★☆	★★★☆☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★★	★★★★☆
Корпоративне управління	★★★★★	★★★★☆	★★★☆☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆

*Джерело: розроблено автором та опубліковано [365]*

Опис особливостей впливу різних напрямів КСВ за видами економічної діяльності на економіку, суспільство, місцеві громади тощо подано у Додатку Д.

Як зазначалося вище, дослідження компаній в Україні відбувалося за восьми напрямками, в межах яких було додатково досліджено низку практичних форм реалізації КСВ. Одним із важливих напрямів КСВ сьогодні є корпоративне управління. Воно є інструментом, який перетворює КСВ з декларацій на системну практику. Саме завдяки сильному управлінню компанія може бути відповідальною, стійкою та конкурентоспроможною в довгостроковій перспективі. Ефективне корпоративне управління передбачає відкритість, підзвітність та чесність у діяльності компанії, а також створення механізмів контролю, нагляду й аудиту. Це

формує довіру з боку інвесторів, споживачів, працівників та суспільства, допомагає уникнути шахрайства, конфлікту інтересів та корупції, забезпечує етичне ведення бізнесу, що є фундаментом КСВ.

У наданому дослідженні проаналізованими формами реалізації соціальної відповідальності в корпоративному управлінні є:

- наявність публічної інформації про Правління, Раду та інші виконавчі органи;
- використання кодексу корпоративного управління в компанії;
- доступність публічної інформації для інвесторів (звіти, презентації, оголошення);
- наявність політики щодо заробітної плати, бонусів та винагород керівництва;
- наявність органів або осіб, які відповідають за реалізацію КСВ стратегії/політики;
- існування організаційного підрозділу, який здійснює функції комплаєнс;
- використання антикорупційної програми;
- забезпеченість каналами повідомлень про порушення («Гаряча лінія» тощо);
- наявність плану залучення стейкхолдерів.

Виявлено, що найбільш відкритим аспектом корпоративного управління є інформація про управління компанією (склад правління, корпоративний секретаріат тощо). У дослідженій сукупності, 65% підприємств оприлюднюють інформацію про керівні органи управління, що є втіленням проголошених у їх компаніях принципів прозорості, підзвітності та добросовісного корпоративного управління. З проаналізованих 7-ми видів економічної діяльності найчастіше цих принципів дотримуються компанії банківського, ІТ- та агропромислового секторів. Такий результат можна пояснити, по-перше, тим, що компанії саме цих сфер чітко дотримуються вимог стандартів ESG/GRI, які відображені в 17 цілях ООН та інших міжнародних стандартах, по-друге, операційна діяльність

компанії саме цих сфер прямо залежить від співпраці зі стейкхолдерами, для яких важливим є розуміння того ким і як приймаються рішення в компанії. Дотримання принципів прозорості в управлінні посилює довіру партнерів, інвесторів, клієнтів тощо, що сприяє розвитку бізнесу. Результати дослідження сукупності відібраних компаній із погляду прозорості їх корпоративного управління подано на рис. 2.13.



Рис. 2.13. Розподіл досліджених компаній за різними аспектами корпоративного управління, 2024 р. (в од.)

*Джерело: розраховано автором*

Як бачимо з рис. 2.13 65% (26 компаній) публікують інформацію про керівні органи управління; 57,5% (23 компанії) серед досліджених компаній мають на своїх сайтах оприлюднені кодекси корпоративного управління, 55% (22 компанії) підприємств мають відділи, які системно проводять комплаєнс.

Прозорість корпоративного управління саме в питаннях етики та контролю є особливо важливим елементом КСВ, оскільки виступає дієвим інструментом, що створює умови для формування етичного бізнес-середовища та підвищення довіри з боку як працівників, так і зовнішніх стейкхолдерів.

Особливо важливим у сучасних умовах є дотримання підприємствами принципів чесності, які реалізуються через проголошення та реалізацію антикорупційних програм. Дослідження свідчить, що лише 55% підприємств мають розроблені та оприлюднені антикорупційні програми. Такі програми разом із реалізацією кодексів етики, підтриманням каналів повідомлень про порушення та наявністю відповідних органів контролю є елементами комплаєнс-системи та інструментом відповідності міжнародним стандартам. Саме прагнення відповідати міжнародним стандартам спонукає компанії банківського сектору, ІТ- та агропромислового сектору активніше, порівняно з іншими видами економічної діяльності, втілювати зазначені ініціативи КСВ.

Здійснення досліджуваними підприємствами КСВ щодо етичної відповідальності та дотримання прав людини свідчить, що в таких секторах як транспорт та логістика, металургія та фармацевтика такі ініціативи є не особливо популярним. Однак, варто при цьому зазначити, що переважна більшість досліджених компаній, а саме 65%, системно оприлюднюють інформацію щодо прав вразливих груп та забезпечення загальних соціальних та культурних прав працівників (рис. 2.14).

В умовах посилення інклюзивності управління щодо здійснення відповідних КСВ-ініціатив, а також оприлюднення інформації про них допомагає уникнути бойкотів, негативного висвітлення в медіа та втрати клієнтів. Публічна звітність дозволяє продемонструвати активну позицію, що знижує ризики для репутації. Крім того, підприємства, які відкрито декларують і реалізують етичні норми, можуть вигідно відрізнитися на ринку, отримуючи перевагу в очах клієнтів та партнерів порівняно з конкурентами.

У контексті корпоративної соціальної відповідальності ініціативи пов'язані з Due diligence (належна обачність) є надзвичайно важливими, оскільки дозволяють компаніям системно виявляти, запобігати, пом'якшувати та звітувати про негативні впливи своєї діяльності на людей, суспільство та довкілля. За допомогою Due Diligence компанія може виявити потенційні ризики

(наприклад, використання дитячої праці у ланцюгу постачання або забруднення навколишнього середовища).

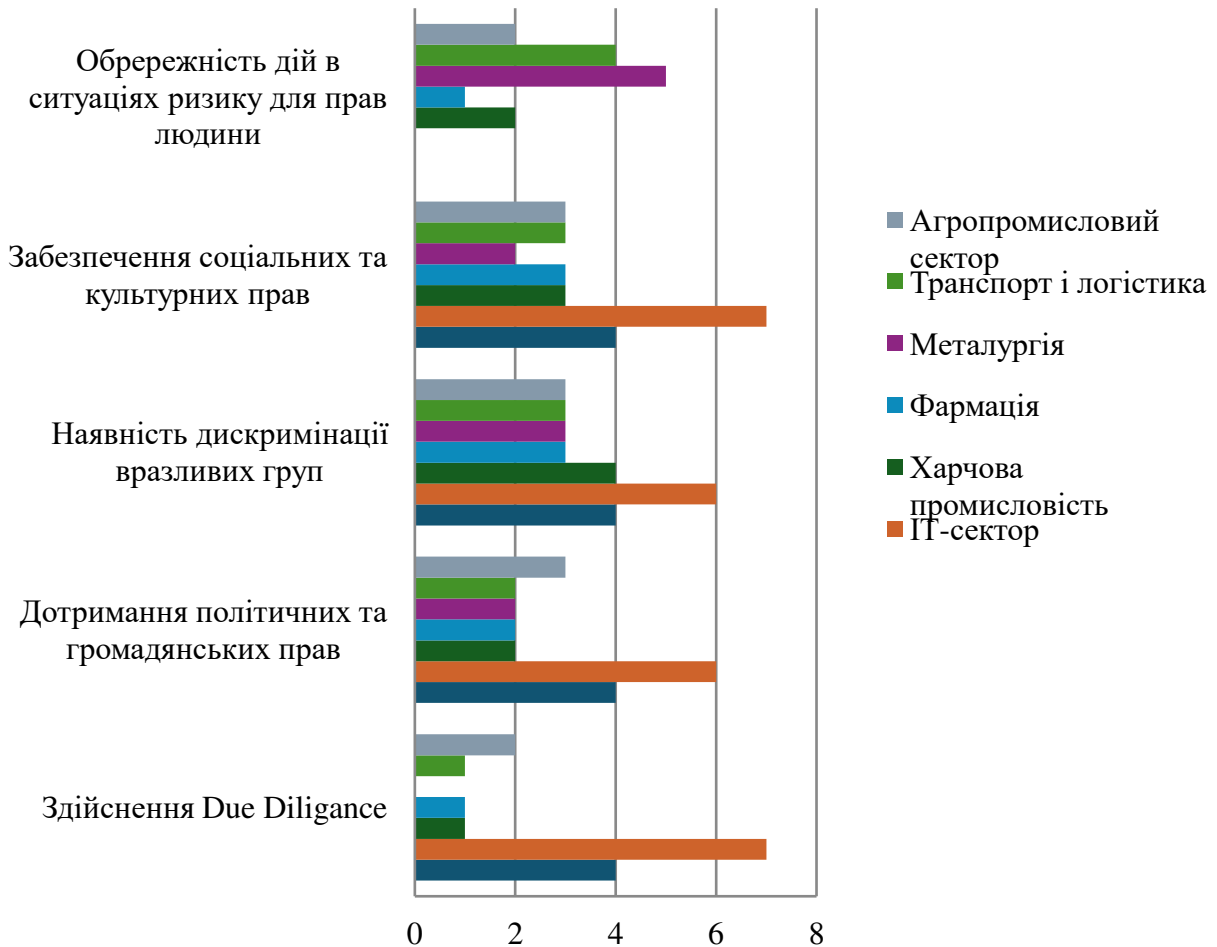


Рис. 2.14. Розподіл досліджених компаній за різними аспектами ініціатив КСВ щодо етичної відповідальності та прав людини, 2024 р. (в од.)

*Джерело: розраховано автором*

Серед проаналізованих компаній Due Diligence активно здійснюється лише в банківській та ІТ-сфері. В решті досліджуваних секторах, для більшості компаній, він має епізодичний характер. Наприклад, у секторі фармацевтичної діяльності інформацію про Due Diligence опубліковано лише компанією ПАТ «Фармак». Хоча, Due diligence у цьому секторі є обов'язковим етапом перед кожним випуском продукту, оскільки сфера працює із чутливими категоріями населення і є необхідність у перевірці постачальників сировини, ліцензій, клінічних досліджень та оприлюднення даної інформації для споживачів. Серед компаній харчової промисловості системно Due Diligence здійснює лише

компанія ПРАТ «КАРЛСБЕРГ Україна». Компанії зі сфери транспорту, логістики, металургії та агропромислового сектору більше сфокусовані на операційних, а не на етичних перевірках.

Варто окремо зазначити важливість обережності компанії, що діє в умовах ризику прав людини. Вона означає не пасивну обережність, а проактивну відповідальність, усвідомлення потенційних загроз, виявлення й аналіз ризиків та здійснення активних заходів, щоб запобігти або мінімізувати негативний вплив своєї діяльності або діяльності своїх партнерів на права людини. Серед досліджених компаній зазначена КСВ-ініціатива особливе значення має для металургійних підприємств, оскільки вони є ресурсо- та енергоємними, а отже несуть потенційну загрозу екологічних катастроф. У сфері транспорту та логістики даний аспект також є критично важливим з точки зору ризиків безпеки працівників і клієнтів (ДТП, інциденти на складах), низької передбачуваності зовнішніх факторів (погодні умови, пандемії, блокади, війна) та їх впливу на ланцюги постачань. Обережність тут є елементом виживання і відповідальності перед партнерами. При цьому потрібно зазначити, що заходів, спрямованих на забезпечення обережності діяльності в умовах ризику прав людини, не було зафіксовано у портфелі КСВ-ініціатив у банківському та ІТ-секторах. Частково це пояснюється тим, що їх сфера діяльності та ризики більше пов'язані з контролем операцій та кібербезпекою, ніж з прямим фізичним ризиком.

В умовах трансформації українського ринку праці, воєнного часу та відбудови країни, якісні трудові практики стають основою сталого та відповідального бізнесу. Вони являють собою не просто «соціальні бонуси», а стратегічні інвестиції в людський капітал та стабільність компанії. Близько 68% досліджених підприємств мають у своїх портфелях КСВ-ініціатив соціально відповідальні трудові практики. Найбільш активно такі практики запроваджують компанії у сфері транспорту, логістики та в агропромисловому секторі (рис. 2.15).

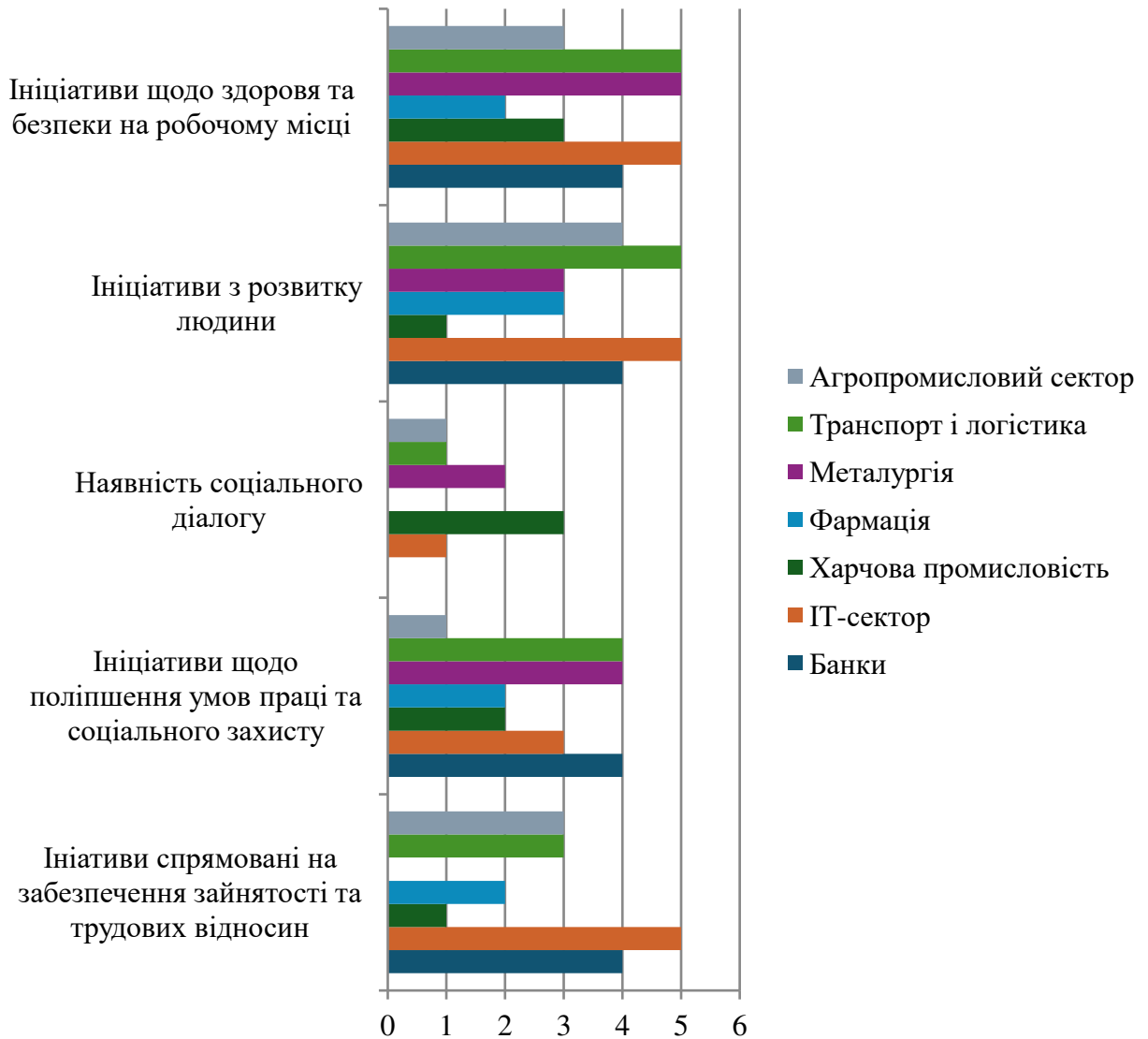


Рис. 2.15. Розподіл досліджених компаній за різними аспектами ініціатив КСВ щодо трудових практик, 2024 р. (в од.)

*Джерело: розраховано автором*

Причиною такої активності є потреба в збереженні існуючих на залученні нових працівників у зазначені сектори. Висока конкуренція за працівників обумовлена низкою причин: сезонністю роботи, специфічними графіками роботи, складними умовами праці. Активність щодо впровадження соціально відповідальних трудових практик спостерігається і в IT-секторі. Хоча умови тут загалом кращі, все ж залишаються актуальними питання емоційного вигорання, забезпечення балансу work-life, гендерної рівності. В банківській та IT-сфері

соціально відповідальні трудові практики виступають ядром HR-стратегій, корпоративної етики, навчання та політики кар'єрного росту.

Варто зазначити, що хоча підприємства металургійної промисловості також відчувають проблеми із забезпеченням кваліфікованими працівниками через небезпечні умови праці, низьку престижність, складність праці тощо, а сьогодні ще й через воєнні дії та масову трудову міграцію за кордон, все ж їх не можна віднести до категорії тих, хто активно запроваджує соціально відповідальні трудові практики. Причини такої ситуації криються в необізнаності керівництва щодо сталої політики та ESG-практик, низькій мотивації, проблемах фінансового забезпечення, особливо на середніх приватних підприємствах.

Важливим аспектом КСВ підприємств є впровадження чесних операційних практик. Для підприємств будь-якого виду економічної діяльності дотримання чесних операційних практик є критично важливим з погляду формування довіри до компанії та створення позитивного іміджу. У наданому дослідженні чесні операційні практики розглянуто в контексті просування соціальної відповідальності в ланцюжку вартості. Сьогодні європейські компанії саме цьому аспекту КСВ приділяють вагому увагу, водночас як українські компанії часто не поширюють свої соціальні дії на підтримку КСВ у власному ланцюгу вартості. Серед досліджених компаній лише сім підприємств у своїх звітах вказували на існування таких ініціатив та їх присутність у планах КСВ. Зокрема, мова йде про достатньо великі компанії з досвідом роботи на міжнародних ринках: АТ «Укрсиббанк», АТ «Сенс Банк», ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», ТОВ «Інститут інформаційних технологій «ІНТЕЛЛІАС», ТОВ «ДАНОН УКРАЇНА», ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД», ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна». Соціальна відповідальність у контексті КСВ означає, що компанія дбає не лише про власну етичність, а й про її дотримання постачальниками, партнерами і дистриб'юторами. Це означає, що компанія висуває етичні вимоги до постачальників, аналізує екологічний слід своїх партнерів та залучає контрагентів до соціальних ініціатив (рис. 2.16).

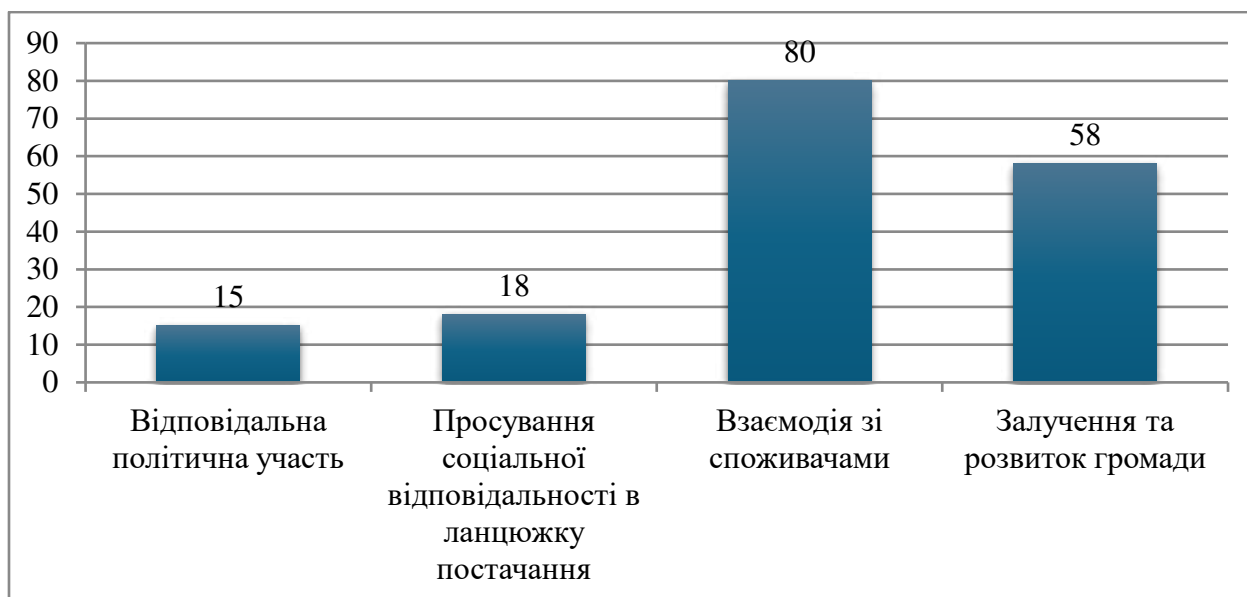


Рис. 2.16. Частка досліджених компаній, які мали КСВ-ініціативи щодо чесних операційних практик, взаємодії зі споживачами та розвитком громади, 2024 р. (у %)

*Джерело: розроблено автором*

Варто зазначити, що переважна більшість, а саме: 32 підприємства із загальної сукупності досліджених, що становить 80%, у своїх соціальних практиках віддавали перевагу взаємодії зі споживачами. Така соціальна зосередженість на подібних ініціативах, як правило, зумовлена турботою про формування довіри до бренду та розширення ринкової присутності. Здебільшого, взаємодія зі споживачами відбувається у таких формах: інформування, створення каналів зворотного зв'язку, механізмів реагування на скарги і компенсації, залучення споживачів до соціальних ініціатив, просвітницьких кампаній тощо.

В умовах війни в Україні особливого значення і поширення здобув такий напрям КСВ, як філантропічна відповідальність бізнесу та волонтерство співробітників. Згідно з отриманими даними, більше половини досліджених підприємств (24 суб'єкти) здійснювали волонтерство, пов'язане з підтримкою ЗСУ, а також 19 компаній – волонтерство, спрямоване не на військові потреби (рис. 2.17).

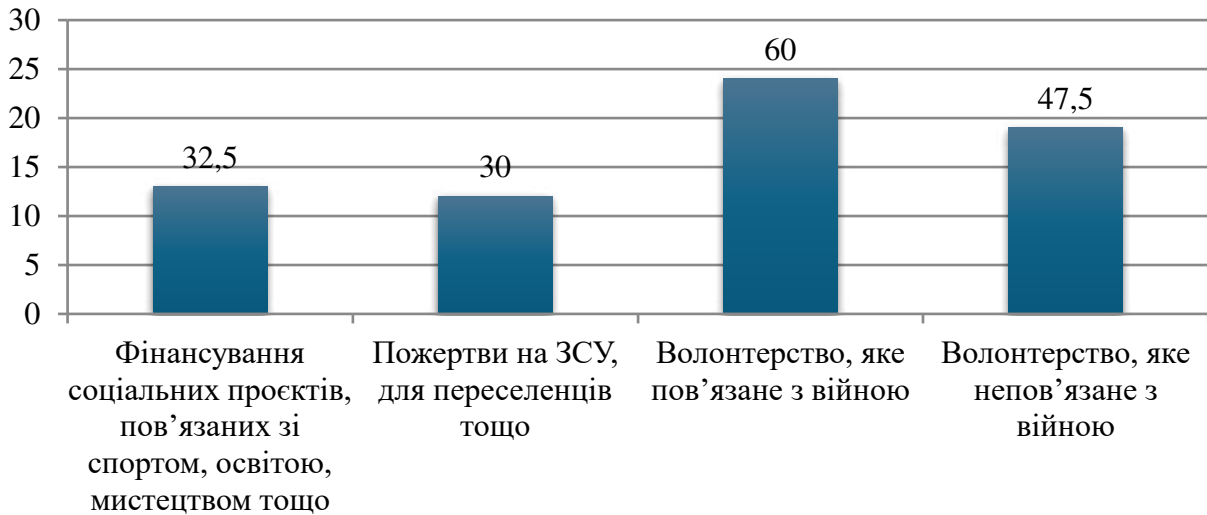


Рис. 2.17. Частка досліджених компаній, які підтримували філантропічну відповідальність та волонтерство співробітників (у %)

*Джерело: розроблено автором*

Слід зазначити, що компанії різних видів економічної діяльності практично однаковою мірою долучаються до волонтерства, пов'язаного з війною, оскільки в умовах воєнного стану це має як моральне, так і економічне підґрунтя [75; 176]. Форми волонтерства можуть бути дуже різними. Наприклад, АТ «ПУМБ» приймає перекази без комісії на рахунки благодійних фондів для підтримки ЗСУ та волонтерів у всіх дистанційних каналах та працюючих відділеннях.

З середини 2022 року АТ «ОТР Банк» реалізує благодійну програма «ОТР Bank Helps Ukraine»: ініціатива, що спрямована на допомогу вимушеним переселенцям, медичним закладам, дитячим будинкам тощо. Загальна сума допомоги склала 166,5 млн грн, було закуплено та передано понад 25 млн од. товарів [315]. Співробітники компанії ПАТ «Фармак» у 2023 році організували акцію «Працюю один день для Армії» та зібрали близько 2 млн грн зі своїх зарплат на потреби військових [24]. Співробітники іншої компанії – ПрАТ «Дарниця» у 2023 році декілька раз долучалися до здачі крові, надавши майже 70 літрів для медичних закладів, а також створили спільноту «Ми разом» для підтримки колег, які приєдналися до ЗСУ, та організації благодійних аукціонів. ІТ-компанія ТОВ «ІТ Хаб Україна» організувала центр допомоги для

колег-біженців у Львові, надаючи житло, медичну допомогу та харчування. Їх ініціатива «Згряя» об'єднала понад 3000 волонтерів, які щодня доставляють гуманітарну допомогу в гарячі точки [Волонтерські ініціативи від кластерів у воєнний період [23]. Серед підприємств транспорту та логістики АТ «Укрзалізниця» є одним із найбільших волонтерів та благодійників. З перших днів війни нею були організовані безкоштовні евакуаційні поїзди, що курсували щоденно, допомагаючи тисячам українців залишати зони бойових дій. Компанія перевезла понад 7 тис. тонн гуманітарної допомоги із заходу на схід України [4]. АТ «Укрпошта» запустила проєкт «Передаємо тепло героям та героїням», закликаючи громадян надсилати малюнки й листівки військовим, медикам та рятувальникам [126]. Із 2014 року ТОВ «Нова Пошта» реалізує програму «Гуманітарна пошта України», доставивши власним коштом вже майже 1 млн посилок для військових та постраждалих громадян [120]. ТОВ «Нова Пошта» співпрацює з фондами, такими як «Клуб Добродіїв», «Rescue Now UA» та «Українські Вогнеборці», забезпечуючи безкоштовну доставку гуманітарної допомоги, зокрема й продукти харчування, медикаменти та спорядження для рятувальників [28].

Одним із найважливіших напрямів КСВ діяльності підприємств є ініціативи, спрямовані на охорону довкілля. Варто зазначити, що ці ініціативи мають багато різних форм та особливостей реалізації в різних галузях. Також варто відзначити, що всі досліджені компанії визнають важливість екологічної відповідальності, але рівень інтеграції та пріоритети різняться залежно від виду економічної діяльності та ступеня впливу на довкілля (рис. 2.18).

Наприклад, для банків охорона довкілля важлива як частина репутаційного управління та відповідального інвестування. У звітах про сталий розвиток усіх 5-ти досліджених банків відзначено заходи, які спрямовані на «запобігання забрудненню», «захист довкілля», «раціональне використання ресурсів» та «кліматичну адаптацію». Це свідчить про те, що банки інтегрують екологічні критерії у політики, впливаючи на фінансування проєктів, спрямованих на сталий розвиток.

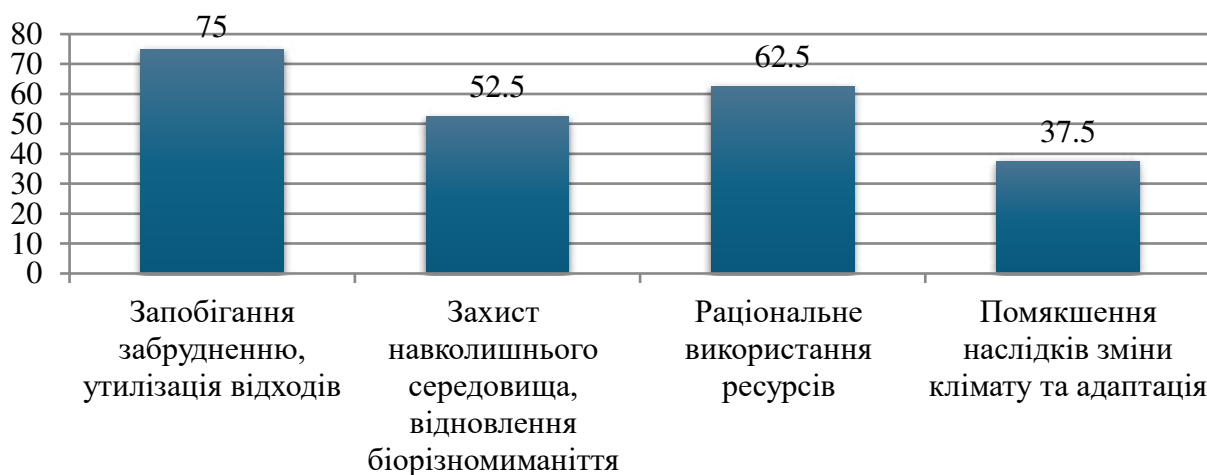


Рис. 2.18. Частка досліджених компаній, які мали КСВ-ініціативи щодо охорони довкілля у 2024 р. (у %)

*Джерело: розроблено автором*

Найвищу увагу до захисту біорізноманіття та ефективного використання ресурсів демонструє ІТ-сектор, оскільки близько 85% досліджених компаній мали втілені ініціативи, про що зазначено в їхніх нефінансових звітах. Для ІТ-компаній екологічна відповідальність – це не лише мінімізація власного впливу, а й розробка цифрових рішень для моніторингу та оптимізації ресурсів у різних галузях. Розробка інновацій, спрямованих на підтримку сталого розвитку, посилює їх привабливість для глобальних партнерів і клієнтів.

Екологічно чутливою галуззю є металургія. Підприємства чорної металургії є одними з найбільших забруднювачів довкілля: вони генерують приблизно 15% усіх промислових викидів пилу в атмосферу, 8–10% викидів діоксиду сірки та споживають 10–15% загального обсягу промислової води. Окрім того, галузь продукує значні обсяги твердих відходів, таких як шлаки та шлами [42]. Всі досліджені металургійні компанії здійснюють певний набір сталих практик, спрямованих на запобігання екологічному забрудненню та ощадне використання ресурсів. Проте інформацію про «захист біорізноманіття» відображено лише в нефінансовому звіті ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна», а про «кліматичну адаптацію» у АТ «Південного гірничо-збагачувального комбінату». Оскільки металургійні компанії є найбільш ресурсомісткими, їх соціально відповідальна поведінка спрямована саме на мінімізацію викидів, впровадження

технологій очищення та раціонального використання сировини. Така соціальна активність допомагає компаніям побудувати позитивний ринковий імідж та уникати штрафів.

Також важливим сектором, з погляду охорони довкілля, є транспорт та логістика, адже до 90% викидів шкідливих речовин створюються саме у цьому секторі. Крім забруднення повітря, транспорт є джерелом приблизно 12% викидів парникових газів в Україні, що спричиняють зміну клімату. Варто зазначити, що близько 80% досліджених компаній цього сектору на своїх офіційних сайтах оприлюднюють інформацію про запобігання забрудненню [21]. Серед основних екологічних ініціатив транспортних та логістичних компаній в Україні: впровадження систем моніторингу палива; сортування, переробка та розумне використання відходів; впровадження цифрових систем оптимізації маршрутів; використання більш економічних двигунів тощо [18].

Щодо питань захисту біорізноманіття, то серед досліджуваних компаній лише АТ «Укрзалізниця» здійснює подібні ініціативи, зокрема протипожежні заходи в зелених зонах, які знаходяться поблизу залізничних колій. Крім того, у нефінансовому звіті зі сталого розвитку ТОВ «УБЕР Україна» є інформація про заходи компанії з «кліматичної адаптації», зокрема компанією здійснюється впровадження електрифікації автомобільного флоту та екологічне інформування користувачів тощо.

Узагальнюючи викладене вище, на підставі проведеного дослідження обраних компаній, було сформовано авторський рейтинг компаній за рівнем прозорості та масштабності впровадження стратегій корпоративної соціальної відповідальності на початок 2025 року (рис. 2.19).

Відзначені в рейтингу компанії демонструють високий рівень корпоративної соціальної відповідальності серед досліджених компаній. Вони системно впроваджують КСВ у ключових напрямках: підтримка місцевих громад, екологічні ініціативи, розвиток співробітників, благодійність, прозорість та інновації. Більшість із них мають власні стратегії сталого розвитку, нефінансові звіти про результати, всі вони активно залучають стейкхолдерів і впроваджують

міжнародні стандарти КСВ, що підтверджується галузевими нагородами та визнанням експертних організацій.

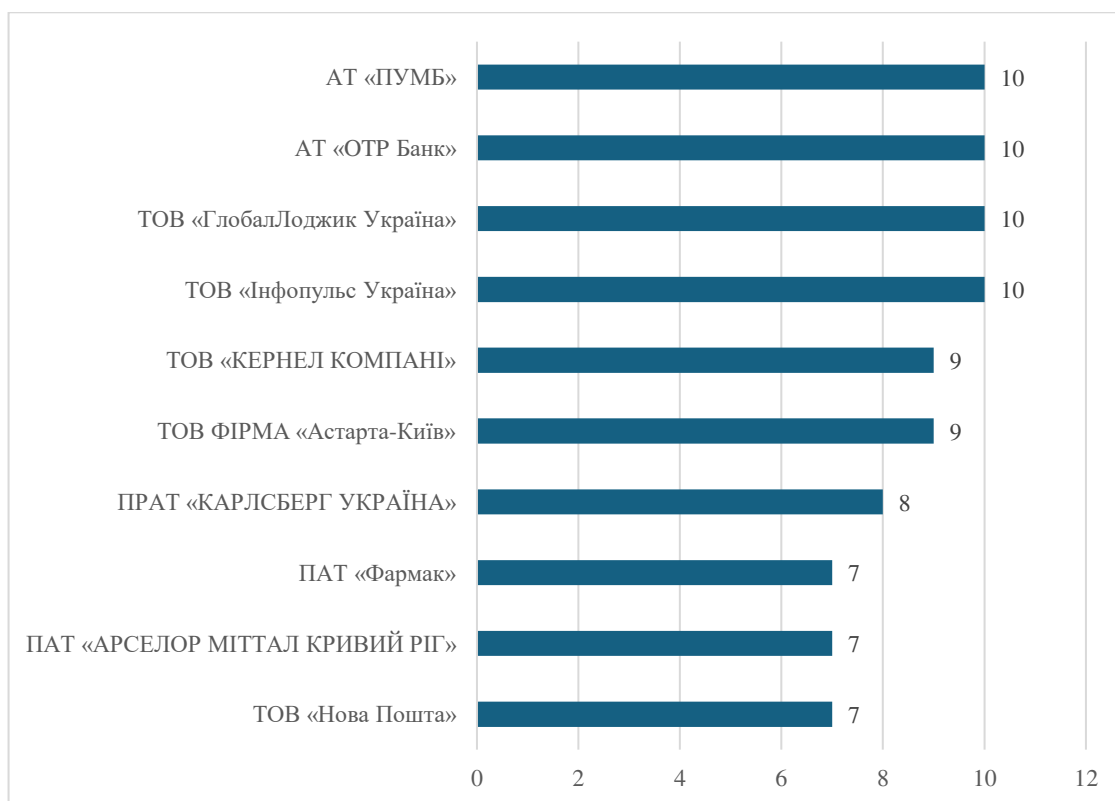


Рис. 2.19. Авторський рейтинг компаній за рівнем прозорості та масштабності впровадження стратегій корпоративної соціальної відповідальності на початок 2025 року

*Джерело: розроблено автором*

Особлива увага в даному дослідженні була присвячена агропромисловим підприємствам. Сільське господарство в Україні є однією з ключових галузей національної економіки. Значна кількість сільськогосподарських підприємств працює як на українському, так й на міжнародних ринках. Бажання відповідати світовим стандартам, мати репутацію соціально відповідальної компанії та отримувати фінансування на міжнародних ринках спонукає агрохолдинги до пошуків КСВ діяльності. Характеристику господарської діяльності досліджених агропромислових підприємств наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Характеристика господарської діяльності досліджених агрохолдингів

Назва агрохолдингу	Характеристика	Напрямок діяльності	Ринки
1	2	3	4
ТОВ «КЕРНЕЛ КОМПАНІ»	Найбільший виробник та експортер соняшникової олії у світі	Вирощування сільськогосподарських культур, переробка соняшнику, експорт зернових, логістика	Україна, міжнародні ринки (ЄС, Азія, Африка)
ТОВ УТ «УКРЛЕНД-ФАРМІНГ»	Один із найбільших агрохолдингів України, контролює великі земельні площі	Рослинництво (зернові, олійні культури), тваринництво, виробництво яєць	Україна, міжнародні поставки агропродукції
ПрАТ «МХП»	Лідер у виробництві курятини в Україні, міжнародна компанія з активами в Європі	Виробництво м'яса, зернові культури, переробка продукції, експорт курятини	Україна, Європа, Близький Схід, Азія, Африка
ТОВ «УПІ-АГРО»	Входить до групи компаній «Укрпромінвест», зосереджена на сільському господарстві та переробці	Вирощування зернових та олійних культур, виробництво борошна, цукру, біоенергетика	Україна, міжнародний експорт
ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ»	Великий вертикально інтегрований агрохолдинг із міжнародним капіталом	Вирощування зернових та олійних культур, виробництво цукру, молочне тваринництво, біоенергетика	Україна, експорт до ЄС, Азії
ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»	Один із найбільших агрохолдингів Західної України, належить саудівському фонду SALIC	Рослинництво (зернові, олійні культури, картопля), зберігання та логістика зерна	Україна, міжнародний експорт

*Джерело: складено автором*

Більшість досліджених компаній агропромислового сектору (ТОВ «КЕРНЕЛ КОМПАНІ», ПрАТ «МХП», ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ» та ТОВ «Контінентал Фармерз Груп») оприлюднюють нефінансову звітність відповідно до одного з міжнародних стандартів або у довільній формі, що допомагає їм не лише відповідати сучасним викликам, а й створювати довгострокову цінність для суспільства, інвесторів та довкілля (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Формат нефінансової звітності агропромислових підприємств України

Назва підприємства	17 цілей ООН (SDGs)	ESG звіт	GRI	Довільний формат	Формат подачі інформації про нефінансову діяльність
1	2	3	4	5	6
ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ»		+			Звіти сталого розвитку з 2017–2022 рр. Надані такі аспекти КСВ: кодекс ділової етики; положення про діяльність комплаєнсу; політика з охорони навколишнього середовища; політика з охорони праці, політика з якості та безпечності харчової і кормової продукції; політика зі зміни клімату, парникових газів та енергоефективності та інші політики
ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»		+			Щорічні ESG-звіти з 2019–2024 рр; Подані такі аспекти КСВ: система корпоративного управління, звіт з етики та комплаєнсу; карта соціальної відповідальності з конкретними розмірами соціальних інвестицій з 2019–2025 рр.
ПрАТ «МХП»	+				Звіти з охорони довкілля. Звіти з ділової етики та комплаєнс. Звіти з соціальної стійкості та план залучення зацікавлених сторін. Звіт з екологічної політики та інша інформація опублікована на сайті
ТОВ «КЕРНЕЛ КОМПАНІ»			+		Звіти про сталий розвиток. Представлені такі аспекти КСВ: політика взаємодії з громадами; корпоративний кодекс. Звіт про оцінку кліматичних ризиків та можливостей, пов'язаних із низьковуглецевим розвитком. Звіт про управління якістю та безпечністю продукції та інші пов'язані документи
ТОВ УТ «УКРЛЕНДФАРМІНГ»				+	Не оформлена у звіт, опублікована на сайті
ТОВ «УПІ-АГРО»				+	Не оформлена у звіт, опублікована на сайті

*Джерело: розроблено автором*

Варто зазначити, що всі досліджені агропромислові підприємства зосереджені на певних напрямках КСВ та розглядають соціальну відповідальність як стратегічний інструмент для ведення бізнесу, який забезпечує їм сталість у

довгостроковій перспективі, а також сприяє кращому іміджу та дозволяє залучати міжнародні інвестиції (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

### Ключові стратегічні напрями сталого розвитку найбільших агрохолдингів України

Назва агрохолдингу	Земельний банк, тис.га	Стратегічні напрями сталого розвитку, визначені компанією
ТОВ «КЕРНЕЛ КОМПАНІ»	510	Комплексний ESG-підхід, інформація розглянута у категоріях: охорона довкілля, людський капітал, соціальні інвестиції
ТОВ УТ «УКРЛЕНДФАРМІНГ»	570	Турбота про людей, середовище, рослин, тварин, якість продукції
ПрАТ «МХП»	370	Інновації для зменшення вуглецевого сліду, впровадження цілей сталого розвитку у технологічній сфері, підвищення якості життя в громадах, ділова етика та комплаєнс
ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ»	243	Стратегічними напрямами є: розвиток громад, етика та комплаєнс, охорона праці, охорона навколишнього середовища, добробут тварин.
ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»	195	Соціальні інвестиції в благоустрій, інфраструктуру, культуру, освіту, спорт та духовність
ТОВ «УПІ-АГРО»	108	Найбільше інформації розкрито в категоріях: взаємодія зі споживачами, розвиток громад і партнерство, ділова етика і комплаєнс

*Джерело: складено автором на підставі: [55; 85; 163; 171; 172; 185; 199]*

Дослідження свідчить, що ключовими напрямами соціальної відповідальності агропромислових підприємств є: філантропічна відповідальність і волонтерство співробітників, турбота про довкілля, взаємодія зі споживачами, «залучення та розвиток громад (рис. 2.20).



Рис. 2.20. Ключові напрями КСВ досліджених агрохолдингів

*Джерело: розроблено автором*

Варто відзначити, що для агрохолдингів дуже важливо підтримувати гарні відносини саме з громадами. Це допомагає їм уникати конфліктів з пайовиками, забезпечувати довгострокову оренду та знижувати ризики перерозподілу земель на користь конкурентів. Наведена вище діаграма доводить, що для всіх досліджених підприємств цей напрям є суттєвим. Як правило, він регулюється внутрішніми принципами взаємодії з громадами. Наприклад, в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» з 2015 року створений кооперативних рух, що приносить додатковий дохід багатьом місцевим жителям. Компанія дбає про створення робочих місць у селах та про комплексний розвиток місцевих громад [92].

ПрАТ «МХП» активно підтримує розвиток місцевих громад через благодійні програми, зокрема через співпрацю зі своїм стратегічним партнером – Благодійним фондом «МХП-Громаді» [172]. Спільними зусиллями компанія та благодійний фонд надають всебічну підтримку військовим, ветеранам, їхнім родинам, переселенцям та іншим вразливим категоріям населення. Також вони фінансують облаштування укриттів, підтримують ініціативи з продовольчої безпеки та розвитку сільського господарства. У 2025 році загальний бюджет становить 15 млн грн [38]. Загалом географія підтримки місцевих громад ПрАТ «МХП» охоплює 13 областей України. Громади мають можливість отримати до 500 тис. грн грантової підтримки від Фонду, а з урахуванням співфінансування – залучити на свій розвиток до 1 млн грн.

Політика розвитку громад такого підприємства, як ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ», спрямована на реалізацію проєктів соціального впливу, що орієнтовані на покращення інфраструктури сіл, підтримку освітньої та медичної галузей, розвиток культури та спорту, розвиток підприємництва, економічний і соціальний розвиток громад. Зокрема, у березні 2022 року це підприємство взяло участь у створенні гуманітарного проєкту «Common Help UA». Станом на початок 2025 року фінансова оцінка благодійних внесків та наданої гуманітарної допомоги проєкту вже перевищує 1,216 млрд грн [249].

Наприкінці 2019 року ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ» разом із партнерами: посольством Швейцарії в Україні та міжнародною консалтинговою компанією «Делойт», об'єдналися для реалізації проєкту під назвою «Smart – імпульс для громади». У процесі здійснення проєкту проведено комплексну діагностику громади, підготовлено 40 рекомендацій, з них впроваджено 11 короткострокових. Наразі розробляється Стратегія розвитку громади до 2028 р. та ведеться робота над створенням нішевих підприємств у сфері виробництва натуральної косметики та сімейному фермерстві. У період 2020–2025 рр. ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ» інвестувало у розвиток медичної сфери понад 35 млн грн, 27,6 з яких було виділено на програму протидії COVID-19. ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ» підтримує прямий зв'язок із 36 медичними закладами в семи областях України.

ТОВ «УПІ-АГРО» соціальні ініціативи спрямовує передусім на покращення якості життя людей, які проживають у регіонах, де компанія провадить свою діяльність та сприяє вирівнюванню умов життя сільського та міського населення через забезпечення населених пунктів у сільській місцевості об'єктами соціальної інфраструктури. Традиційно у центрі уваги перебувають дитячі садки, школи, фельдшерсько-акушерські пункти. Долучається компанія і до реалізації таких соціально значущих проєктів, як будівництво водо- і газогонів, ремонту доріг [10].

ТОВ УТ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» здійснює свою діяльність у 22 областях України, в близько 600 населених пунктах, де вона декларує створення комфортних робочих місць, а також розвиток інфраструктури сіл і міст [169].

Агропромислові підприємства зазвичай працюють у сільській місцевості, де існує брак фінансування в освіті, медицині, культурі та соціальній інфраструктурі. Благодійні внески, допомога лікарням, школам, громадам дозволяє компаніям покращити умови життя людей, підвищити соціальну згуртованість, стати надійними партнерами для місцевих органів влади. Заохочення співробітників до участі у волонтерських ініціативах – це не лише соціальна підтримка, а й спосіб зміцнити командний дух, підвищити мотивацію

персоналу, показати працівникам, що їхня робота має соціальне значення. Філантропія та волонтерство відіграють ключову роль під час війни, забезпечуючи гуманітарну допомогу, підтримку підрозділів ЗСУ, евакуацію родин чи тимчасових переселенців. На рис. 2.21 подано дані для порівняння питомої ваги витрат на соціальні проекти із загальних прибутків трьох підприємств ТОВ «КЕРНЕЛ КОМПАНІ», ПрАТ «МХП» та ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ».

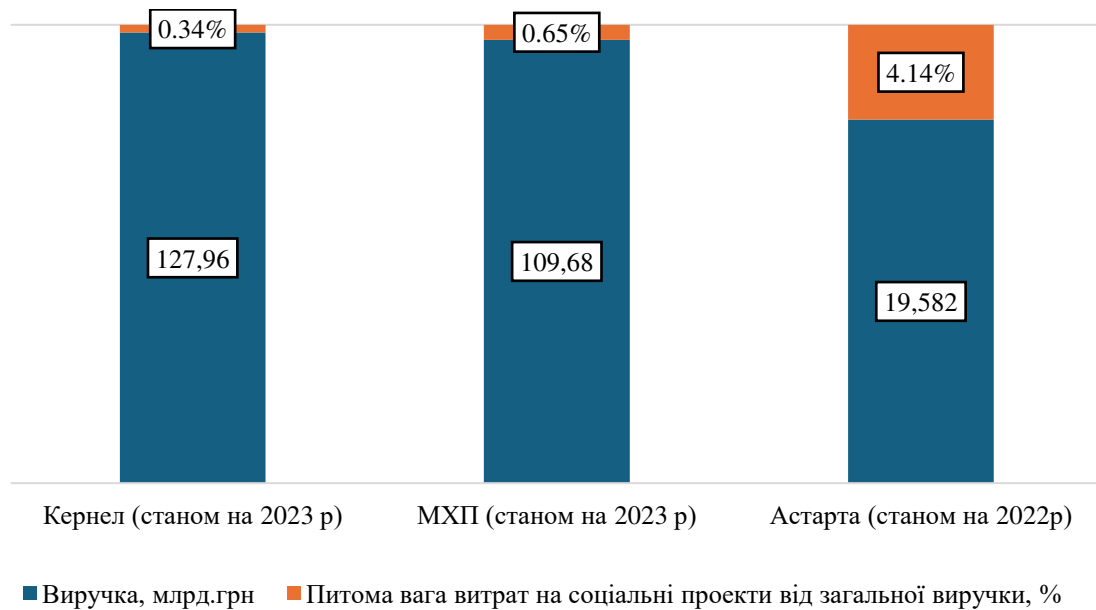


Рис. 2.21. Питома вага витрат на соціальні проекти із загальних прибутків досліджених агрохолдингів

*Джерело: складено [55; 66; 73; 235; 297]*

У 2023 році загальні прибутки ТОВ «КЕРНЕЛ КОМПАНІ», склали 127,96 млрд грн, що на 35% менше порівняно з попереднім роком. За даними підприємства, загальні внески на підтримку Української армії та гуманітарну допомогу під час воєнного періоду склали 12 млн дол. США, що становить 0,34% від загальних прибутків. За цей самий період ПрАТ «МХП» генерував дохід 109,68 млрд грн, а витратив на соціальні ініціативи 12,8 млн грн, що становить 0,65% від загальних прибутків. У 2022 фінансовому році загальні прибутки ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ» склали 19,58 млрд грн, і згідно з їх останнім звітом про сталий розвиток, станом на кінець 2022 року загальна сума пожертвувань та гуманітарної допомоги в межах проекту «Common Help UA» досягла 18 млн дол.

США, що становить 4,14% від загальних прибутків компанії. Варто відзначити, що дані для аналізу взято з непрямих джерел, оскільки підприємства в умовах воєнного стану є обмежено відкритими, а тому публікують фінансову інформацію нерегулярно або взагалі її не оприлюднюють.

Підсумовуючи отримані дані, можна стверджувати, що агропромислові підприємства, незважаючи на воєнний стан, продовжують активно вкладати кошти в ініціативи, пов'язані зі стійким розвитком, що ефективно сприяє зростанню їх позитивного іміджу, як на місцевому рівні, так й на міжнародному. У середньому для великих аграрних компаній соціальні інвестиції можуть становити від 1% до 5% від загальної виручки. Зазначені цифри можуть варіюватися залежно від ринку та специфіки компанії. Для прикладу, одна з найбільших міжнародних аграрних компаній «Cargill», інвестує близько 1–2% своїх доходів у проекти, пов'язані з підтримкою сталого розвитку та місцевих громад. Загальна виручка «Cargill» у 2024 фінансовому році склала 160 млрд дол. США, а інвестиції в місцеві громади по всьому світу – 130 млн дол. США, що складає 0,081% від загальних прибутків [22; 241]. Основними напрямками інвестицій агропромислових підприємств у соціальні проекти, пов'язані з філантропічною діяльністю є: фінансування соціальних проектів, пов'язаних зі спортом, медициною, освітою, мистецтвом, культурою, волонтерство, пожертви на ЗСУ, парамедицину, для переселенців тощо, які компанії пропонують як підтримку місцевих громад та суспільства. Детальний опис соціальних проектів, пов'язаних із філантропічною діяльністю агропромислових підприємств за період 2018–2024 рр., подано у Додатку Е.

Порівняно з іншими агропромисловими підприємствами, ТОВ «УПІ-АГРО» є найбільш закритим щодо надання інформації про свою соціальну активність, починаючи з 2022 року будь-яку інформацію, яка стосується підтримки Збройних Сил України, воно не оприлюднює. Проте відомо, що таку підтримку компанія здійснює, зокрема, поставляючи продукти харчування, медичні засоби, одяг, техніку та інші важливі матеріали для різних військових підрозділів [10; 199].

На противагу ТОВ «УПІ-АГРО», ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» всю інформацію щодо підтримки соціальних проєктів оприлюднює відкрито і прозоро у нефінансових звітах, починаючи з 2019 року. Керівництво компанії у нефінансовому звіті зазначає, що «економічна стійкість аграрного бізнесу нині є запорукою добробуту країни і ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» продовжує свою діяльність, що є вагомим внеском у розвиток держави. Це стратегічна позиція Компанії – працювати відкрито та відповідально» [85]. Потрібно зазначити, що це підприємство є єдиним, яке публікує звіти адаптовані для ознайомлення стейкхолдерів українською мовою та із зазначенням конкретних інвестицій на соціальні проєкти за напрямками (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Інвестиції у соціальні проєкти ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»  
за період 2019–2024 рр.

	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Витрати на армію, грн	154000000	110800000	45268201	-	171507	725886
Інвестиції у соціальні проєкти, грн	37166221	37728284	63673586	34814004	30862051	30159715
Благоустрій та інфраструктура	11383038	15663578	8162033	16059353	8123982	10003403
Культура	8815077	5244945	2681419	4393181	3564053	5452446
Освіта	6153765	4548624	2302950	3291237	2518167	3883017
Спорт	3424234	4460627	733965	3012608	1710894	797640
Духовність	3160410	2913766	1575180	2694950	2095034	3010567
Медицина	1561202	1423130	1188557	2700576	10165118	2952647
Кооперативи	478178	479600	230776	148516	698124	886773
Інші проєкти	2190317	2994014	1530505	2513583		
Адресна допомога					1147851	1565647
Протидія COVID-19					8598595	

*Джерело: складено на підставі [85–90]*

Аналіз свідчить, що загальною тенденцією витрат на соціальні інвестиції в ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» є значне їх зростання з початку повномасштабного вторгнення 2022 року, що пов'язано, передусім, із витратами на підтримку Збройних Сил України. Аналізуючи період з 2019–2020 рр., можна

стверджувати, що інвестиції у соціальні проекти були практично на однаковому рівні, проте у 2021 році вони зросли на 15% порівняно з 2019 р. Суттєві зміни в напрямках соціально відповідальних ініціатив відбулися в період 2020–2024 рр., що обумовлено пандемією та повномасштабною воєнною агресією. Динаміку змін пріоритетних напрямів соціальних ініціатив підприємства за цей період подано на рис. 2.22.

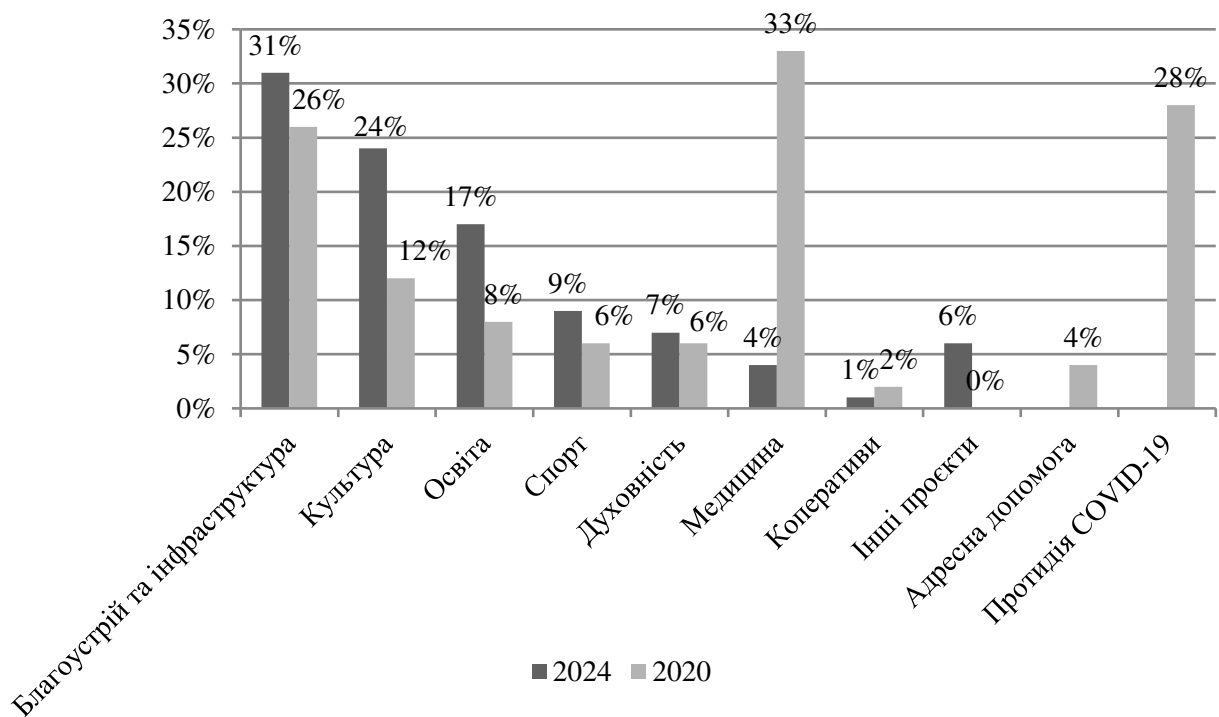


Рис. 2.22. Питома вага інвестицій у соціальні проекти в загальних інвестиціях ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» за період 2020–2024 рр.

*Джерело: складено на основі [85; 89]*

Як свідчить з рис. 2.22., відбувся значний зсув у пріоритетних напрямках КСВ ТОВ «Контінентал Фармерз Груп, що було обумовлено трансформацією потреб громади. Якщо у 2020 році підприємство витрачало 33% своїх соціальних інвестицій на медицину, то в 2024 році – лише 4%. Починаючи з 2022 р. основна частина ресурсів компанії спрямовується на підтримку Збройних Сил України (амуніція, транспорт, генератори тощо), гуманітарну допомогу для внутрішньо переміщених осіб, відновлення інфраструктури та базових послуг у громадах.

Обсяги відрахувань на підтримку української армії ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» в рамках соціально відповідальної політики компанії подано на рис. 2. 23.

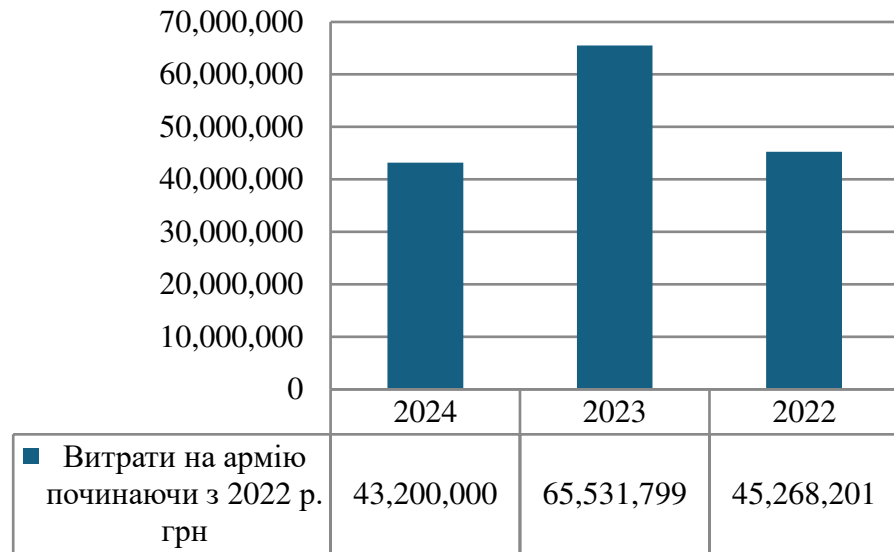


Рис. 2.23. Витрати на армію ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» за період 2022–2024 рр.

*Джерело: побудовано на основі [85–87]*

Загальна сума інвестицій ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» станом на 2024 рік у звіті становить 154 млн грн. Порівнюючи дану компанію з іншими агропромисловими підприємствами, можна зазначити, що у ТОВ «КЕРНЕЛ КОМПАНІ» за 2023 р. витрати на армію склали 3,5 млрд грн, що становить 2,74% від загальних прибутків, а в ПрАТ «МХП» – 2,5 млрд грн, що становить 2,3% від загальних прибутків.

Крім описаних вище, одним з особливо важливих для сільськогосподарської сфери напрямів соціально відповідальної діяльності є охорона навколишнього середовища. Збереження природних ресурсів – це ключовий фактор для ефективного виробництва сільськогосподарської продукції. Втрата таких ресурсів через забруднення чи виснаження може серйозно вплинути на довгострокову стабільність бізнесу. Тому агропромислові підприємства активно працюють над збереженням і відновленням природних ресурсів. Про це свідчить перелік екологічних ініціатив, який здійснюється у рамках КСВ (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Комплекс впроваджуваних заходів для захисту навколишнього  
середовища дослідженими агрохолдингами

Підприємства	Заходи для захисту навколишнього середовища					
	Біогазові комплекси	Утилізація відпрацьованих матеріалів	Система обліку та розрахунку викидів парникових газів	Застосування технологій мінімального обробітку землі	Добробут тварин	Зелений офіс
ТОВ «КЕРНЕЛ КОМПАНІ»		+	+	+		+
ТОВ УТ «УКРЛЕНД-ФАРМІНГ»	+	+		+	+	
ПрАТ «МХП»	+	+	+	+		
ТОВ «УП-АГРО»				+	+	
ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ»	+		+	+	+	
ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»				+		

*Джерело: складено на основі [10; 39; 122; 134; 135; 163; 171; 187; 192–193; 195]*

Вагомою ініціативою щодо захисту довкілля є утилізація відпрацьованих матеріалів та відходів. Аграрні підприємства можуть переробляти свої відходи, повторно використовуючи їх у виробничих процесах, прикладом цього є встановлення та використання біогазових установок або компостування. Утилізація відходів, зокрема переробка органічних відходів у біогаз, дозволяє зменшити викиди парникових газів і підтримує сталий розвиток, що відповідає принципам КСВ. Як свідчать дані в табл. 2.13 біогазові комплекси побудовані у трьох з шести досліджуваних компаній: ПрАТ «МХП», ТОВ УТ «УКРЛЕНДФАРМІНГ», ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ». Крім того, наприклад, ПрАТ «МХП» реалізує проєкт з відновлення родючості ґрунтів за допомогою органічних добрив на базі свого біогазового комплексу у Вінницькій області. Варто зазначити, що це найбільший в Європі біогазовий комплекс із переробки відходів птахівництва та найдовший біогазопровід в Європі довжиною 12 км [20].

Подібна практика спостерігається і в інших агропромислових компаніях, наприклад, підприємство «Avangardco IRL», що входить до складу ТОВ УТ «УКРЛЕНДФАРМІНГ», у 2016 році ввело в експлуатацію біогазовий завод на Чорнобаївській птахофабриці, який почав виробляти енергію в 2017 році, переробляючи відходи тваринництва [193].

Крім переробки органічних відходів агропромислові компанії долучаються до екологічної утилізації й інших відпрацьованих матеріалів, наприклад, ТОВ УТ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» передає всі використані акумулятори та шини на утилізацію компаніям, які мають відповідні ліцензії та сертифікати [193].

ТОВ «КЕРНЕЛ КОМПАНІ» та ПрАТ «МХП» впроваджують системи для сортування і переробки відходів у своїх виробничих процесах, зокрема відходи від упаковки, пластик, металеві матеріали тощо, які підлягають повторній переробці або утилізації, що дозволяє зменшити їхній негативний вплив на довкілля [172].

Система обліку та розрахунку викидів парникових газів є надзвичайно важливою для сільськогосподарських підприємств, оскільки аграрна галузь є одним із найбільших джерел викидів парникових газів у світі – особливо метану ( $\text{CH}_4$ ) і оксиду діазоту ( $\text{N}_2\text{O}$ ), які мають потужніший вплив на клімат, ніж вуглекислий газ ( $\text{CO}_2$ ). Без чіткого обліку компанія не знає, скільки і які саме парникові гази вона викидає. Оскільки все більше міжнародних інвесторів та бізнес-партнерів вимагають дотримання принципів ESG-звітності, то компанії, які не ведуть облік викидів, втрачають привабливість для відповідальних інвесторів. Серед досліджених агропромислових підприємств – ТОВ «КЕРНЕЛ КОМПАНІ», ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ» та ПрАТ «МХП» користуються відповідними системами обліку та розрахунку викидів парникових газів.

Наприклад, для ТОВ «КЕРНЕЛ КОМПАНІ» основними джерелами викидів є обробіток ґрунтів, внесення азотних добрив та робота агротехніки. Для моніторингу викидів компанія використовує цифрові платформи, такі як ArcGIS та QGIS, інтегруючи дані з обладнанням John Deere, Trimble і Raven, що дозволяє проводити детальний аналіз викидів у розрізі полів та культур. Крім того, ТОВ

«КЕРНЕЛ КОМПАНІ» бере участь у міжнародних ініціативах, спрямованих на зниження вуглецевого сліду в ланцюгах постачання, таких як програма Jumbo Impact Fund [187].

У 2024 році ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» отримала вуглецеві сертифікати, що свідчить про відповідність її діяльності найкращим практикам відновлювального землеробства. Також, це свідчить про наявність внутрішніх механізмів моніторингу викидів парникових газів [157]. ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ» та ПрАТ «МХП» впровадили комплексні системи обліку та розрахунку викидів парникових газів, які відповідають міжнародним стандартам GHG Protocol та національному законодавству України. Ця система охоплює три категорії викидів, до яких належать прямі викиди від стаціонарних і мобільних джерел, включаючи ферментацію худоби, зберігання гною та використання синтетичних добрив, непрямі викиди, пов'язані з виробництвом закупленої електроенергії тощо [122; 135]

Надважливим завданням у сільському господарстві є застосування технологій мінімального обробітку землі. ТОВ «КЕРНЕЛ КОМПАНІ» зазначає, що їхній підхід в агровиробництві базується на збереженні та підвищенні продуктивності ґрунтів завдяки правильній сівозміні, внесенню оптимальної кількості добрив та збереження вологи в землі [163; 171].

ПрАТ «МХП», ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ» та ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» активно впроваджують регенеративне землеробство, включаючи мінімальний обробіток ґрунту, використання сидератів та мульчування. Ці практики сприяють покращенню структури ґрунту, збереженню вологи та зменшенню ерозії. Компанії також застосовують цифрові технології для моніторингу стану ґрунтів та оптимізації агротехнічних процесів [122; 134 ]

Всі описані заходи дозволяють зменшити кількість проходів техніки, зберегти вологу в ґрунті та знизити витрати пального. ПрАТ «МХП» також активно впроваджує технології мінімального обробітку ґрунту для зменшення ерозії, збереження вологи та підвищення ефективності виробництва [113].

Аналіз нефінансової звітності ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ», ТОВ «УПІ-АГРО» та ТОВ УТ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» засвідчує, що останнім часом особливе місце у їхніх господарських практиках займає політика добробуту тварин. ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ» має офіційно затверджену «Політику добробуту тварин», яка визначає основні цілі та принципи гуманного ставлення до тварин. Цей документ передбачає: забезпечення тваринам належних умов утримання, харчування та ветеринарне обслуговування, відмову від жорстоких методів поводження та тестування на тваринах, постійне підвищення кваліфікації персоналу через навчання та співпрацю з експертами в галузі тваринництва [39]. Політика добробуту тварин ТОВ «УПІ-АГРО» втілюється в реконструкції та будівництві нових приміщень для покращення умов утримання худоби, забезпеченні належного ветеринарного обслуговування через використання мобільного загону висококваліфікованих спеціалістів [182]. ТОВ УТ «УКРЛЕНДФАРМІНГ» впроваджує практики, спрямовані на забезпечення добробуту тварин, завдяки використанню новітніх кормових продуктів власного виробництва для годування тварин [194].

Значимим напрямом збереження довкілля у світовій практиці є використання «зелених» технологій, зокрема шляхом формування «зеленого офісу». Варто підкреслити, що переважна більшість аграрних підприємств не має соціальних ініціатив у цьому напрямі. Винятком є ТОВ «КЕРНЕЛ КОМПАНІ», яке реалізує програму «Зелений офіс». Вона передбачає заощадження тепло- та електроенергії (використання енергоощадних ламп, функціонування системи автоматичного контролю освітлення, налаштування на комп'ютерах режиму швидкого сну, обладнання офісів енергоефективною технікою, зниження температури опалення приміщень у вихідні дні та в неробочий час), а також економію ресурсів (поступовий перехід на електронний документообіг, налаштування на принтерах функції двостороннього друку, використання канцтоварів із вторинної сировини, виготовлення сувенірної продукції з матеріалів вторинної переробки). Загалом концепція «зеленого офісу» в світовому сільськогосподарському бізнесі є частиною широких стратегій сталого

розвитку, що охоплюють як внутрішні процеси компаній, так і їхній вплив на навколишнє середовище та суспільство. Ці ініціативи стосуються не лише офісних приміщень, але й виробничих процесів, логістики та взаємодії з постачальниками.

Підсумовуючи аналіз розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні, необхідно підкреслити, що ІТ-сфера та банківський сектор є найбільш ефективними в реалізації КСВ. Передусім варто відзначити, що переважна більшість компаній, які працюють у цих галузях дотримуються глобальних стандартів звітності (таких, як ESG, GRI) та місцевих законодавчих вимог. Досліджені підприємства в агропромисловому секторі, фармації, харчовій та металургійній промисловості, транспорті та логістиці на сьогоднішній день мають недостатній рівень системності, прозорості та інтеграції КСВ у бізнес-процеси. Серед основних причин: відсутність дотримання глобальних стандартів КСВ, слабка культура прозорості та інновацій, а також незначний зовнішній тиск з боку стейкхолдерів. Так, наприклад, великі фармацевтичні компанії мають КСВ-програми, які у більшості випадків зосереджені на благодійності та адресній допомозі. Металургійні компанії часто мають високий екологічний вплив, але їхні КСВ-ініціативи здебільшого спрямовані на мінімізацію негативних наслідків, а не на інновації чи розвиток людського капіталу. Сфера транспорту та логістики лише починає впроваджувати КСВ на системному рівні. Основна увага зосереджена на безпеці праці та окремих соціальних ініціативах, але відсутність комплексних стратегій, екологічних програм та прозорого звітування є типовою. Агропромислові компанії часто орієнтовані на локальні соціальні проекти, але питання сталого землеробства, екології, прав працівників та прозорості ще не є пріоритетом для більшості гравців цього ринку.

Окремо слід наголосити на основних бар'єрах та проблемах впровадження корпоративної соціальної відповідальності в українських компаніях. Перш за все, це економічні труднощі, що передбачають відсутність достатнього фінансування, економічну нестабільність та обмежені ресурси, особливо у малому та середньому бізнесі. По-друге, це недосконале законодавство: в Україні відсутні чіткі

законодавчі рамки щодо КСВ, а існуючі закони лише частково регулюють цю сферу. Держава не створює достатніх стимулів для компаній, а податковий тиск залишається високим. По-третє, це низька обізнаність і освітні проблеми, оскільки багато керівників і співробітників не розуміють стратегічної важливості КСВ, сприймаючи її як необов'язкову благодійність. По-четверте, важливим бар'єром залишається відсутність традицій КСВ у бізнес-середовищі, низький рівень довіри до бізнесу, сприйняття КСВ як піар-інструменту, а не як частини стратегії розвитку компанії. Також однією з перешкод є відсутність стратегічного підходу. У більшості компаній КСВ реалізується фрагментарно, часто під впливом керівництва або як реакція на зовнішні події, а не як частина довгострокової стратегії. Лише частина компаній має затверджені політики чи стратегії КСВ.

Українські компанії, зокрема з топ-10 (ТОВ «Нова Пошта», ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ», ПАТ «Фармак», ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА, ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ», ТОВ «КЕРНЕЛ КОМПАНІ», ТОВ «Інфопульс Україна», ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», АТ «ОТР Банк», АТ «ПУМБ»), мають всі передумови для лідерства у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Впровадження інновацій, прозорість, партнерство та орієнтація на глобальні стандарти стануть ключовими драйверами сталого розвитку бізнесу в Україні найближчими роками. Інвестори та партнери все більше оцінюватимуть компанії за екологічними, соціальними та управлінськими показниками. Зростатиме попит на відповідальні продукти та послуги, що спонукатиме компанії до впровадження інновацій у сфері КСВ.

### **2.3. Інструментарій оцінювання чинників впливу на формування та розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємств**

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємства формується під впливом комплексу різноспрямованих чинників, які відображають як внутрішні можливості компанії, так і зовнішні умови її функціонування. Їх системний аналіз є необхідною передумовою формування

ефективного механізму управління КСВ та забезпечення узгодженості соціально відповідальних практик зі стратегією сталого розвитку підприємства.

Як було досліджено у п.1.3, ендогенні чинники характеризують внутрішнє середовище підприємства та перебувають у зоні безпосереднього управлінського впливу. Оцінювання ендогенних чинників дозволяє визначити внутрішній потенціал підприємства щодо реалізації КСВ та ідентифікувати напрями його посилення.

Екзогенні чинники формуються у зовнішньому середовищі підприємства та не підлягають прямому контролю з боку компанії, проте потребують постійного моніторингу й адаптації. Оцінювання екзогенних чинників дає змогу підприємству своєчасно реагувати на зовнішні виклики, мінімізувати ризики та використовувати можливості для розвитку КСВ.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємства є результатом взаємодії ендогенних та екзогенних чинників, комплексний аналіз і системне оцінювання яких дозволяють сформувати ефективний механізм управління КСВ, підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечити його сталий розвиток.

Поглиблений науковий аналіз чинників активізації КСВ потребує не лише їх виявлення, а й кількісного аналізу вагомості та впливовості. Для вирішення цього завдання було проведено двоетапне оцінювання чинників впливу на КСВ підприємств на основі експертного опитування. Алгоритм його проведення подано на рис. 2.24. Він являє собою поєднання двох методів експертного оцінювання: методу рейтингів та методу парного порівняння Терстоуна.

Узагальнюючи вищезазначені дослідження та практичний досвід, нами було відібрано 25 чинників, які чинять прямий чи опосередкований вплив на динаміку практик корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України (Додаток Ж). Для їх оцінювання було залучено 15 експертів, які мають практичний досвід у бізнесі, науковій роботі, державному управлінні, консалтингу тощо.

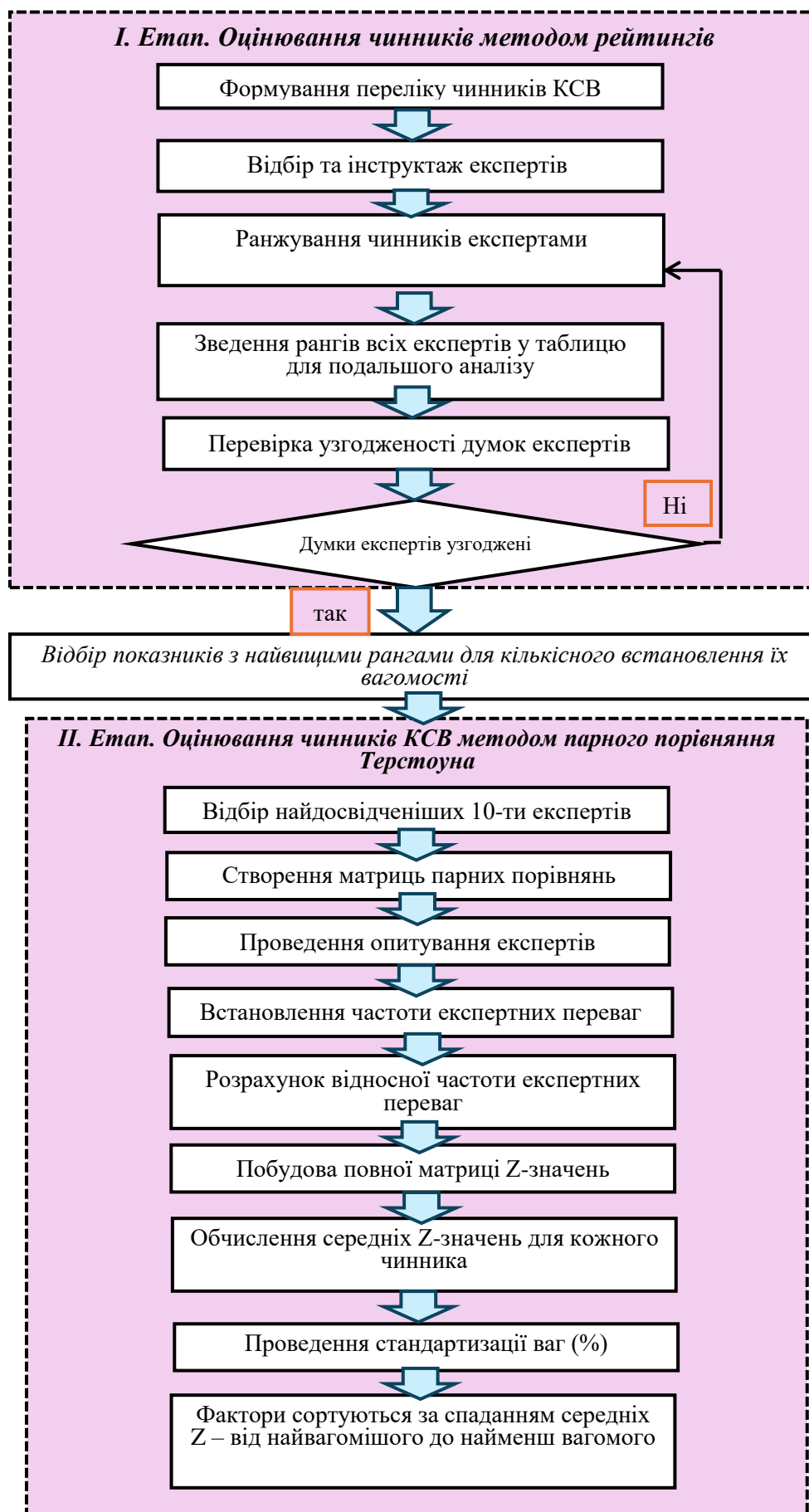


Рис. 2.24. Алгоритм оцінювання чинників впливу на формування та розвиток КСВ підприємств.

Джерело: розроблено автором

Якісний та кількісний склад експертів подано у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

## Склад експертної групи

Експерт	Посада	Освіта	Стаж, років	Сфера компетенції	Досвід у КСВ
1	2	3	4	5	6
Експерт №1	CSR-менеджер	Менеджмент	10	Планування	4
Експерт №2	Менеджер з охорони довкілля	Економіка природокористування	14	Екологія	4
Експерт №3	Менеджер з корпоративних комунікацій	Управління персоналом	15	Управління	5
Експерт №4	Директор з управління персоналом	Міжнародна економіка	16	Кадрова політика	3
Експерт №5	Доцент кафедри	Екологія	14	Сталий розвиток	5
Експерт №6	Доцент кафедри	Соціологія	8	Сталий розвиток	4
Експерт №7	Професор кафедри	Менеджмент	20	Сталий розвиток	5
Експерт №8	Професор кафедри	Менеджмент	15	ESG-аналіз	6
Експерт №9	Спеціаліст з енергоефективності та енергоменеджменту	Екологія	8	Екологічні ініціативи	2
Експерт №10	Спеціаліст з просторового планування	Державне управління	9	Соціальна політика	5
Експерт №11	Координатор з громадської участі	Державне управління	12	Екологічний контроль	4
Експерт №12	Еколог	Екологія	12	Екологічне управління	2
Експерт №13	Фахівець з міжнародного співробітництва та проєктів	Фінанси	8	Стале фінансування	4
Експерт №14	Інженер-еколог	Логістика	5	Управління транспортом міста	1
Експерт №15	Аналітик з ESG	Економіка	4	Аналіз та моніторинг соціальних ініціатив	2

Джерело: складено автором

Серед основних критеріїв відбору експертів варто зазначити такі: освіта та спеціальність; робота у компаніях, які звітують за стандартами GRI, ESG або ISO 26000; поточна посада та функціональні обов'язки; стаж керівної чи аналітичної роботи; досвід участі в експертних опитуваннях; досвід співпраці з органами влади або локальними громадами; розуміння особливостей національного законодавства, культури ведення бізнесу та соціальних очікувань у країні; відсутність особистої зацікавленості в результатах дослідження; знання міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності.

Експертами був проведений відповідний інструктаж та запропоновано здійснити рейтингування запропонованого переліку чинників впливу на КСВ підприємств України на підставі послідовного застосування методу рейтингів та методу парного порівняння Терстоуна.

Результати експертного рейтингування чинників впливу на КСВ підприємств подано у табл. 2.15. та Додатку Ж.

Таблиця 2.15

## Рейтинг чинників впливу на формування та розвиток КСВ підприємств

№	Чинники впливу	$\bar{R}$	Ранг
1	2	3	4
1	Суспільно-політичний контекст	1,67	1
2	Законодавство та державне регулювання	2,13	2
3	Стратегія та цілі компанії	4,13	3
4	Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	4,13	3
5	Розмір підприємства	4,20	4
6	Корпоративна культура	5,60	5
7	Лідерство та управлінська філософія	7,93	6
8	Міжнародні стандарти та ініціативи	8,00	7
9	Знання концепції ESG	10,40	8
10	Структура власності підприємства	12,53	9
11	Сфера економічної діяльності	12,53	9
12	Організаційна структура	12,53	9
13	Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів постачання	13,33	10
14	Медіа та громадська думка	14,33	11
15	Зростаючий попит на екологічні, етичні та локальні продукти	15,13	12
16	Очікування суспільства та громади	16,07	13
17	Система управління персоналом	16,87	14
18	Корпоративне управління	17,27	15
19	Схильність до інновацій у компанії	18,20	16
20	Гендерне розмаїття в правлінні компанії	19,67	17

## Закінчення таблиці 2.15

1	2	3	4
21	Зміни в технологіях	20,20	18
22	Ефективність внутрішньої комунікації щодо цілей і результатів КСВ	21,07	19
23	Культурні особливості та локальні норми	22,60	20
24	Репутаційні ризики	22,07	21
25	Впровадження державно-приватного партнерства	22,47	22

*Джерело: розраховано автором*

Для оцінки узгодженості ранжувань між експертами було застосовано коефіцієнт конкордації Кендалла ( $W$ ):

$$W = \frac{12 S}{m^2(n^3 - n)} \quad (2.1)$$

де  $S = \sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2$  – сума рангів відхилень рангів кожного чинника від середніх значень;

$R_i$  – сума рангів  $i$ -го чинника КСВ;

$\bar{R}$  – середнє значення суми рангів;

$m$  – кількість експертів;

$n$  – кількість чинників КСВ.

Інтерпретувати значення  $W$  можна за такою шкалою: 0–0,2 – думки практично узгоджені; 0,2–0,4 – слабка узгодженість думок; 0,4–0,6 – помітна узгодженість думок; 0,6–0,8 – хороша узгодженість думок; 0,8–0,9 – сильна узгодженість думок. У нашому дослідженні  $W = 0,7021965$ , що означає хорошу узгодженість думок експертів щодо впливу чинників КСВ на соціальні практики підприємств.

Для перевірки значущості коефіцієнта  $W$  використаємо критерій хі-квадрат:

$$\chi^2 = m(n-1)W = 15 \times (25-1) \times 0.702196467 = 15 \times 24 \times 0.702196467 = 252.7907281$$

Значення  $\chi^2$  порівнюється з критичним значенням з таблиці хі-квадрат для  $n-1$  ступенів свободи та обраного рівня значущості (наприклад, 0,05). При ступені свободи:  $df = n-1=24$  та при рівні значущості  $\alpha=0.05$ , критичне значення  $\chi^2 \approx 36.415$  (можна знайти в таблиці розподілу хі-квадрат). Оскільки:

$\chi^2 = 252.8 > 36,4$ , то коефіцієнт Кендалла можна вважати статистично значущим, тобто експерти мають високий рівень узгодженості, і результати оцінювання можна вважати надійними.

З табл. 2.15, зрозуміло, що декілька чинників мають однаковий середній рейтинговий бал. Для більш глибокого дослідження вагомості впливу ключових чинників на КСВ підприємств нами було відібрано 13 показників, які відповідають 10-й позиції рейтингу та досліджено їх більш детально за допомогою методу попарного порівняння Терстоуна.

До другого етапу оцінювання чинників було залучено 10 експертів. Їх було обрано за критерієм найбільшого практичного досвіду в корпоративній соціальній відповідальності (від 4-х років), а процедура експертного опитування проходила за алгоритмом відображеним на рис. 2.24. Експертам було запропоновано порівняти відібрані чинники і визначитися щодо того, якому з них вони віддають перевагу з погляду вагомості впливу на інтенсивність запровадження практик корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України.

Метод Луїса Терстоуна, який було застосовано, – це психометричний метод оцінки відносної важливості (ваги) об'єктів або факторів за допомогою парних порівнянь. Він дозволяє побудувати метричну шкалу на основі суб'єктивних думок експертів.

Метод парних порівнянь ґрунтується на розробленому Терстоуном законі порівняльних суджень, який являє собою математичну модель психометричного дослідження. В основі моделі лежить поняття стимулу, який запускає процес розрізнення об'єктів. Проте один і той самий стимул може викликати різні процеси розрізнення через, так звані, миттєві флуктуації організму [229].

Оскільки процес розрізнення є стохастичним, він, за методом Терстоуна, може бути описаний функцією нормального розподілу. При цьому, варто зазначити, що безпосередньо процес розрізнення об'єктів чи факторів неможливо спостерігати, тому що це лише гіпотетичний континуум. Припустимо, що стимул  $S_j$  викликає процес розрізнення, який можна описати

функцією нормального розподілу з величиною математичного очікування  $\mu_1$  і дисперсією  $\sigma^2_1$ . За аналогією, стимул  $S_2$  буде викликати процес розрізнення, який описується параметрами  $\mu_2$  і  $\sigma^2_2$  [341]. Відмінність між величинами математичних очікувань двох розподілів, яка виражена у величинах загального стандартного відхилення, буде визначати відмінність зазначених двох процесів розрізнення в гіпотетичному континуумі, який вивчається. Аналітично його можна описати так [218]:

$$D_{S_1 - S_2} = \frac{\mu_2 - \mu_1}{\sigma_D} \quad (2.2)$$

Очевидно, що для оцінювання розрізнення недостатньо одного виміру. Порівняння двох стимулів (об'єктів, чинників) має проводитися багато разів різними експертами. Результатом такої процедури розрізнення стає частотний розподіл, на основі якого можна зробити висновок про те, наскільки велика суб'єктивна відмінність стимулів (чинників). Якщо стимулу надається перевага перед іншим більш ніж в 90% випадків, це означає існування значної суб'єктивної його відмінності у свідомості групи експертів.

Якщо одному зі стимулів віддається перевага над іншим лише у 50% випадків, це свідчить про те, що вони суб'єктивно не розрізняються. Відповідно, різниця між процесами розрізнення стимулів  $S_1$  і  $S_2$  у такій ситуації буде дорівнювати нулю. Однак зручніше виражати ці відмінності не у відсотках ймовірності ( $P$ ), а у відповідних їм значеннях стандартного нормального розподілу – тобто в  $z$ -одиницях.

У нашому дослідженні кожна пара (130 пар) відібраних чинників надавалася 10 експертам. У результаті було отримано матрицю частоти переваг  $F$  (Додаток Ж). На її основі було розраховано матрицю ймовірностей  $P$  переваг (відносної частоти переваг) (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Матриця відносної частоти переваг чинників впливу на формування та розвиток КСВ підприємств за методом Терстоуна

Чинники впливу на КСВ		Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	Законодавство та державне регулювання	Корпоративна культура	Суспільно-політичний контекст	Розмір підприємства	Стратегія та цілі компанії	Міжнародні стандарти та ініціативи	Лідерство та управлінська філософія	Структура власності компанії	Знання концепції ESG	Сфера економічної діяльності	Організаційна структура	Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
S1	Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	-	0,6	0,5	0,9	0,2	0,2	0,6	0,2	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
S2	Законодавство та державне регулювання	0,4	-	0,9	0,8	0,8	0,2	0,9	0,2	0,2	0,9	0,9	0,8	0,9
S3	Корпоративна культура	0,5	0,1	-	0,6	0,2	0,9	0,8	0,4	0,2	0,2	0,9	0,1	0,9
S4	Суспільно-політичний контекст	0,1	0,2	0,4	-	0,8	0,1	0,7	0,1	0,9	0,8	0,2	0,7	0,9
S5	Розмір підприємства	0,8	0,2	0,8	0,8	-	0,6	0,3	0,3	0,6	0,1	0,8	0,9	0,3
S6	Стратегія та цілі компанії	0,8	0,8	0,1	0,9	0,4	-	0,9	0,2	0,9	0,7	0,9	0,1	0,9
S7	Міжнародні стандарти та ініціативи	0,4	0,1	0,2	0,3	0,7	0,1	-	0,9	0,2	0,1	0,8	0,2	0,8
S8	Лідерство та управлінська філософія	0,8	0,8	0,6	0,9	0,7	0,8	0,1	-	0,3	0,3	0,4	0,9	0,9
S9	Структура власності компанії	0,1	0,8	0,8	0,1	0,4	0,1	0,8	0,7	-	0,8	0,6	0,9	0,3
S10	Знання концепції ESG	0,1	0,1	0,8	0,2	0,9	0,3	0,9	0,7	0,2	-	0,2	0,5	0,7
S11	Сфера економічної діяльності	0,1	0,1	0,1	0,8	0,2	0,1	0,2	0,6	0,4	0,8	-	0,9	0,7
S12	Організаційна структура	0,1	0,2	0,9	0,3	0,1	0,9	0,8	0,1	0,1	0,5	0,1	-	0,6
S13	Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів постачання	0,1	0,1	0,1	0,1	0,7	0,1	0,2	0,1	0,7	0,3	0,3	0,4	-

Джерело: розраховано автором

Для їх розрахунку використовувалася формула:

$$P(s_i > s_j) = \frac{n_{s_i > s_j}}{m} \quad (2.3)$$

де  $n_{s_i > s_j}$  – кількість експертів, які надали перевагу чиннику  $S_i$  перед  $S_j$ ,  $m$  – кількість експертів.

Наступним кроком є перетворення відносної частоти переваг чинників на квантилі стандартного нормального розподілу ( $Z$ -оцінки):  $Z = \Phi^{-1}(P)$  та побудова матриці  $Z$ -оцінок. У цій матриці для кожної пари  $S_i > S_j$  вписується відповідна  $Z$ -оцінка, а для зворотної пари – її протилежне значення (з протилежним знаком) (Додаток Ж).

Для кожного чинника було обчислено середнє арифметичне всіх  $Z$ -оцінок, у яких цей чинник брав участь як перший (тобто мав перевагу). Це середнє і є оцінкою вагомості чинника у шкалі Терстоуна. Чинники впливу на КСВ сортуються за спаданням середніх  $Z$  – від найважливішого до найменш важливого. Щоб отримати інтуїтивно зрозумілу вагомість у відсотках, було застосовано стандартизацію вагомості за формулою:

$$\text{Вага (\%)} = \frac{Z_i - Z_{\min}}{\sum(Z_i - Z_{\min})} \times 100\% \quad (2.4)$$

де  $Z_i$  – середнє значення для чинника  $i$ ;

$Z_{\min}$  – мінімальне середнє значення чинника серед всіх.

Результати розрахунків проведеного дослідження подано у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Результати попарного експертного оцінювання вагомості чинників впливу на формування та розвиток КСВ підприємств

Чинники впливу	Середня $Z$ для кожного чинника	$Z_i - (-0,98)$	Стандартизована вагомість (%)
1	2	3	4
Законодавство та державне регулювання	0,68	1,66	12,90
Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	0,63	1,61	12,48
Стратегія та цілі компанії	0,55	1,53	11,86

Закінчення таблиці 2.17

1	2	3	4
Лідерство та управлінська філософія	0,51	1,48	11,52
Розмір підприємства	0,20	1,18	9,14
Структура власності компанії	0,09	1,07	8,28
Суспільно-політичний контекст	- 0,05	0,92	7,16
Корпоративна культура	- 0,04	0,93	7,24
Знання концепції ESG	-0,13	0,85	6,58
Сфера економічної діяльності	-0,37	0,61	4,72
Міжнародні стандарти та ініціативи	- 0,45	0,53	4,10
Організаційна структура	- 0,46	0,52	4,03
Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів постачання	- 0,98	-	-

*Джерело: розраховано автором*

Відповідно до наведених даних табл. 2.17 для підприємств в Україні особливо вагомими чинниками, з погляду їх впливу на активізацію корпоративної соціальної відповідальності, є: законодавство та державне регулювання, наявність внутрішніх ресурсів підприємства, стратегія та цілі компанії, лідерство та управлінська філософія, розмір підприємства, структура власності підприємства.

Отримані результати засвідчують системний характер формування корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України, адже на неї мають вагомий вплив як чинники, що формуються у зовнішньому середовищі, так й чинники, на які підприємство може впливати безпосередньо через організацію своїх внутрішніх процесів.

Отримання чинником «законодавство та державне регулювання» найвищої вагомості, вказує на значущу роль нормативно-правового середовища, як у стимулюванні, так й стримуванні ініціатив КСВ. Варто також зазначити, що в українському підприємницькому середовищі ще не повною мірою утвердилися принципи та цінності ESG, тому компанії потребують зовнішніх стимулів та важелів для впровадження та добросовісного дотримання екологічних стандартів, трудових прав, нефінансової звітності тощо. З цією обставиною пов'язана висока вагомість й такого чинника як «структура власності

підприємства». Практика свідчить, що якщо власником чи співвласником підприємства виступає держава, воно частіше схильне до більш активної соціальної діяльності.

Другим за вагомістю є ресурсний чинник. КСВ ініціативи потребують фінансових, людських та організаційних ресурсів, тому підприємства з більш потужною внутрішньою базою мають більший потенціал для їх реалізації. Саме тому логічною є поява у нашому переліку чинника «величина підприємства», оскільки саме з ним пов'язаний розмір доступних ресурсів, зокрема й для КСВ ініціатив. Проте навіть наявність ресурсів не завжди гарантує успішність практик корпоративної соціальної відповідальності, особливо коли відсутнє стратегічне бачення та лідерська поведінка у питаннях сталого розвитку. Роль керівництва є вирішальною у формуванні цінностей КСВ, підтримці ініціатив та створенні відповідної корпоративної культури. Інтегрування КСВ до стратегічних цілей та у довгострокову бізнес-модель підприємства є важливим чинником активізації сталого розвитку та конкурентних переваги у сучасному економічному середовищі.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз світового досвіду впровадження корпоративної соціальної відповідальності свідчить, що різні країни активно інтегрують екологічні, соціальні та управлінські стандарти (ESG) у нормативно-правову базу та бізнес-практики. Європейський Союз, Велика Британія, США, країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону демонструють комплексний підхід, де КСВ закріплена як елемент економічної стратегії, як на державному, так й на корпоративному рівнях. Значна увага приділяється обов'язковому звітуванню за міжнародними стандартами (GRI, SASB, TCFD), що забезпечує прозорість і порівнянність результатів компаній.

Дослідження показали зростаючу частку країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону в індексах сталого розвитку, більше 41% компаній у рейтингу за

індексом FTSE4Good походять з таких країн, як Японія, Південна Корея, Австралія, Сінгапур, Нова Зеландія. Згідно з DJSI World 2024 більшість сталих компаній в різних секторах економіки зареєстровано на Тайвані (33 компанії), що складає 10% від всіх компаній, які були внесені в цей список. Другим лідером у списку DJSI World 2024 серед країн із найбільшою кількістю компаній, що впроваджують практики соціальної відповідальності, є Японія (29 компаній). Це засвідчує підвищення ролі регіону в глобальній економіці та, як результат, зростання обсягів соціально відповідального інвестування на основі впровадження стандартів сталого розвитку в цій частині світу.

Вивчення ключових індексів та рейтингів (зокрема DJSI, FTSE4Good) показує, що глобальні лідери КСВ зосереджені переважно у високотехнологічному секторі, банківській сфері та охороні здоров'я. Такі компанії, як Apple, Microsoft, Nvidia та Google, демонструють, що інноваційність та цифрові рішення є важливим інструментом досягнення ESG-цілей. У банківській сфері відзначається значний прогрес у розвитку «зеленого» фінансування, зростання інвестицій у відновлювану енергетику та соціальні програми. Індeksi DJSI, FTSE4Good не лише відображають рівень відповідальності компаній, але й впливають на інвестиційну привабливість, оскільки інвестори дедалі більше орієнтуються на нефінансові показники при ухваленні рішень. Отже, участь у таких рейтингах є не просто маркером успішності, а стратегічним фактором конкурентоспроможності світових компаній.

Секторальний аналіз впровадження КСВ на підставі індексів DJSI, FTSE4Good виявив суттєві відмінності у підходах і пріоритетах між видами економічної діяльності. Технологічні компанії, завдяки фінансовим ресурсам і вимогам інвесторів, швидше впроваджують інноваційні рішення для зниження вуглецевого сліду та підвищення енергоефективності. Банківський сектор відіграє роль каталізатора у поширенні ESG-принципів, фінансуючи сталі проекти та впроваджуючи стандарти прозорості у клієнтській діяльності. Промислові компанії все активніше впроваджують принципи циркулярної

економіки, зменшуючи вплив на довкілля та оптимізуючи використання ресурсів. Водночас для малого та середнього бізнесу бар'єрами залишаються обмежені фінанси та відсутність спеціалізованих знань, що потребує державної підтримки та адаптованих механізмів впровадження КСВ. Загалом міжгалузеві відмінності формують поле для обміну кращими практиками та створення більш збалансованих стратегій сталого розвитку.

Результати аналізу соціально відповідальної практики в Україні показали, що вид економічної діяльності господарських суб'єктів має суттєвий вплив на вибір напрямів КСВ та кількість реалізованих ними соціальних ініціатив. Серед досліджених підприємств в Україні найбільша кількість КСВ-ініціатив спостерігається в банківському секторі, в галузі інформаційних технологій та агропромисловому секторі, а найменша – на підприємствах металургійного сектору, транспорту і логістики. Серед найпопулярніших напрямів КСВ на досліджених підприємствах за період 2020–2024 рр. були: взаємодія зі споживачами (80%), запобігання забрудненню, утилізація відходів (75%) та філантропічна діяльність й волонтерство, пов'язане з війною (60%). При цьому потрібно відзначити, що значна частка взагалі не здійснює соціально відповідальну діяльність або інформація про неї не адаптована для вивчення україномовним споживачем (зокрема не перекладена українською мовою).

Встановлено, що соціально відповідальне управління на підприємствах в Україні є інструментом, який перетворює КСВ з декларацій на системну практику. Воно формує довіру з боку інвесторів, споживачів, працівників та суспільства. Встановлено, що певні його елементи застосовується на більшості досліджених підприємств різних видів економічної діяльності. Зокрема, 57,5% серед досліджених компаній мають оприлюднені кодекси корпоративного управління, 65% – публікують інформацію про керівні органи управління; 55% – мають відділи, які системно проводять комплаєнс.

Аналіз діяльності агропромислових компаній України свідчить, що вони системно впроваджують КСВ у ключових напрямках: підтримка місцевих громад, екологічні ініціативи, розвиток співробітників, благодійність, прозорість та

інновації. Більшість із них мають власні стратегії сталого розвитку, публікують нефінансові звіти про результати, активно залучають стейкхолдерів і впроваджують міжнародні стандарти КСВ. В середньому для великих агропромислових компаній соціальні інвестиції можуть становити від 1% до 5% від загальної виручки, що залежить від ринку та специфіки компанії.

Встановлено, що основними бар'єрами впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах в Україні є дефіцит фінансування, економічна нестабільність та обмежені ресурси, особливо у малому та середньому бізнесі; брак чітких законодавчих норм щодо КСВ; низька обізнаність і освітні проблеми; відсутність традицій КСВ у бізнес-середовищі, низький рівень довіри до бізнесу, сприйняття КСВ як піар-інструменту, а не як складової стратегії розвитку компанії; відсутність стратегічного підходу.

Розроблено методичний підхід до оцінювання вагомості впливу низки чинників на КСВ підприємств на основі поєднання двох методів експертного оцінювання: методу рейтингів та методу парного порівняння Терстоуна. Запропоновано до оцінювання 25 чинників, які мають прямий чи опосередкований вплив на динаміку практик корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України. Згідно з проведеним експертним оцінюванням найвагомішими чинниками, з погляду їх впливу на активізацію корпоративної соціальної відповідальності підприємств, є: законодавство та державне регулювання; наявність внутрішніх ресурсів підприємства; стратегія та цілі компанії; лідерство та управлінська філософія; величина підприємства; структура власності підприємства. Отримані результати засвідчують системний характер формування корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України, адже серед чинників впливів виявилися як ті, що формуються у зовнішньому середовищі, так й ті, на які підприємство може впливати через організацію своїх внутрішніх процесів.

Основні положення розділу дисертаційної роботи висвітлено у працях: [46; 49; 358; 361; 362; 365].

### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

### 3.1. Сутність та елементи механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку

Логічним висновком з аналізу, який було подано у 2 розділі, є твердження про те, що управління соціальною відповідальною діяльністю підприємства залежить від значної кількості чинників та їх взаємодією з допомогою специфічного організаційно-управлінського механізму. Сьогодні серед українських науковців та практиків не існує достатньо розробленого та погодженого підходу до розуміння такого механізму управління КСВ підприємств.

Варто зазначити, що використання терміну «механізм» у науковому аналізі має широке застосування та тлумачення. Як відомо, спершу термін використовувався в технічних науках та позначав одночасно: пристрій, який може передавати чи перетворювати рух, внутрішню будову певного матеріального об'єкта, а згодом – сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне явище тощо [110].

У менеджмент цей термін прийшов разом із науковцями-практиками А. Файолем, Ф. Тейлором ще на початку ХХ століття. Перший не використовував формально слово «механізм», у значенні системного інструменту, проте фактично описував поняття «координація», «регламенти», «процедури», «інструменти управління», що є близькими за змістом до механізму управління. А. Файоль вживав вираз «*mécanisme de coordination*» у значенні стабілізуючого засобу для гармонізації дій підрозділів організації [271; 286].

Ф. Тейлор застосовував термін «*mechanism*» стосовно системи управління, яка складається зі стандартів і процедур. У його розумінні, механізм управління є набором методів, інструментів і процедур, що реально працюють у фабричній

системі. Саме цей вчений почав використовувати термін «механізм» як організовану систему елементів (методів, правил), що здатна забезпечити функцію управління [334].

Згодом, безпосередньо термін «механізм» зустрічається в працях Г. Саймона для опису організаційних процесів в розумінні систематичного планування, розподілу завдань, комунікації та контролю, як інструментів компенсації обмеженої раціональності [327]. Таким чином, можна стверджувати, що в теорії менеджменту категорія «механізму», стосовно управління, розробляється вже досить тривалий час. При цьому, варто зазначити, що багато науковців часто формально не використовували цей термін, хоча за суттю їх розробки стосувалися саме цієї категорії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Використання поняття «механізм» у провідних школах менеджменту

Школа менеджменту	Основна ідея школи	Типові механізми, які фактично розроблялися	Приклади наукових розробок
Класична (А. Файоль, Ф. Тейлор, М. Вебер)	Організація як чітка структура з поділом праці, формальною ієрархією	Механізм поділу праці Механізм формалізації Механізм контролю	Ієрархія, регламенти, інструкції, стандарти, управління за цілями
Поведінкова (Г. Саймон, Ч. Барнард, А. Маслоу, Д. Макгрегор)	Психологічні та соціальні аспекти поведінки працівників	Механізм мотивації Механізм лідерства Механізм прийняття рішень	Внутрішня мотивація, стилі керівництва, обмежена раціональність
Системна (Д. Кац, Р. Л. Кан, Л. фон Берталанфі)	Організація як відкрита система, що взаємодіє з середовищем	Механізм зворотного зв'язку Механізм адаптації Механізм взаємозв'язку	Модель «вхід-процес-вихід», інтеграція функцій, динамічна рівновага
Кількісна (математична) (В. Черчман, Д. Форрестер, Р. Акофф, Е. Арнофф)	Використання математики та моделювання для прийняття рішень	Механізм оптимізації Механізм моделювання процесів Механізм управління запасами	Лінійне програмування, моделі черг, PERT/CPM, системи підтримки рішень
Неокласична (сучасна інтегрована) (П. Друкер, Г. Мінцберг)	Синтез попередніх підходів з акцентом на гнучкість, креативність, культуру	Механізм організаційної культури Механізм змін Механізм навчання	Управління змінами, розвиток корпоративної культури, навчальні організації

*Джерело: складено з використанням [236; 247; 254; 262; 263; 271; 273; 298; 303; 306; 309; 327; 334; 353]*

Загалом сьогодні в теорії та практиці менеджменту «механізм» розуміють як систему організаційних та економічних важелів, які впливають на економічні та організаційні параметри системи управління організацією, що сприяє досягненню визначених цілей [79]. Попадюк О. В. та Лучик О. І. розглядають «механізм» як систему основних форм, методів і важелів застосування економічних законів, розв'язання суперечностей у виробництві, узгодження інтересів з метою всебічного розвитку людини [139]. Деякі дослідники вважають, що поняття «механізм» доцільно розглядати у двох ракурсах – вузькому та широкому: «У вузькому розумінні – це інструмент, система за допомогою якої відбувається генерація управлінських явищ та процесів в організації. У широкому трактуванні – це засіб реалізації управлінських рішень, приведення в дію одних ланок керованої системи з метою стимулювання інших ланок системи на необхідний рух, який націлений на отримання позитивного результату» [140].

Категорію «механізм» також використовують для позначення організаційної системи, що забезпечує сталість і безперервність суспільного виробництва, обміну, розподілу й споживання матеріальних благ, товарів і послуг [213]. Таким чином, можна стверджувати, що формування механізму виступає запорукою стійкого та збалансованого розвитку певної системи організації, способу реалізації її функцій та управління. В цьому контексті вирішення завдання підвищення ефективності управління соціально відповідальною діяльністю підприємства виглядає як необхідність формування відповідного механізму, який би дозволяв гармонізувати економічні інтереси підприємства із суспільними очікуваннями.

Оскільки, як зазначалося вище (розділи 1; 2), корпоративна соціальна відповідальність підприємства є системним та багатоаспектним явищем, яке одночасно зазнає впливу різних чинників, функціонує на різних рівнях у зовнішньому та внутрішньому середовищі, механізм її управління буде мати таку саму складну структуру (рис. 3.1).

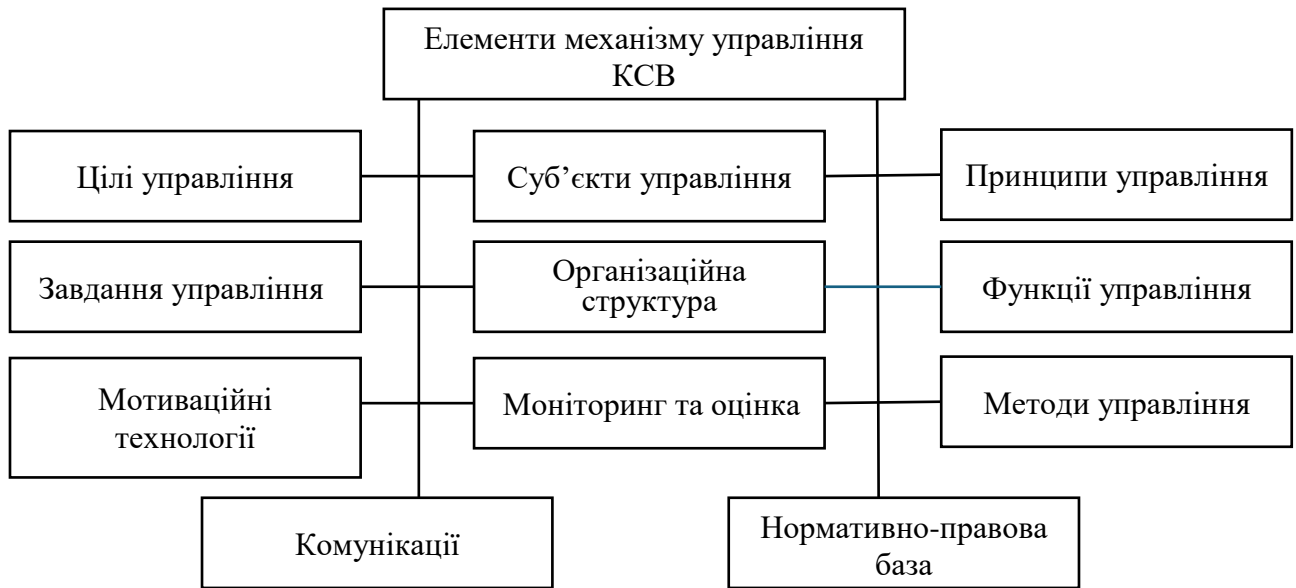


Рис. 3.1. Структура механізму управління КСВ підприємства

*Джерело: складено автором на основі [105; 204]*

Для формування ефективного механізму управління КСВ підприємствам необхідно створити низку передумов, які забезпечать цілісність, системність та результативність цього процесу (рис. 3.2).

Початковим етапом науково обґрунтованого відображення ідей щодо шляхів підвищення ефективності управління КСВ підприємства є опис основних принципів формування його механізму, як важливих орієнтирів, які допомагають менеджерам приймати рішення щодо розвитку КСВ підприємства. Саме вони є фундаментом для створення системного підходу до мотивації ефективного впровадження КСВ (табл. 3.2).

Формування механізму управління КСВ підприємства неможливе без формулювання та усвідомленого сприйняття менеджментом підприємства, а також внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами його основних цілей та завдань, які планують та зобов'язуються досягти. Зважаючи на аналіз практик КСВ іноземних та українських підприємств (пп. 2.1, 2.2), можна стверджувати, що мета формування ефективного механізму управління КСВ підприємства полягає в забезпеченні гнучкого функціонування системи управління КСВ шляхом інтеграції соціальних, екологічних та етичних принципів у всі аспекти діяльності підприємства задля підвищення його конкурентоспроможності,

формування стійкої репутації, зміцнення довіри зацікавлених сторін та досягнення цілей сталого розвитку.

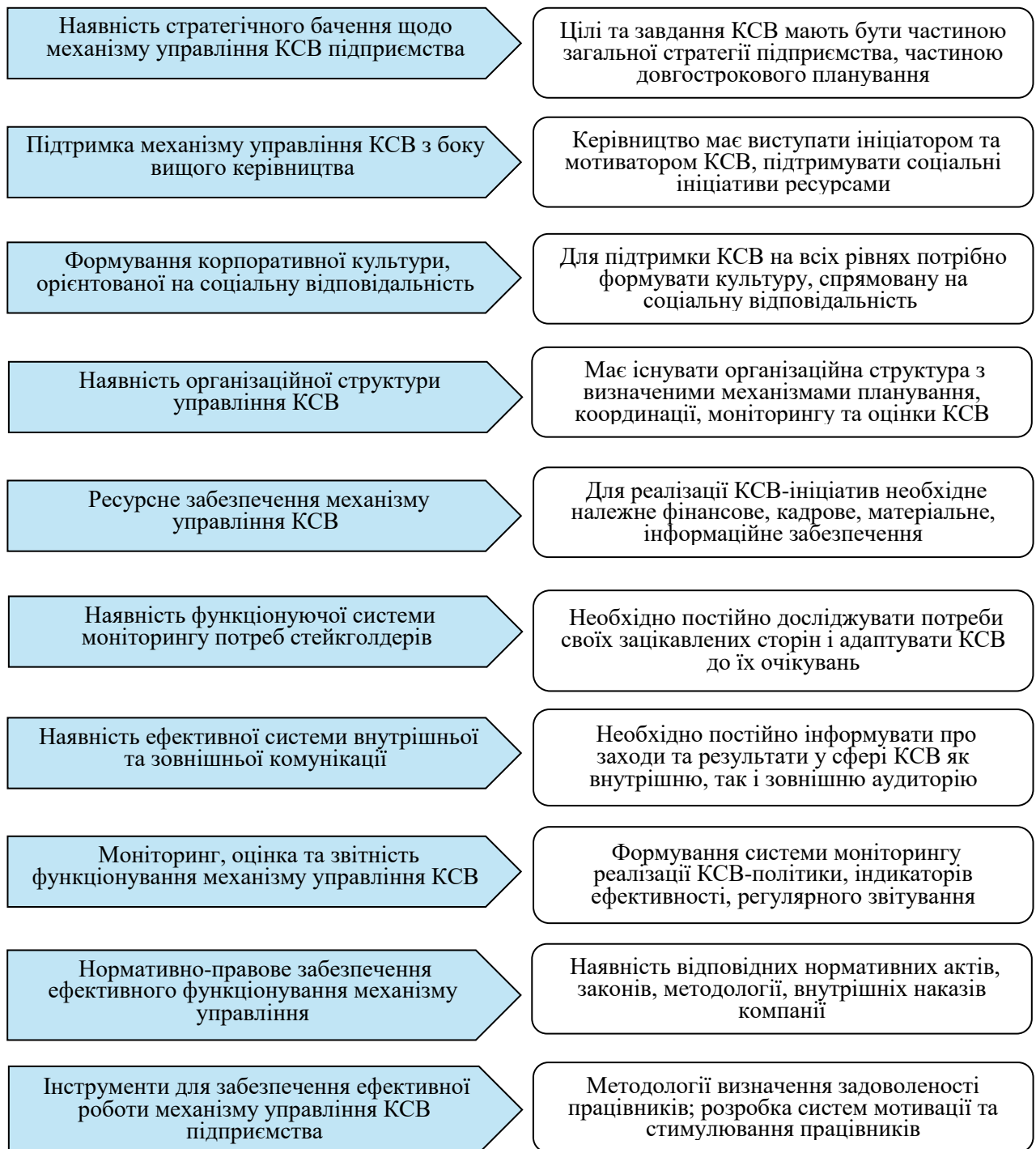


Рис. 3.2. Передумови, що забезпечують ефективне формування та реалізацію механізму управління КСВ підприємства

*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 3.2

Систематизація принципів формування та реалізації механізму управління  
КСВ підприємства

Група принципів	Назва принципу	Опис змісту принципу
Стратегічної орієнтації	Інтегрованість у бізнес-стратегії	Ефективне управління КСВ підприємства є можливим лише за умови його відповідності цілям та завданням загальної корпоративної стратегії
	Системність і довгостроковість	Заходи КСВ мають плануватися на тривалий період, із чітко визначеними цілями, критеріями успіху та ресурсним забезпеченням
Взаємодії зі стейкхолдерами	Добровільність	Вибір форм і методів соціально відповідальної діяльності підприємство здійснює на самостійній основі. Хоча законодавство країни може регламентувати соціальну активність підприємства, у виборі конкретних ініціатив менеджмент підприємства може керуватися власними цінностями, перевагами та стратегічним баченням
	Корисність для внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів	Результатом активного впровадження соціальних ініціатив має бути зростання фінансових, соціальних та екологічних вигод для всіх стейкхолдерів
	Партнерство	Зробити ефективним механізм КСВ підприємства можливо лише за умови партнерської участі з цьому процесі різних груп, оскільки лише співпраця є фундаментом ефективного узгодження інтересів та вибору релевантних соціальних ініціатив, проєктів
Управлінської ефективності	Інноваційність	Механізм управління КСВ ініціативами на підприємстві та їх активне впровадження потребують постійного втілення інноваційних підходів, які ґрунтуються на нових цифрових, енергоефективних, «зелених» рішеннях
	Прозорість та підзвітність	Механізм прийняття рішень щодо здійснення певних соціальних ініціатив, а також їх результати мають бути відкритими. Підприємствам доцільно оприлюднювати свої нефінансові звіти для широкої громадськості та власних працівників
	Безперервне вдосконалення	Механізм управління КСВ повинен постійно адаптуватися до змінного середовища, нових викликів та стандартів, включаючи ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління)

*Джерело: розроблено автором*

Варто відзначити, що механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства, зважаючи на вказану вище мету, має бути орієнтованим на такі ключові завдання [45]:

- виготовлення якісної та екологічно безпечної продукції для споживачів;
- залучення інвестицій і створення умов для розвитку людського капіталу;
- дотримання вимог податкового, трудового та екологічного законодавства, а також врахування змін у міжнародному правовому полі;
- орієнтація на соціальні очікування та етичні стандарти, прийняті в суспільстві;
- активна участь у розвитку галузі, місцевих громад і суспільства через реалізацію партнерських ініціатив;
- ефективна реалізація бізнес-діяльності з урахуванням цілей сталого розвитку;
- розвиток філантропічної та волонтерської діяльності.

Формування механізму управління КСВ підприємства має забезпечувати ефективне виконання таких його основних функцій:

- планувальна, яка полягає у визначенні стратегічних і тактичних цілей КСВ, розробці соціальних та екологічних ініціатив, плануванні фінансових, кадрових, матеріальних ресурсів та очікуваних результатів соціально відповідальних ініціатив;
- організаційна, яка передбачає проектування організаційної структури підприємства з врахуванням підрозділів та посад, основним завданням яких буде робота з соціально відповідальними проектами та програмами;
- моніторингово-аналітична, яка спрямована на постійний аналіз соціальних потреб стейкхолдерів, виявлення екологічних загроз від діяльності підприємства, оцінку результатів КСВ-діяльності, ефективність реалізованих заходів, аналіз відхилень і формування зворотного зв'язку для вдосконалення системи;
- регуляторна, сутність якої полягає у розробці внутрішніх правил та стандартів соціально відповідальної поведінки та їх узгодженні із зовнішнім законодавством;
- мотиваційна, спрямована на формування механізмів мотивації та стимулювання працівників, а також зовнішніх стейкхолдерів до участі в КСВ-ініціативах;

- інноваційна, спрямована на впровадження нових підходів до реалізації соціальних проєктів, а також врахування викликів, пов'язаних із використанням цифрових рішень та штучного інтелекту (ШІ);
- інформаційно-комунікаційна, що забезпечує ефективний обмін інформацією між усіма учасниками процесу (внутрішніми й зовнішніми стейкхолдерами), підтримує прозорість, відкритість та формування позитивного іміджу підприємства;
- адаптаційна, спрямована на швидке реагування менеджменту компаній на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема нові законодавчі ініціативи, суспільні очікування, та своєчасне й релевантне коригування КСВ-стратегій.

Розгляд механізму управління КСВ підприємства, з функціональної точки зору, дає можливість виділити декілька важливих його аспектів, які подано на рис. 3.3. Всі вони відображають функціональні сфери, що містять потенційні важелі для прискорення розвитку соціально відповідальної діяльності саме на рівні підприємств. Їх виділення та опис дає можливість менеджерам зосередитися на важливих «точках зростання». Варто відзначити, що вибір напрямів, на яких будуть зосереджені зусилля на кожному конкретному підприємстві, буде залежати від набору ситуативних чинників впливу. До них доцільно віднести: цінності компанії, особливості взаємодії із зовнішніми партнерами, рівень залежності від впливу місцевих громад, особливості чинного законодавства, рівень розвитку корпоративної культури, ресурсну забезпеченість тощо. Детальне дослідження впливу таких чинників подано в п. 2.3. Варто зазначити, що як їх перелік, так і сила впливу можуть варіюватися залежно від величини підприємства, галузі, стадії життєвого циклу.



Рис. 3.3. Функціональні складові механізму управління КСВ підприємства

*Джерело: розроблено автором*

Основою ефективного формування та реалізації механізму управління КСВ підприємства є чітке визначення її стратегічних орієнтирів, інтеграція цінностей, завдань соціально відповідальної діяльності в стратегічне планування підприємства. Як правило, взаємозв'язок між стратегічним плануванням та КСВ підприємства проявляється через:

- узгодженість місії та бачення компанії з принципами КСВ для забезпечення не лише прибутковості, а й позитивного внеску у суспільство. Таке узгодження допомагає підприємству визначити свою ширшу мету, що виходить за рамки лише фінансового успіху;
- довгострокову стійкість, яка є важливим атрибутом, як для стратегічного планування, так й для КСВ підприємства. Стратегічне планування розглядає довгострокову стійкість підприємства, водночас як КСВ зосереджується на сталих практиках, які мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище та покращують соціальний добробут. У поєднанні вони

здатні забезпечити конкурентоспроможність та відповідальність підприємства в довгостроковому періоді;

- управління ризиками, яке стає ефективнішим в результаті інтеграції КСВ у стратегічне планування, оскільки дозволяє пом'якшити ризики, пов'язані з екологічними, соціальними та управлінськими чинниками. Враховуючи ці аспекти, підприємства можуть уникнути потенційних репутаційних скандалів, юридичних проблем тощо, які можуть негативно вплинути на їх довгостроковий ринковий успіх;

- інновації та конкурентні переваги, які стимулює КСВ, спонукають підприємства до розробки продуктів, що відповідають соціальним та екологічним потребам. Це допомагає виділити підприємство на ринку серед інших та привернути до нього увагу споживачів, які віддають перевагу етичним та екологічним стандартам;

- відповідальний розподіл ресурсів на підприємстві. Інтеграція КСВ у процес стратегічного планування гарантує, що інвестиції здійснюватимуться не лише в прибуткові підприємства, а й в проекти, які збільшують соціальний та екологічний внесок підприємства;

- активне залучення стейкхолдерів, оскільки як КСВ, так і стратегічне планування вимагають взаємодії із зацікавленими сторонами. Така взаємодія допомагає узгодити стратегічні плани підприємства з цінностями та потребами стейкхолдерів, що збільшує успішність їх впровадження;

- вплив на репутацію та лояльність до бренду підприємства відбувається через зв'язок між КСВ та зростанням лояльності клієнтів, які віддають перевагу даному бренду, що є важливою стратегічною метою будь-якого підприємства;

- прозорість та звітність є важливим елементом, як КСВ підприємства, так і його стратегічного планування, оскільки обидва ці процеси вимагають чіткої та прозорої комунікації із стейкхолдерами. Інтеграція цих практик підвищує підзвітність та довіру громадськості.

Таким чином, наявність природного взаємозв'язку між КСВ та стратегічним плануванням підприємства має бути покладена в основу

формування ефективного механізму управління КСВ підприємства. Поетапний підхід до інтеграції КСВ в стратегічні плани підприємства подано на рис. 3.4.

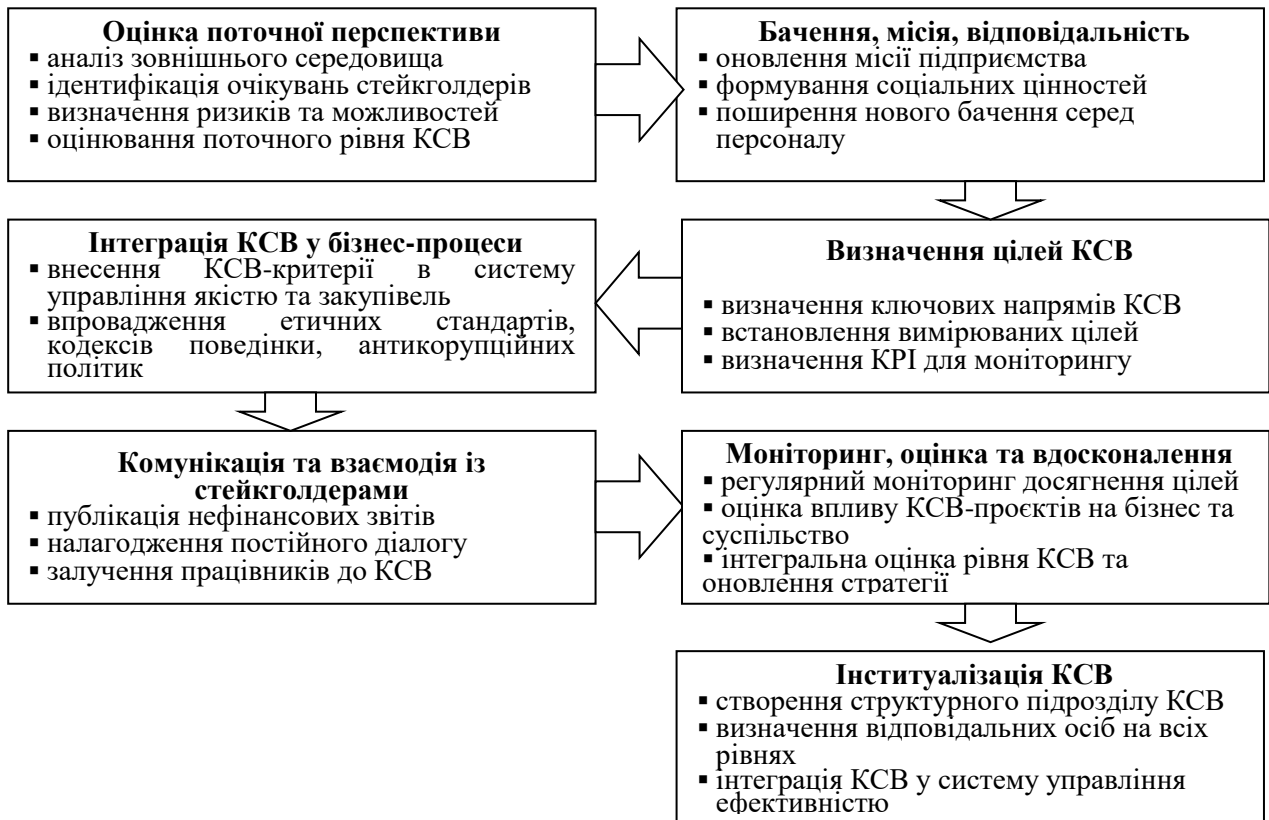


Рис. 3.4. Послідовність інтеграції КСВ в стратегічні плани підприємства

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, присутність у механізмі управління КСВ підприємства такої складової, як стратегічне планування соціальної діяльності, забезпечує системність, цілеспрямованість та узгодженість у розвитку, сприяє формуванню сталих конкурентних переваг на основі створення довгострокової цінності для бізнесу. Завдяки плануванню КСВ стає частиною ключових бізнес-процесів, а не лише додатковою соціальною активністю. План дозволяє встановити конкретні цілі, бюджети, терміни та показники ефективності, що сприяє оцінці впливу та корегуванню дій. Наявність чіткого стратегічного плану КСВ демонструє прозорість, послідовність і відповідальність підприємства перед клієнтами, партнерами, працівниками та громадою.

Важливою складовою ефективного механізму управління КСВ підприємства є формування мотиваційної складової механізму, яка являє собою систему заохочень до участі у КСВ-ініціативах. Її створення має ґрунтуватися на розумінні того, що для внутрішніх та зовнішніх стейкголдерів мають бути використані відмінні інструменти, оскільки можливість впливу, інтереси та потреби цих груп мають специфічні характеристики (рис. 3.5).

При виборі інструментів мотивації стейкголдерів важливо враховувати не лише їхні інтереси та потреби, а й очікування щодо майбутніх результатів. Найбільш поширеними очікуваннями внутрішніх стейкголдерів (насамперед, працівників) щодо КСВ підприємства є: зростання екологічного, соціального та економічного добробуту, справедливих винагород за добросовісну працю, отримання додаткового доступу до навчання, безпечного робочого середовища, медичного страхування, забезпечення рівності трудових прав, чітких трудових процедур, прозорості соціальної звітності, ефективної комунікації, участі в ухваленні рішень тощо.

Серед найпоширеніших очікувань зовнішніх стейкголдерів щодо результатів участі в КСВ-ініціативах можна назвати: сприяння розвитку місцевих громад, вирішення їх соціальних та екологічних викликів, дотримання законодавства, налагодження ефективного партнерства в ланцюгах постачання, забезпечення участі в обговореннях суспільно важливих питань, співпраці, відкритості важливої для постачальників та споживачів інформації тощо.

Відзначаючи провідну роль мотиваційної складової механізму управління КСВ підприємства, потрібно зазначити, що її формування відбувається не лише у внутрішньому середовищі підприємства, а й у зовнішньому.

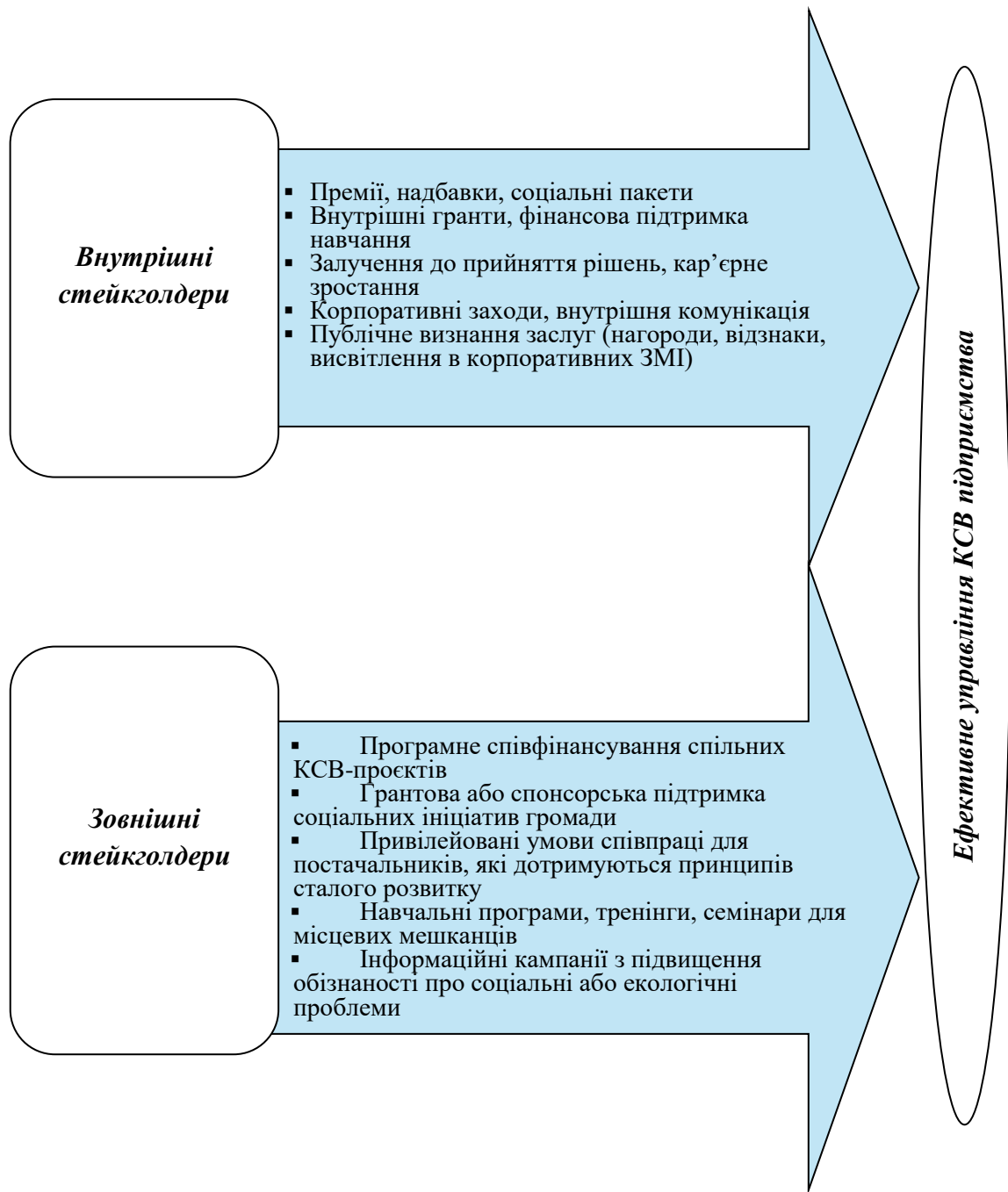


Рис. 3.5. Інструменти мотиваційної складової механізму управління КСВ підприємства

*Джерело: розроблено автором*

Прийняття державними органами відповідних законодавчих норм, впровадження стандартів тощо, які стосуються регуляторних аспектів КСВ, здатні як активізувати її на підприємствах, так й загальмувати. Зокрема, відповідно до «Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку» [147], яка гармонізує українські правила ведення підприємницької діяльності з

європейськими, стає обов'язковим подання корпоративної звітності зі сталого розвитку для великих підприємств з 1 січня 2025 р., а для малих та середніх підприємств з 1 січня 2026 р. Очікується, що такі законодавчі зміни стануть важливим кроком для стимулювання активності бізнесу та посилення його орієнтації на досягнення цілей сталого розвитку. Отже, формуючи механізм управління КСВ підприємства, доцільно враховувати дворівневий характер його мотиваційної складової й покладатися не лише на внутрішні можливості підприємства.

У внутрішньому середовищі підприємства нормативно-правова складова є важливою частиною механізму управління розвитком КСВ. Вона тісно пов'язана з функціонуванням організаційної структури підприємства, яка призначена для управління соціальними процесами. Наявність певних правил, процедур та стандартів у внутрішній політиці компанії щодо КСВ невідворотно вимагає наявності організаційних структур та відповідальних осіб, які будуть їх втілювати (рис. 3.6).

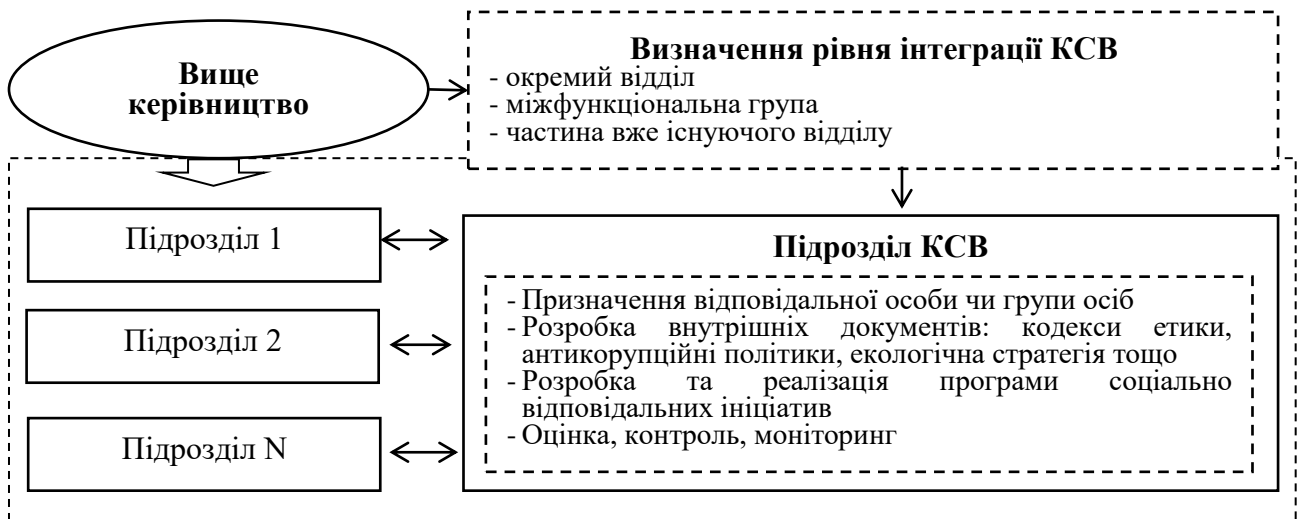


Рис. 3.6. Організаційна складова механізму управління КСВ підприємства

*Джерело: розроблено автором*

Проектуючи такі організаційно-управлінські структури, необхідно обов'язково враховувати низку обмежень: величину і структуру підприємства, його сферу діяльності, ризики та очікування стейкхолдерів, міжнародні стандарти (ISO 26000, GRI, ESG). Наприклад, на великому підприємстві

доцільно створювати окремий департамент або офіс сталого розвитку, у той час як на середньому чи малому підприємстві такі функції можуть виконуватися в межах вже існуючих відділів персоналу чи маркетингу. Якщо мова йде про ресурсномісткі чи екологічно чутливі галузі, наприклад, аграрний сектор, то КСВ-відділ компанії має звертатись до екологів, юристів тощо. Підприємства, які відчувають високу залежність від інвесторів, партнерів та громадськості, а також ті, які залучають міжнародні кошти або експортують продукцію повинні проектувати діяльність відповідних організаційних структур із високим рівнем прозорості та орієнтацією на міжнародні підходи до управління КСВ.

Формування організаційної складової механізму управління КСВ підприємства дозволяє інтегрувати КСВ у стратегічне планування підприємства більш системно, посилити відповідальність посадових осіб за координацію, реалізацію та контроль результатів, виявити соціальні, етичні та екологічні ризики й завчасно реагувати на них. У підсумку, наявність формалізованої КСВ-структури засвідчує серйозне ставлення підприємства до соціально відповідального бізнесу перед стейкхолдерами та зміцнює репутацію підприємства на ринку.

Обов'язковою складовою механізму управління КСВ підприємства є комунікація, оскільки без неї КСВ-ініціативи залишаються невидимими або незрозумілими для суспільства та працівників, що значно знижує їхній вплив та ефективність підприємства. Важливість комунікації для активізації КСВ підприємства зумовлена, по-перше, тим, що вона дозволяє компаніям просувати свої дії та ініціативи у сфері сталого розвитку, що може зробити їх більш привабливими для споживачів та інвесторів, які чутливі до соціальних та екологічних питань. По-друге, вона сприяє створенню відкритого та прозорого діалогу із зацікавленими сторонами, що може призвести до кращого взаєморозуміння та плідної співпраці. Зрештою, це допомагає поширювати належну практику КСВ у суспільстві та заохочувати інші компанії наслідувати цей приклад, що є важливим для сприяння довгостроковому сталому розвитку. Прозоро повідомляючи про свої дії у сфері КСВ, компанія також може завоювати

довіру споживачів, інвесторів та співробітників, що може перетворитися на конкурентну перевагу на ринку.

Комунікація в механізмі управління КСВ стосується всіх дій, що здійснюються підприємством для інтеграції соціальних, екологічних та економічних питань у господарську діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами. Її метою є інформування та підвищення обізнаності всіх зацікавлених сторін про зобов'язання та ініціативи компанії у сфері КСВ, а також про їхній вплив. Формуючи комунікаційну складову механізму управління, КСВ підприємства менеджери мають дотримуватися певних важливих принципів, їх перелік та зміст подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Принципи формування комунікаційної складової механізму управління  
КСВ підприємства

Назва	Зміст
1	2
Автентичність	Необхідність забезпечення повної відповідності між задекларованими цінностями, публічними зобов'язаннями та реальними практиками КСВ підприємства. Дотримання принципу автентичності мінімізує ризики, так званого, «соціального камуфляжу» (greenwashing), формує довіру з боку стейкхолдерів, підвищує репутаційний капітал підприємства та сприяє довгостроковій стабільності його розвитку
Прозорість	Необхідність поширення лише чіткої та точної інформації про соціальні ініціативи та етичні практики у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Відкрите інформування про досягнення, а також про труднощі та невдачі. Пояснення процесів та причини, чому підприємство прийняло певні рішення
Інклюзивність	Необхідність взаємодії та залучення всіх зацікавлених сторін, зокрема співробітників, клієнтів та інвесторів, отримання їх відгуків та внесення в процеси прийняття рішень та комунікації. Забезпечення справедливого розподілу можливостей впливу
Відповідальність	Необхідність брати відповідальність за дії та результати. Публічна відповідальність за те, чи досягає підприємство поставлених цілей КСВ, і як воно має намір вирішувати етичні дилеми, що виникають. Встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних та обмежених у часі цілей для ініціатив КСВ
Послідовність	Поширення послідовного повідомлення по всіх доступних каналах комунікації, від веб-сайту та соціальних мереж до річних звітів та прес-релізів
Сторітелінг	Налагодження комунікації через розповідь історій, які надають соціальним та етичним зобов'язанням емоційного забарвлення. Поширення історій про позитивні практики людей, на яких вплинули соціальні ініціативи підприємства

## Закінчення таблиці 3.3

1	2
Регулярне оновлення	Регулярне поширення та оновлення звітів про хід реалізації проектів КСВ, виділення етапів, проблем та успіхів для подальшої активізації процесу як всередині компанії, так і перед третіми сторонами. Використання даних та показників для ілюстрації досягнутого прогресу

*Джерело: складено автором на основі [251; 321]*

Особливо важливим у забезпеченні ефективності функціонування комунікаційної складової механізму управління КСВ підприємства є налагодження взаємодії зі стейкхолдерами, оскільки саме на них спрямовані всі соціально відповідальні ініціативи. Тому налагодження діалогу з основними зацікавленими сторонами, їх класифікація за вагомістю впливу та значимістю для підприємства є початковим кроком у побудові ефективного механізму управління КСВ. Спеціалісти відзначають, що, незважаючи на те, як підприємство організовує управління КСВ (використовує окремий підрозділ чи покладає соціальні функції на один із традиційних підрозділів), конкретні організаційні структури не мають значення, оскільки підприємство має «говорити одним голосом» як внутрішньо, так і на зовні. Крім того, до комунікації доцільно обов'язково залучати різні підрозділи підприємства, зокрема, такі як: відділ кадрів, відділ зв'язків з громадськістю (PR), відділ маркетингу чи брендінгу, фінансовий відділ, підрозділ закупівель, юридичний відділ та комплаєнс [321]. Наприклад, роль відділу зв'язків з громадськістю у комунікації КСВ має полягати у написанні та поширенні зовнішніх повідомлень, підтримці доброзичливих стосунків з ключовими ЗМІ та організації відповідної кризової комунікації в критичних ситуаціях.

Відділ кадрів має доносити до співробітників актуальність КСВ, його основні завдання та спільні цінності. Він також має забезпечувати можливість для співробітників брати участь у формулюванні етичної стратегії та навчанні етичним практикам та принципам. Зрештою, відділ кадрів має сприяти культурі, яка наголошує на повазі, відповідальності та конструктивному діалозі. Маркетингові команди повинні поширювати інформацію про КСВ через свої

кампанії та комунікації бренду, висвітлювати досягнення КСВ у рекламі продуктів та послуг, а також працювати над створенням іміджу бренду, який достовірно відображає етичну ідентичність компанії.

Відділ закупівель має повідомляти постачальникам і партнерам про очікування щодо КСВ і перевіряти, чи відповідає їхня бізнес-практика стратегії етики. Підрозділам слід співпрацювати з постачальниками для забезпечення етичних та екологічно стійких практик постачання, звітувати про ініціативи щодо сталого розвитку в ланцюжку поставок і вирішувати, як реагувати на збої постачальників.

Юридичні та комплаєнс підрозділи мають зосереджуватися на тому, чи дотримується підприємство чинного законодавства, найкращих галузевих практик та етичних стандартів, які воно встановило для себе. Крім того, їм потрібно розглядати варіанти дій підприємства у випадках правової невизначеності.

Ефективність комунікацій – це предмет постійного моніторингу. Для цього мають бути розроблені та впровадженні відповідні метрики для вимірювання успішності комунікацій. Зокрема можна рекомендувати такі основні:

- рівень залученості стейкхолдерів (відстеження участі у заходах або ініціативах, пов'язаних із КСВ);
- оцінювання зворотного зв'язку (збір відгуків співробітників, партнерів, споживачів щодо актуальності та зрозумілості повідомлень відносно КСВ);
- рівень участі (вимірювання відсотку працівників, які активно беруть участь у діяльності з управління КСВ);
- опитування щодо сприйняття бренду (оцінювання того, чи вважають співробітники, партнери та споживачі підприємство соціально відповідальним).

Огляд практики КСВ іноземних та українських підприємств (пп. 2.1, 2.2) свідчить, що найістотнішими проблемами в комунікаційній складовій механізмі управління КСВ підприємства є низька залученість зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів до соціальної діяльності, сприйняття КСВ як декларативного процесу, заснованого на фальсифікації чи перебільшенні соціального внеску,

обмежене охоплення, яке не забезпечує донесення повідомлення до всіх співробітників, включаючи працівників, які працюють без робочого місця чи віддалено. Вирішення цих проблем лежить на шляху формування сталої організаційної культури, впровадження інноваційних технологій, зокрема таких, як персоналізація на основі штучного інтелекту та інтерактивних платформ, які можуть зробити комунікацію щодо КСВ більш цікавою та цілеспрямованою.

Забезпечення функціонування механізму управління КСВ підприємства неможливе без відповідної метричної системи, яка, з одного боку, відстежує потреби, очікування стейкхолдерів, а з іншого боку, здійснює оцінювання поточного стану, динаміку розвитку та ефективності впливу соціально відповідальних ініціатив на результати бізнесу та добробут суспільства.

Моніторинг у механізмі управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві – це систематичний процес збору, аналізу та оцінки інформації щодо реалізації заходів КСВ з метою підвищення їх ефективності, виявлення проблем та активізації застосування практик соціально відповідального бізнесу.

Система моніторингу та оцінки КСВ, яка застосовується на більшості компаній в Україні, найчастіше характеризується фрагментарністю, низьким рівнем застосування наукових методів оцінювання, відсутністю чітких критеріїв та індикаторів вимірювання динаміки та ефективності. Практика свідчить, що існує багато різних напрямів реалізації КСВ. Часто обираючи певні з них, підприємство керується ситуативними та суб'єктивними критеріями. На більшості підприємствах відсутні чіткі критерії пріоритетності у виборі та здійсненні соціальних ініціатив. Лише незначна частина великих та середніх підприємств використовують системи моніторингу потреб та очікувань стейкхолдерів щодо соціально відповідальних ініціатив, а без них визначити їх ефективні пріоритетні напрями не видається можливим. Крім того, підприємства зіштовхуються з відсутністю релевантних часткових та інтегральних показників вимірювання результатів КСВ.

Необхідність побудови ефективної системи моніторингу та оцінювання зумовлена низкою причин. У першу чергу потрібно зазначити, що зросло значення взаємодії зі стейкхолдерами, оскільки без врахування їх інтересів та очікувань складно побудувати конкурентоспроможний бізнес із позитивною соціальною репутацією. Ефективний моніторинг допомагає визначити, куди найефективніше спрямовувати ресурси. Крім того, система моніторингу та оцінювання КСВ тісно пов'язана з іншими функціональними складовими механізму управління КСВ підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Зв'язок моніторингу з ключовими складовими механізму управління КСВ

Складова механізму	Зв'язок з моніторингом
Комунікаційна політика	Моніторинг формує достовірну інформаційну базу для внутрішніх і зовнішніх комунікацій (звітність, PR, діалог зі стейкхолдерами). Забезпечує прозорість і підзвітність
Стратегічне планування	Результати моніторингу дозволяють оцінити досягнення стратегічних цілей КСВ і коригувати план дій. Дає можливість адаптувати КСВ до змін у середовищі
Мотивація та стимули	Дані моніторингу допомагають виявити найрезультативніших учасників програм КСВ, обґрунтувати премії, кар'єрне зростання або інші мотиваційні заходи
Нормативно-правова база	Моніторинг відстежує відповідність діяльності КСВ вимогам законодавства, стандартів, корпоративних політик. Сприяє дотриманню етичних норм
Організаційна складова	Забезпечує ефективну координацію дій, розподіл відповідальності, виявляє організаційні «вузькі місця», дозволяє оптимізувати структуру управління КСВ

*Джерело: розроблено автором*

Моніторинг є інтегрованим інструментом усієї системи управління КСВ, оскільки: з'єднує стратегію з практикою, підвищує ефективність управління, дозволяє адаптуватися до змін, сприяє підвищенню цінності КСВ для самого підприємства та суспільства. Моніторинг у механізмі управління КСВ підприємства забезпечує зворотний зв'язок, об'єктивну оцінку діяльності та постійне вдосконалення заходів КСВ. Без ефективного моніторингу реалізація КСВ ризикує бути формальною, непрозорою або неефективною. Саме тому дане дослідження було зосереджено на розробці, насамперед, складової моніторингу та оцінювання ефективності механізму управління КСВ.

Огляд наукових праць українських вчених визначив, що переважна більшість методів оцінювання КСВ підприємства зводиться до двох взаємопов'язаних підходів:

а) встановлення рейтингу КСВ підприємства для порівняння його з іншими,

б) розрахунок інтегрального показника КСВ за певними групами (наприклад, такими, як: економічна; нормативно-правова; інформаційна; соціально-трудова; організаційна; екологічна тощо) з використанням обраних показників для оцінки динаміки результатів управління [3; 35; 50; 80; 100; 180].

Варто зазначити, що показники (індикатори), які пропонується використовувати, є дуже різноманітними. На їх вибір впливають особливості обраного напрямку соціально відповідальної активності, галузева специфіка підприємства та його величина, технічні та фінансові можливості щодо збору необхідної інформації. Загалом, побудова такої функціональної складової механізму управління КСВ підприємства, як моніторинг та оцінювання, має низку своїх специфічних завдань:

- виявлення потреб і очікувань зацікавлених сторін;
- підвищення ефективності управлінських рішень щодо КСВ;
- оцінка соціального, економічного та екологічного впливу в контексті сталого розвитку;
- забезпечення прозорості та підзвітності ініціатив КСВ;
- забезпечення відповідності стандартам і законодавству у сфері КСВ;
- формування репутації та конкурентних переваг підприємства на основі КСВ.

Для ефективною реалізації перелічених завдань необхідно створити системний підхід до забезпечення функціонування такої складової механізму управління КСВ, як моніторинг та оцінювання. Алгоритм її формування в системі управління підприємством подано на рис. 3.7.

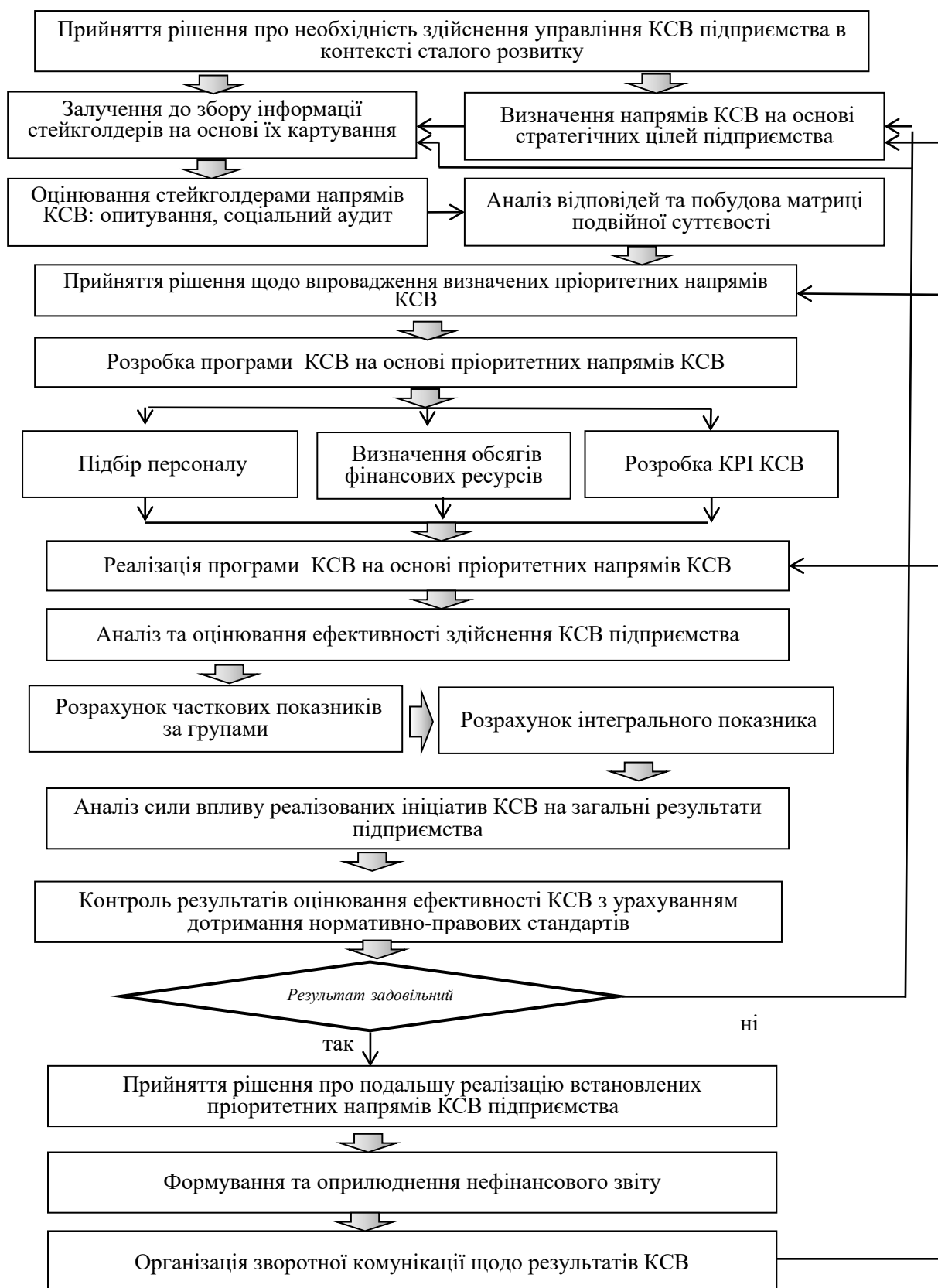


Рис. 3.7. Алгоритм формування та функціонування складової моніторингу та оцінювання в механізмі управління КСВ підприємства в контексті сталого розвитку

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ефективний механізм моніторингу та оцінювання КСВ підприємства має охоплювати ресурси, структури, процеси та культуру. Для цього необхідно мати чітку корпоративну стратегію, яка б орієнтувалася на цілі КСВ, розроблену систему індикаторів ефективності (KPI) для визначення та оцінювання пріоритетних напрямів, впроваджені методики збору, аналізу й обробки даних (наприклад, анкетування, оцінка впливу, аудит), постійне планування періодичних перевірок, оцінювання, оновлення стратегії. Доцільним також є ґрунтування системи управління КСВ підприємства на побудові циклів удосконалення: планування, реалізація, моніторинг, корегування.

Підсумовуючи все вищезазначене, можна стверджувати, що механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства – це система заходів, інструментів, підходів та управлінських рішень, спрямованих на впровадження та підтримку принципів соціальної відповідальності у діяльності компанії, як на тактичному так й на стратегічному рівнях. Систематизований підхід до розуміння його структури та місця в системі управління підприємством подано на рис. 3.8.

Окремо потрібно підкреслити, що управління КСВ не є відокремленим, а являє собою органічну частину системи корпоративного управління підприємством. Розроблений механізм управління містить взаємодію внутрішніх та зовнішніх чинників, що забезпечує системний підхід, та є особливо важливим для врахування потреб й інтересів всіх стейкхолдерів, які виступають головними бенефіціарами соціально відповідальних ініціатив підприємства. Особливістю наданого механізму управління є детально розроблені інструменти моніторингу та оцінювання КСВ, що дозволяє не лише оцінити, а й адаптувати КСВ-ініціативи (проекти, програми) відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Розроблений механізм демонструє цілісний, структурований підхід до управління КСВ підприємства.

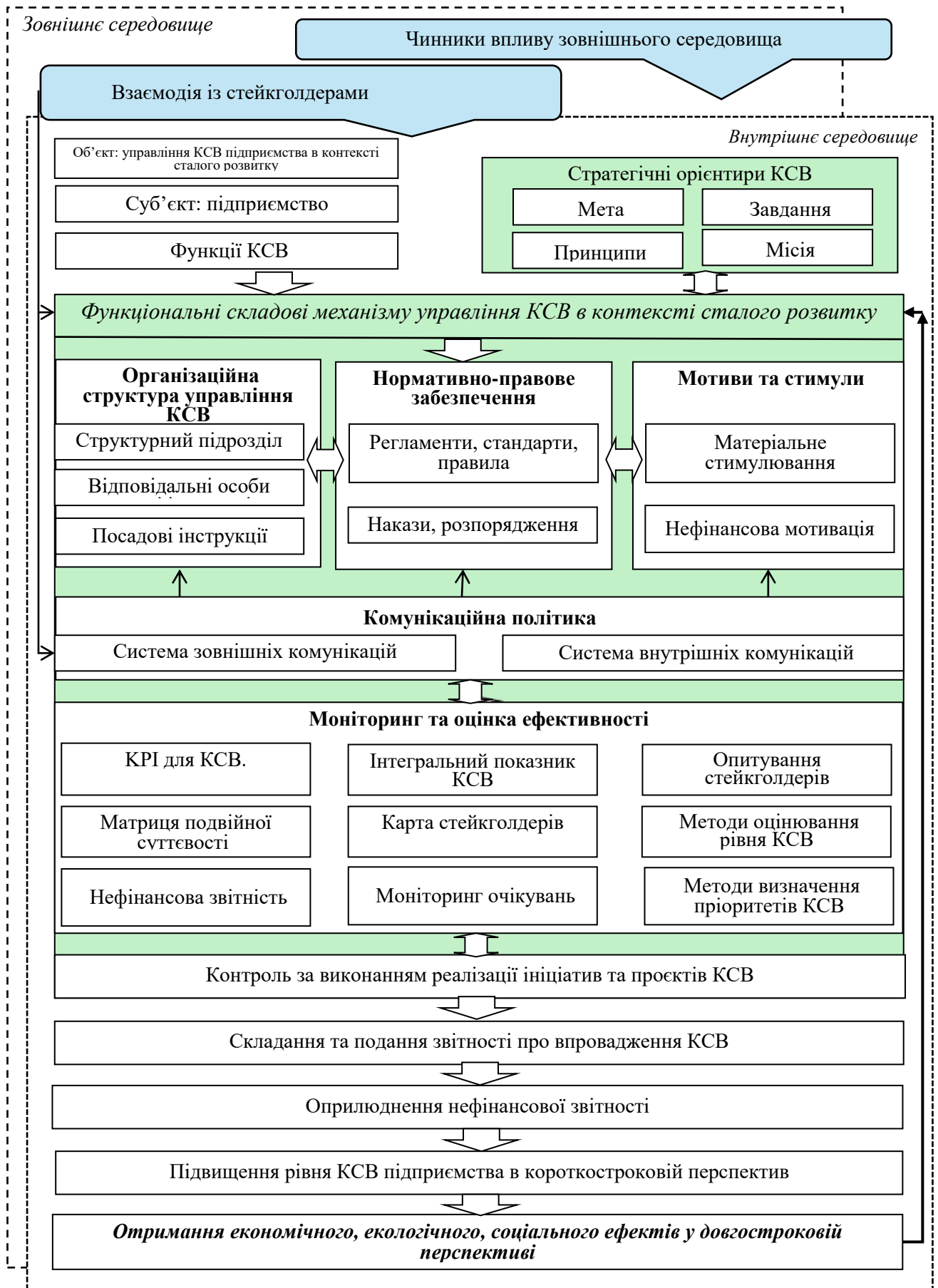


Рис. 3.8. Механізм управління КСВ підприємства в контексті сталого розвитку

Джерело: розроблено автором

Він охоплює всі ключові компоненти управління – від стратегічного планування до моніторингу ефективності, що робить його практичним інструментом для реального впровадження КСВ у бізнес-середовищі в контексті сталого розвитку.

### **3.2. Оцінювання пріоритетності напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства**

Сукупність напрямів соціальної відповідальності підприємства містить у собі множину можливих варіантів її реалізації. Проте реалізація всіх їх одночасно не є доцільною для жодного з підприємств. Це обумовлено, по-перше, обмеженістю внутрішніх ресурсів організацій, по-друге, ефективність соціальних дій визначається специфікою сфери економічної діяльності кожного з підприємств, по-третє, обраний напрям соціальної відповідальності має відповідати існуючим потребам та проблемам кожного конкретного підприємства. Зрештою, при виборі напрямів реалізації та активізації ініціатив, спрямованих на розвиток соціальної відповідальності, слід керуватися принципом подвійної суттєвості – зосереджуватися на питаннях, які мають найвагомійший вплив на створення цінності компанії та інтереси стейкхолдерів.

Відповідно до стандартів і рекомендацій GRI звіти зі сталого розвитку підприємства мають оцінювати та відображати суттєві економічні, екологічні та соціальні впливи компанії, щоб узгодити стратегію сталого розвитку з очікуваннями зацікавлених сторін та інформувати їх про процес прийняття рішень. Оцінювання сталого розвитку підприємства є стратегічним інструментом, який використовується для розуміння та визначення КСВ-пріоритетів для компанії, шляхом взаємодії з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами. Визначення пріоритетів соціальної відповідальності на кожному підприємстві сприяє сталому розвитку бізнес-практик, прозорості та зміцненню довіри зацікавлених сторін. Зосереджуючись на ключових критеріях, таких як вплив на навколишнє середовище, трудова практика, етика, сталий розвиток закупівель

тощо, підприємства можуть визначити сфери для покращення та досягти значних переваг.

На практиці для визначення напрямів КСВ, які мають найбільшу цінність і вплив для компанії та її стейкхолдерів, використовується методи стратегічного аналізу та діалогу із зацікавленими сторонами. Ключовими серед них є:

- аналіз подвійної суттєвості (Double Materiality Assessment),
- SWOT-аналіз КСВ-напрямів,
- аналіз зацікавлених сторін (Stakeholder Mapping),
- метод експертного оцінювання, що використовується для формування консенсусу,
- метод анкетування з бальним оцінюванням,
- PESTEL-аналіз для зовнішніх факторів КСВ,
- GAP-аналіз очікувань і поточних практик.

Порівняльна характеристика методів подана в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика методів визначення пріоритетів КСВ підприємства

Метод	Сутність методу	Переваги застосування	Проблеми застосування
1	2	3	4
Аналіз подвійної суттєвості (Double Materiality Assessment)	Визначення, які напрями КСВ є найважливішими для стейкхолдерів та найбільш впливають на підприємство	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Дає можливість зосередитися на тих напрямках, які мають дійсно істотний вплив на бізнес та стейкхолдерів</li> <li>▪ Допомогає інтегрувати пріоритетні напрями в стратегії підприємства</li> <li>▪ Полегшує ведення звітності з КСВ підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Потребує підготовлених спеціалістів для проведення аналізу</li> <li>▪ Має обмеження для застосування на середніх та особливо малих підприємствах через брак кадрів та знань</li> <li>▪ Складність у зборі якісної інформації</li> <li>▪ Можуть виникати проблеми візуалізації результатів</li> </ul>
SWOT-аналіз КСВ-напрямів	Визначення внутрішніх можливостей і загроз кожного напрямку КСВ для підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Структурованість, простота та гнучкість оцінювання</li> <li>▪ Полегшує формування КСВ-стратегії</li> <li>▪ Допомогає виявити репутаційні, регуляторні, соціальні ризики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Суб'єктивність оцінювання</li> <li>▪ Відсутність кількісного оцінювання</li> <li>▪ Не відображає динаміку середовища функціонування підприємства</li> </ul>

## Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
Аналіз зацікавлених сторін (Stakeholder Mapping)	Визначення впливу стейкхолдерів на пріоритети КСВ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сприяє ідентифікації основних стейкхолдерів, їх інтересів та потреб</li> <li>▪ Допомогає фокусувати зусилля на пріоритетних стейкхолдерах</li> <li>▪ Посилює прозорість та довіру з партнерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Складність в ідентифікації всіх стейкхолдерів</li> <li>▪ Суб'єктивність в оцінці інтересів та потреб партнерів</li> <li>▪ Необхідність постійного оновлення карти</li> <li>▪ Недооцінка «тихих» стейкхолдерів</li> </ul>
Метод експертного оцінювання, що використовується для формування консенсусу щодо КСВ	Визначення експертного бачення для формування консенсусу щодо доцільних пріоритетів КСВ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Дозволяє виробити консенсус серед експертів, що важливо при вирішенні складних і неоднозначних питань</li> <li>▪ Дозволяє залучити вузькопрофільних фахівців, які володіють інформацією, недоступною з відкритих джерел</li> <li>▪ Можна адаптувати під онлайн- або офлайн-формат, анонімний або відкритий підхід, одноразову або багатотурову сесію</li> <li>▪ Формує колективне бачення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Можливі упередження, групове мислення або домінування авторитетної думки</li> <li>▪ Зростання витрат, оскільки залучення зовнішніх фахівців є дорогим та тривалим у часі</li> <li>▪ Консенсус не гарантує правильність</li> <li>▪ Висока залежність від організаційної підготовки та фасилітації</li> </ul>
Метод анкетування з бальним оцінюванням напрямів КСВ	Кількісне визначення пріоритетності за допомогою ранжування пріоритетних напрямів експертами	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Перетворює думки, ставлення й очікування стейкхолдерів у кількісні показники, які легко аналізувати</li> <li>▪ Компанія може обґрунтувати свої пріоритети у КСВ за допомогою даних, а не лише суб'єктивних суджень топ-менеджменту</li> <li>▪ Можливість сегментації результатів</li> <li>▪ Зручність та швидкість збору даних</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Недостатньо репрезентативна вибірка або штучне заниження/завищення оцінок може призвести до спотворення висновків</li> <li>▪ Суб'єктивність та поверховість відповідей респондентів через їх низьку мотивацію</li> </ul>

Закінчення таблиці 3.5

1	2	3	4
PESTEL-аналіз для зовнішніх факторів КСВ	Оцінка пріоритетності КСВ з огляду на зовнішні умови функціонування підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сприяє формуванню адаптивної стратегії КСВ підприємства</li> <li>▪ Використання системного підходу до врахування зовнішніх чинників КСВ</li> <li>▪ Можливість раннього виявлення потенційних загроз та ризиків в соціальній діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Швидкість зміни зовнішніх чинників</li> <li>▪ Метод не дає чітких числових показників для пріоритизації чи бюджетування КСВ</li> <li>▪ Не враховується внутрішній потенціал компанії</li> <li>▪ Може бути присутня суб'єктивність в оцінюванні</li> </ul>
GAP-аналіз очікувань і поточних практик КСВ	Порівняння реального стану КСВ із очікуваним та виявлення «розривів» у цих очікуваннях	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Допомогає ідентифікувати невиконані очікування, які можуть стати джерелом репутаційних ризиків або соціальної напруги</li> <li>▪ Дозволяє персоналізувати КСВ-стратегію під потреби різних груп</li> <li>▪ Компанія може фокусувати ресурси на тих напрямках, де розрив найбільший</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Складність збору якісних очікувань</li> <li>▪ Висока залежність від якості залучення стейкхолдерів</li> <li>▪ Виявлені проблеми можуть підірвати репутацію, якщо компанія не покаже чіткий план усунення розриву</li> <li>▪ Суб'єктивність інтерпретації «розриву»</li> </ul>

*Джерело: складено автором на [93; 288; 129; 326; 266; 311] опубліковано [48]*

Описані у табл. 3.5 методи можуть застосовуватися у певних комбінаціях, що дає можливість отримати більш достовірний та якісний результат оцінювання.

Вибір сільськогосподарських підприємств як об'єкта впровадження механізму управління КСВ підприємства в контексті сталого розвитку зумовлений низкою теоретичних, практичних і соціально-економічних чинників, а також специфікою функціонування аграрного сектору в умовах сучасних викликів сталого розвитку (рис. 3.9).

Таким чином, вибір сільськогосподарських підприємств як об'єкта впровадження механізму управління КСВ зумовлений сукупністю економічних, екологічних, соціальних та управлінських чинників, що відповідають сучасній парадигмі сталого розвитку. Сільськогосподарські підприємства є найбільш чутливими до зазначених викликів і водночас мають значний потенціал для демонстрації практичної ефективності механізму КСВ.



Рис. 3.9. Обґрунтування вибору сільськогосподарських підприємств як об'єкта впровадження механізму управління КСВ в контексті сталого розвитку

*Джерело: розроблено автором на основі опрацювання [13; 59–61, 177–178; 190; 202; 211; 214]*

Визначення пріоритетних напрямів КСВ компаній аграрного сектору дає можливість сфокусувати увагу на тих ініціативах, які є найдоцільнішими, передусім у зазначеному секторі. Саме тому подальше дослідження буде зосереджено на обґрунтуванні пріоритетів КСВ для підприємств аграрного сектору на основі поєднання трьох методів:

- матриці подвійної суттєвості (Double Materiality Matrix),
- картування зацікавлених сторін (Stakeholder Mapping),
- методу анкетування з бальним оцінюванням напрямів КСВ.

Варто відзначити, що побудова матриці подвійної суттєвості, яка активно застосовується у нефінансовій звітності компаній, є досить поширеним методом у практиці міжнародних компаній. Дослідження компаній аграрного сектору свідчить, що такий інструмент сьогодні ними не використовується. Водночас матриця подвійної суттєвості допомагає структурувати підхід до КСВ, спростити звітність та зміцнити довіру до компанії в очах інвесторів. Вона демонструє, що організації провели аналіз та оцінку суттєвих питань КСВ, що заспокоює

інвесторів з огляду на фінансові ризики, пов'язані з нею. Дослідження [9; 281] свідчать, що оцінка подвійної суттєвості та побудова матриці допомагають трансформувати традиційні бізнес-моделі в стійкі та інноваційні, зокрема завдяки кращому прийняттю рішень та вдосконаленню звітності. Сама матриця є візуальним поданням результатів оцінки подвійної суттєвості, а отже, способом розкриття того, як питання ранжуються для обґрунтування стратегії сталого розвитку та звітності підприємства.

Матриця подвійної суттєвості є важливим інструментом у стратегічному плануванні та прийнятті рішень. Виявляючи та визначаючи пріоритетність суттєвих викликів у сфері КСВ, ці інструменти дозволяють компаніям відповідати очікуванням зацікавлених сторін та регуляторним вимогам. Матриця подвійної суттєвості також допомагає підвищити прозорість звітності та відповідати нормативним вимогам, зокрема, таким як Глобальна ініціатива звітності (Global Reporting Initiative – GRI), Директива корпоративної звітності зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) тощо. Дійсно, добре побудована матриця дозволяє компаніям зосередитися на розкритті значущої інформації, що відповідає цим стандартам, і розкривати її відповідно до них. Це підвищує довіру щодо їхніх звітів і зміцнює довіру зацікавлених сторін, демонструючи прихильність до прозорості та підзвітності. Таким чином, побудова матриці та оцінювання подвійної суттєвості соціальних ініціатив є окремими, але взаємодоповнюючими компонентами КСВ.

Оцінювання ініціатив КСВ підприємства, а також подальша побудова матриці подвійної суттєвості за результатами оцінювання, мають свою логіку та етапність здійснення. Логічна схема проведення оцінювання пріоритетності напрямів КСВ та методи дослідження, які було застосовано, подано на рис. 3.10.

Для ефективного оцінювання пріоритетності напрямів КСВ потрібно розуміти мережу зацікавлених сторін, чию підтримку важливо отримати підприємству. Вагомою частиною управління стейкхолдерами є картування зацікавлених сторін. Цей метод являє собою структурування партнерів за рівнем впливу на підприємство та візуальне ознайомлення зацікавлених сторін.

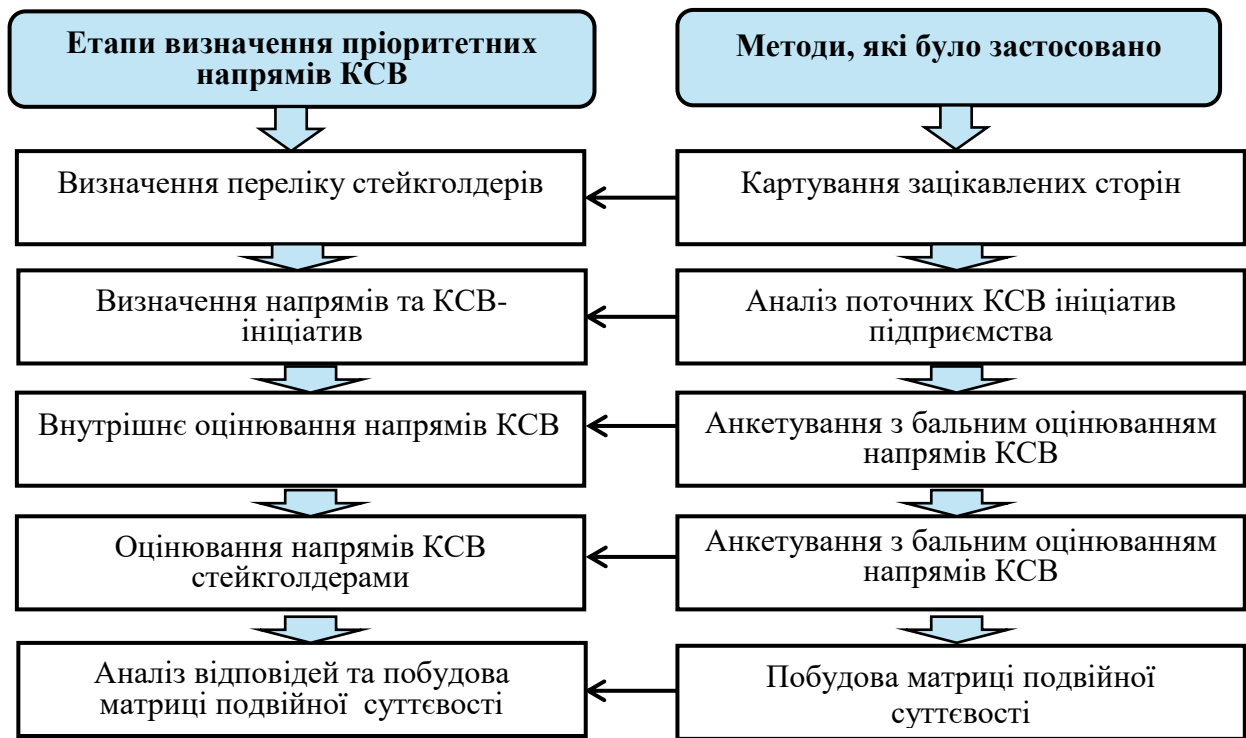


Рис. 3.10. Етапи та методи оцінювання пріоритетності напрямів КСВ підприємства

Джерело: розроблено автором та опубліковано [357]

Метод дає можливість уявити мережу стейкхолдерів, які зацікавлені в реалізації ініціатив з КСВ підприємства, на одній карті. На ній, крім переліку зацікавлених сторін, можуть також відобразитися їх ролі та взаємовідносини з підприємством, яке досліджується.

Головна перевага карти зацікавлених сторін полягає в тому, що вона дає можливість побачити всіх, хто може бути зацікавлений у соціальній діяльності підприємства та зафіксувати взаємозв'язки між ними. Створення карти стейкхолдерів дозволяє покращити взаємодію з партнерами та зосередитися на побудові відносин із найбільш важливими серед них.

Метою створення карти стейкхолдерів сільськогосподарського підприємства, у контексті даного дослідження, є виявлення найбільш впливових та зацікавлених сторін для подальшого залучення їх представників до анкетування з бальним оцінюванням напрямів КСВ. Дослідження проводилося для ФГ «Журавушка». Зазначене сільськогосподарське підприємство, засноване

1991 р., розташовується в Київській області. Банк землі становить 2580 га. На сьогоднішній день фермерське господарство у своїй діяльності реалізує декілька напрямів. Один із них – це тваринництво та переробка м'яса на ковбасні вироби, виробництво молока. Другим напрямом його діяльності є виготовлення комбікорму за спрощеною рецептурою, з використанням власної зернової частини та амінокислотного вітамінно-мінерального кормового концентрату «Живина». Заплановано будівництво біогазового комплексу, ціною в 3,2 млн Євро, який буде працювати на відходах сільськогосподарських підприємств. Диверсифікована господарська діяльність ФГ «Журавушка» передбачає співпрацю з великою кількістю партнерів, взаємодію з якими було проаналізовано у ході нашого дослідження та за результатами сформовано карту стейкхолдерів ФГ «Журавушка».

Розробка карти стейкхолдерів здійснювалася в такій послідовності:

- визначення всіх потенційно зацікавлених сторін – людей, груп чи організацій, на яких впливають ініціативи КСВ підприємства, тих, хто має вплив або особисту зацікавленість чи стурбованість у їхньому успіху;
- розподіл усіх виділених стейкхолдерів за категоріями;
- пріоритезація стейкхолдерів з огляду можливостей їх впливу на підприємство та зацікавленості в здійсненні підприємством ініціатив КСВ.

Таким чином, для створення карти стейкхолдерів сільськогосподарського підприємства потрібно, насамперед, ідентифікувати всіх партнерів за певними категоріями. Нами були виділені чотири кластери стейкхолдерів та їх підкатегорії, які подано на рис. 3.11.

Подальший аналіз та диференціація стейкхолдерів відбувалися одночасно за двома критеріями: впливу стейкхолдерів на підприємство та з погляду їх зацікавленості у співпраці з компанією щодо ініціатив КСВ. На підставі результатів аналізу та групування було сформовано карту стейкхолдерів, що подана на рис. 3.12. Як свідчить карта, найбільший вплив мають: менеджмент компанії, працівники компанії та їх сім'ї, власники/акціонери, регуляторні органи України,

фінансові установи та інвестори, переробні підприємства, місцева громада, органи місцевої влади, фермерські магазини.

<p style="text-align: center;"><b><u>Економічні партнери</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Орендарі/пайовики (власники землі)</li> <li>▪ Постачальники сировини</li> <li>▪ Постачальники техніки</li> <li>▪ Постачальники палива та енергії</li> <li>▪ Постачальники агрономічних та лабораторних послуг</li> <li>▪ Компанії з обслуговування елеваторів, сушарок тощо</li> <li>▪ Фермерські магазини</li> <li>▪ Переробні підприємства</li> <li>▪ Банки</li> <li>▪ Інвестори/кредитори</li> <li>▪ Логістичні компанії</li> <li>▪ Транспортні компанії</li> <li>▪ Консультанти, аудитори</li> <li>▪ Юридичні, консалтингові, сертифікаційні служби</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Регуляторні й державні органи</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України</li> <li>▪ Державна служба з питань геодезії, картографії та кадастру</li> <li>▪ Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів</li> <li>▪ Державна податкова служба України</li> <li>▪ Національний банк України</li> <li>▪ Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України</li> <li>▪ Державна екологічна інспекція України</li> <li>▪ Антикорупційні та правові органи</li> <li>▪ Органи місцевої влади</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Внутрішні стейкхолдери</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Власники/акціонери</li> <li>▪ Працівники (постійні, сезонні)</li> <li>▪ Топ-менеджмент (виконавча команда)</li> <li>▪ Внутрішні ради (Ради директорів)</li> <li>▪ Менеджмент середньої ланки</li> <li>▪ Оперативний та адміністративний персонал</li> <li>▪ Аналітики, фахівці з ГІС, дрон-оператори</li> <li>▪ Фахівці з агрономічного моделювання</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Соціальні групи</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Місцева громада</li> <li>▪ Екологічні організації</li> <li>▪ Освітні установи</li> <li>▪ ЗМІ</li> <li>▪ Громадські організації</li> <li>▪ Профспілки</li> <li>▪ Спадкоємці та родини землевласників</li> </ul>

Рис. 3.11. Стейкхолдери сільськогосподарського підприємства

Джерело: розроблено автором та опубліковано [48]

Вплив стейкхолдерів на підприємство	високий	<p><b>Низька зацікавленість, але висока впливовість</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Транспортні компанії</li> <li>▪ Консультанти, аудитори</li> <li>▪ Юридичні, консалтингові, сертифікаційні служби</li> <li>▪ Постачальники палива та енергії</li> <li>▪ Постачальники техніки</li> <li>▪ Постачальники сировини</li> <li>▪ Орендарі/пайовики</li> <li>▪ Логістичні компанії</li> </ul>	<p><b>Висока впливовість і зацікавленість</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Менеджмент компанії</li> <li>▪ Працівники компанії та їх сім'ї</li> <li>▪ Власники/акціонери</li> <li>▪ Регуляторні органи України</li> <li>▪ Фінансові установи та інвестори</li> <li>▪ Переробні підприємства</li> <li>▪ Місцева громада</li> <li>▪ Органи місцевої влади</li> <li>▪ Фермерські магазини</li> </ul>
	низький	<p><b>Низька зацікавленість та впливовість</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сезонні або тимчасові працівники з високою плинністю</li> <li>▪ Постачальники дрібних послуг</li> <li>▪ ЗМІ, які не фокусуються на аграрній тематиці</li> <li>▪ Люди, які не мешкають поблизу, не мають землі чи роботи в компанії</li> <li>▪ Громадські організації не пов'язані з аграрною сферою</li> </ul>	<p><b>Низька впливовість, але висока зацікавленість</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Екологічні/громадські організації</li> <li>▪ Екологічні активісти</li> <li>▪ Оперативний та адміністративний персонал</li> <li>▪ Освітні установи</li> <li>▪ ЗМІ, які фокусуються на аграрній тематиці</li> <li>▪ Профспілки</li> <li>▪ Спадкоємці та родини землевласників</li> </ul>
		<i>низька</i>	<i>висока</i>

### Зацікавленість стейкхолдерів у співпраці з компанією

Рис. 3.12. Карта стейкхолдерів ФГ «Журавушка»

Джерело: розроблено автором та опубліковано [48]

Саме ці стейкхолдери формують основні очікування щодо екологічної відповідальності, соціального внеску, якості життя та етичного ведення бізнесу, що є фундаментом для ефективної КСВ-стратегії ФГ «Журавушка». Перелік ключових очікувань основних груп стейкхолдерів наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

### Очікування ключових груп стейкхолдерів щодо КСВ підприємства

Стейкхолдер	Очікування щодо КСВ	Приклади реалізації очікувань
1	2	3
Місцева громада та органи місцевого самоврядування	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Створення робочих місць для місцевих жителів</li> <li>▪ Зростання рівня оплати праці в регіоні</li> <li>▪ Підтримка соціальної інфраструктури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Допомога на ремонт місцевих лікарень, шкіл, інтернатів тощо</li> <li>▪ Організація громадських слухань перед запуском біогазового комплексу</li> <li>▪ Відкритий моніторинг впливу діяльності ФГ на довкілля</li> </ul>

## Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Місцева громада та органи місцевого самоврядування	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Підтримка ВПО, пенсіонерів та інших незахищених категорій</li> <li>▪ Зниження негативного впливу на довкілля</li> <li>▪ Впровадження прогресивних екологічних стандартів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Використання екологічних технологій</li> <li>▪ Участь у благодійних програмах з вирішення актуальних проблем (наприклад, пов'язаних із пандемією, війною, підтримкою ветеранів ЗСУ тощо)</li> </ul>
Працівники та їхні сім'ї	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Справедлива оплата праці</li> <li>▪ Комфортні та безпечні умови праці в цехах і на фермах, які відповідають стандартам</li> <li>▪ Можливість кар'єрного розвитку</li> <li>▪ Соціальні гарантії та добробут</li> <li>▪ Гендерна рівність</li> <li>▪ Відсутність експлуатації праці (насамперед, дитячої, а також за іншими ознаками дискримінації)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Надання спеціального одягу</li> <li>▪ Забезпечення медичного страхування</li> <li>▪ Організація навчальних заходів з охорони праці</li> <li>▪ Отримання премій і винагород за успішну роботу</li> <li>▪ Використання справедливих систем мотивації</li> <li>▪ Дотримання прав працівників</li> </ul>
Менеджмент ФГ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Можливість кар'єрного зростання</li> <li>▪ Отримання соціальних гарантій</li> <li>▪ Можливість професійного розвитку</li> <li>▪ Отримання гідної оплати праці</li> <li>▪ Комфортні умови праці</li> <li>▪ Оснащення цифровими засобами комунікації робочі місця</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Організація тренінгів та мастер-класів для менеджменту підприємства</li> <li>▪ Забезпечення медстрахуванням</li> <li>▪ Можливість використання на робочих місцях таких цифрових інструментів, як чат-боти, платформи онлайн опитувань, онлайн звіти та презентації, веб-сайт ФГ, соціальні мережі тощо</li> </ul>
Державні регуляторні органи	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Забезпечення виконання законодавчих норм у сфері екології, охорони праці, ветеринарії, землекористування</li> <li>▪ Прозора КСВ звітність</li> <li>▪ Відсутність порушень та штрафів пов'язаних із забрудненням довкілля чи порушенням прав працівників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Відкрите оприлюднення КСВ звітів</li> <li>▪ Прозора співпраця з державними органами, проходження перевірок</li> <li>▪ Декларування викидів від біогазового комплексу</li> <li>▪ Впровадження НАССР (система управління безпечністю харчових продуктів) і дотримання ветеринарних вимог</li> </ul>
Банки та інвестори	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Прозоре управління фінансовими, соціальними та екологічними ризиками</li> <li>▪ Стабільна та відкрита фінансова та нефінансова звітність</li> <li>▪ Репутаційна стійкість</li> <li>▪ Дотримання ESG-критеріїв</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Публікація нефінансових звітів із КСВ</li> <li>▪ Впровадження корпоративної політики сталого розвитку</li> <li>▪ Забезпечення прозорої соціально-екологічна експертизи біогазового проєкту</li> <li>▪ Залучення до діяльності державно-приватних партнерств</li> </ul>

## Закінчення таблиці 3.6

1	2	3
Фермерські магазини/споживачі продукції (молоко, м'ясо, ковбаси, комбікорм)/переробні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Якість та безпечність продукту</li> <li>▪ Етичне виробництво (гуманне ставлення до тварин, контроль за утримуванням)</li> <li>▪ Інформація про соціальні практики постачальників</li> <li>▪ Екологічна упаковка</li> <li>▪ Відсутність антибіотиків, хімічних домішок у сировині</li> <li>▪ Прозоре походження сировини</li> <li>▪ Прозорість походження продукції</li> <li>▪ Своєчасне інформування про відхилення у якості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Оприлюднення інформації про походження сировини, склад продукції тощо</li> <li>▪ Оприлюднення на сайті підприємства сертифікатів якості (ISO, HACCP)</li> <li>▪ Встановлення комунікації через соціальні мережі зі споживачами щодо питань, які їх турбують</li> <li>▪ Використання перероблюваної тари</li> <li>▪ Використання екологічних технологій</li> </ul>

*Джерело: складено автором та опубліковано [48]*

Варто відзначити, що взаємодія зі стейкхолдерами під час проведення опитування може створювати додаткові можливості для підприємства. Зокрема, дослідження Forbes [305] свідчить, що ефективна взаємодія зацікавлених сторін під час оцінки подвійної суттєвості може призвести до:

- підтвердження того, що стратегія та бізнес-модель враховують соціальні та екологічні потреби;
- з'ясування того, які стратегії можуть допомогти просунути бізнес або проєкт до подальшого успіху в галузі сталого розвитку в довгостроковій перспективі;
- ідентифікації суттєвих питань КСВ, які є найбільш актуальними та важливими для різних груп зацікавлених сторін;
- покращення здатності отримувати конкурентні переваги;
- створення ієрархії важливих напрямів та ініціатив сталого розвитку для вирішення та досягнення;
- виявлення того, які елементи стратегії сталого розвитку підприємства є вже ігнорованими;
- кращого розуміння того, як компанії стати цінною в суспільстві, яке переходить до більшої стійкості та використання екологічних технологій.

Наступним етапом нашого дослідження була розробка основних напрямів та ініціатив із розвитку соціальної відповідальності для сільськогосподарського підприємства. На практиці поширеним підходом до класифікації напрямів та ініціатив КСВ є їх поділ на три основні групи: екологічні, соціальні та управлінські. Екологічна група напрямів КСВ спрямована на те, як компанія у процесі свого функціонування взаємодіє з природним середовищем, яка її політика щодо зміни клімату, викидів вуглецю, застосування енергоефективних технологій, управління відходами, використання води, збереження біорізноманіття тощо. Соціальна група напрямів КСВ відображає те, як компанія керує відносинами зі співробітниками, постачальниками, клієнтами та громадами. Реалізація соціальних ініціатив передбачає дотримання підприємством трудових стандартів, прав людини, підтримку різноманіття та інклюзії, залучення громади, захист прав споживачів тощо. Управлінська група напрямів та ініціатив КСВ спрямована на встановлення та дотримання певних стандартів в управлінській діяльності, зокрема щодо винагород керівників, різноманітності та структури ради директорів, права акціонерів, прозорості прийняття та виконання рішень, проведення антикорупційних заходів тощо.

Проте класифікація напрямів КСВ підприємства може бути більш деталізованою і містити додаткові спеціалізовані теми КСВ. Варто зазначити, що вибір напрямів реалізації КСВ залежить від цілої низки чинників. Зокрема те, за якими саме напрямками підприємство буде реалізовувати свою соціальну діяльність, залежить від: сфери діяльності, рівня розвитку корпоративної культури, очікування та потреб стейкхолдерів, фінансових можливостей підприємства, законодавчих норм, репутації підприємства, особливостей географічного та конкурентного середовища.

Галузь, в якій функціонує підприємство, є одним із ключових чинників вибору напрямів КСВ, оскільки саме вона визначає екологічний та соціальний вплив підприємства. Наприклад, промислові підприємства більше орієнтуються на екологічні проекти (скорочення викидів, утилізація відходів). ІТ-компанії можуть приділяти більше уваги освіті, інноваціям, розвитку талантів, а торгіві

мережі більше зосереджуються на етичних закупівлях, допомозі громадам, захисті прав споживачів.

Рівень та кількість КСВ-ініціатив, безумовно, корелюється із рівнем розвитку корпоративної культури підприємства, оскільки саме від неї залежить ставлення керівництва та працівників до соціальної відповідальності. Компанії з високим рівнем організаційної культури охоче реалізують проекти у сфері добробуту працівників, волонтерства, партнерства з неурядовими організаціями тощо. Їх ініціативи є більш ефективними з погляду результатів та залучення різноманітних стейкхолдерів. Якщо керівництво та співробітники підприємства сприймають КСВ лише як PR чи вимушений захід, який зумовлений вимогами законодавства, то ініціативи, що реалізуються, носять фрагментарний та формальний характер.

Відносини з партнерами можуть суттєво впливати на вибір напрямів соціальної активності підприємства, зокрема їх очікування та потреби, які пов'язані з даною компанією. Наприклад, якщо інвестори орієнтуються на ESG-стандарти, то підприємство також буде змушене приділяти увагу екологічним та управлінським аспектам. Якщо впливові замовники з ланцюга постачання, в який інтегроване підприємство, вимагають дотримання принципів КСВ, то підприємство також буде змушене їх дотримуватися. Якщо діяльність підприємства залежить від місцевої громади, а вона вимагає вирішення соціальних проблем, то компанія, найімовірніше, буде інвестувати в місцеву інфраструктуру, освіту, охорону здоров'я тощо.

Безумовно, вибір напрямів КСВ буде завжди залежати від фінансових та законодавчих обмежень, адже прибуткові підприємства можуть дозволити сталі програми КСВ, включно з фінансуванням грантів чи фондів. Водночас фінансово нестійкі компанії зосереджуються на менш вартісних внутрішніх напрямках КСВ – наприклад, проведення корпоративних свят, поліпшення умов праці тощо. Наявність у країні законодавчих стандартів, які регулюють соціальну відповідальність, також прямо стимулює підприємства до здійснення КСВ-ініціатив, наприклад, пов'язаних із звітуванням про нефінансові показники, дотриманням стандартів ISO 26000, GRI тощо.

Вибір напрямку КСВ буде визначатися також поточним рівнем репутації підприємства та наявністю у нього бренду. Компанії, що пережили репутаційні кризи, як правило, прагнуть запускати КСВ-кампанії, які спрямовані на вихід із таких криз і покращення репутації. Саме тому вони можуть частіше вдаватися до КСВ-ініціатив, які націлені на взаємодію зі споживачами, місцевими громадами, неурядовими організаціями тощо. Так само й специфіка брендів може орієнтувати деякі компанії до позиціонування себе як екологічних чи етичних партнерів, що спонукатиме їх до впровадження відповідних програм.

Специфіка регіону, де здійснює свою господарську діяльність підприємство, також може впливати на вибір напрямів КСВ. Як зазначалося вище, суспільний та регіональний контекст є особливо важливим драйвером соціальної відповідальності. Саме тому соціальні проблеми регіону, екологічна ситуація, потреби місцевих громад часто вирішують те, які саме КСВ-ініціативи буде реалізовувати підприємство. Наприклад, у регіонах із забрудненою екологією – пріоритетом буде екологічна КСВ; у зонах бойових дій чи бідних регіонах – соціальна допомога, підтримка ветеранів, ВПО, волонтерство.

Кожне підприємство функціонує в певному ринковому середовищі, що означає необхідність врахування у своїй поточній діяльності поведінки конкурентів та основних галузевих тенденцій. Для того, щоб зберігати свою конкурентоспроможність, формувати позитивну репутацію та розвивати бренд, підприємство має враховувати соціальну політику своїх ключових конкурентів. Якщо конкуренти активно розвивають КСВ, підприємство теж залучається до розвитку подібних практик, щоб не втратити свої ринкові позиції. Варто зазначити, що доволі часто саме КСВ-стратегія підприємства стає ефективним способом диференціації бренду.

Отже, враховуючи зазначене вище, спираючись на аналіз специфіки здійснення господарської діяльності в аграрному секторі (зокрема в тваринництві), а також беручи до уваги ключові економічні та суспільні виклики й тенденції, нами було виділено для сільськогосподарських підприємств шість груп можливих напрямів реалізації корпоративної соціальної відповідальності:

- екологічна відповідальність,
- соціальна відповідальність перед громадою,
- відповідальність перед працівниками,
- етичне тваринництво,
- прозоре виробництво та якість,
- партнерство та довіра.

Кожен із перелічених напрямів був диференційований з допомогою виділення конкретних потенційних напрямів КСВ, які є важливими для досліджуваного нами аграрного бізнесу. Результат диференціювання груп КСВ-напрямів подано на рис. 3.13. Загалом було виділено 23 потенційні напрями здійснення корпоративної соціальної відповідальності. Очевидним є той факт, що одночасне втілення відразу всіх напрямів не є доцільним, тому на наступному етапі дослідження були залучені дві експертні групи, яким було запропоновано оцінити важливість виділених напрямів з погляду їх корисності та важливості, передусім для них самих. Дві експертні групи представляли ключових стейкхолдерів, як зовнішніх, так і внутрішніх, які згідно з картою стейкхолдерів (рис. 3.12) мають найбільший вплив на господарську діяльність досліджуваного нами підприємства та є найбільш зацікавленими в реалізації його КСВ. Серед них: менеджери, власники та працівники підприємства, представники регуляторних органів, інвестори, представники переробних підприємств, з якими співпрацює підприємство, представники місцевої громади, представники магазинів, в які постачається виготовлена продукція ФГ «Журавушка».

Таким чином, було сформовано дві групи стейкхолдерів по 10 осіб кожна, яким було запропоновано оцінити надані потенційні напрями КСВ. Приклад анкети опитування та бальні результати оцінювання подано у Додатку И.

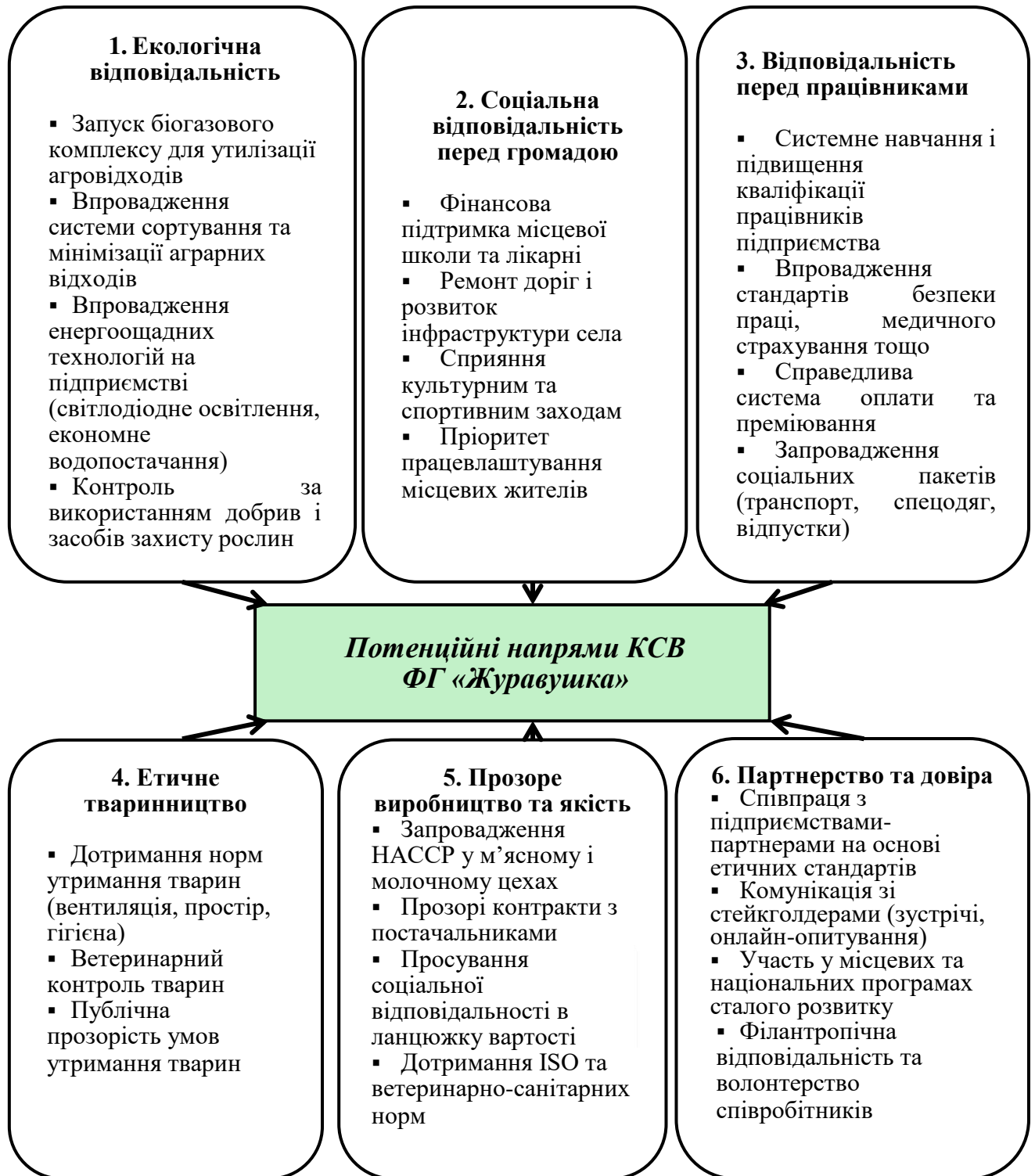


Рис. 3.13. Потенційні напрями КСВ ФГ «Журавушка»

Джерело: розроблено автором та опубліковано [48]

Результати оцінювання визначених напрямів КСВ сільськогосподарського підприємства подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Результати оцінювання напрямів КСВ зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами

Ключові напрями КСВ досліджуваного підприємства	Середня бальна оцінка зовнішніх стейкхолдерів	Середня бальна оцінка внутрішніх стейкхолдерів
1. Запуск біогазового комплексу для утилізації агровідходів	4	3,9
2. Впровадження системи сортування та мінімізації аграрних відходів	4,9	4,9
3. Впровадження енергоощадних технологій на підприємстві (світлодіодне освітлення, економне водопостачання)	3,1	2,1
4. Контроль за використанням добрив і засобів захисту рослин	4,4	4,1
5. Фінансова підтримка місцевої школи та лікарні	4,2	3,9
6. Ремонт доріг і розвиток інфраструктури села	2,3	1,9
7. Сприяння культурним та спортивним заходам у місцевій громаді	3,5	2,2
8. Пріоритет працевлаштування місцевих жителів	4,2	3,9
9. Системне навчання і підвищення кваліфікації працівників підприємства	2,8	4,1
10. Впровадження стандартів безпеки праці, медичного страхування тощо	1,8	4
11. Справедлива система оплати та преміювання	3,3	4,7
12. Запровадження соціальних пакетів (транспорт, спецодяг, відпустки)	2,6	3,4
13. Дотримання норм утримання тварин (вентиляція, простір, гігієна)	2,4	3,4
14. Ветеринарний контроль тварин	3,9	2,8
15. Публічна прозорість умов утримання тварин	3,9	1,9
16. Запровадження НАССР у м'ясному і молочному цехах	3,5	2,1
17. Прозорі контракти з постачальниками	2,5	1,9
18. Просування соціальної відповідальності в ланцюжку вартості	2,6	2,8
19. Дотримання ISO та ветеринарно-санітарних норм	3,7	1,9
20. Співпраця з підприємствами-партнерами на основі етичних стандартів	4,4	2,1
21. Комунікація зі стейкхолдерами (зустрічі, онлайн-опитування)	2,4	1,9
22. Участь у місцевих та національних програмах сталого розвитку	1,5	2,2
23. Філантропічна відповідальність та волонтерство співробітників	4,4	4,4

*Джерело: складено автором*

Обробка результатів та перевірка їх точності та достовірності здійснювалися за допомогою показника варіації ( $V$ ). Цей показник допомагає

визначити ступінь розбіжностей у судженнях стейкхолдерів, які виступили експертами. Алгоритм розрахунку коефіцієнта варіації подано на рис. 3.14.

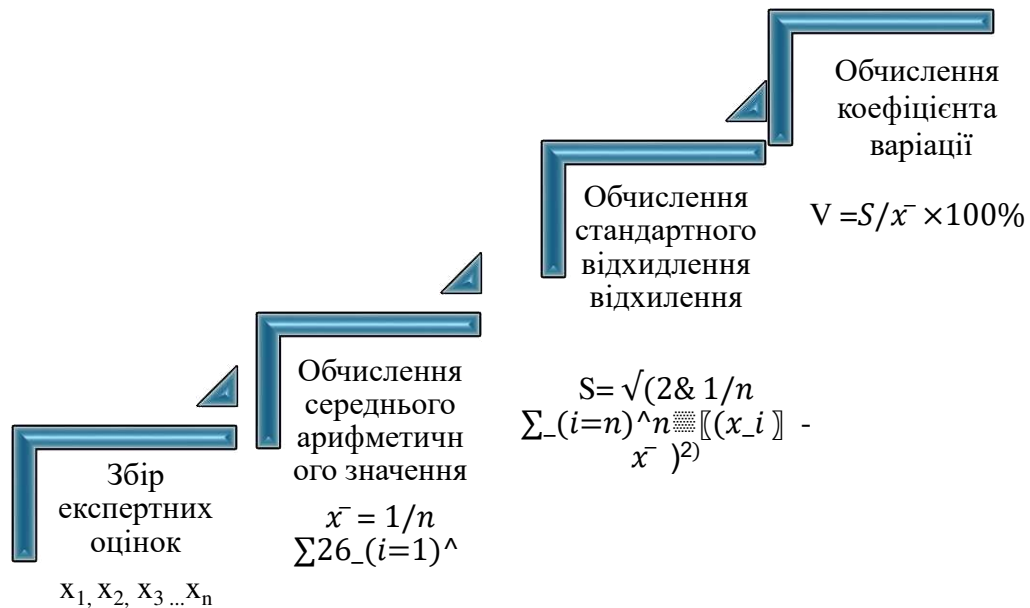


Рис. 3.14. Послідовність розрахунку коефіцієнта варіації для перевірки достовірності отриманих результатів

*Джерело: складено автором.*

Інтерпретація результатів обчислень здійснювалася за допомогою такої шкали:

$V < 10\%$  – дуже висока узгодженість,

$10\% \leq V < 20\%$  – висока узгодженість,

$20\% \leq V < 33\%$  – прийнятна узгодженість,

$V \geq 33\%$  – низька узгодженість (висока варіативність думок).

Метод базується на використанні стандартних статистичних характеристик для визначення того, наскільки думки експертів є однорідними. Якщо всі експерти дають схожі оцінки, коефіцієнт варіації буде низьким, що свідчить про узгодженість. Якщо ж оцінки дуже відрізняються – КВ буде високим. У нашому дослідженні коефіцієнти варіації оцінки одного об'єкта (напряму КСВ) різними експертами знаходяться в діапазоні  $V < 20\%$ , що свідчить про високу узгодженість експертних оцінок, а отже, достовірність наших результатів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

## Коефіцієнт варіації експертних оцінок стейкхолдерів ФГ «Журавушка»

Ключові напрями КСВ досліджуваного підприємства	V, % (зовнішні стейкхолдери)	V, % (внутрішні стейкхолдери)
H1	0	7,69
H2	6,12	6,12
H3	9,68	14,29
H4	15,08	7,32
H5	14,89	7,69
H6	14,29	15,79
H7	10,53	18,18
H8	9,52	7,69
H9	14,29	7,32
H10	15,79	0,00
H11	13,89	9,75
H12	14,29	14,41
H13	14,29	14,41
H14	7,69	14,29
H15	17,95	15,79
H16	14,29	14,29
H17	15,79	15,79
H18	15,79	14,29
H19	12,39	15,79
H20	11,13	14,29
H21	12,50	15,79
H22	15,79	18,18
H23	10,65	11,13

*Примітка: H1, H2, H3 ... H23 – напрями КСВ підприємства, згідно з табл. 3.3.*

*Джерело: розраховано автором*

Заключним етапом визначення пріоритетності напрямів КСВ для досліджуваного підприємства була побудова матриці подвійної суттєвості.

Концептуально, матриця подвійної суттєвості – це ранжування найважливіших напрямів КСВ для підприємства за певними критеріями. На практиці – це візуальний спосіб ідентифікації ініціатив у порядку важливості. Вона розробляється для того, щоб визначити та зрозуміти відносну важливість конкретних напрямів чи ініціатив КСВ та сталого розвитку для підприємства. Для цього зазвичай будується двовимірна матриця, в якій горизонтальна вісь (важливість для зацікавлених сторін): показує ступінь важливості, яку різні зацікавлені сторони (клієнти, інвестори, співробітники, громади, на які впливає





Примітка: H1, H2, H3 ... H23 – напрями КСВ підприємства, згідно з табл. 3.7

Рис. 3.15. Матриця подвійної суттєвості напрямів КСВ ФГ «Журавушка»

Джерело: розроблено автором та опубліковано [357]

Представлена матриця демонструє два важливих виміри: перший – це ідентифікація напрямів КСВ, які є найбільш актуальними для зацікавлених сторін або які можуть вплинути на загальні показники та успіх бізнесу, а другий – це встановлення їх ієрархії. Беручи до уваги описані вище два критерії, виділено 7 пріоритетних напрямів. Серед них:

- запуск біогазового комплексу для утилізації агровідходів (H1),
- впровадження системи сортування та мінімізації аграрних відходів (H2),
- контроль за використанням добрив і засобів захисту рослин (H4),
- фінансова підтримка місцевої школи та лікарні (H5),
- пріоритет працевлаштування місцевих жителів (H8),
- справедлива система оплати та преміювання (H11),
- філантропічна відповідальність та волонтерство співробітників (H23).

Отримані результати демонструють пріоритетні напрями соціально відповідальної діяльності для ФГ «Журавушка», на яких у подальшому має бути зосереджена головна увага менеджменту підприємства та які мають бути

покладені в основу стратегії КСВ. Зазначені напрями відображають екологічні, соціальні та економічні потреби та інтереси як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених осіб.

Варто зазначити, що матриця може сприяти зростанню ефективності бізнесу завдяки цілеспрямованим ініціативам щодо сталого розвитку, які відповідають цінностям ключових стейкхолдерів, а також завдяки покращенню комунікації з ними та підвищенню їх загального залучення до КСВ шляхом встановлення чітких пріоритетів. Подвійне оцінювання суттєвості сприятиме визначенню КСВ ініціатив, які найбільш варті поточних інвестицій та часу на підставі кількісних показників впливу. Крім того, воно є основою для розробки вдосконаленого управління ризиками, покращення фінансових показників підприємства в довгостроковій перспективі. Проведення подвійної оцінки суттєвості та побудова матриці подвійної суттєвості є також важливими для підприємства з погляду покращення його інвестиційної привабливості. Це зумовлено змінами, які відбуваються в законодавстві щодо норм та правил нефінансової звітності та кредитування. Не лише дотримання протоколів сталого розвитку та оприлюднення КСВ звітів стає обов'язковим [147].

Дослідження [367] свідчать, що інвестори та компанії з більшою ймовірністю інвестують у продукт, якщо він є екологічно дружнім, а саме: підприємство має стратегію КСВ, чіткі цілі сталого розвитку, які оприлюднені у відкритому звіті про сталий розвиток. Це також важливо ще й тому, що дає прямий чи опосередкований поштовх для інших партнерів реорганізувати свої бізнес-моделі, щоб вони були більш сталими та відповідали цінностям КСВ у всьому ланцюгу постачання. Ретельна оцінка подвійної суттєвості може зменшити обсяг досліджень, які необхідно проводити майбутнім інвесторам або клієнтам, та гарантувати, що підприємство прагне сталого розвитку та загального вдосконалення. Взаємозв'язок між проведенням оцінювання подвійної суттєвості напрямів КСВ та результатами соціально відповідальної діяльності підприємств подано на рис. 3.16.



Рис. 3.17. Взаємозв'язок оцінки подвійної суттєвості напрямів КСВ з внутрішніми процесами підприємства та впровадженням соціально відповідальних практик

*Джерело: розроблено автором*

Інформація щодо дій підприємств стає все більш цікавою для громадськості, а нові правила, а саме: правила розкриття інформації SEC у США та Директива про звітність про корпоративний сталий розвиток (CSRD) у Європі та Україні, демонструють, як вступають у дію суворіші правила щодо прозорості. Такі механізми, як оцінка подвійної суттєвості, можуть допомогти підприємству бути краще підготовленими до майбутніх екологічних норм.

Таким чином, запропонований підхід до оцінювання подвійної суттєвості напрямів КСВ підприємства дає змогу сконцентрувати зусилля на найвагомійших соціальних ініціативах, які є цінними як для працівників підприємства, так і для зовнішніх стейкхолдерів. При цьому варто зазначити, що таке оцінювання має певні обмеження: залежність від якості організації опитування, кваліфікації спеціалістів

з КСВ, які створюють анкети оцінювання та інтерпретують результати, бажання стейкхолдерів вдумливо відповідати на питання анкети, готовності менеджменту втілювати отримані результати в практику підприємства. Отримані результати є основою для подальшої розробки методичних підходів до визначення інтегрального показника рівня розвитку КСВ підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо стратегічних напрямів управління КСВ підприємства в контексті сталого розвитку.

### **3.3. Система оцінювання рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства**

Оцінювання рівня КСВ підприємства передбачає дослідження спектра його соціальних практик, а також способів реагування на важливі соціальні запити як від внутрішньої, так і зовнішньої аудиторії. Для правильного вибору інструментарію оцінювання КСВ потрібно врахувати такі аспекти:

- цілі оцінювання (для прийняття рішень в середині підприємства, для зовнішніх стейкхолдерів тощо);
- спосіб отримання вихідної інформації для аналізу;
- величину підприємства, а також вид його господарської діяльності;
- регуляторні вимоги та діючі стандарти;
- достовірність та повноту отриманої інформації щодо КСВ досліджуваного підприємства;
- професійний рівень спеціалістів, які керують соціальними ініціативами підприємства;
- комплексність та гнучкість інструментарію, який обирається.

Вибираючи методичний інструментарій оцінювання, важливо розуміти, якою є його ціль. Загалом визначення рівня розвитку КСВ може відбуватися для аудиту соціальної діяльності підприємства, вдосконалення комунікацій із стейкхолдерами, а також для розробки стратегії КСВ чи проведення сертифікації. Якщо інструментарій обирається для цілей проведення аудиту, то він має бути таким, щоб забезпечити об'єктивність, стандартизацію, відповідність нормативам,

а також має базуватися на детальному зборі фактів. Зазвичай можуть застосовуватися стандартизовані методики, наприклад, ISO 26000, GRI, SASB, внутрішні аудиторські чек-листи, щоб забезпечити достовірність і прозорість. Якщо методичний інструментарій необхідний для цілей проходження сертифікації, то головною вимогою до нього є відповідність конкретному стандарту. У цьому разі вибір має базуватися на вимогах сертифікаційного органу.

Якщо ж оцінювання рівня КСВ необхідне для управлінських потреб, таких як розробка стратегії КСВ чи покращення комунікацій зі стейкхолдерами, то інструментарій має орієнтуватися на виявлення слабких місць, та фокусуватися на ключових можливостях. Методичний інструментарій має бути зрозумілими та наочними, містити візуалізацію, щоб залучити та інформувати аудиторію [43].

Спосіб отримання вихідної інформації для аналізу також може впливати на вибір методу оцінювання рівня КСВ. Якщо дані отримують через активне залучення співробітників чи стейкхолдерів, доцільно обирати методи, які підтримують збір та аналіз такої інформації, наприклад, за допомогою анкетування чи проведення інтерв'ю. Якщо інформація про КСВ доступна з існуючих баз даних, то можна застосовувати більш технічні підходи. Найчастіше інформацію отримують з вебсайтів та нефінансової звітності компаній. Нефінансова звітність публічна і розглядається як інструмент інформування різних груп впливу про те, як підприємство реалізує корпоративні цілі щодо економічної сталості, соціального добробуту та екологічної стабільності [173]. Доцільність обов'язкового запровадження подання нефінансової звітності підприємства та способів їх подання неодноразово висловлювалася різними дослідниками [8; 203; 205]. На сьогодні GRI (Глобальна ініціатива зі звітування) фактично виступає розробником стандартів для встановлення рамок та показників нефінансової звітності. Відповідно обсяг інформації та спосіб її подання також визначають, який із способів оцінювання є найоптимальнішим із погляду бажаного отримання результатів.

Величина підприємства та галузь господарського функціонування також мають бути враховані при виборі інструментарію оцінювання. Зокрема для малих та середніх підприємств більш доцільними будуть спрощені моделі, які

передбачають самодіагностику. Великі підприємства можуть використовувати розгорнуті міжнародні стандарти (GRI, ISO 26000, SASB). Крім того, галузева специфіка, наприклад, для агропромислових підприємств спонукає до вибору інструментів, які дають можливість детальніше оцінювати екологічні та соціальні ризики в ланцюжку постачання, оскільки їх відстеження найбільше впливає на якість та безпечність аграрної продукції. Саме тому релевантним будуть інструменти з фокусом на ЦСР № 2 (Подолання голоду), № 6 (Чиста вода та належні санітарні умови), № 12 (Відповідальне споживання та виробництво).

Суттєвий вплив на вибір інструментарію оцінювання рівня КСВ мають регуляторні норми та чинні стандарти, оскільки вони визначають обов'язкові рамки, мінімальні критерії та формат подачі інформації, з якими підприємство повинно або бажає бути сумісним. Якщо закон зобов'язує підприємство вести нефінансову або ESG-звітність, то інструментарій має відповідати встановленим форматам (наприклад, GRI, CSRD – у ЄС). Також підприємство має враховувати чинні стандарти, нормативні вимоги та очікування зовнішніх стейкхолдерів при виборі інструменту оцінювання КСВ. Вибір інструменту оцінювання КСВ – це не лише про зручність, а й про відповідність юридичним та репутаційним зобов'язанням.

Деякі стандарти наприклад, такі як GRI, SASB, ISO 26000, TCFD, CSRD, мають чітко визначені індикатори оцінювання: викиди CO<sub>2</sub>, споживання води, гендерний баланс, доброчесність управління тощо. Тому інструментарій оцінювання має базуватися саме на цих метриках. Таким чином, метод оцінювання повинен забезпечити збір та аналіз даних за потрібними показниками у відповідному форматі.

У випадку, коли підприємство звітує згідно з міжнародними стандартами, це дозволяє порівнювати його показники з іншими (наприклад, у ESG-рейтингах). Забезпечити таке порівняння буде можливим лише тоді, коли інструментарій генерує уніфіковані дані. Варто зазначити, що підприємство може обирати стандартизовані методики (наприклад, GRI або SASB), навіть у випадку, коли національні вимоги не зобов'язують цього безпосередньо.

Крім того, як зазначалося у розділі 2, інвестори також можуть вимагати оцінку ESG-ризиків, відповідність стандартам (GRI, TCFD, SDG). Для участі в інвестиційних програмах чи конкурсах інструментарій оцінювання КСВ, який обирає підприємство, має містити визначені блоки інформації. Компанія підбирає або адаптує методичний інструментарій так, щоб відповідати очікуванням інвесторів та партнерів (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Вплив регуляторних вимог та чинних стандартів на вибір методичного інструментарію оцінювання КСВ підприємства

Чинник впливу	Особливість впливу
Обов'язкова звітність (національна або міжнародна)	Вимагає офіційного формату, наприклад GRI або CSRD
Підготовка до сертифікації	Необхідність відповідності вимогам ISO, SA8000 (Social Accountability International) тощо
ESG-вимоги інвесторів	Вибір інструментів, які дозволяють оцінити сталість
Бенчмаркінг	Використання уніфікованих методик (GRI, SASB, TCFD)
Участь у держпрограмах або грантах	Необхідність звітності у форматі, прийнятому відповідною програмою

*Джерело: розроблено автором*

Крім зазначеного вище, при виборі інструментарію оцінювання важливо враховувати можливості підприємства щодо отримання повної та достовірної інформації, яка адекватно відображає соціальну активність підприємства. Неможливість зібрати і обробити повну інформацію може спричинити до викривлення як у висновках, так і в розроблених стратегіях. Наприклад, застосування кількісного аналізу буде неефективним, якщо дані про екологічні чи соціальні показники відсутні або неточні.

Рівень кваліфікації фахівців також визначатиме вибір інструментарію оцінювання. Якщо управлінська команда не розуміє специфіки КСВ або не володіє методиками оцінювання, існує висока ймовірність, що буде обрано неналежний або поверхневий інструмент. До того ж, недостатньо підготовлені менеджери можуть не забезпечити прозорості або достовірності даних та неправильно інтерпретувати отримані результати. Водночас професійна команда

здатна не лише зібрати й надати дані, але й правильно обрати інструмент, що відповідає контексту компанії.

Незважаючи на існування широкого континуума методів оцінювання КСВ, найбільш доцільним є метод розрахунку інтегрального показника. На наш погляд, саме такий методичний підхід забезпечує комплексний підхід щодо оцінки, що дає змогу охопити всі напрями КСВ підприємств й уникнути однобічності. Крім того, він створює можливість порівнювати як різні підприємства, так й спостерігати динаміку корпоративної відповідальності в межах одного підприємства з часом. Також методичний підхід до оцінки КСВ забезпечує уніфіковану форму, що спрощує аналіз для стейкхолдерів, інвесторів та інших партнерів.

Розрахунок інтегрального показника рівня розвитку КСВ дає можливість менеджменту підприємства отримати зрозумілий орієнтир щодо загального рівня КСВ, а також допомагає виявляти проблемні сфери, встановлювати пріоритети для концентрування обмежених ресурсів на напрямках, які є найвагомішими як для працівників, так й для зовнішніх партнерів та стейкхолдерів.

Інтегральний показник може формуватися на основі вагових коефіцієнтів, що враховують специфіку галузі, стратегію підприємства чи національні особливості. Він може адаптуватися до міжнародних стандартів (наприклад, GRI, ESG, ISO 26000), що важливо для іміджу на зовнішніх ринках.

Крім того, незважаючи на те, що сам інтегральний показник є агрегованим, його можна розкладати на складові для детальнішого аналізу, а також додавати нові складові, які з'являються. Це також створює додаткові можливості для більш глибокого аналізу КСВ підприємства та виявлення його проблемних ланок. Таким чином, інтегральний показник КСВ є ефективним, універсальним інструментом, який дозволяє оцінити соціальну активність підприємства повно, об'єктивно та у зручному для порівняння форматі.

Результати власних досліджень [10] дозволили сформулювати систему принципів розрахунку інтегрального показника рівня розвитку КСВ підприємства, яка містить чотири групи (рис. 3.17).

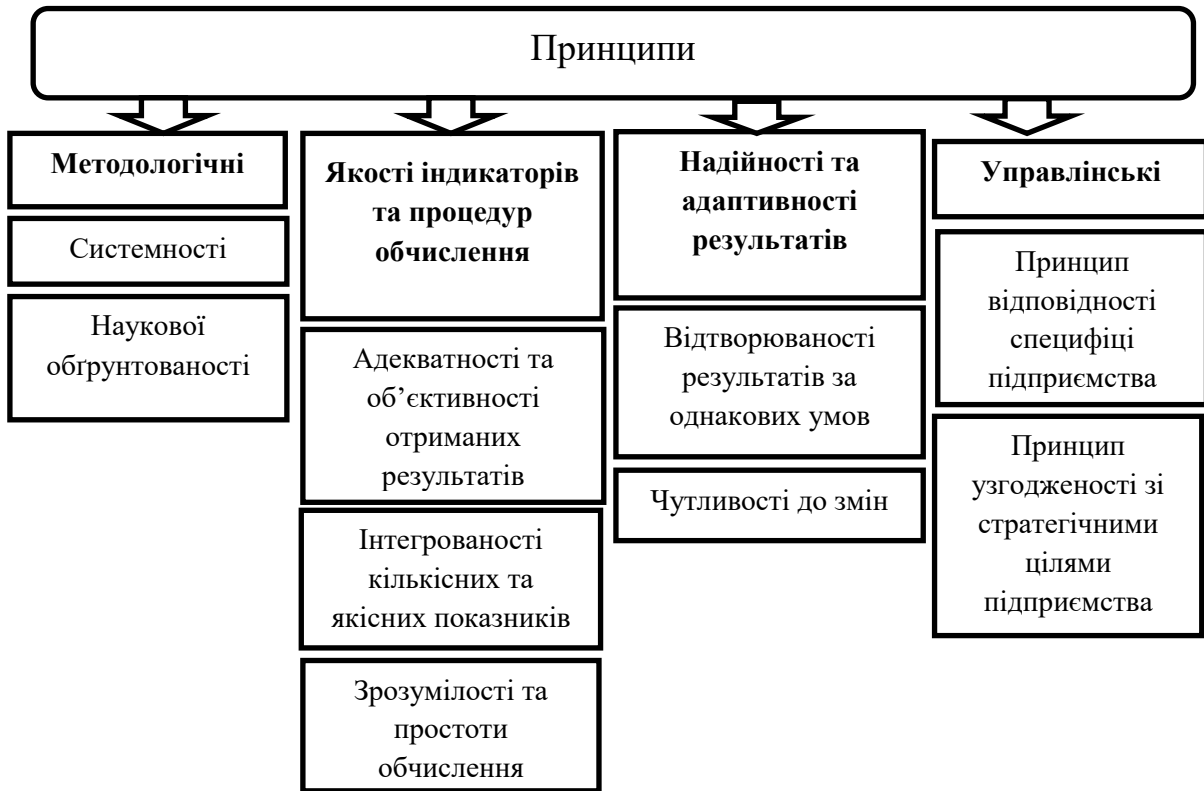


Рис. 3.17. Принципи розрахунку інтегрального показника рівня розвитку КСВ підприємства

*Джерело: складено автором з використанням [285; 295; 304]*

Група 1. Методологічні принципи визначають наукову основу підходу та логіку побудови системи оцінювання. До цієї групи належать такі принципи:

1.1. Принцип системності – оцінювання має охоплювати всі ключові компоненти соціальної відповідальності (економічну, соціальну, екологічну), враховувати взаємозв'язки між ними та вплив зовнішніх факторів.

1.2. Принцип наукової обґрунтованості – розрахунки повинні ґрунтуватися на наукових підходах, доказовій базі, перевірених методах вимірювання та загальновизнаних стандартах КСВ і сталого розвитку.

Група 2. Принципи якості індикаторів та процедур обчислення спрямовані на забезпечення точності, прозорості та практичності методики. До цієї групи належать такі принципи:

2.1. Принцип адекватності та об'єктивності отриманих результатів – результат інтегральної оцінки повинен відображати реальний рівень КСВ підприємства без суб'єктивного викривлення.

2.2. Принцип інтегрованості кількісних та якісних показників – повинні поєднуватися об'єктивні числові дані (екологічні емісії, витрати, інвестиції) та експертні або описові оцінки (рівень взаємодії з громадою, корпоративна культура).

2.3. Принцип зрозумілості та простоти обчислення – формули, етапи розрахунку й інтерпретація показника мають бути доступними для фахівців та керівництва підприємства.

Група 3. Принципи надійності та адаптивності результатів забезпечують чіткість, стабільність та аналітичну корисність отриманих значень. До цієї групи належать такі принципи:

3.1. Принцип відтворюваності результатів за однакових умов, тобто за однакових вихідних даних розрахунки повинні давати однаковий результат незалежно від виконавця, часу чи контексту.

3.2. Принцип чутливості до змін – інтегральний показник має реагувати на зміни у діяльності підприємства чи зовнішньому середовищі, забезпечуючи можливість моніторингу та порівняння динаміки.

Група 4. Управлінські принципи визначають зв'язок інтегральної оцінки з розвитком підприємства. До цієї групи належать такі принципи:

4.1. Принцип відповідності специфіці підприємства – розрахунок має враховувати галузеві особливості аграрного сектору: сезонність, природно-кліматичні ризики, залежність від ресурсів, вплив на громади та довкілля.

4.2. Принцип узгодженості зі стратегічними цілями підприємства – показники та підсумковий індекс КСВ мають відображати ті напрями діяльності, які є ключовими для довгострокового розвитку підприємства, забезпечувати можливість прийняття управлінських рішень.

Для забезпечення достовірності оцінювання розрахунок інтегрального показника має відбуватися у певній логічній та часовій послідовності. Такий систематичний підхід дозволяє підприємствам виявляти можливості для покращення та демонструвати свою відданість принципам сталого розвитку.

Проведення оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємства передбачає низку послідовних етапів, які розроблено на основі

принципів функціонування циклів PDCA (рис. 3.18).

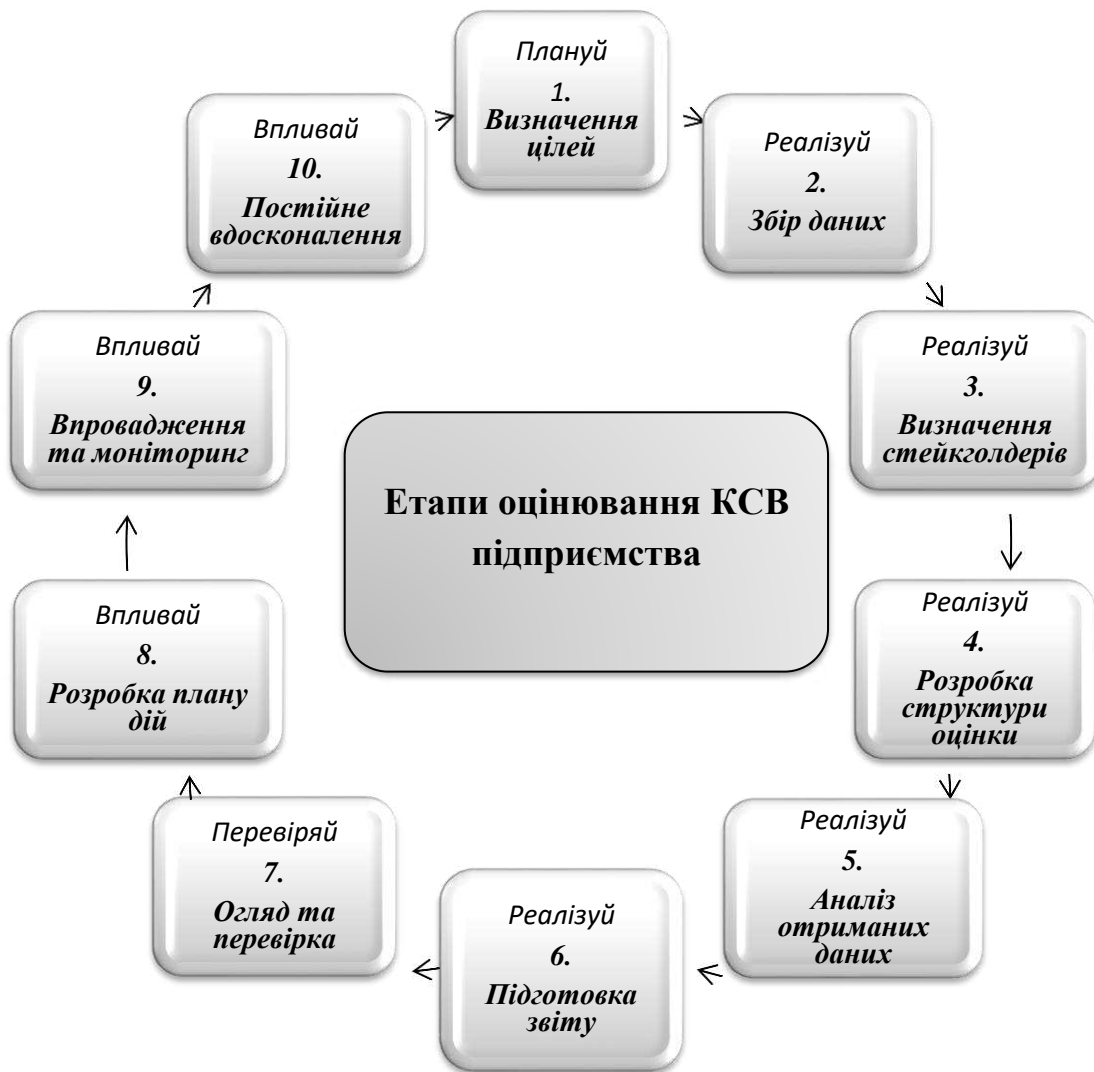


Рис. 3.18. Управлінський алгоритм оцінювання КСВ побудовано на основі циклу PDCA

*Джерело: розроблено автором з використанням [257; 351] та опубліковано [363]*

Управлінський алгоритм оцінювання КСВ побудовано на основі циклу PDCA:

- *Плануй:*

- *Визначення цілей.* Необхідно визначити, які аспекти КСВ підприємства потрібно оцінити, наприклад: екологічна відповідальність, соціальна відповідальність перед працівниками, громадою тощо.

- *Реалізуй*

- *Збір даних.* Необхідно зібрати кількісні та якісні дані з різних джерел. Такі дані можуть включати записи про споживання енергії, практики управління

відходами, демографічні дані працівників, заходи щодо залучення громади тощо. Важливо забезпечити стандартизацію методів збору інформації, що важливо для отримання узгодженості та точності даних.

– Визначення зацікавлених сторін. Взаємодія з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами має особливо важливе значення, оскільки саме вона визначає ефективність та спрямованість КСВ підприємства. Їх позицію щодо соціальних ініціатив підприємства, як правило, встановлюють у ході опитування або інтерв'ю, які організовуються відповідними спеціалістами.

– Розробка структури оцінки. Рамку оцінки встановлюються на основі обраних критеріїв КСВ. Для цього можуть використовуватися широко визнані стандарти, такі як Глобальна ініціатива звітності (GRI), Цілі сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй або галузеві орієнтири. Також на цьому етапі визначаються конкретні показники ефективності для кожного напрямку КСВ.

– Проведення аналізу отриманої інформації. Даний етап передбачає аналіз зібраних даних на основі визначеної структури. Він може містити як порівняння ефективності підприємства з галузевими орієнтирами, так і з передовими практиками. Результатом аналізу є встановлення напрямів КСВ, де підприємство досягає успіхів та напрямів, які потребують покращення.

– Підготовка звіту. На даному етапі відбувається підготовка комплексного звіту з КСВ, який підсумовує результати оцінки. Звіт має містити короткий виклад, детальний аналіз кожного напрямку КСВ та практичні рекомендації щодо покращення.

- *Перевіряй*

– Огляд та перевірка. Перед завершенням звіту проводять консультації з ключовими стейкхолдерами для перевірки висновків. Цей крок гарантує, що звіт точно відображає ефективність підприємства в галузі КСВ та враховує будь-які розбіжності.

- *Впливай*

– Розробка плану дій. На даному етапі на основі результатів оцінки розробляють детальний план дій для усунення виявлених прогалин та

покращення показників КСВ, призначають відповідальних за їх реалізацію, встановлюють терміни та розподіляють ресурси для реалізації плану дій.

– Впровадження та моніторинг. Даний етап передбачає регулярне впровадження плану дій та контроль прогресу. При цьому використовуються ключові показники ефективності (КПІ) для відстеження покращень та забезпечення того, щоб підприємство залишалося на шляху до досягнення своїх цілей у сфері КСВ.

– Постійне вдосконалення. Даний етап засвідчує безперервність процесу здійснення КСВ підприємства. Він передбачає регулярне проведення подальшої оцінки для вимірювання прогресу, а також внесення необхідних коректив до плану дій. При цьому особливо важливо постійно взаємодіяти із зацікавленими сторонами, щоб отримувати постійний зворотний зв'язок та враховувати його в майбутніх оцінках, можливу зміну напрямів та пріоритетів КСВ підприємства.

Дотримання цього поетапного процесу управління оцінюванням КСВ підприємства забезпечує ефективне проведення оцінки КСВ, визначення можливостей для забезпечення сталого розвитку та соціальної відповідальності. Такий структурований підхід гарантує, що ініціативи КСВ відповідають загальній стратегії організації та сприяють довгостроковому успіху.

Варто зазначити, що при обчисленні інтегрального показника рівня розвитку КСВ підприємства, управлінці завжди зіштовхуються з необхідністю інтегрувати в один показник певну сукупність кількісних та якісних показників, які до того ж є часто дуже різномірними за шкалою та одиницями виміру. Для того, щоб оцінку рівня КСВ підприємства можна було ефективно використовувати для прийняття управлінських рішень, результати розрахунку інтегрального показника доцільно інтерпретувати в єдиній шкалі.

Одним із релевантних способів побудови узагальненого показника корпоративної соціальної відповідальності, для зазначених вище обмежень, є функція бажаності Харрінгтона. Загальна функція Харрінгтона ґрунтується на принципі перетворення фактичних значень окремих показників у єдину шкалу

бажаності. Узагальнена функція бажаності визначається як геометричне середнє індивідуальних функцій оптимізації:

$$D_{integr} = (\prod_{i=1}^n d_i)^{1/n}, \quad (3.1)$$

де  $d_i$  – значення часткової бажаності для досліджуваних показників;

$n$  – кількість досліджуваних показників КСВ підприємства.

Якщо при розрахунку вважається, що значення складових КСВ має різну вагу й виникає необхідність її врахувати, використовують для аналітичного розрахунку таку формулу:

$$D_{integr} = \prod_{i=1}^n d_i^{w_i}, \quad \sum_{i=1}^n w_i = 1. \quad (3.2)$$

Емпіричні дані поданого дослідження свідчать, що на практиці підприємства застосовують значну кількість показників для аналізу КСВ. Зокрема, для розрахунку інтегрального показника рівня розвитку КСВ ФГ «Журавушка» було визначено 23 показники  $X_1, X_2, \dots, X_{23}$ . Така кількість показників, з одного боку дає можливість врахувати багато різних соціальних ініціатив і відповідно більш точно оцінити рівень КСВ підприємства, з іншого боку, це значно ускладнює оцінювання, робить його громіздким та не завжди достатньо інформативним. Для усунення цього недоліку було запропоновано використовувати механізм послідовного зіставлення. Для цього всі вихідні дані було згруповано у шість основних груп:

- 1) екологічна відповідальність; 2) відповідальність перед працівниками;
- 3) відповідальність перед місцевою громадою; 4) етичне тваринництво;
- 5) прозоре виробництво та якість; 6) партнерство та довіра (рис. 3.19).

Потім для кожної групи обчислено зведені показники, на основі яких проведено розрахунок інтегрального показника рівня розвитку КСВ підприємства.

Варто зазначити, що напрями КСВ сільськогосподарського підприємства можуть вимірювати доволі різними показниками. Нами було розроблено набір рекомендованих показників для такого вимірювання, який представлено у Додатку К.

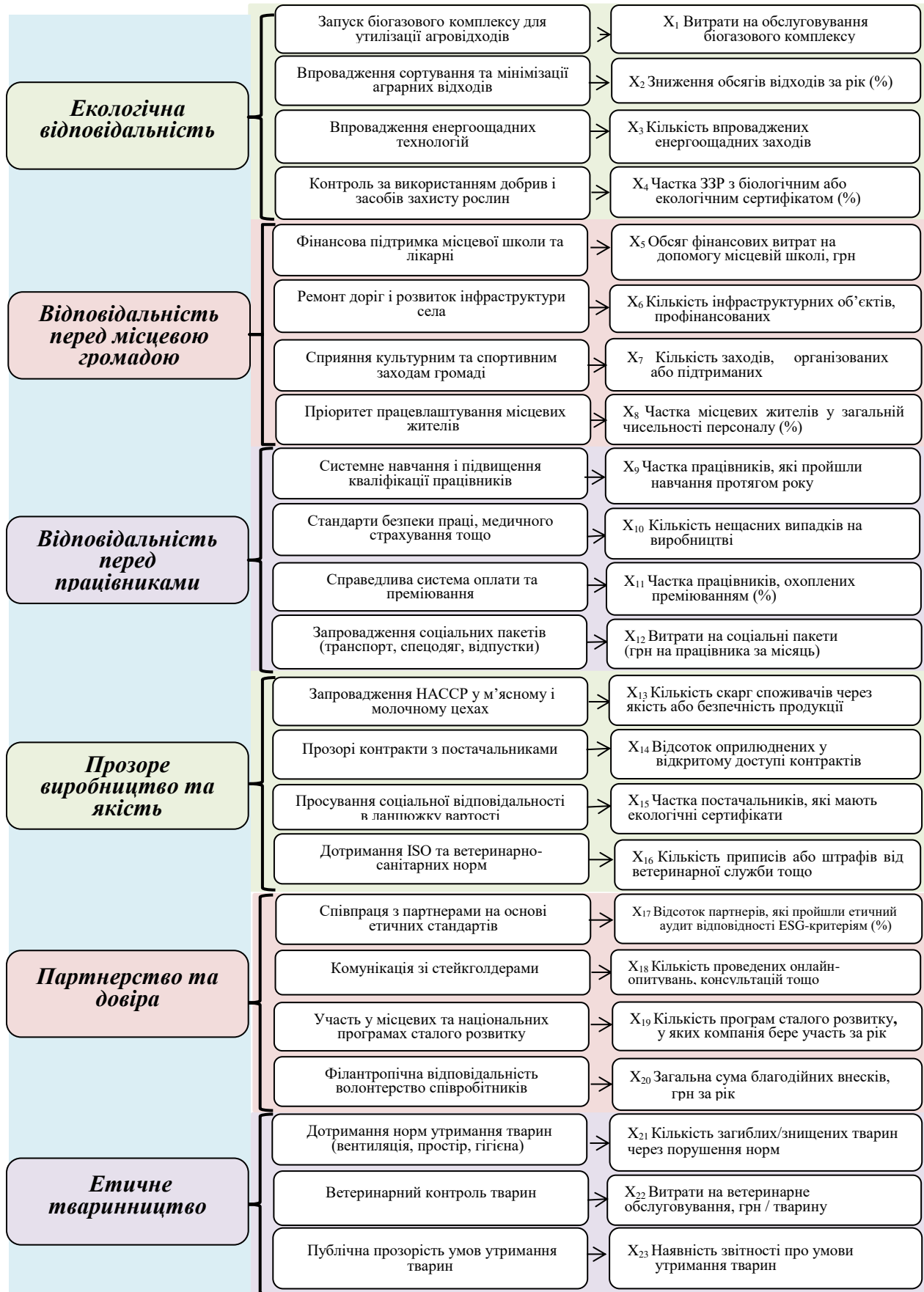


Рис. 3.19. Система рекомендованих показників для обчислення інтегрального показника рівня розвитку КСВ ФГ «Журавушка» за ключовими напрямками  
*Джерело: розроблено автором та опубліковано [363]*

Розрахунок часткових показників бажаності ( $d_i$ ) для відібраних показників рівня розвитку КСВ сільськогосподарського підприємства відбувався на основі експоненційної функції Харрінгтона:

$$d_i(Y) = \exp(-\exp(-a(Y-b))), \quad (3.3)$$

де  $d \in (0;1)$  – значення функції бажаності (чим ближче до 1 – краще);

$Y$  – нормалізоване або стандартизоване значення показника (наприклад, через  $Z$ -оцінку);

$a, b$  – параметри функції (визначають крутість і зсув графіка).

Оскільки функція Харрінгтона працює найкраще з нормалізованими змінними, спочатку кожен показник було перетворено на стандартизовану  $Z$ -оцінку:

$$Z_i = \frac{X_i - \bar{X}_i}{\sigma_i} \quad (3.4)$$

де  $X_i$  – фактичне значення  $i$ -го показника;

$\bar{X}_i$  – середнє значення по вибірці;

$\sigma_i$  – стандартне відхилення по вибірці.

Щоб знайти параметри  $a$  і  $b$  для функції Харрінгтона було проведено подвійне логарифмування обох частин функції:

$$\ln(-\ln(d)) = -a(Z - b). \quad (3.5)$$

Для зручності обчислення параметрів  $a$  та  $b$  було використано обернену форму:

$$\ln(-\ln(d)) = \frac{b-Z}{a} \quad (3.6)$$

Параметри функції розраховувалися на інтервалі, зважаючи на наявність двох точок (мінімального та оптимального значення відповідних показників, які встановлювалися експертним шляхом):

$$\begin{cases} \ln(-\ln(d_1)) = \frac{b-Z_1}{a} \\ \ln(-\ln(d_2)) = \frac{b-Z_2}{a} \end{cases} \quad (3.7)$$

Для подальших обчислень було здійснено віднімання другого рівняння від першого:

$$\ln(-\ln(d_1)) - \ln(-\ln(d_2)) = \frac{Z_2 - Z_1}{a}, \quad (3.8)$$

звідси

$$a = \frac{Z_2 - Z_1}{\ln(-\ln(d_1)) - \ln(-\ln(d_2))} \quad (3.9)$$

далі було знайдено  $b$ :

$$b = Z_1 + a \times \ln(-\ln(d_1)). \quad (3.10)$$

Розроблену модель розрахунку інтегрального показника рівня розвитку КСВ підприємства на основі застосування функції Харрінгтона подано на рис. 3.20.

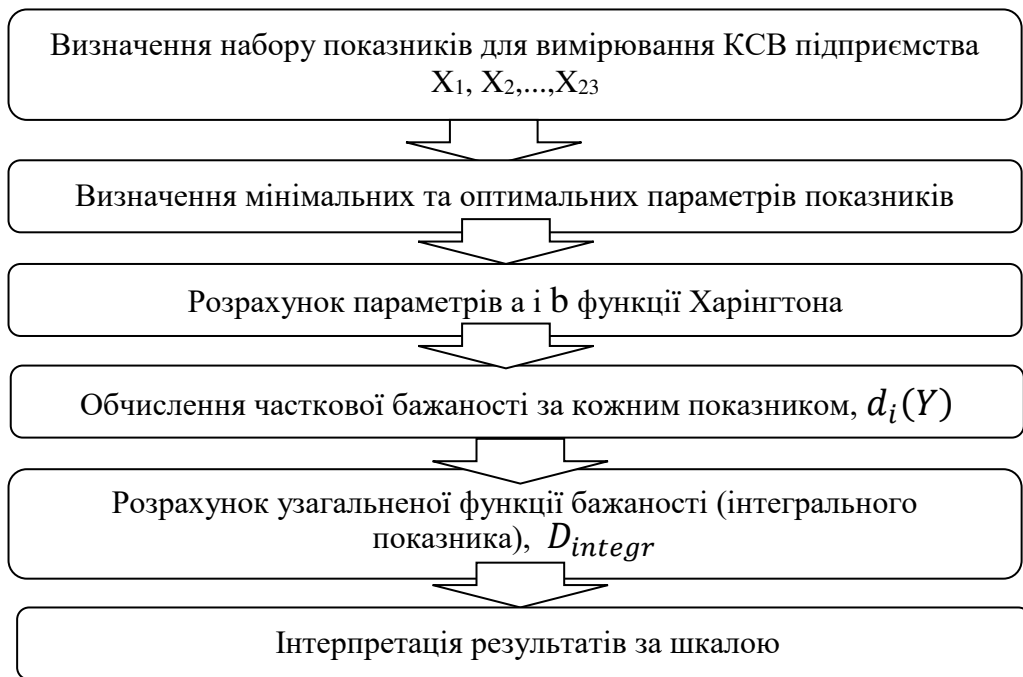


Рис. 3.20. Модель розрахунку інтегрального показника рівня КСВ підприємства на основі функції Харрінгтона

*Джерело: розроблено автором та опубліковано [363]*

Слід зазначити, що при розрахунку було використано цільові мінімальні та максимальні показники корпоративної соціальної відповідальності ФГ «Журавушка», які встановлювалися на основі галузевих стандартів, нормативно-правових вимог, а також стратегічних цілей підприємства. Загалом для їх визначення можуть також застосовуватися експертні оцінювання та статичні розрахунки за вибіркою підприємства або його конкурентів, якщо є наявності відповідна кількісна інформація за певний період.

Оцінювання інтегрального рівня здійснювалося за традиційною шкалою, яка використовується для функції бажаності Харрінгтона (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

## Типова шкала оцінювання за функцією Харрінгтона

Значення d	Інтерпретація рівня КСВ
0,81 – 1,00	Дуже добрий (відмінний)
0,63 – 0,80	Добрий
0,37 – 0,62	Задовільний
0,20 – 0,37	Незадовільний
0,00 – 0,19	Неприйнятний (дуже поганий)

*Джерело: [118; 287]*

Сформована модель оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства відповідає ряду вимог, що робить її придатною для аналізу різних підприємств, незалежно від їх розміру та галузевої приналежності. Серед цих вимог основними є [348]:

- можливість відображати спільні риси аналізу корпоративної соціальної відповідальності різних підприємств;
- спроможність бути адекватною та давати результати, близькі до реальних;
- можливість використовувати модель для прийняття управлінських рішень;
- забезпечення порівняння декількох підприємств;
- спроможність ідентифікації найбільш відповідальних об'єктів.

Розрахунки інтегрального показника КСВ ФГ «Журавушка» за визначеними ключовими напрямками соціальної діяльності проведено з використанням аналітичних формул 3.1–3.10 на основі вихідних даних у додатку К та подано у таблицях 3.11–3.16.

Таблиця 3.11

Розрахунок показників часткової бажаності за напрямом екологічної відповідальності ФГ «Журавушка за період 2023–2024 рр.

Показники оцінювання КСВ досліджуваного підприємства	a	b	$-a(Z_{2023}-b)$	$\exp(a(Z_{2023}-b))$	$d_{2023}$	$-a(Z_{2024}-b)$	$\exp(a(Z_{2024}-b))$	$d_{2024}$
X <sub>1</sub>	6,5863E-06	572,267	-6,4508	0,0016	1,00	-9,2173	9,92985E-05	1,00
X <sub>2</sub>	0,0395	42,04	0,7525	2,1222	0,12	-0,0379	0,96278	0,38
X <sub>3</sub>	0,6586	1,7228	0,4760	1,6097	0,20	-0,1826	0,8331	0,43
X <sub>4</sub>	0,0359	43,25	1,1228	3,0735	0,05	0,0090	1,0090	0,36

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.12

Розрахунок показників часткової бажаності за напрямом соціальної відповідальності перед місцевою громадою ФГ «Журавушка» за період 2023–2024 рр.

Показники оцінювання КСВ досліджуваного підприємства	a	b	$-a(Z_{2023}-b)$	$\exp(a(Z_{2023}-b))$	$d_{2023}$	$-a(Z_{2024}-b)$	$\exp(a(Z_{2024}-b))$	$d_{2024}$
X <sub>5</sub>	0,00001	72330,2	-0,1166	0,8899	0,41	-0,4136	0,6613	0,52
X <sub>6</sub>	-	-	-	-	-	-	-	-
X <sub>7</sub>	0,3950	6,2050	0,8710	2,3892	0,09	-0,3140	0,7305	0,48
X <sub>8</sub>	0,0494	49,6400	0,2786	1,3213	0,27	-0,2648	0,7674	0,46

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.13

Розрахунок показників часткової бажаності за напрямом соціальної відповідальності перед працівниками ФГ «Журавушка» за період 2023–2024 рр.

Показники оцінювання КСВ досліджуваного підприємства	a	B	$-a(Z_{2023}-b)$	$\exp(a(Z_{2023}-b))$	$d_{2023}$	$-a(Z_{2024}-b)$	$\exp(a(Z_{2024}-b))$	$d_{2024}$
X <sub>9</sub>	0,0439	50,8400	0,2564	1,2923	0,27	0,3443	1,4109	0,24
X <sub>10</sub>	-1,976	0,7590	-1,4997	0,2232	0,80	-1,4997	0,2232	0,80
X <sub>11</sub>	0,0565	68,4300	-0,0322	0,9683	0,38	-0,5403	0,5826	0,56
X <sub>12</sub>	0,0005	2765,00	-0,1090	0,8967	0,41	-0,3410	0,7110	0,49

*Джерело: розраховано автором*

Таблиця 3.14

Розрахунок показників часткової бажаності за напрямом прозорого виробництва та якості ФГ «Журавушка» за період 2023–2024 рр.

Показники оцінювання КСВ досліджуваного підприємства	a	B	$-a(Z_{2023}-b)$	$\exp(a(Z_{2023}-b))$	$d_{2023}$	$-a(Z_{2024}-b)$	$\exp(a(Z_{2024}-b))$	$d_{2024}$
X <sub>13</sub>	-0,6590	2,2780	1,1348	3,1105	0,04	-0,1832	0,8326	0,43
X <sub>14</sub>	0,0395	32,0400	0,5941	1,8114	0,16	0,2386	1,2694	0,28
X <sub>15</sub>	0,0439	55,8400	0,9149	2,4965	0,08	0,2564	1,2922	0,27
X <sub>16</sub>	0,0498	39,6300	0,2804	1,3236	0,27	-0,1678	0,8455	0,43

*Джерело: розраховано автором*

Таблиця 3.15

Розрахунок показників часткової бажаності за напрямом партнерства та довіри  
ФГ «Журавушка» за період 2023–2024 рр.

Показники оцінювання КСВ досліджуваного підприємства	a	b	$-a(Z_{2023}-b)$	$\exp(a(Z_{2023}-b))$	$d_{2023}$	$-a(Z_{2024}-b)$	$\exp(a(Z_{2024}-b))$	$d_{2024}$
X <sub>17</sub>	0,5450	1,8730	-0,6142	0,5411	0,58	-2,2492	0,1055	0,90
X <sub>18</sub>	1,3630	1,3490	-0,8873	0,4118	0,66	-3,6133	0,0270	0,97
X <sub>19</sub>	1,3630	1,3490	0,4757	1,6091	0,20	0,4757	1,6091	0,20
X <sub>20</sub>	0,0000	392678,5	-0,1194	0,8875	0,41	-1,4507	0,2344	0,79

*Джерело: розраховано автором*

Таблиця 3.16

Розрахунок показників часткової бажаності за напрямом етичного тваринництва ФГ «Журавушка» за період 2023–2024 рр.

Показники оцінювання КСВ досліджуваного підприємства	a	b	$-a(Z_{2023}-b)$	$\exp(a(Z_{2023}-b))$	$d_{2023}$	$-a(Z_{2024}-b)$	$\exp(a(Z_{2024}-b))$	$d_{2024}$
X <sub>21</sub>	0,4940	2,9630	-0,0183	0,9819	0,37	-1,0063	0,3656	0,69
X <sub>22</sub>	0,0013	2860,600	0,2120	1,2361	0,29	-0,3160	0,7291	0,48
X <sub>23</sub>	0,4940	2,9630	0,9697	2,6372	0,07	-0,0183	0,9819	0,37

*Джерело: розраховано автором*

Отримані результати розрахунку свідчать, що, незважаючи на певну позитивну динаміку протягом 2023–2024 рр., в діяльності досліджуваного нами підприємства спостерігалися істотні проблеми в реалізації КСВ, оскільки за певними напрямками, зокрема «соціальна відповідальність перед громадою», «етичне тваринництво», «прозоре виробництво та якість», частковий показник рівня КСВ у 2024 р. був незадовільним. Лише за напрямками: «екологічна відповідальність», «партнерство і довіра» та «соціальна відповідальність перед працівниками», підприємство у 2024 р. мало показники на задовільному рівні. Загальний інтегральний показник рівня розвитку КСВ досліджуваного підприємства у 2024 році підвищився порівняно з попереднім роком на

0,2 пункти, що дало можливість змінити оцінку рівня з незадовільної на задовільну (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Розрахунок інтегрального показника рівня розвитку КСВ  
ФГ «Журавушка» за 2023–2024 рр.

Ключові напрями КСВ досліджуваного підприємства	d <sub>2023</sub>	d <sub>2024</sub>
Екологічна відповідальність	0,18612	0,49248
Соціальна відповідальність перед громадою	0,25298	0,32734
Відповідальність перед працівниками	0,42831	0,47909
Етичне тваринництво	0,22056	0,50114
Прозоре виробництво та якість	0,11465	0,34385
Партнерство та довіра	0,42092	0,60942
Інтегральний показник рівня розвитку КСВ ФГ «Журавушка» D <sub>integr</sub>	0,24333	0,44767

*Джерело: розроблено автором та опубліковано [363]*

Напрямами, які зробили найбільший внесок у зростання інтегрального показника у 2024 р., були – «Екологічна відповідальність» та «Етичне тваринництво», що продемонстрували значне покращення. Такий результат був зумовлений введенням в експлуатацію біогазового комплексу, ціною в 3,2 млн Євро, який працює на відходах сільськогосподарських підприємств, що позитивно вплинуло на локальну екологічну ситуацію, адже утилізація аграрних відходів зменшує обсяг сміття й шкідливих викидів, а також сприяє скороченню викидів метану та CO<sub>2</sub>. Крім того, введення в експлуатацію біогазового комплексу сприяло зростанню іміджу досліджуваного нами підприємства, як соціально відповідальної компанії. ФГ «Журавушка» змогло створити нові робочі місця на етапах будівництва, обслуговування та управління комплексом. Діяльність компанії сприяла покращенню якості життя місцевого населення через зменшення неприємного запаху, забруднення та шуму.

Додатково ФГ «Журавушка» у 2024 р. почала звертати більше уваги на такий напрям своєї соціальної діяльності, як «етичне тваринництво». Це зумовлено тим, що сучасні споживачі стали все більше цікавитися умовами утримання тварин та способом вирощування продукції [62]. Цей новий акцент споживацької поведінки спричинив до зміни суспільних цінностей, зростання

рівня інформованості, освіти та формування відповідального споживання. Багато споживачів починають усвідомлювати, що якість життя тварини дорівнює якості продукції, яку вони споживають. Саме тому виникає бажання не підтримувати жорстоке поводження, навіть опосередковано, зокрема через покупку продуктів. Крім того, індустріальне тваринництво є однією з причин викидів парникових газів, деградації ґрунтів, забруднення вод. Відповідно етичне та менш індустріалізоване тваринництво асоціюється з більш «зеленим», природним способом виробництва [99; 145; 183]. Ці тренди формують очікування споживачів, коли не лише великі корпорації мають змінюватися, а й малий та середній бізнес також має відповідати зазначеним трендам. Таким чином, менеджментом ФГ «Журавушка» було прийняте правильне рішення про посилення соціальних ініціатив, спрямованих саме на розвиток «етичного тваринництва».

Загалом отримані результати інтегрального показника рівня розвитку КСВ підприємства засвідчують необхідність зміни підходів до реалізації соціальної політики та розробки стратегічного плану дій з активізації відповідних ініціатив на підприємстві. Розроблену систему стратегічних дій щодо активізації КСВ досліджуваного підприємства подано на рис. 3.21.

Дослідження ефективності управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства передбачає не лише вибір методичного інструментарію оцінювання, обчислення рівня КСВ його інтерпретацію та моніторинг, а й встановлення тих її напрямів, які дають найбільшу віддачу, і навіть, помітно впливають на доходи підприємства. Для здійснення такого дослідження нами було обрано метод кореляційно-регресійного аналізу, з використанням багатофакторної лінійної регресії та перевірки незалежних змінних дослідження на предмет того, наскільки вагомим є їх вплив на приріст доходу досліджуваного сільськогосподарського підприємства (Додаток Л).



Рис. 3.21. Система заходів щодо активізації КСВ ФГ «Журавушка»

Джерело: розроблено автором

Побудована модель прогнозування базується на лінійній регресії між соціальними витратами та приростом доходу. Зв'язок між цими змінними досить значний, але не абсолютний ( $R^2 = 0,6346$ ), тобто можуть існувати й інші фактори, які суттєво впливають на приріст доходу. Таким чином, найбільший позитивний вплив на приріст доходу мають витрати на підтримку соціальної інфраструктури та преміювання працівників, а витрати на контроль за використанням добрив, навпаки, знижують приріст доходу. Всі ці зв'язки підтверджені відповідними коефіцієнтами регресії та кореляції, що дозволяє кількісно оцінити їхній вплив у моделі. Побудувавши однофакторну лінійну регресію з сукупними витратами на КСВ і прогнозними значеннями, зауважимо, що прогноз є обережним і не передбачає суттєвого зростання доходів у наступні роки, навіть за умов зростання соціальних витрат.

Підсумовуючи отримані результати, важливо наголосити, що спроби розрахувати кількісно вплив КСВ на приріст доходів підприємства завжди носять обмежений характер через те, що соціальна активність має непрямий та відкладений ефект. Як правило, витрати на КСВ дають довгостроковий результат. Наприклад, відповідальне поводження з відходами, залучення до роботи місцевих мешканців, фінансування спортивних чи мистецьких подій, етичне поводження з тваринами тощо – це дії, які лише згодом можуть вплинути на поліпшення репутації підприємства, зростання лояльності клієнтів, а відтак й на зростання прибутку. Їх важко «прив'язати» до конкретної цифри прибутку у короткостроковому періоді. Крім того, вплив КСВ складно ізолювати від інших чинників, які впливають на доходи підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

Дослідження свідчить, що управління КСВ підприємства залежить від функціонування спеціально сформованого механізму, який являє собою систему заходів, інструментів, підходів та управлінських рішень, що спрямовані на впровадження та підтримку принципів соціальної відповідальності у діяльності підприємства на всіх рівнях: від тактичного до стратегічного. Для формування

механізму управління КСВ підприємства доцільно застосовувати такі ключові принципи: інтегрованість у стратегію, системність, добровільність, корисність для стейкхолдерів, партнерство, інноваційність, прозорість, безперервне вдосконалення. Їх дотримання дозволяє забезпечити стабільний та довготривалий ефект від КСВ-ініціатив.

Механізм управління КСВ підприємства є багаторівневим та містить систему взаємозалежних елементів. Запропоновано до його структури внести такі функціональні складові: стратегічне планування КСВ; комунікації (внутрішні й зовнішні); нормативно-правове забезпечення; організаційну структуру; мотиви та стимули; моніторинг та оцінку ефективності.

У дослідженні зазначено, що забезпечення ефективного зворотного зв'язку, виявлення потреб стейкхолдерів, оцінювання результативності соціальних ініціатив, їх впливу на бізнес і суспільство, формування соціальних звітів, адаптація та вдосконалення соціально відповідальної діяльності відповідно до змін підприємницького середовища, неможлива без детальної розробки та впровадження такої складової механізму управління КСВ підприємства, як моніторинг та оцінювання.

Акцентовано увагу на проблемі відсутності системних критеріїв оцінки пріоритетних напрямів КСВ сільськогосподарських підприємств, що дозволило б їм сфокусувати увагу на тих ініціативах, які є найдоцільнішими, передусім у зазначеному секторі. Для вирішення зазначеної проблеми запропоновано вдосконалений методичний підхід, який ґрунтується на поєднанні трьох методів: аналіз подвійної суттєвості (Double Materiality Assessment), картування зацікавлених сторін (Stakeholder Mapping), метод анкетування з бальним оцінюванням напрямів КСВ.

Розроблено методичний підхід до аналізу та диференціації стейкхолдерів та апробовано на прикладі ФГ «Журавушка» одночасно за двома критеріями: вплив стейкхолдерів на підприємство та їх зацікавленість у співпраці з компанією щодо ініціатив КСВ. На підставі результатів аналізу та групування було сформовано карту стейкхолдерів для сільськогосподарського підприємства,

згідно з якою найбільший вплив мають такі групи: менеджери компанії, працівники компанії та їх сім'ї, власники/акціонери, регуляторні органи України, фінансові установи та інвестори, переробні підприємства, місцева громада, органи місцевої влади, фермерські магазини.

На підставі аналізу особливостей ведення господарської діяльності в аграрному секторі, зокрема у сфері тваринництва, та з урахуванням основних економічних і соціальних викликів і тенденцій, для сільськогосподарських підприємств були визначені шість ключових напрямів впровадження корпоративної соціальної відповідальності: екологічна відповідальність, соціальна підтримка громад, турбота про працівників, етичне ведення тваринницької діяльності, прозорість виробничих процесів і забезпечення якості, розвиток партнерських відносин і зміцнення довіри.

На основі результатів оцінювання напрямів КСВ зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами (залучено найбільш впливові групи) побудовано матрицю подвійної суттєвості та встановлено, що пріоритетними для сільськогосподарського підприємства будуть такі ініціативи: запуск біогазового комплексу для утилізації агровідходів, впровадження системи сортування та мінімізації аграрних відходів, контроль за використанням добрив і засобів захисту рослин, фінансова підтримка місцевої школи та лікарні, пріоритет працевлаштування місцевих жителів, справедлива система оплати та преміювання, філантропічна відповідальність та волонтерство співробітників.

Для оцінювання динаміки та поточного стану впровадження КСВ підприємства запропоновано використання інтегрального показника, який дозволяє проводити повну та об'єктивну оцінку, а також створює можливість порівняння результатів у часі та просторі. Метод ґрунтується на використанні функції бажаності Харрінгтона, що дозволяє нормалізувати різномірні показники. Запропонований підхід адаптується до галузевих, національних та міжнародних стандартів (GRI, ISO 26000, ESG) і може застосовуватись для підприємств різних розмірів. Запропонований методичний підхід до оцінювання

КСВ не лише дає змогу виявити слабкі місця, а й може використовуватися для формування стратегії розвитку, підвищення репутації, залучення інвесторів.

Оцінювання КСВ за виділеними групами напрямів на підприємстві ФГ «Журавушка» виявило зростання інтегрального показника рівня розвитку КСВ у 2024 році на 0,2 пункти порівняно з попереднім роком – з незадовільного до задовільного рівня. Встановлено, що найбільший внесок у зростання дали напрями «екологічна відповідальність» та «етичне тваринництво».

Регресійний аналіз витрат за низкою пріоритетних ініціатив КСВ ФГ «Журавушка» свідчить, що витрати на преміювання працівників, підтримку соціальної інфраструктури та мінімізацію агровідходів мають істотний позитивний вплив на прибуток підприємства. Це дає підстави стверджувати, що ці пріоритетні напрями є найефективнішими за впливом на фінансові результати сільськогосподарського підприємства.

Основні положення розділу дисертаційної роботи висвітлено у працях: [45; 48; 272; 357; 363].

## ВИСНОВКИ

1. Констатовано відсутність єдиної загальноприйнятої дефініції такої всеохоплюючої соціально-економічної, управлінської, морально-етичної, правової категорії як «корпоративна соціальна відповідальність», поряд з наявністю безлічі визначень та трактувань сутності цього феномену, напрацьованих авторитетними світовими організаціями та науковцями, відповідно до цілей, об'єктів, суб'єктів та вектора їх досліджень. Результати проведеного в процесі дослідження розгляду існуючих визначень і трактувань поняття «корпоративна соціальна відповідальність», поширених у зарубіжних та українських джерелах, дозволили встановити, що корпоративна соціальна відповідальність – це зобов'язання суб'єкта господарювання поряд із досягненням власних економічних цілей (прибутковість, зростання обсягів виробництва, поліпшення якості товарів та послуг тощо) нести відповідальність за результати бізнес-рішень та бізнес-діяльності перед працівниками, партнерами, споживачами, інвесторами, державними інституціями та суспільством за дії, що мають вплив виробничої діяльності на суспільство та довкілля, для чого потрібно реалізовувати бізнес-практики, що відповідають чинному законодавству, узгоджуються з міжнародними нормами поведінки та сприяють вирішенню нагальних проблем суспільства в частині покращення якості життя людей в екологічно безпечному середовищі.

2. Визначено, що корпоративна соціальна відповідальність є імперативом сталого розвитку, а принципи корпоративної соціальної відповідальності, це – проєкція принципів сталого розвитку на мікроекономічний рівень. Встановлено, що в ході еволюції концепції КСВ відбулися парадигмальні зміни в системі поглядів на феномен КСВ, які зумовили трансформацію форм прояву соціальної відповідальності бізнесу, передусім на основі створення нової системи цінностей шляхом формування соціально відповідального мислення, соціально відповідальної поведінки, імплементації принципів соціальної відповідальності у культуру та діяльність задля вирішення соціальних, економічних та екологічних

проблем суспільства та забезпечення сталого розвитку на мікро-, мезо- та макроекономічному рівнях.

3. Досліджено чинники впливу на формування та розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємства та запропоновано класифікацію за критерієм типу середовища господарювання, що дозволяє виокремити контрольовані компанією ендогенні чинники та неконтрольовані екзогенні, які потребують адаптації та реагування. Такий підхід до виділення чинників КСВ є обґрунтованим, оскільки дозволяє структурувати складне середовище впливів, забезпечує цілісне розуміння взаємодії підприємства з зовнішніми та внутрішніми умовами, формує основу для розробки ефективної КСВ-стратегії, орієнтованої і на можливості компанії, і на вимоги суспільства та держави.

4. На підставі аналізу індексів DJSI, FTSE4Good, а також практик світових компаній встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність перетворюється на дієвий стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Використання ESG-стандартів, прозорості звітності та впровадження екологічних і соціальних ініціатив дозволяє підприємствам не лише зменшувати негативний вплив на довкілля, а й формувати довгострокову довіру з боку інвесторів, споживачів та суспільства. Умови сучасних викликів, зокрема кліматичних змін та соціально-економічних криз, актуалізують необхідність системного підходу до управління корпоративною соціальною відповідальністю, який забезпечує баланс між економічними результатами, екологічною відповідальністю та соціальною стійкістю. Таким чином, ефективна реалізація КСВ стає важливим чинником сталого розвитку глобального бізнесу.

5. Удосконалено науковий підхід до збору та оцінювання емпіричної інформації щодо КСВ підприємств в Україні, що дало змогу сформувати рейтинг підприємств в Україні за рівнем розвитку соціальної відповідальності серед таких видів економічної діяльності, як банківський сектор, ІТ-індустрія, харчова промисловість, металургія, транспорт та логістика, фармацевтика,

агропромисловий сектор. Результати аналізу практик корпоративної соціальної відповідальності підприємств в Україні свідчать, що найвищий рівень соціальної відповідальності спостерігається серед банківських установ, компаній ІТ- та агропромислового секторів, тоді, як у харчовій промисловості, металургії, фармацевтиці, транспорті й логістиці ці практики розвинені значно слабше. Найбільш поширеними напрямками КСВ у 2020–2024 рр. серед досліджених підприємств є: взаємодія зі споживачами, запобігання забрудненню, утилізація відходів, філантропічна діяльність та волонтерство, пов'язане з війною. Водночас значна частина досліджених підприємств або не впроваджує заходів КСВ, або не надає інформації про них у відкритий доступ. Аналіз агропромислового сектору свідчить, що для нього характерний відносно високий рівень інституціоналізації КСВ. Підприємства цієї галузі активно інвестують у розвиток місцевих громад, екологічні ініціативи, підтримку персоналу, благодійність та інновації. Вони застосовують міжнародні стандарти сталого розвитку, публікують нефінансові звіти та залучають зацікавлені сторони до процесу ухвалення рішень. Встановлено, що у великих агропромислових компаніях обсяг соціальних інвестицій може становити від 1% до 5% від загальної виручки.

6. Удосконалено інструментарій оцінювання чинників впливу на формування та розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємств в Україні шляхом поєднання методу рейтингів та методу парних порівнянь Терстоуна. Дослідження доводить, що основними детермінантами активізації КСВ в Україні є законодавство й державне регулювання, наявність внутрішніх ресурсів підприємства, стратегія та цілі компанії, лідерство та управлінська філософія, розмір та структура власності підприємства.

7. Управління КСВ підприємства в контексті сталого розвитку ґрунтується на функціонуванні спеціально сформованого механізму, що інтегрує заходи, інструменти та управлінські рішення, спрямовані на впровадження принципів КСВ на тактичному й стратегічному рівнях. Структура механізму має багаторівневий характер і охоплює стратегічне планування, комунікації,

нормативно-правове забезпечення, організаційну структуру, систему мотивації та стимулів, а також моніторинг і оцінювання ефективності. При цьому саме моніторинг та оцінювання виступають ключовою складовою, адже забезпечують зворотний зв'язок, виявлення потреб стейкхолдерів, вимірювання впливу соціальних ініціатив на бізнес і суспільство, підготовку соціальних звітів і адаптацію КСВ до динаміки підприємницького середовища.

8. Акцентовано увагу на відсутності системних критеріїв визначення пріоритетних напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств. Запропоновано для їх встановлення використовувати вдосконалений методичний підхід до оцінювання пріоритетності напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства, що поєднує матрицю подвійної суттєвості, картування стейкхолдерів та анкетування з бальним оцінюванням напрямів КСВ. На прикладі ФГ «Журавушка» здійснено аналіз впливовості зацікавлених сторін і визначено ключові напрями КСВ: екологічна відповідальність, соціальна відповідальність перед громадою, відповідальність перед працівниками, етичне тваринництво, прозоре виробництво та якість, партнерство та довіра. Побудовано матрицю подвійної суттєвості та на її основі виокремлено пріоритетні КСВ-ініціативи для сільськогосподарського підприємства, серед яких: запуск біогазового комплексу для утилізації агровідходів; впровадження системи сортування та мінімізації аграрних відходів; контроль за використанням добрив і засобів захисту рослин; фінансова підтримка місцевої школи та лікарні; пріоритет працевлаштування місцевих жителів; справедлива система оплати та преміювання; філантропічна відповідальність та волонтерство співробітників.

9. Удосконалено систему оцінювання рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства на основі розрахунку інтегрального показника, що базується на чотирьох групах принципів (методологічні, якості індикаторів та процедур обчислення, надійності та адаптивності результатів, управлінські), та системи показників для комплексного оцінювання стану КСВ

сільськогосподарських підприємств. Це дозволяє здійснювати комплексний та об'єктивний аналіз, а також порівнювати результати у часовому та просторовому вимірах. Методичний підхід базується на функції бажаності Харрінгтона, забезпечує нормалізацію різнорідних показників і адаптується до стандартів GRI, ISO 26000 та ESG, що робить її придатною для підприємств різних масштабів. Апробація підходу на прикладі ФГ «Журавушка» засвідчила зростання інтегрального показника рівня розвитку КСВ, який у 2023 р. становив 0,24333, а у 2024 році – 0,44767. Зміна стану відбулася з незадовільного до задовільного рівня, головним чином завдяки ініціативам у сфері екологічної відповідальності та етичного тваринництва. Регресійний аналіз підтвердив позитивний вплив таких витрат, як преміювання працівників, підтримка соціальної інфраструктури та мінімізація агровідходів на прибутковість підприємства.

Сукупність отриманих теоретико-методичних та практичних результатів ґрунтується на розвитку теоретичних засад, розробки науково-методичних підходів та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку, що дає підстави стверджувати про виконання в ході дослідження важливого завдання для економічної науки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство «СЕНС БАНК»: [офіц. сайт]. URL : <https://sensebank.ua>
2. Антохов А. А., Парфентьева О. Г., Агеева І. В. Вплив соціальних інновацій на ефективність трудових відносин в українських підприємствах. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.15240489>
3. Антошко Т. Р. Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2012. 263 с.
4. Армія. Inform : [офіц. сайт]. URL : <https://armyinform.com.ua/tag/ukrzaliznyczya/>
5. Астарта-Київ: агропромхолдинг : [офіц. сайт]. URL : <https://astartaholding.com>
6. АБ «Укргазбанк» : [офіц. сайт]. URL : <https://www.ukrgasbank.com>
7. АТ «Укрзалізниця» : [офіц. сайт]. URL : [https://www.uz.gov.ua/about/general\\_information](https://www.uz.gov.ua/about/general_information)
8. Ахновська І О., Лепіхова О. Ю. Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України. *Економіка і організація управління*. 2016. № 1(21). С. 36–44.
9. Безверхий К. В. Принцип суттєвості та його практична реалізація в інтегрованій звітності корпоративних підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2018. № 3. С. 16–33.
10. Безперервні зміни на краще / Ukrprominvest-Agro. URL : <https://upi-agro.eu/uk/about>
11. Березюк К. М. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності в контексті зміни пріоритетів ведення бізнесу. *Управління економікою: теорія та практика* : зб. наук. пр. Київ, 2017. С. 166–176.

12. Бержанір А. Л. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення ефективності сучасного бізнесу. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1(17)–2 (18). С. 43–47.
13. Бірюков Є. І., Гарафонова О. І., Худолей В. Ю. Управління витратами аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 2(8). С. 48–61. DOI : <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-4>
14. Благодійники Фонду «МХП – Громаді» продовжують розвивати українські музеї / МХП. URL : <https://mhp.com.ua/uk/press-releases/blagodijniki-fondu-mhp-gromadi-prodovzhuyut-rozvivati-ukrayinski-muzeyi>
15. Близнюк Т. П., Немашкало К. Р., Липовий Д. В. Роль корпоративної соціальної відповідальності в забезпеченні сталого розвитку підприємства: сучасні виклики та потенційні можливості. *Агросвіт*. 2025. № 3. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5600/5656>
16. Боголюбов В. М. Система принципів сталого розвитку як теоретична основа підготовки майбутніх екологів. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2015. № 4. С. 18–21.
17. Боголюбов В. М., Клименко М. О., Мельник Л. Г., Ракоїд О. О. Стратегія сталого розвитку : підручник. Київ : ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с.
18. Бочарова Н. А., Щепиліна А. К. Формування програми розвитку КСВ на автотранспортному підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. № 32. С. 107. DOI : <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.32.0.107>
19. Будько О. В., Галатов Б. М. Особливості нормативно-правового регулювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 17. С. 100–104.
20. В МХП націлені на відновлення родючості ґрунтів органічними добривами / SuperAgronom.Com. Головний сайт для агрономів. 2020. URL : [https://superagronom.com/news/10192-v-mhp-natsileni-na-vidnovlennya-rodyuchosti-gruntiv-organichnimi-dobrivami?utm\\_source=chatgpt.com](https://superagronom.com/news/10192-v-mhp-natsileni-na-vidnovlennya-rodyuchosti-gruntiv-organichnimi-dobrivami?utm_source=chatgpt.com)головний

21. Викиди від транспорту і як з ними боротися: інтерв'ю експерток Екодії для Федерації автопрому України. 2021 / Екодія. URL : <https://ecoaction.org.ua/vykydy-vid-transportu.html>
22. Виручка Cargill знизилася у 2024 фінансовому році / UkrAgroConsult, 16 серп. 2024 р. URL : [https://ukragroconsult.com/news/vyruchka-cargill-znyzylasya-u-2024-finansovomu-roczii/?utm\\_source=chatgpt.com](https://ukragroconsult.com/news/vyruchka-cargill-znyzylasya-u-2024-finansovomu-roczii/?utm_source=chatgpt.com)
23. Волонтерські ініціативи від кластерів у воєнний період / IT Ukraine Association. URL : <https://itukraine.org.ua/volonterski-initsiativi-vid-klasteriv-u-voynnij-period/>
24. Волонтерські ініціативи співробітників «Фармак» визнані одними з кращих в Україні. 2023 / Фармак. URL : <https://farmak.ua/news/volonterski-inicziativi-spivrobitnikiv-farmak-viznani-odnimi-z-krashhih-v-ukrayini/>
25. Волчок Б., Бояр А. Еволюція парадигми корпоративної соціальної відповідальності. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. Т. 4, № 40. С. 6–23.
26. Головінов О. М., Дмитриченко Л. А. Фактори формування інституту корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та держава*. 2014. № 9. С. 10–14.
27. Гречан А., Білік В. Діагностика корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті забезпечення сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 344(4). С. 486–492. DOI : <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-67>.
28. Гуманітарна Нова пошта : [офіц. сайт]. URL : <https://humanitarian.novaposhta.ua/>
29. Данилишин Б. М., Шостак Л. Б. Сталий розвиток в системі природно-ресурсних обмежень. Київ : СОПС України НАНУ, 1999. 367 с.
30. Дарниця. Кодекс ділової Поведінки та етики ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ». 19 с. URL : <https://admin.darnytsia.ua/sites/default/files/2024-12/kodeks-2024-3.pdf>

31. Дарувати радість. Агрофірма «імені Довженка» агропромхолдингу «Астарта-Київ» встановила дитячий майданчик у Вишневому Шишацької ОТГ, 26 серп. 2020 р. / Полтавщина : інтернет-видання. URL : <https://poltava.to/project/6377/>
32. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку. Київ : Інтелсфера, 2002. 298 с.
33. Дем'ян Я. Ю. Наукові підходи до економічного поняття «Сталий розвиток». *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Економіка*. 2016. Вип. 2. С. 16–21. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2016\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2016_2_4)
34. Десять принципів Глобального договору ООН / Global Compact Network Ukraine. URL : <https://globalcompact.org.ua/desjat-principiv-gd-oon/>
35. Деліні М. М. Показники оцінки соціально-економічної відповідальності підприємництва в Україні. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 263–270.
36. Длугопольська Т., Сентик М. Успішні кейси міжнародних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності. *Socio-economic relations in the digital society*. 2022. Т. 4, № 46. С. 49–57. URL : <https://doi.org/10.55643/ser.4.46.2022.476>.
37. Дмитрів Б. Ю. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 4. С. 96–104.
38. До 1 млн грн на розвиток громад: стартував конкурс / МХП-Громаді. Благодійний фонд. URL : <https://mhpgromadi.org.ua/blog/do-1-mln-hrn-na-rozvytok-hromad-chym-vazhlyvyi-konkurs-chas-diiaty-ukraino-ta-iak-otrymaty-koshty-na-sotsialni-proieky/>
39. Добробут тварин / Астарта-Київ агропромхолдинг. URL : <https://astartaholding.com/dobrobut-tvaryn/>
40. ДСТУ ISO 26000:2019. Настанови щодо соціальної відповідальності : Національний стандарт України (ISO 26000:2010, IDT). [Чинний від 2021-10-01]. URL :

[https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu\\_iso\\_26000\\_2019\\_nastanovi\\_schodo\\_socialnoi\\_vidpovidalnost.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_26000_2019_nastanovi_schodo_socialnoi_vidpovidalnost.pdf)

41. ДТЕК ВДЕ : [офіц. сайт]. URL : <https://renewables.dtek.com/our-company/>

42. Екологія : підручник / С. І. Дорогунцов, К. Ф. Коценко, М. А. Хвесик [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2005. 371 с.

43. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 46. С. 53–63.

44. Єрмаков М. А. Розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Стійкість освіти і науки в умовах трансформації* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (м. Київ, 23–24 трав. 2023 р.). Київ, 2023. С. 505–508 (0,24 друк. арк.).

45. Єрмаков М. А., Карпенко І. О. Механізм активізації соціально відповідальної діяльності підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 290–299. DOI : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-290-299> (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,64 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розроблено механізм активізації соціально відповідальної діяльності підприємства в Україні (0,32 друк. арк.)*.

46. Єрмаков М. А., Карпенко О. О. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету* : зб. наук. пр. 2023. № 7–8. С. 98–105. DOI : <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-98-105> (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,59 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: визначено найпоширеніші практики, спонукаючі мотиви та перешкоди впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України, зокрема під час війни (0,29 друк. арк.)*.

47. Єрмаков М., Карпенко І. Гендерна рівність як складова соціальної відповідальності підприємств в Україні. *Управління та адміністрування в*

*умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 лист. 2023 р.). Київ : ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ, 2023. С. 179–183 (0,21 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розглянуто ключові фактори добробуту в усьому світі та визначено, що сталий розвиток бізнес-організацій базується на принципах відповідального ведення бізнесу та інноваційного потенціалу* (0,11 друк. арк.).

48. Єрмаков М., Карпенко О., Паливода О. Формування напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2(42). С. 238–249. DOI : [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-238-249](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-238-249) (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,67 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: здійснено класифікацію стейкгоल्дерів, розроблено карту стейкгоल्дерів, систематизовано очікування ключових груп стейкгоल्дерів, виявлено шість груп потенційних напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства* (0,22 друк. арк.).

49. Єрмаков М., Поперечний М., Дорогой О. Фактори активізації соціально відповідальної діяльності підприємств в Україні. *Стійкість освіти і науки в умовах трансформації* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (м. Київ, 21–22 трав. 2024 р.). Київ, 2024. С. 303–306. (0,25 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано фактори, які сприятимуть формуванню діяльності підприємств в Україні на принципах соціальної відповідальності в кризових умовах* (0,08 друк. арк.).

50. Жосан Г. В. Соціальна відповідальність у забезпеченні результативності діяльності підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Херсон, 2014. 200 с.

51. Зайцева Л. О. Складові концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7401>

52. Зберігаємо довкілля з Астартою. Компанії агропромхолдингу «Астарта-Київ» висадили понад 8 тисяч дерев і кущів на Полтавщині. 27 квіт. 2021 р. / Полтавщина : інтернет-видання. URL : <https://poltava.to/project/6788/>
53. Звіт зі сталого розвитку / МХП. Агроіндустріальний холдинг. 2021. URL : <https://api.next.mhp.com.ua/images/20ad4/51d31/6d9598761.pdf>
54. Звіт МХП про допомогу країні під час пандемії COVID-19 / МХП. URL : <https://surl.li/tokyhj>
55. Звіти / Астарта-Київ: агропромхолдинг. URL : <https://astartaholding.com/zvity/>
56. Звіти зі сталого розвитку / PJSC Carlsberg Ukraine. URL : <https://carlsbergukraine.com/v-dpov-dal-nii-rozvitok/nash-zv-ti-z-stalogo-rozvitku/>
57. Зелена металургія / Інтерпайп Сталь. URL : <https://www.interpipesteel.biz/about/zelena-metalurg-ya>
58. Земельний кодекс України від 25.10.2001 № 2768-III [зі змінами від 08.10.2025 № 4625-IX]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>
59. Зось-Кіор М. В., Ільїн В. Ю., Жмурко І. О. Управління стратегією підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 40. С. 193–197.
60. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23–27.
61. Зось-Кіор М. В., Мірошніченко О. О. Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 3–10. DOI : <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.5.3>
62. Зубченко Н. І. Добробут тварин та їх захист від жорстокого поводження: розвиток доктрини міжнародного права. *Актуальні проблеми політики*. 2015. Вип. 54. С. 203–208.
63. Іванова Н. В., Іванов Г. К. Фінансовий механізм забезпечення стратегічного розвитку підприємства на засадах сталості. *Актуальні проблеми*

*інноваційної економіки та права.* 2024. № 2. С. 89–94. DOI : <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-16>

64. Іванова Н., Коваль К., Коваль В. Роль соціального підприємництва в умовах сьогодення України. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2022. № 3(31). С. 224–234.

65. Іванова Н., Попело О. Оцінка корпоративного управління в контексті реалізації стратегії сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся.* 2023. № 1(26). С. 183–201.

66. Інформація про МХП / Forbes. URL : <https://forbes.ua/profile/mkhp-224>

67. Камишнікова Е. В. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності: еволюція та сучасні тенденції. *Ефективна економіка.* 2020. № 3. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7718>

68. Карпенко О. Кластерна соціальна відповідальність як основа розвитку кластерів. *Бізнес Інформ.* 2015. Вип. 8. С. 47–52.

69. Карпенко О. О., Єрмаков М. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку підприємств України. *Інформаційні технології та цифрова економіка : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 05–06 трав. 2023 р.).* Київ : ДУІТ, 2023. С. 224–225 (0,1 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: систематизовано цінності сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (0,05 друк. арк.).*

70. Карпенко О. О., Майзель С. П. Теоретичні аспекти забезпечення сталого розвитку підприємства. *Economic Synergy.* 2023. Вип. 1(7). С. 98–111. DOI : <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-8>

71. Карпенко О. О., Мандзюк Н. К. Соціальна відповідальність як чинник економічного розвитку вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка.* 2018. Т. 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6219>

72. Карпенко О., Майзель С. Сталий розвиток у мінливих безпекових умовах. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 лист. 2022 р.).* Київ, 2022. С. 169–172.

73. Кернел завершив 2023 ФР з прибутком у розмірі \$300 млн / Latifundist.Com. Головний сайт про агробізнес. URL : <https://latifundist.com/novosti/62988-kernel-zavershiv-2023-fr-z-pributkom-u-rozmiri-300-mln>

74. Клименко І. М. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті цілей сталого розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 8. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1292>

75. Коваль О. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. 14.05.2024 / НІДС Національний інститут стратегічних досліджень. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v>

76. Ковтун В. П. Концептуалізація проблематики корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3(2). С. 136–140. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2018\\_3%282%29\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3%282%29_30)

77. Кодекс Законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII [із змінами від 18.12.2024 № 4154-IX]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

78. Кодекс України про надра : Постанова Верховної Ради від 27.07.1994 № 133/94-ВР [із змінами від 18.12.2024 № 4154-IX]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132/94-%D0%B2%D1%80#Text>

79. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2003. № 11. С. 107–109.

80. Козирева О. В. Обґрунтування методичного підходу до оцінки корпоративної соціальної відповідальності фармацевтичного підприємства. 11 с. URL : <https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2015/04/Art-K.pdf>

81. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–27.

82. Конкурс дитячого малюнку від «Укрлендфармінг» зібрав кошти на лікування важкохворих дітей. 29 лип. 2019 р. / Dsnews.ua. URL : [https://www.dsnews.ua/ukr/society/konkurs-detskogo-risunka-ot-ukrlendfarming-sobral-sredstva-29072019110500#google\\_vignette](https://www.dsnews.ua/ukr/society/konkurs-detskogo-risunka-ot-ukrlendfarming-sobral-sredstva-29072019110500#google_vignette)

83. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [із змінами від 02.12.2019 № 11-р/2019]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

84. Контінентал оголошує прийом заявок від громад на конкурс малих грантів для реалізації локальних проєктів. 14 трав. 2025 р. / Контінетал Фармерз Груп. URL : <https://cfg.com.ua/news/press-realese/small-grant-competition-2025/>

85. Контінетал Фармерз Груп. Інвестиції в соціальні проєкти та податкові відрахування «Контінентал фармерз груп» у 2024 році / URL : [https://cfg.com.ua/content/announces/cfg-csr-2024\\_file\\_pdf\\_s89\\_t330\\_i100467d06529dc481\\_orig.pdf](https://cfg.com.ua/content/announces/cfg-csr-2024_file_pdf_s89_t330_i100467d06529dc481_orig.pdf)

86. Контінетал Фармерз Груп. Інвестиції у соціальні проєкти та податкові відрахування «Контінентал Фармерз Груп» у 2023 році. URL : [https://cfg.com.ua/content/announces/continental-csr-2023\\_file\\_pdf\\_s89\\_t330\\_i827661558c56a410\\_orig.pdf](https://cfg.com.ua/content/announces/continental-csr-2023_file_pdf_s89_t330_i827661558c56a410_orig.pdf)

87. Контінетал Фармерз Груп. Інвестиції у соціальні проєкти та податкові відрахування «Контінентал Фармерз Груп» у 2022 році. URL : [https://cfg.com.ua/content/announces/04-07-22-annual-report-continental\\_file\\_pdf\\_s89\\_t330\\_i577\\_orig.pdf](https://cfg.com.ua/content/announces/04-07-22-annual-report-continental_file_pdf_s89_t330_i577_orig.pdf)

88. Контінетал Фармерз Груп. Інвестиції у соціальні проєкти та податкові відрахування «Контінентал Фармерз Груп» у 2021 році. URL : [https://cfg.com.ua/content/announces/04-07-22-annual-report-continental\\_file\\_pdf\\_s89\\_t330\\_i577\\_orig.pdf](https://cfg.com.ua/content/announces/04-07-22-annual-report-continental_file_pdf_s89_t330_i577_orig.pdf)

89. Контінетал Фармерз Груп. Інвестиції у соціальні проєкти та податкові відрахування «Контінентал Фармерз Груп» у 2020 році. URL : [https://cfg.com.ua/content/announces/continental\\_csr\\_2020\\_ua\\_file\\_pdf\\_s89\\_t330\\_i578\\_orig.pdf](https://cfg.com.ua/content/announces/continental_csr_2020_ua_file_pdf_s89_t330_i578_orig.pdf)

90. Контінетал Фармерз Груп. Інвестиції у соціальні проекти та податкові відрахування «Контінетал Фармерз Груп» у 2019 році. URL : [https://cfg.com.ua/content/announces/-farmerz-grup---sotsialniy-zvit-201\\_file\\_pdf\\_s89\\_t330\\_i579\\_orig.pdf](https://cfg.com.ua/content/announces/-farmerz-grup---sotsialniy-zvit-201_file_pdf_s89_t330_i579_orig.pdf)

91. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січ. 2020 р. № 66-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>

92. Кооперативний рух / Контінетал Фармерз Груп. URL : <https://cfg.com.ua/sustainability/cooperative-movement/>

93. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-АНАЛІЗ як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

94. Корпоративна соціальна відповідальність. Кейси 5 міжнародних компаній в Україні. 06.01.2022 / Deloitte. URL : <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/recognition/news/corporate-social-responsibility.html>

95. Корпоративна соціальна відповідальність: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», освіт.-проф. програми «Промисловий маркетинг» / уклад. М. О. Чупріна. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 138 с. URL : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/55882/1/Konspekt\\_leksii\\_KSV.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/55882/1/Konspekt_leksii_KSV.pdf)

96. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : підручник / Саприкіна М. А. Ляшенко О., Саєнсує М., Місьо Г., Зінченко А. Г. Київ : Вид-во «Фарбований лист», 2011. 480 с.

97. КСВ / GlobalLogic. URL : <https://www.globallogic.com/ua/about/corporate-social-responsibility/>

98. 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*. 2021. № 2(6). С. 56–64.

99. Кукурудзяк К. В. Вплив свинарських господарств різної потужності на екологічний стан прилеглих територій : автореф. дис. ... канд. с-г. наук : 03.00.16. Київ, 2017. 24 с.

100. Лебедев І. В. Забезпечення гідної праці на засадах корпоративної соціальної відповідальності: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.07. Одеса, 2015. 527 с.

101. Левченко О. П. Сутність поняття «корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)». *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 39–54. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2014\\_24\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_24_5)

102. Лелеченко А. П. Феномен поняття «сталий розвиток». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 12. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1649>

103. Лепейко Т. І., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В. Диджитал-трансформація бізнес-процесів адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 13. С. 4–13. DOI : <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.4>

104. Лиска П. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89>.

105. Лігоненко Л. О. Систематизація трактувань змісту поняття «економічне управління підприємством». *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 61–66.

106. Лісовий кодекс України : Постанова Верховної Ради від 21.01.1994 № 3853-ХІІ [зі змінами від 19.06.2025 № 4510-ІХ]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12#Text>

107. Матвійчук Л. О., Ткач К. І. Генеза концепцій корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 332–337. URL : [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/57.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/57.pdf)

108. Мей Ф. Чинники та механізм формування корпоративної соціальної відповідальності підприємств, які провадять зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 2(6). DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-75>

109. МЕТІНВЕСТ: [офіц. сайт]. URL : <https://metinvestholding.com/ua/about>

110. Механізм / Словник-UA : портал української мови та культури. URL : <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BC%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%BC>

111. Міжнародна група логістичних компаній ZAMMLER : [офіц. сайт]. URL : <https://www.zammler.com.ua>

112. МХП Поруч – програма індивідуального супроводу та комплексної підтримки військових, ветеранів та їхніх родин / МХП. URL : <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/mhp-poruch>

113. МХП : Точне землеробство починається зі стратегії. 2023 / iFarming. URL : <https://ifarming.ua/intervyu/mhp-tochne-zemlerobstvo-pochynayetsya-zi-strategiyi>

114. Нафтогаз приєднався до Глобального договору ООН / Нафтогаз Група. 2021. URL : <https://www.naftogaz.com/news/naftogaz-pryednavsya-do-globalnogo-dogovoru-oon>

115. Наш контенент : інформ. бюл. Компанії «Контінентал Фармерз Груп». 2024. Вип. 16(37), лютий-березень. URL : [https://cfg.com.ua/news/corporate-newspaper/?download\\_document=825](https://cfg.com.ua/news/corporate-newspaper/?download_document=825)

116. Нова пошта : [офіц. сайт]. URL : [https://novaposhta.ua/kyivskiy\\_innovatsiynyi\\_terminal](https://novaposhta.ua/kyivskiy_innovatsiynyi_terminal)

117. Оболонь : [офіц. сайт]. URL : <https://obolon.ua/ua>

118. Обчислення значень функції Харрінгтона (функції бажаності) при інтервальному визначенні її аргументів / В. Ю. Дубницький, А. М. Кобилін, О. А. Кобилін, Ю. І. Кушнерук, О. І. Ходирєв. *Сучасні інформаційні системи*. 2023. Т. 7, № 1. С. 71–81.

119. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкод. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2024. № 3. С. 222–228. DOI : <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31>

120. Опанасенко О. «Нова пошта» безкоштовно доставлятиме посилки для військових. 2023 / Главком. URL : [https://glavcom.ua/economics/personal-money/nova-poshta-bezkoshtovno-dostavljatime-posilki-dlja-vijskovikh--950155.html?utm\\_source=chatgpt.com#google\\_vignette](https://glavcom.ua/economics/personal-money/nova-poshta-bezkoshtovno-dostavljatime-posilki-dlja-vijskovikh--950155.html?utm_source=chatgpt.com#google_vignette)

121. Осичка О. В., Ясинська С. Ю. Розвиток вертикального лідерства як основа реалізації стратегії сталого розвитку. *Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій* : монографія / за заг. ред. Кузнецової І. О., Балабаш О. С. Харків : «Діса плюс», 2020. С. 208–215.

122. Охорона навколишнього середовища. Енергоспоживання / Астарта-Київ: агропромхолдинг. URL : <https://astartaholding.com/ohorona-navkolyshnogo-seredovyshha-2/?utm>

123. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Київ : НТУ «КПІ», 2015. 180 с.

124. Парфентьева О. Інструментарій виміру цінностей в системі еко-соціального управління компаніями. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. Вип. № 2 (86). С. 27–34. DOI : <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-86-4>

125. Парфентьева О. Теоретичні засади розкриття інформації про сталий розвиток компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. Вип. 7. С. 105–109. DOI : <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.8.105>

126. Передаємо ваше тепло героям та героїням / УКРПОШТА. Головна пошта країни. URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua/peredaiemo-teplo-heroiam-ta-heroiniam>

127. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року : Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю 25 верес. 2015 р. / Організація Об'єднаних Націй. Нью-Йорк, 2015. URL : [https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/Agenda2030\\_UA.pdf](https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/Agenda2030_UA.pdf)

128. Петрашко Л. П. Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики : монографія. Київ : КНЕУ, 2013. 342 с.

129. Петровська С., Яківченко А. PESTLE – аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2024. Т. 334, № 5. С. 219–224. DOI : <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-30>

130. Петролюк Ю. С., Гребенюк Н. В. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 68. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148>

131. Пиріг Г. І., Лещик І. Б., Крупка А. Я. Концептуальні аспекти стратегії сталого розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2016. Вип. 3(03). С. 179–183.

132. Писарук О., Іванчик В. Під час реалізації цього проєкту ми побачили найкращі якості українців». Як проєкт «Сміливі» допомагає малому бізнесу під час війни. 16.06.2023 / Журнал Forbes Ukraine. URL : <https://forbes.ua/company/pid-chas-realizatsii-tsogo-proektu-mi-pobachili-naykrashchi-yakosti-ukraintsiv-yak-proekt-smilivi-dopomagaе-malomu-biznesu-pid-chas-viyuni-06062023-14028>

133. Південний гірничо-збагачувальний комбінат : [офіц. сайт]. URL : <https://www.ugok.com.ua>

134. Під час літніх жнив в Контінентал Фармерз Груп зібрали 446 тисяч тонн врожаю / SuperAgronom.com. Головний сайт для агрономів. 2022. URL : <https://superagronom.com/news/15890-pid-chas-litnih-jniv-v-kontinental-farmerz-grup-zibrali-446-tisyach-tonn-vrojaju>

135. Повідомлення про намір отримати дозвіл на викиди. 2024. URL : [https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/informaciya\\_mhp.pdf?](https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/informaciya_mhp.pdf?)

136. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [зі змінами від 21.08.2025 № 4577-IX]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

137. Політика щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року / Національний банк України. URL :

[https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Policy\\_rozvytok-stalogo-finansuvannja\\_2025.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf)

138. Попадюк О. В. Соціальна відповідальність бізнесу в контексті стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Одеса, 2018. 24 с.

139. Попадюк О. В., Лучик О. І. Принципи та механізм соціальної відповідальності в умовах стратегічного управління підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 36. С. 326–346. DOI : <https://doi.org/10.32843/infrastruct36-38>

140. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/152.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf)

141. Про благодійність і благодійні організації : Закон України від 16.09.1997 № 531/97-ВР [зі змінами від 09.01.2025 № 4196-IX]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>

142. Про гуманітарну допомогу : Закон України від 22.10.1999 № 1192-XIV [зі змінами від 18.09.2025 № 4608-IX]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text>

143. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII [зі змінами від 08.10.2025 № 4622-IX]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

144. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991. № 1024-XII [зі змінами від 21.11.2023 № 3484-IX]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

145. Про побічні продукти тваринного походження, не призначені для споживання людиною : Закон України від 07.04.2015 № 287-VIII [зі змінами від 10.10.2024 № 4017-IX]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287-19#Text>

146. Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва на період до 2033 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 січ. 2025 р. № 76-р. URL :

<https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-kontseptsii-derzhavnoi-tsilovoi-ekonomichnoi-prohramy-rozvytku-tvarynnytstva-na-period-do-2033-roku-76r-310125>

147. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 жовт. 2024 р. № 1015-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text>

148. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>

149. Проєкт «Кіно заради перемоги!» отримав одну з найпрестижніших у світі нагород з комунікацій SABRE Awards. 2022 / МХП. URL : <https://mhp.com.ua/uk/press-releases/proyekt-kino-zaradi-peremogi-otrimav-odnu-z-najprestizhnishih-u-sviti-nagorod>

150. Проєкт «Марафон лип» від «Контінентал»: озеленення громад і сприяння бджолярству. АгроЕліта : всеукр. аграр. журн. 2024. URL : <https://agroelita.info/proiekt-marafon-lyp-vid-kontinental-ozelenennia-hromad-i-spriannia-bdzholiarstvu/>

151. ПУМБ : [офіц. сайт]. URL : <https://www.pumb.ua>

152. Роби своє / МХП Громаді. Благодійний фонд. URL : <https://doyourbusiness.com.ua/>

153. Сабовчик А., Попович А. Визначення поняття та цілі сталого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Серія Право. 2024. Вип. 86, ч. 5. С. 415–422. DOI : <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.61>

154. Салашенко Т. І., Самойленко В. С. Роль і місце парадигми сталого розвитку у наукових дослідженнях. *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 151–160.

155. Сахаєв В. Г., Шевчук В. Я. Сталий розвиток і економіка природовідтворення : монографія. Київ : Геопринт, 2004. 214 с.

156. Северіна Л. Корпоративна соціальна відповідальність: і людям, і бізнесу / RAU. URL : <https://rau.ua/novyni/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-i-lyudyam-i-biznesu/>

157. Сертифікації. Контінентал Фармерз Груп відповідально ставиться до виробництва продукції, працюючи у відповідності до стандартів міжнародних сертифікацій / Контінентал Фармерз Груп. URL : <https://cfg.com.ua/about/certifications/>

158. Сіднева Ж. К., Рибачук-Ярова Т. В. Нормативна основа концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 10. С. 136–140. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2015\\_10\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_10_37)

159. Сіренко Н. М., Лункіна Т. І., Бурковська А. В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Миколаїв : МНАУ, 2021. 216 с.

160. Скарбничка здоров'я: як проєкт Благодійного фонду «МХП-Громаді» об'єднав громади, лікарів та бізнес. 19 берез. 2024 р. / Marketing Media Review. URL : <https://mmr.ua/show/skarbnychka-zdorov-ya-yak-proyekt-blagodijnogo-fondu-mhp-gromadi-ob-yednav-gromady-likariv-ta-biznes>

161. Сміливі / Повір у себе. URL : <https://povirusebe.org/projects/smilyvi>

162. Сокіл О. Г. Концептуальні основи сталого розвитку в економічних та облікових теоріях. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5194>

163. Соціальна відповідальність / Kernel. URL : <https://career.kernel.ua/soczialna-vidpovidalnist/>

164. Соціальна відповідальність / Дарниця. URL : <https://darnytsia.ua/csr>

165. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / за ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2015. 519 с.

166. Співпраця з регіонами / UkrLandFarming. URL : [https://www.ulf.com.ua/ua/sustainability/regions\\_relations/](https://www.ulf.com.ua/ua/sustainability/regions_relations/)

167. Сталий розвиток / GlobalLogic. URL : <https://www.globallogic.com/ua/about/sustainability/>

168. Сталий розвиток / SoftServe. URL : <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility>

169. Сталий розвиток / UkrLandFarming. URL : <https://www.ulf.com.ua/ua/sustainability/growth/>

170. Сталий розвиток в JYSK / JYSK. URL : <https://jysk.ua/sustainability>

171. Сталий розвиток в Kernel. Політика сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності / KERNEL. URL : <https://www.kernel.ua/ua/sustainable-development/>

172. Сталий розвиток. Економічне зростання без шкоди для довкілля та суспільства / МХП. URL : <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok>

173. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Томашевська А. Р. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2021. № 2(8). С. 109–120.

174. Старт проекту «Посій насіння з МХП» в 2021 році / МХП. URL : <https://mhp.com.ua/uk/novyny-ksv/posiy-nasinnya-z-mhp-2021>

175. Степанов В. Н. Стратегія стійкого розвитку території. Одеса, 2001. 140 с.

176. Стойко І., Шерстюк Р., Долубовська О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2(27). С. 93–106. URL : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22siiipp.pdf>.

177. Страпчук С. І. Особливості сталого розвитку аграрного сектору та його нормативно-правове забезпечення. *Вісник Харківського національного аграрного університету*. Серія: Економічні науки : зб. наук. пр. Харків, 2021. Т. 1, № 2. С. 220–236.

178. Страпчук С. Соціальна складова сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30, № 3. С. 258–267.

179. Стратегія сталого розвитку : підручник / [Боголюбов В. М., Клименко М. О., Мельник Л. Г., Прилипко В. А., Клименко Л. В.]; за ред. В. М. Боголюбова. Херсон : Грінь Д. С., 2012. 444 с.

180. Сухотеріна М. І. Механізм соціальної відповідальності у стратегії корпоративного управління машинобудівного підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 254 с.

181. Сухотеріна М. І. Механізми реалізації корпоративної соціальної відповідальності машинобудівних підприємств. *Економічний форум*. 2014. № 2. С. 163–167.

182. Тваринництво / Укрпромінвест Агро. URL : <https://upi-agro.com.ua/tvarynnytstvo/>

183. Тваринництво в Україні: вплив на довкілля. Аналітична записка / Верховенство права для захисту довкілля. 15 с. URL : [https://epl.org.ua/wp-content/uploads/2021/06/vidhody\\_tvarynnytva.pdf](https://epl.org.ua/wp-content/uploads/2021/06/vidhody_tvarynnytva.pdf)

184. Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮРІЯ-ФАРМ» / <https://www.uf.ua>

185. ТОП-15 АГРОХОЛДІНГІВ УКРАЇНА 2024 / Ukrainian Business Award. URL : <https://uba.top/agricultural-holdings-of-ukraine/>

186. Трегобчук В. М. Регіональні аспекти екологічної політики та переходу на модель сталого й екологічнобезпечного розвитку. *Національні і регіональні особливості реформування соціально-економічних відносин і регулювання екологічних процесів в Україні та Польщі*. Київ : Ін-т економіки НААН України, 1997. С. 34–68.

187. Трофімова М. Наші практики сприяють сталому виробництву. URL : [https://www.instagram.com/kernel.ua/p/C8cDvjAhh\\_4/?utm](https://www.instagram.com/kernel.ua/p/C8cDvjAhh_4/?utm)

188. Тульчинський Р. В. Еволюція формування корпоративної соціальної відповідальності. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 1(15). С. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-2>

189. Тульчинський Р. В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті цілей сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2 (29). С. 23–35.

190. Тульчинський Р. Формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-75>

191. Турбота про довкілля / SoftServe. URL : <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility/environmental-sustainability>

192. Турбота про людей / UkrLandFarming. URL : <https://www.ulf.com.ua/ua/sustainability/care-about-people/>

193. Турбота про середовище / UkrLandFarming. URL : [https://www.ulf.com.ua/ua/sustainability/care-about-nature/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ulf.com.ua/ua/sustainability/care-about-nature/?utm_source=chatgpt.com)

194. Турбота про тварин / UkrLandFarming. URL : <https://www.ulf.com.ua/ua/sustainability/turbota-pro-tvarin/>

195. Укрлендфармінг забезпечує добробут людей / UkrLandFarming. URL : <https://www.ulf.com.ua/ua/company/about-company>

196. Укрлендфармінг інвестував у ремонт доріг у Вінницькій області 240 тисяч гривень. 26 черв. 2019 р. / Dsnews.ua. URL : <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/-ukrlendfarming-investiroval-v-remont-dorog-v-vinnitskoy-26062019110200>

197. Укрлендфармінг підтримує захисників України. 3 берез. 2022 р. / UkrAgroConsult. URL : <https://ukragroconsult.com/news/ukrlendfarming-pidtrymuje-zahysnykiv-ukrayiny/>

198. Укрлендфармінг підтримує футбольні команди в регіонах. 28 січ. 2019 р. / Dsnews.ua. URL : <https://www.dsnews.ua/ukr/society/-ukrlendfarming-podderzhivaet-futbolnye-komandy-v-regionah-28012019120300>

199. Укрпромнівест-Агро : [офіц. сайт]. URL : <https://upi-agro.eu/uk>

200. Утилізація тари / Ukravit. URL : <https://www.ukravit.ua/utilizaciya-tari/>

201. Фармак. Звіт зі сталого розвитку. 2021. 34 с. URL : [https://farmak.ua/wp-content/uploads/2022/12/zvit\\_zi\\_stalogo\\_rozvitku\\_2021-1.pdf](https://farmak.ua/wp-content/uploads/2022/12/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2021-1.pdf)
202. Федірець О. В., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Корпоративна соціальна відповідальність в механізмі інклюзивної трансформації суб'єктів агропродовольчої сфери в умовах управління змінами та цифрового маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 7–14. URL : <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4351/4386>
203. Філіппова С. В., Сухотеріна М. І. Порівняльна характеристика методик оцінки ефективності системи корпоративної соціальної відповідальності машинобудівного підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 3. С. 284–287.
204. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. Вип. 1. С. 30–33.
205. Хлевицька Т. Б. Методичний підхід до оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємства на інтегративній платформі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 135–141.
206. Хлобистов Є. В. Екологічна безпека трансформаційної економіки. Київ : Чорнобильінтерінформ, 2004. 336 с.
207. Худолей В. Ю., Бірюков Є. І. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент солідарної економіки. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI : <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.17>
208. Худолей В. Ю., Карпенко О. О., Кухтик С. В., Єрмаков М. А. Економічні виміри зеленої трансформації та карбонізації: виклики і можливості. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 3(9). С. 25–37. DOI : <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-2> (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,67 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розроблено актуальний спектр ініціатив, які сприяють соціальному, економічному та екологічному благополуччю без шкоди майбутнім поколінням та довкіллю, зокрема, обґрунтовано необхідність глобального співробітництва та прийняття*

соціальної відповідальності як ключових факторів для успішного впровадження зелених ініціатив та досягнення сталого розвитку (0,17 друк. арк.).

209. Худолей В. Ю., Карпенко О. О., Бірюков Є. І. Система оцінки та моніторингу сталого розвитку підприємства. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 1(15). С. 8–25.

210. Худолей В., Бірюков Є. Управління сталим розвитком підприємства на основі ESG-стандартів. *Economic Synergy*. 2024. Вип. 4(14). С. 57–76. DOI : <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-4>.

211. Чайківський І. А. Механізми забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6(55). С. 108–114.

212. Час діяти, Україно / МХП Громаді. Благодійний фонд. URL : <https://timetoact.com.ua/>

213. Чумак Г. М. Управління еколого-економічним розвитком промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2021. 338 с.

214. Шацька З. Я. Інтеграційний розвиток підприємництва агропромислового сектору національної економіки : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Київ, 2024. 540 с.

215. Шиманська О. П., Петрук Н. В. Нормативно-правове регулювання соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-92>.

216. Шкура І. С., Митрофанова Г. Я. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності: від витоків до орієнтації на створення спільних цінностей в контексті стійкого розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2022. № 2(33) С. 106–116. URL : <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d0bb1dd-c0f7-44e0-940b-e72a911c05fb/content>

217. Як учасники Асоціації наближають перемогу України. 2022 / IT Ukraine Association. URL : <https://itukraine.org.ua/yak-uchasniki-asotsiatsiyi-nablizhayut-peremogu-ukrayini-4/>

218. Яковенко О. В. Практикум із загальної психології // Психолого-педагогічний практикум : [метод. посіб.]. Київ : Дірект Лайн, 2024. Ч. 5. С. 155–163.

219. Яновська В., Деркач Д., Ніколенко М. Вплив корпоративної культури та соціальної відповідальності на конкурентоспроможність компанії. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Вип. 48. С. 162–169.

220. 17 Цілей сталого розвитку / Global Compact Network Ukraine. URL : <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>

221. Ackerman R. W. How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*. 1973. Vol. 51(4). P. 88–89.

222. Ackerman, R. W., Bauer R. A. Corporate Social Responsiveness : The Modern Dilemma [sic]. Reston Publishing Company, 1976. 466 p.

223. AGENDA 21 : United Nations Conference on Environment & Development Rio de Janerio, Brazil, 3 to 14 June 1992 / Sustainable development. United Nations. 351 p. URL : <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>

224. Analysis of The Sustainability Report of Tata Chemicals Limited. 17 p. URL : [https://www.academia.edu/8141307/Analysis\\_of\\_The\\_Sustainability\\_Report\\_of\\_Tata\\_Chemicals\\_Limited](https://www.academia.edu/8141307/Analysis_of_The_Sustainability_Report_of_Tata_Chemicals_Limited)

225. Anderson K. CSR Meaning: All You Need to Know. 2025. URL : <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/csr-meaning-all-you-need-to-know>

226. Anderson K. ESG investing: meaning and trends. 2024. URL : <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/esg-investing-meaning-and-trends>

227. Anderson K. How to be selected by the DJSI (Dow Jones Sustainability Index). 2023. URL : <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/how-to-be-selected-by-the-djsi-dow-jones-sustainability-index>

228. Anderson K. TCFD standards: everything you need to know. 2024. URL : <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/tcf-standards-all-you-need-to-know>

229. Andrich D., Luo G. A hyperbolic cosine model for unfolding dichotomous single-stimulus responses. *Applied Psychological Measurement*. 1993. № 17. P. 253–276.
230. Ansoff H. The Changing Shape of the Strategic Problem. *Journal of General Management*. 1979. Vol. 4, issue 4.
231. Apple і Google працюють над технологією відстеження контактів з інфікованими / Українська правда. 2020. URL : <https://www.pravda.com.ua/news/2020/04/11/7247460/>
232. Apple. Environmental Progress Report. 2023. 113 p. URL : [https://www.apple.com/environment/pdf/Apple\\_Environmental\\_Progress\\_Report\\_2024.pdf](https://www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Progress_Report_2024.pdf)
233. ArcelorMittal : [офіц. сайт]. URL : <https://ukraine.arcelormittal.com>
234. Arterium : [офіц. сайт]. URL : <https://www.arterium.ua>
235. Astarta Holding PLC. Sustainability report. 2022. URL : [https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/04/astarta\\_sustainability-report\\_2022.pdf](https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/04/astarta_sustainability-report_2022.pdf)
236. Barnard C. The functions of the executive. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1938. 334 p.
237. Bernoville T. Materiality assessments and matrices explained: Key concepts and benefits : materiality assessments are a fundamental tool to bolster sustainability strategy. September 18, 2024 / Plan A. URL : <https://plana.earth/academy/materiality-matrix>
238. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. Delhi, Varanasi, Patna, 1953. 286 p.
239. Britton T. What do employees look for in an employer in 2024? / GLOBACARE. URL : <https://www.globacare.co.uk/guides/what-do-employees-look-for-in-an-employer-in-2024>
240. Business strategy for sustainable development: Leadership and accountability for the '90s / International Institute for Sustainable Development

Winnipeg Canada: IISD, jointly with Deloitte and Touche; Business Council for Sustainable Development, 1992. 116 p.

241. Cargill. Impact Report. 2024. URL : <https://www.cargill.com/sustainability/doc/1432270798723/2024-impact-report.pdf>

242. Carnegie A. Wealth. *North American Review*. 1889. Vol. 148, Issue 391. P. 653–665. URL : [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/6f/Carnegie -  
\\_Wealth - 1889.pdf](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/6f/Carnegie_-_Wealth_-_1889.pdf)

243. Carroll A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4, no 4. P. 497–505.

244. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34(4). P. 39–48.

245. Chao-Chan Wu , Fei-Chun Cheng & Dong-Yu Sheh. Exploring the factors affecting the implementation of corporate social responsibility from a strategic perspective. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. Vol. 10, no 179. URL : <https://www.nature.com/articles/s41599-023-01664-4>.

246. Chatterjee D. 7 popular Green Financing instruments you need to know about. 2023. URL : <https://neufin.co/blog/green-financing-instruments/>

247. Churchman C., Ackoff R., Arnoff E. Introduction to Operations Research. N.Y., 1957. 645 p.

248. Coca-Cola HBC Україна : [офіц. сайт]. URL : <https://ua.coca-colahellenic.com>

249. Common Help UA. Гуманітарний проєкт / Повір у себе. URL : <https://www.povirusebe.org/common-help-ua>

250. Comparing The Ftse4good Index With Other Esg Indices / FasterCapital. URL : <https://fastercapital.com/topics/comparing-the-ftse4good-index-with-other-esg-indices.html>

251. Corporate Social Responsibility (CSR) communication / Tchop. [https://tchop.io/resources/glossary/internal-communication/corporate-social-responsibility-\(csr\)-communication](https://tchop.io/resources/glossary/internal-communication/corporate-social-responsibility-(csr)-communication)

252. Corporate sustainability reporting / European Commission. URL : [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en)
253. Cyrill M. Corporate Social Responsibility in India / India Briefing. URL : <https://www.india-briefing.com/news/corporate-social-responsibility-india-5511.html/>
254. Daniel Katz, Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organizations. Wiley, 1978. 848 p.
255. DANON. ONE PLANET. ONE HEALTH : [офіц. сайт]. URL : <https://danone.ua>
256. Davis K. Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*. 1960. Vol. 2, issue 3. P. 70–76.
257. Deming W. Edwards. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 p.
258. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022. *Official Journal of the European Union*. 2022. L 322/15–L 322/80. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>
259. Donaldson T., Preston L. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, no. 1. P. 65–91.
260. Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jørgen Randers, William Behrens III. The Limits to Growth. Washington, 1972. 205 p. URL : <https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/>
261. Dow Jones Sustainability World Index. Effective as of December 23th, 2024. P. 1–7. URL : <https://portal.s1.spglobal.com/survey/documents/DJSI%20World%20Components%20List%202024.pdf>

262. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. N.Y. : Harper & Row, 1973. 398 p.
263. Drucker P. The practice of management. N.Y. : Harper & Row, 1954. 404 p.
264. Dudovskiy J. Apple Corporate Social Responsibility (CSR). 2023 / BRM Business Research Methodology. URL : <https://research-methodology.net/apple-corporate-social-responsibility-csr/>
265. Dyllick T., Hockerts K. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 2002. Vol. 11. P. 130–141.
266. EFRAG IG 1: Materiality Assessment Implementation Guidance / EFRAG Sustainability reporting. 2024. URL : [https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment\\_final.pdf](https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf).
267. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford : Capstone Publishing, 1997. 407 p.
268. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. 1994. P. 90–100.
269. EPAM #STANDWITHUKRAINE : [офіц. сайт]. URL : <https://careers.epam.ua/>
270. Infopulse Ukraine [Tietoevry] : [офіц. сайт]. URL : <https://www.tietoevry.com/en/create>
271. Fayol H. Administration Industrielle Et Générale. 2020. URL : [https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/fayolhtml\\_1263311218529.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/fayolhtml_1263311218529.html?utm_source=chatgpt.com)
272. Formation of the management mechanism of the corporate social responsibility of the enterprise / Karpenko O., Krylov, D., Boniar, S., Shepelenko, S., Yermakov, M. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46, № 1. P. 85–92. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.09> (публікація в іноземному періодичному індексованому в WoS виданні) (0,71

друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано принципи формування механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в умовах сталого розвитку (0,14 друк. арк.).*

273. Forrester Jay W. *Industrial Dynamics*. M.I.T. Press, 1961. 464 p.

274. Foxconn Hon Hai Technology Group. *Sustainability Report*. 2023. URL : [https://image2.honhai.com/sustainability-reports/en/2023%20Sustainability%20Report\(31-8-24\).pdf](https://image2.honhai.com/sustainability-reports/en/2023%20Sustainability%20Report(31-8-24).pdf)

275. Frederick W. C. From CSR-1 to CSR-2: the maturing of business-and-society thought. *Business and Society*. 1978. Vol. 33(2). P. 154–155.

276. Frederick W. C. Toward CSR-3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs. *California Management Review*. 1986. Vol. 18, no 2. P. 126–141.

277. Freeman R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston : Pitman, 1984. 276 p.

278. Freeman R., Velamuri S. A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application* / eds A. Kakabadse, M. Morsing. N. Y.: Palgrave Macmillan, 2006. Chapter. P. 9–23.

279. Friedman M. *Capitalism and Freedom* : 40th anniversary edition. Chicago : University of Chicago Press, 1962. 216 p.

280. FTSE4Good Index Series / FTSE Russell. URL : <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/ftse4good#why-ftse4good-indices>

281. Geldres-Weiss, V. V., Gambetta, N., Massa, N. P., Geldres-Weiss, S. L. Materiality Matrix Use in Aligning and Determining a Firm's Sustainable Business Model Archetype and Triple Bottom Line Impact on Stakeholders. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, issue 3. 1065. DOI : <https://doi.org/10.3390/su13031065>

282. Google. *Environmental Report*. 2024. 84 p. URL : <https://surl.lt/ysqlyx>

283. Green economy could create 24 million new jobs. Sustainable Development Goals. URL : <https://surli.cc/zqgimx>

284. Greenpeace. Clicking clean: who is winning the race to build a green internet? / Gary Cook and others ; ed.: Nancy Bach Elizabeth Jardim. Washington, D.C. 20001 United States. 102 p.

285. Guidance on Corporate Responsibility Indicators in Annual Reports / United nations conference on trade and development. New York, Geneva, 2008. 55 p. URL : [https://unctad.org/system/files/official-document/iteteb20076\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/iteteb20076_en.pdf)

286. Gulick L., Urwick L. Papers on the science of administration / Institute Of Public Administration Columbia University. N.Y., 1937. 216 p. URL : <https://dn720003.ca.archive.org/0/items/paperscience00guli/paperscience00guli.pdf>

287. Harrington E. C. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. Vol. 21, no 10. P. 494–498.

288. Helms M., Nixon J. Exploring SWOT analysis – where are we now? : A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*. 2010. Vol. 3, issue 3. P. 215–251. DOI: <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>

289. Hindalco Industries Limited. Notice of 66th Annual General Meeting [“AGM”] and Integrated Annual Report for FY 2024–25. URL : [https://bsmedia.business-standard.com/\\_media/bs/data/announcements/bse/28072025/0998a1fe-fd73-4fbe-9369-086100a4ee24.pdf](https://bsmedia.business-standard.com/_media/bs/data/announcements/bse/28072025/0998a1fe-fd73-4fbe-9369-086100a4ee24.pdf)

290. How Open Eyes supports Ukraine. February – June 2023 / Softserve : [офіц. сайт]. URL : <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility/open-eyes>

291. How to build a materiality matrix in 5 Steps / SoftExpert Blog. 2025. URL : <https://blog.softexpert.com/en/how-to-build-a-materiality-matrix-in-5-steps/>

292. Intellias : [офіц. сайт]. URL : <https://career.intellias.com/ukraine/uk>

293. International Sustainability Standards Board / The IFRS Foundation. URL : <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/>

294. ISO 26000:2010(en) Guidance on social responsibility / Online Browsing Platform (OBP). URL : <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
295. Jankalová M., Jankal R. The assessment of corporate social responsibility: approaches analysis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2017. Vol. 4, no 4, P. 441–459. DOI : [https://doi.org/10.9770/jesi.2017.4.4\(4\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2017.4.4(4))
296. Jones T. M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, no 2. P. 404–437.
297. Kernel Holding S. A. Annual Report For the year ended 30 June 2023. 151 p. URL : [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/02/FY2023\\_Kernel\\_Annual\\_Report.pdf#page=47](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/02/FY2023_Kernel_Annual_Report.pdf#page=47)
298. L. von Bertalanffy. General system theory: Foundations, Development, Applications. N.Y. : George Braziller, 1969. 289 p.
299. Lilly. Sustainability Report. 2023. 133 p. URL : [https://downloads.ctfassets.net/1o78rkh13da6/sOITh4owsO65U8AIdlXFF/84a595385f83cccb79743f69cc694e65/2023ESGReport-PDF\\_C\\_20241101.pdf](https://downloads.ctfassets.net/1o78rkh13da6/sOITh4owsO65U8AIdlXFF/84a595385f83cccb79743f69cc694e65/2023ESGReport-PDF_C_20241101.pdf)
300. Logsdon J. M., Wood D. J. Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis. *Business Ethics Quarterly*. 2002. Vol. 12, issue 2. P. 155–187. DOI: <https://doi.org/10.2307/3857809>
301. Luxoft A DXC Technology Company : фінансова звітність. URL : <https://luxoft-ukraine.ua/fin.net>
302. Make the SDGs a Reality. Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development / United Nations. URL : <https://sdgs.un.org/>
303. Maslow A. A. Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. no 50. P. 370–396.
304. Matskiv R., Topolnytska T., Romanko O. Methodology of assessment of the level of social responsibility of oil and gas enterprises in Ukraine. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2019. Vol. 99. P. 232–237.
305. McClure C., Arias D. The Benefits Of An ESG Materiality Assessment / Forbes. 2022. URL : <https://www.forbes.com/sites/crowe/2022/11/01/the-benefits-of-an-esg-materiality-assessment/>.

306. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. N.Y. : McGraw-Hill, 1960. 256 p.
307. McGuire J. *Business and Society*. N.Y. : McGraw-Hill, 1963. 324 p.
308. Microsoft. How can we advance sustainability? *Environmental Sustainability Report*. 2024. 87 p. URL : <https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/Microsoft-2024-Environmental-Sustainability-Report.pdf>
309. Mintzberg H. *Managing*. San Fransisco : Berrett–Koehler Publishers, 2009. 320 p.
310. Moon J. Corporate image effects on consumers' evaluation of brand trust and brand affect. *Journal of Global Academy of Marketing Science*. 2007. Vol. 17. P. 21–37. DOI : <https://doi.org/10.1080/12297119.2007.9707259>
311. Nandonde F. A. A PESTLE analysis of international retailing in the East African Community. 09 April 2019 / Wiley Online Library. DOI : <https://doi.org/10.1002/joe.21935>
312. Nestlé : [офіц. сайт]. URL : <https://www.nestle.ua>
313. NVIDIA. *Sustainability Report Fiscal Year*. 2024. 41 p. URL : <https://images.nvidia.com/aem-dam/Solutions/documents/FY2024-NVIDIA-Corporate-Sustainability-Report.pdf>
314. Ohmae K. The strategic triangle: a new perspective on business unit strategy. *European Management Journal*. 1982. Vol. 1, issue 1. P. 38–48. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(82\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(82)80016-9)
315. OTP Bank Ukraine / BraveProject. URL : <https://braveproject.com/companies/otp-bank-ukraine?>
316. *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Transmitted to the General Assembly as an Annex to document A/42/427 / Development and International Cooperation: Environment. United Nations, 1987. 25 p. URL : [https://gat04-live-1517c8a4486c41609369c68f30c8-aa81074.divio-media.org/filer\\_public/6f/85/6f854236-56ab-4b42-810f-](https://gat04-live-1517c8a4486c41609369c68f30c8-aa81074.divio-media.org/filer_public/6f/85/6f854236-56ab-4b42-810f-)

606d215c0499/cd\_9127\_extract\_from\_our\_common\_future\_brundtland\_report\_1987\_foreword\_chpt\_2.pdf.

317. Patrick Weaver. Henry L. Gantt – A Retrospective view of his work. 2012.  
URL : [https://www.mosaicprojects.com.au/PDF\\_Papers/P158\\_Henry\\_L\\_Gantt.pdf](https://www.mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P158_Henry_L_Gantt.pdf)

318. Pfizer. Impact Report. 2023. URL :  
[https://cdn.pfizer.com/pfizercom/Pfizer\\_2023\\_Impact\\_Report\\_11MAR2024.pdf](https://cdn.pfizer.com/pfizercom/Pfizer_2023_Impact_Report_11MAR2024.pdf)

319. Porter M., Kramer M. The Big Idea: Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Rev.* 2011. Vol. 89, no 1/2. P. 62–77.

320. Post J., Preston L., Sach S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management of Organizational Wealth. Palo Alto (CA) : Stanford University press, 2002. 346 p.

321. Rehbein B. Communicating CSR successfully – The do's and don'ts – Part 2 / PIO – Communication Agency. URL : <https://www.pio-com.de/en/blog/communicating-csr-successfully>

322. Rockström J., Sukhdev P. The SDGs wedding cake / Stockholm Resilience Centre. 2016. URL : <https://surl.lt/dzexed>

323. ROSHEN : [офіц. сайт]. URL : <https://roshen.com/ua/ua/pro-roshen>

324. Safdie S. The GRI (Global Reporting Initiative): How to Implement it?. 2024. URL : <https://surl.lt/qhsztr>

325. Sethi S. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework. *California Management Review.* 1975. Vol. 17, no 3. P. 58–64.

326. Siddiqui A. A. The Use of Pestel Analysis Tool of Quality Management in the Health Care Business and its Advantages. *American Journal of Biochemistry and Biotechnology.* 2021. Vol. 14, no 6. P. 507–512. URL : <https://biomedgrid.com/pdf/AJBSR.MS.ID.002046.pdf>

327. Simon H. A. Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organization. N.Y. : Macmillan, 1997. 4th Edition. 368 p.

328. Sperco : [офіц. сайт]. URL : <https://sperco.ua/contact>

329. Stakeholder Theory: The State of the Art / Parmar B. L., Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., DeColle S., Purnell L. Cambridge, U.K. : Cambridge University Press, 2010. 56 p.

330. Steurer R., Langer M. E., Konrad A., Martinuzzi A. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations. *Journal of Business Ethics*. 2005. Vol. 61. P. 263–281. DOI : <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>

331. Swanson D. Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, no 1. P. 43–64.

332. Taiwan Corporate Sustainability Awards / TCSA. URL : <https://tcsaward.org.tw/en/about/index/Origin>

333. Tata Consumer Products. ESG Report FOR BETTER LIVING 2021–22. URL : <https://surl.lu/jneiet>

334. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York, London, Harper & Brothers, 1919. 152 p.

335. TERRAFOOD : [офіц. сайт]. URL : <https://terrafood.ua>

336. The benefits and incentives that employees value most / Ciphre. URL : <https://surl.li/gudafi>

337. The ERM Sustainability Institute: The Path Forward for Sustainable Business. Annual trends report. January 2025 / URL : [https://www.erm.com/globalassets/documents/insights/ermsi\\_annual-trends-report-2025-4.pdf](https://www.erm.com/globalassets/documents/insights/ermsi_annual-trends-report-2025-4.pdf)

338. The European Green Deal. Communication From the Commission. Brussels. 11.12.2019 / European Commission. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640>

339. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility / eds. A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel. OUP Oxford, 2009. 590 p.

340. The world's largest corporate sustainability initiative / UN Global Compact. 25 year : [офіц. сайт]. URL : <https://unglobalcompact.org/what-is-gc>

341. Thurstone L. L. The Vectors of Mind. *Psychological Review*. 1933. Vol. 41. P. 1–32.
342. Tran N. H. Impact factors on the adoption of corporate social responsibility: Empirical evidence from an emerging market. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*. 2023. Vol. 7, issue 2 (special issue). P. 350–359. DOI : <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i2sip13>.
343. TSMC. Sustainability Report. 2023. URL : [https://esg.tsmc.com/en-US/file/public/e-all\\_2023.pdf](https://esg.tsmc.com/en-US/file/public/e-all_2023.pdf)
344. Uber : [офіц. сайт]. URL : <https://www.uber.com/ua/uk>
345. Ukrainian It Hub : [офіц. сайт]. URL : <https://www.ithub.in.ua/about>
346. Ukrsibbank : [офіц. сайт]. URL : <https://ukrsibbank.com/contacts>
347. UnitedHealth Group. Our Mission in Action. Sustainability Report. 2023. URL : <https://surl.li/dprmlj>
348. Urusova Z. P., Lerokhin O. V. Methodical approaches to assessing the social responsibility level. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. № 4(52). P. 46–51.
349. Votaw D. Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsibility. Part I. *California Management Review*. 1972. Vol. 15, issue 2. P. 25–31.
350. Votaw D. Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsibility. Part II. *California Management Review*. 1973. Vol. 15, issue 3. P. 5–19.
351. Walter A. Shewhart. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control / edited by W. Edwards Deming. Washington, D.C. : Graduate School, Department of Agriculture, 1939. 155 p.
352. Wartick S., Cochran P. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10, no 4. P. 758–769.
353. Weber M. The Theory of Social and Economic Organizations / ed. A. M. Henderson and T. Parsons. N.Y. : Free Press, 1947. 436 p.
354. Wood D. J. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16, no 4. P. 691–718.

355. Wood D. J., Jones R.E. Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. *The International Journal of Organizational Analysis*. 1995. Vol. 3, issue 3. P. 229–267.

356. Yale Climate Opinion Maps 2024 / Jennifer Marlon, Emily Goddard, Peter Howe, Matto Mildenerger, Martial Jefferson, Jennifer Carman, Seth Rosenthal, Eric Fine, Andrew Gillreath-Brown, Anthony Leiserowitz // Yale Program on Climate Change Communication, 2025. URL : <https://climatecommunication.yale.edu/visualizations-data/ycom-us-2024/>

357. Yermakov M. A. Methodological approach to determining priority areas of corporate social responsibility for agricultural enterprises. *Економіка, фінанси та управління в умовах сталого розвитку: інтеграція знань, практик і стратегій* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 18 серп. 2025 р.). Хмельницький : ЦФЕНД, 2025. С. 80 (0,25 друк. арк.).

358. Yermakov M. Activation of socially responsible activity of enterprises in Ukraine. *Актуальні проблеми фінансового права: виклики сьогодення та перспективи розвитку* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Харків, 4 лист. 2024 р.) : до 220-річчя Нац. юрид. ун-ту ім. Ярослава Мудрого : електрон. наук. вид. / [редкол.: О. О. Дмитрик, К. В. Єфремова, К. О. Токарева, Н. А. Маринів] ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, каф. фінанс. права ; ЗВО «Міжнар. наук.-техн. ун-т ім. акад. Юрія Бугая», каф. права. Харків : Право, 2024. С. 175–178 (0,23 друк. арк.).

359. Yermakov M. Corporate social responsibility in the system of sustainable development values. *Innovations and New Directions in Scientific Research: Proceedings of the 2nd International Scientific Conference* (Manchester, United Kingdom, September 20, 2025). Lulu Press, Inc. 2025. P. 29–31 (0,19 друк. арк.).

360. Yermakov M. Social responsible business as a driver of sustainable development. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство* : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 23 верес. 2025 р.). Полтава, 2025. С. 110–113 (0,14 друк. арк.).

361. Yermakov M. The role of environmental goals in shaping sustainable finance and corporate responsibility policy in Ukraine. *Стійкість освіти і науки в умовах трансформації* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (м. Київ, 21–22 трав. 2024 р.). Київ, 2025. С. 368–370 (0,26 друк. арк.).

362. Yermakov M. Analysis of global experience in implementing the principles of socially responsible activity. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 1(15). С. 200–211. DOI : <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-15> (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,65 друк. арк.).

363. Yermakov M. Methodological approach to assessing the level of socially responsible activity of an agricultural enterprise. *Агросвіт*. 2025. № 17. С. 109–118. DOI : <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.17.109> (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,9 друк. арк.).

364. Yermakov M. Systematisation of factors of social responsibility formation. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 342, № 3(1). С. 156–160. DOI : [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-23](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-23) (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,5 друк. арк.).

365. Yermakov M., Palyvoda O. Directions for Implementing Corporate Social Responsibility in Ukrainian Enterprises. *Економіка та суспільство : електр. журн*. 2025. № 76. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-83> (0,84 друк. арк.). (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б»). *Особистий внесок здобувача: розроблено узагальнену авторську бальну оцінку рівня системності, прозорості та масштабності розвитку напрямів КСВ досліджуваних компаній за видами економічної діяльності* (0,42 друк. арк.).

366. Zaporizhstal : [офіц. сайт]. URL : <https://zaporizhstal.com/uk-ua/>

367. Zhang Z., Zhang L. Investor attention and corporate ESG performance. *Finance Research Letters*. 2024. Vol. 60. 104887. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104887>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1

## Роль КСВ щодо забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку України

ЦС України	Роль КСВ
1	2
Ціль 1: Подолання бідності	КСВ передбачає добровільну участь компанії у різноманітних соціальних програмах (благодійність, меценатство, спонсорська допомога, фінансування соціальних проєктів тощо) для надання необхідної допомоги малозабезпеченим та соціально незахищеним верствам населення
Ціль 2: Подолання голоду, забезпечення продовольчої безпеки, покращення харчування та сприяння сталому сільському господарству	КСВ передбачає участь компанії у міжнародних ініціативах з подолання голоду, а у разі надзвичайних ситуацій – гуманітарної допомоги, включаючи продовольство. Ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки України відіграє аграрний сектор, що забезпечує вироблення сільськогосподарської продукції та постачання харчових продуктів на внутрішній та зовнішні ринки. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств аграрного сектора сприяє сталому сільському господарству через екологічну відповідальність (зменшення використання хімічних добрив, економні системи зрошення тощо), соціальну відповідальність (підтримка громад, гідні умови праці сільгоспвиробників, розвиток сільської інфраструктури тощо), економічну відповідальність (стабільне виробництво сільгосппродукції, розвиток ринків збуту тощо).
Ціль 3: Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці	Упровадження КСВ сприятиме забезпеченню безпечних умов та гідної оплати праці, а також підвищенню якості продукції та послуг, які надаються компанією, що в підсумку позитивно впливатиме на підвищення рівня життя та добробуту як працівників соціально відповідальної компанії, так і споживачів
Ціль 4: Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх	Упровадження КСВ у бізнес-процеси стимулює постійне підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників компанії завдяки нарощуванню знань у процесі безперервної освіти. Розуміючи важливість гуманітарно-інтелектуального капіталу, КСВ спонукає компанії до підготовки та перепідготовки працівників для набуття ними сучасних знань та навичок, а також до участі у суспільних проєктах у сфері освіти (стипендії, організація стажування та професійної підготовки для студентів та молодих фахівців, пожертви на будівництво та обладнання навчальних закладів тощо)
Ціль 5: Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат	КСВ передбачає забезпечення рівних із чоловіками прав та можливостей для жінок та дівчат, у тому числі, відсутність дискримінації за статевою ознакою у сфері зайнятості, оплати праці, освіти, соціальної підтримки, що сприяє економічному та соціальному розвитку не лише компанії, а й усього суспільства

## Продовження таблиці А.1

1	2
Ціль 6: Забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами та санітарією	КСВ передбачає відповідальність компаній за вплив своєї діяльності на довкілля з огляду на фактор обмежених водних ресурсів, для чого компанії застосовують практику економного використання води в виробничих процесах, а також впроваджують екологічно безпечні технології з мінімальною кількістю відходів, що має убезпечити акваторію від забруднення промисловими викидами тощо
Ціль 7: Забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх	Збільшення у загальному балансі частки доступної для всіх електроенергії, виробленої за допомогою відновлюваних екологічно чистих джерел (води, вітру, сонця тощо), є завданням, яке може бути виконано лише за активної участі бізнес-організацій, які володіють необхідними фінансовими, виробничими, інтелектуальними, людськими та іншими ресурсами для створення сучасних енергооб'єктів. Внесок КСВ у вирішення цього питання є вирішальним
Ціль 8: Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх	Компанії, які сповідують принципи КСВ, сприяють повній та продуктивній зайнятості – вони створюють нові робочі місця, наймають кваліфікованих працівників, освітньо-кваліфікаційний рівень яких постійно підвищується, обумовлюючи кар'єрне зростання, гідну зарплатню і, головне, зацікавленість у роботі, яка в підсумку забезпечує сталий економічний розвиток
Ціль 9: Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям	Маючи достатні фінансові, людські, інтелектуальні та інші ресурси, соціально відповідальні компанії беруть участь у створенні сталої та доступної інфраструктури, включаючи транспортну (в тому числі, дороги, залізниці, аеропорти, порти), енергетичну (в тому числі, відновлювані джерела енергії), цифрову (в тому числі, швидкісний інтернет та доступ до цифрових послуг) тощо. Такі компанії фінансують наукові дослідження у сфері інноваційних технологій та впроваджують найсучасніші розробки у різних галузях промисловості, при цьому дбаючи, щоб промисловий розвиток був екологічно стійким та інклюзивним
Ціль 10: Скорочення нерівності	КСВ сприяє скороченню нерівності шляхом вирівнювання можливостей багатих і бідних, забезпечуючи доступ до загальнолюдських цінностей (освіта, медичні послуги тощо) навіть тим, хто має обмежені фінансові можливості. Це і оплата праці на засадах справедливості та прозорості, і інвестування в освітні програми, гранти, стипендії тощо, що дає можливість малозабезпеченим отримати в перспективі високооплачувану роботу, а отже, покращити умови життя і стало розвиватися
Ціль 11: Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів	Відповідно до КСВ-стратегій компанії можуть брати добровільну участь у суспільних проєктах щодо розвитку міст і громад у соціальному, екологічному та економічному аспектах, як, наприклад, вирішення проблем забруднення, створення зелених зон та парків, забезпечення доступу до освітніх та культурних можливостей тощо

## Продовження таблиці А.1

1	2
Ціль 12: Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва	Важливість бізнес-місії соціально відповідальних компаній полягає у зменшенні негативного впливу на довкілля через зниження потреби в ресурсах у виробництві та споживанні благ, які досягаються шляхом надмірного, виснажливого використання природних ресурсів, швидкість безповоротної втрати яких з часом може стати катастрофічною. З огляду на зазначене, соціально відповідальні компанії інтегрують у свої КСВ-стратегії програми переходу до раціональних моделей споживання і виробництва, які, зокрема, передбачають застосування більш екологічних технологій виробництва, використання відновлюваних джерел енергії, створення екологічно чистих продуктів, зменшення забруднення ґрунту, водою тощо, раціональне поводження з відходами включно з технологіями повторної переробки, суворе дотримання норм, що регулюють поводження з небезпечними речовинами тощо
Ціль 13: Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками	Відповідно до своїх КСВ-стратегій компанії можуть зробити суттєвий внесок у боротьбу зі зміною клімату, зокрема, скорочувати викиди шкідливих речовин у виробничій діяльності, застосовувати у виробництві електричної та теплової енергії відновлювані джерела (сонце, вітер, вода тощо) замість вуглеводнів (нафти, природного газу та кам'яного вугілля), розробляти і впроваджувати ресурсозберігаючі технології, оптимізувати логістику тощо. До того ж, компанії можуть активно взаємодіяти (в тому числі, фінансуючи екологічні проєкти) із заінтересованими сторонами у питаннях розробки й реалізації заходів щодо боротьби зі зміною клімату, що сприятиме нівелюванню негативних наслідків зміни клімату і сталому розвитку у загальному вимірі
Ціль 14: Збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку	Розуміючи важливість океанів, морів і морських ресурсів у життєзабезпеченні людства і необхідність збереження цих життєдайних благ для майбутніх поколінь, соціально відповідальні компанії передусім прагнуть мінімізувати вплив своєї діяльності на морські та прибережні екосистеми, для чого вживають заходів для мінімізації її несприятливих наслідків з подальшим відновленням на основі інноваційних технологій. Забезпеченню дотримання цієї цілі сприятимуть КСВ-стратегії, які зокрема передбачають: упровадження компанією та стейкхолдерами водозберігаючих технологій на виробництві, ефективне очищення стічних вод, скорочення матеріалів, які можуть потрапляти у море; проведення регулярних акцій з очищення прибережних зон; розвиток ініціатив КСВ з питань співпраці з іншими компаніями, науковими установами та громадськими організаціями з питань ефективного регулювання видобутку морських біоресурсів; пропагування ідеї щодо збереження морських ресурсів в освітніх програмах; інвестування у дослідження та розробку проривних екологічних технологій

## Закінчення таблиці А.1

1	2
Ціль 15: Захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття	Упроваджуючи КСВ-стратегії, компанії реалізують екологічну компоненту сталого розвитку шляхом низки екологічних ініціатив щодо захисту екосистем суші, у тому числі, фінансування проектів із озеленення, відновлення лісів, захисту біорізноманіття, зменшення шкідливих викидів, раціонального використання ресурсів, переробку відходів тощо. До проектів, що ініціюються КСВ, залучається широке коло стейкхолдерів, що забезпечує успішність у досягненні ЦСР
Ціль 16: Сприяння побудові миролюбного і відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях	Внеском КСВ у побудову миролюбного, відкритого, інклюзивного суспільства є плідна співпраця з інституціями на всіх рівнях задля сприяння подоланню конфліктів і покращенню безпеки, безперешкодному доступу до правосуддя, забезпеченню рівних можливостей для всіх. Перешкодою для сталого розвитку є корупція, яку КСВ долає застосовуючи у своїй діяльності прозорість та підзвітність
Ціль 17. Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку	Зміцнення глобального партнерства дозволяє соціально відповідальним компаніям об'єднувати зусилля та ресурси на всіх рівнях для ефективного вирішення екологічних, соціальних та економічних проблем задля досягнення цілей сталого розвитку в інтересах нинішнього і майбутніх поколінь. Так, спільні зусилля на умовах прозорості та взаємної довіри масштабуватимуть позитивні зміни у суспільстві завдяки підтримці учасниками партнерства КСВ-ініціатив, спрямованих на задоволення потреб людини у соціальних благах, екологічній безпеці та економічному добробуті

*Джерело: складено з використанням [15; 37]*

## Додаток Б

Таблиця Б.1

Динаміка середньострокових та довгострокових цілей КСВ групи компанії Foxconn за період 2022–2023 рр.

Середньострокові та довгострокові цілі	2022	2023			
	прогрес	прогрес	ціль	% виконання	Стан виконання
1	2	3	4	5	6
<i>Середньострокові та довгострокові цілі у сфері навколишнього середовища</i>					
Досягти нульових викидів до 2050 року. (Зменшити 63% до 2035 року, 42% до 2030 року, 21% до 2025 року, на основі стандарту 2020 року)	5,13%	51,08%	12,6%	100%	виконано
Використовувати принаймні 50% екологічної енергії до 2030 року	8,28%	60,96%	17%	100%	виконано
Зменшити водоемність на 6% до 2025 року	15%	15%	3%	100%	виконано
До 2025 року досягти 60% переробки пластику в усіх кампусах	40%	36%	50%	72%	у процесі виконання
До 2025 року принаймні 5 кампусів мають отримати сертифікат золотого рівня UL 2799 щодо нульових відходів	2%	4%	3%	100%	виконано
Створити 100% систему моніторингу скиду промислових стічних вод до 2025 року	85,2%	93%	90%	100%	виконано
Встановити системи моніторингу якості повітря принаймні в 3 кампусах до 2025 року	1	1	1	100%	виконано
Забезпечити відсутність великих інцидентів, пов'язаний із забрудненням навколишнього середовища	0	0	0	100%	виконано
<i>Середньострокові та довгострокові цілі у соціальній сфері</i>					
Забезпечити різноманітність та інклюзивність на роботі, залучення та наймання більш різноманітних талантів, надання рівних можливостей працевлаштування, забезпечення відсутності випадків несправедливої практики працевлаштування	0	0	0	100%	виконано

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6
Цінують голос співробітників, постійно покращують робоче середовище, підвищують рівень утримання професійних талантів до 88%	81.9%	88.61%	84.8%	100%	виконано
Дотримання конвенцій та керівних принципів Міжнародного білля ООН про права людини та заохочуйте всіх партнерів ланцюга створення вартості до спільного просування. Частота перевірок дотримання прав людини, що проводяться на всіх кампусах Групи та її виробників у ланцюгу поставок, має збільшитися з 30 разів на рік (поточна політика) до більш ніж 50 разів на рік	39	243	36	100%	виконано
Забезпечити відсутність серйозних інцидентів, пов'язаних із порушенням трудових прав, які можуть зашкодити репутації Групи Foxconn та її клієнтів	0	0	0	100%	виконано
Культивувати творче мислення та належну робочу поведінку на робочому місці, а також заохочувати професійний розвиток співробітників, щоб сприяти створенню якісних продуктів та унікальних технологій, що сприяють загальному благу. Щорічно пропонувати понад 60-годинні професійні навчальні курси для професійних, технічних працівників	86.06	92.6	52	100%	виконано
Зафіксувати 0 випадків професійних захворювань, спричинених хімічними речовинами	0	0	0	100%	виконано
DIFR (Коефіцієнт частоти травм, що призводять до втрати працездатності) має на меті < 0,14 разів на 1000000 робочих годин, що перевищує галузевий стандарт	0.127	0.203	0.21	100%	виконано
Зменшити показник тяжкості травм з втратою працездатності (DISR) до < 6,88 днів/1000000 людино-годин	5.48	8.136	7.8%	95.7%	у процесі виконання
Допомога постачальникам з високим ступенем ризику у впровадженні систем управління охороною праці та безпекою ISO 45001; рівень впровадження має становити > 70%	41.20%	67%	43%	100%	виконано

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6
Ініціювати заохочувальні програми для волонтерських послуг; накопичені години роботи мають становити понад 5 000 годин для кампусів на Тайвані	284	3357	2145	100%	виконано
<i>Середньострокові та довгострокові цілі у сфері управління</i>					
Інформаційна прозорість: збільшення на 10% щорічного розкриття корупції та порушень законів і нормативних актів через додаток для співробітників	18%	Зменшення до 5%	>5%	100%	виконано
Розкривати інформацію про податкову політику Групи компаній Foxconn	Розкриття	Розкривається через веб-сайт компанії та звіт про стійкий розвиток	Розкриття	100%	виконано
> 50% членів правління не має бути одночасно працівниками або менеджерами Hon Hai	67%	75%	>50%	100%	виконано
Збільшити кількість жінок у радах директорів з 11% до 30%	22%	25%	>20%	100%	виконано
Оцінка діяльності ради директорів, комітету з питань аудиту та комітету з питань винагород має зрости в середньому до 4,8 балів; рада директорів та функціональні комітети кожні три роки мають проходити оцінку діяльності, яка проводиться зовнішніми експертами	виконано	виконано	Проводити оцінювання ефективності щорічно: зовнішнє оцінювання проводилося протягом останніх трьох років	100%	виконано
Продовжувати вдосконалювати ISO 27001 та допомагати бізнес-підрозділам впроваджувати системи кібербезпеки	виконано	виконано	Запровадити узгодженість в управлінській діяльності, охопивши всі центральні інформаційні підрозділи та центральні підрозділи	100%	виконано

Закінчення таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6
Щорічно проводити тестування безпеки для 10 критично важливих систем, щоб гарантувати відсутність серйозних інцидентів з кібербезпеки	виконано	виконано	Розробити специфікації операції тестування на проникнення/процес повідомлення про інцидент інформаційної безпеки	100%	виконано
Усі ключові постачальники електроніки повинні мати FMD (повну декларацію матеріалів) на платформі інтелектуального управління RoHS-REACH.	виконано	виконано		100%	виконано
Збільшити кількість постачальників електроніки з 3 до 25, які забезпечать досягнення нульового рівня відходів на полігоні	10%	15	>15	100%	виконано
Збільшити кількість постачальників критично важливої електроніки з 3 до 45, що використовують 100% відновлюваної енергії для виробництва продукції Hon Hai	12%	24	>22	100%	виконано
Щороку оцінювати та обирати ключових постачальників електроніки. Для постачальників з найгіршими показниками ESG Hon Hai залишає за собою право зменшити кількість або вартість річного замовлення на 2-5%	Список постачальників із низькою ефективністю	>5%	Зменшити річну кількість або вартість замовлення на 2-5%	100%	виконано
Провести оцінку діяльності всіх призначених постачальників у сфері ESG (включаючи екологічно чисту продукцію, управління викидами вуглецю, соціальні та екологічні зобов'язання)	100%	100%	100%	100%	виконано
Рівень охоплення аудитами призначених постачальників механічної продукції (проводяться кожні 3 роки) сягає 90%	73%	85.6%	85%	100%	виконано
Відповіді на запити щодо конфліктних мінералів від призначених постачальників мають досягнути 100%, забезпечуючи нульове використання конфліктних мінералів	100%	100%	100%	100%	виконано

Джерело: складено на основі [274]

## Додаток В

## Таблиця В.1

## Світові тренди в розвитку корпоративної соціальної відповідальності компаній

Назва тренду	Опис тренду	Реакція компаній на дію тренду	Рекомендації для бізнесу
1	2	3	4
<i>Реагування компаній на зміни клімату</i>	Рекордні обсяги викидів промислових компаній спричиняють глобальне потепління на 3,1 С. Паризька угода 2015 року стала каталізатором, коли країни та компанії взяли на себе зобов'язання обмежити глобальне потепління. Громадська думка підтримує погляд, що викиди CO <sub>2</sub> повинні регулюватися і що компанії повинні робити більше для вирішення проблеми глобального потепління. Інвестори все частіше оцінюють бізнес на основі його кліматичної стійкості та вуглецевого сліду, що робить впровадження кліматично чутливих технологій для компаній пріоритетним	1. Компанії приймають плани кліматичного переходу для здійснення декарбонізації. 2. Викиди, які вдалося уникнути включають до корпоративного обліку викидів парникових газів. 3. Зростаючий попит на електроенергію сприяє переходу до відновлюваної енергетики та вирішення кліматичних цілей	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Використовувати аналіз сценаріїв для визначення сфер високого ризику та високих можливостей для енергетичного переходу</li> <li>▪ Розробляти та впроваджувати перспективний та фінансово оцінений план переходу з метою виділення капіталу на декарбонізацію</li> <li>▪ Вивчати можливості включення викидів, яких вдалося уникнути, до вуглецевого обліку організації</li> <li>▪ Активізувати інновації у сфері енергоефективності, щоб компенсувати зростаючі потреби в енергії, пов'язані з новими технологіями</li> </ul>
<i>Зростання цінності людського капіталу та різноманітності персоналу</i>	Компанії все більше інвестують у розвиток своїх співробітників та створення інклюзивного робочого середовища, просування жінок, вирішення проблем самотності та мотивації працівників тощо. Ініціативи у сфері різноманітності продовжують стикатися з перешкодами, особливо у США	1. Компанії все частіше пов'язують винагороди менеджерів з показниками людського капіталу 2. Компанії змінюють підходи до управління робочими місцями, зокрема намагаючись зменшити їх поляризацію	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Пов'язування винагороди керівників із показниками людського капіталу, які спрямовані на сталі бізнес-цілі</li> <li>▪ Підтримка культури відкритого діалогу та норм поваги до дискусій</li> </ul>

## Продовження таблиці В.1

1	2	3	4
<i>Подальша інтеграція ESG-критеріїв для оцінки сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу</i>	Незважаючи на скептичну, а часом негативну реакцію на впровадження ESG-критеріїв в деяких країнах світу, компанії та інвестори все ж продовжують впроваджувати заходи зі сталого розвитку. Регуляторні органи розглядають неправдиві заяви про «зелені» практики як бізнес-ризик	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компанії продовжують говорити про ESG менш відкрито</li> <li>2. Компанії переглядають цілі та зосереджуються на операціоналізації сталого розвитку</li> <li>3. Успішні злиття та поглинання все більше залежать від показників ESG</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Зосередження на точності при оцінці та розкритті впливу на сталий розвиток</li> <li>▪ Забезпечення відповідності інвестицій у технології сталого розвитку стандартам та чинному законодавству</li> <li>▪ Використання системи даних зі сталого розвитку для визначення економічно ефективних інвестицій у чисті технології</li> </ul>
<i>Активізація дій щодо збереження природних систем</i>	<p>Оскільки регуляторний тиск зростає, а стихійні лиха підкреслюють корпоративну залежність від природи, ще більше компаній, ймовірно, будуть враховувати ці обставини у своїй підприємницькій практиці.</p> <p>Прогнозується, що корпоративні зусилля, спрямовані на захист природи, біорізноманіття та запобігання вирубці лісів будуть примножуватися. Каталізатор цих процесів виступає визнання таких фактів, як:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ продовження глобальної вирубка лісів, та доведення популяцій диких тварин до межі виживання</li> <li>▪ невизначеність нової політики та правил, пов'язаних з охороною природи</li> <li>▪ досягнення прогресу щодо прав корінних народів на COP16;</li> <li>▪ зростання вимог до розкриття інформації та дій корпорацій, пов'язаних з природою</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компанії розширюють розкриття інформації, пов'язаної з їх впливом на природу</li> <li>2. Розширення корпоративних політик та зусиль щодо відмови від вирубки лісів</li> <li>3. Інтегрування партнерства з громадськістю з корпоративними природоохоронними стратегіями</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Використовувати ініціативи TNFD, як керівництва для звітування про результати діяльності, пов'язаної з біологічною різноманітністю, водними ресурсами та лісами</li> <li>▪ Підвищувати прозорість щодо ризиків, пов'язаних з вирубкою лісів.</li> <li>▪ Налагоджувати відносини з корінними народами та місцевими громадами через офіційно визнані та юридично зобов'язуючі домовленості</li> </ul>

## Продовження таблиці В.1

1	2	3	4
<p><i>Впорядкування розкриття інформації зі сталого розвитку: розширення та зближення стандартів</i></p>	<p>Продовження та розвиток руху до обов'язкового розкриття інформації зі сталого розвитку у глобальному вимірі. У 2025 році буде відбуватися подальше зближення стандартів, що лежать в основі правил розкриття інформації, а також посилення уваги до окремих секторів. Ключові каталізатори цього тренду:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ поширення обов'язковості вимог щодо розкриття інформації зі сталого розвитку в усьому світі</li> <li>▪ спрощення корпоративне розкриття інформації завдяки конвергенції стандартів</li> <li>▪ орієнтація вимог до розкриття інформації на конкретні сектори та теми</li> <li>▪ посилення потреби в більшій кількості та вищій якості даних</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компанії все більше інвестують у програмне забезпечення для підвищення якості даних та їх збору.</li> <li>2. Компанії реагують на запити інвесторів, які вимагають розкриття інформації зі сталого розвитку</li> <li>3. Незважаючи на прогрес, компаніям потрібно краще підготуватися до аудитів зі сталого розвитку</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Переходити від ручного управління даними зі сталого розвитку до спеціальних платформ ESG-даних.</li> <li>▪ Підвищувати якість та кількість підтверджених даних зі сталого розвитку</li> <li>▪ Порівнювати розкриття інформації зі сталого розвитку з лідерами галузі</li> <li>▪ Залучати зацікавлені сторони до розуміння та узгодження з їхніми пріоритетами щодо розкриття інформації зі сталого розвитку.</li> </ul>
<p><i>Побудова сталих та стійких ланцюгів поставок</i></p>	<p>Зростаюча торговельна напруженість та посилення уваги регуляторних органів до викидів Score 3 змушує компанії переорієнтувати свої ланцюги поставок на регіони з низьким геополітичним ризиком та надійними показниками низько-вуглецевого розвитку та сталого розвитку. Ключові каталізатори даного тренду:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ймовірність затяжних торговельних суперечок між країнами</li> <li>▪ зростання напруженості, що призводить до переформатування глобальних ланцюгів поставок</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компанії адаптують ланцюги поставок в умовах зростання торгової напруженості</li> <li>2. Компанії все частіше об'єднують зусилля для декарбонізації ланцюгів поставок</li> <li>3. Цифрові паспорти продукції допомагають компаніям підвищити прозорість ланцюгів постачання</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Доцільно відстежувати розвиток торгівлі, який може суттєво вплинути на компанію та визначати, коли ризики вимагають переорієнтації на нові географічні регіони.</li> <li>▪ Активізувати зусилля з розкриття інформації та скорочення викидів за Score 3, працювати з постачальниками та об'єднувати зусилля з колегами.</li> <li>▪ Впроваджувати цифрові паспорти продуктів (DPP) відповідно до нових нормативних актів</li> </ul>

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ прагнення країн та компаній забезпечити доступ до критично важливих корисних копалин</li> <li>▪ прискорення декарбонізації ланцюгів поставок через розширене вуглецеве ціноутворення</li> </ul> <p>вплив регулювання, екстремальних погодних умов та трудові спори на ланцюги поставок</p>		
<p><i>Сприяння сталому виробництву та споживанню: споживачі керують діями</i></p>	<p>Споживачі, інвестори та регуляторні органи продовжуватимуть тиснути на компанії, щоб вони зменшили забруднення навколишнього середовища пластиком та хімікатами. Компанії будуть активізувати інновації у сфері сталих продуктів і процесів та ініціативи зі скорочення відходів. Свідомі споживачі продовжуватимуть надавати перевагу екологічно чистим продуктам.</p> <p>Ключові каталізатори впливу цього тренду:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ намагання урядів обмежити пластикові відходи за допомогою місцевих мандатів та оподаткування</li> <li>▪ збереження попиту споживачів на екологічні продукти на тлі інфляційних побоювань</li> <li>▪ продовження зростання кількості відходів на тлі низького рівня переробки</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення зеленого виробництва промисловими компаніями</li> <li>2. Продовжують розвиватися корпоративні дії зі скорочення, повторного використання та переробки матеріалів</li> <li>3. Прогрес інновацій у сфері сталого пакування, незважаючи на зміну цілей компаній</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Виділяти часу і ресурсів для прискорення низьковуглецевих технологій у виробничих процесах</li> <li>▪ Підвищувати екологічність продукції та розкривати інформацію про операційний вплив на довкілля</li> <li>▪ Розглядати можливість поділитися інноваційними практиками сталості продукції та процесів компанії з іншими компаніями, щоб сприяти їх швидшому впровадженню</li> </ul>
<p><i>Застосування технологій для сталого розвитку</i></p>	<p>Продовження дослідження того, як можна використовувати нові технології, такі як штучний інтелект (AI), доповнена реальність (AR), віртуальна реальність (VR) тощо для підвищення ефективності сталого розвитку.</p> <p>Ключові каталізатори тренду:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компанії розгортають програми штучного інтелекту та розробляють інструкції щодо ризиків штучного інтелекту</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Розробляти та впроваджувати відповідальну стратегію ШІ, яка допоможе забезпечити етичне використання ШІ</li> </ul>

## Продовження таблиці В.1

1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ можливість задоволення потреби в енергії для штучного інтелекту через використання суміші джерел енергії з низьким і високим вмістом вуглецю</li> <li>▪ зміна управління через етичні виклики штучного інтелекту</li> </ul> <p>покращення штучної та віртуальної реальності для перенесення операцій в цифрову сферу</p>	<p>2. Штучний інтелект продовжує забезпечувати переваги сталого розвитку</p> <p>3. Технології AR і VR покращують навчання працівників і взаємодію з клієнтами</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Визначати сфери, де штучний інтелект може сприяти стійкості та керувати високими потребами в енергії</li> <li>▪ Оцінювати можливість застосовувати цифрові технології для покращення показників стійкості</li> </ul>
<i>Повага до основних прав</i>	<p>Ймовірне зростання регуляторних та правових зусиль, спрямованих на захист основоположних прав та забезпечення етичної ділової поведінки.</p> <p>Посилення регулювання основоположних прав щодо спорів з фундаментальних прав в судах та продовження вивчення питання прав людини у зв'язку з посиленням енергетичного переходу</p>	<p>1. Зростання ініціативи корінних народів щодо забезпечення справедливості дає громадам право голосу.</p> <p>2. Врахування компаніями різного досвіду приватного сектору у сфері прав людини</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Залучати проактивні громади корінних народів, на які впливає діяльність компанії та надати їм реальний вплив й забезпечувати розподіл вигод</li> <li>▪ Проводити комплексну перевірку дотримання прав людини для виявлення потенційних ризиків, пов'язаних з енергетичним переходом</li> <li>▪ Створювати механізми розгляду скарг щодо дотримання прав людини, адаптовані до обставин діяльності та ланцюгів постачання</li> <li>▪ Аналізувати потенційні проблеми з правами людини у ваших ланцюгах постачання</li> </ul>
<i>Орієнтування в мінливому політичному ландшафті</i>	<p>2024 р. був політично непередбачуваним і насиченим подіями. У 2025 році компанії будуть продовжувати стежити за політичними змінами у сфері сталого розвитку та торговельної політики.</p> <p>Ключові катализатори тренду:</p>	<p>1. Переосмислення компаніями США своїх комунікацій</p> <p>2. Поява політичних змін, що впливають на декарбонізацію</p> <p>3. Намагання компаній активніше впливати на</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Регулярно оцінювати вплив кліматичної політики та регуляторних змін на зусилля компанії з декарбонізації</li> <li>▪ Оцінювати, інвестувати та брати участь у широкому спектрі можливостей для кліматичних дій</li> </ul>

Закінчення таблиці В.1

1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ трансформація глобального ландшафту сталого розвитку під впливом виборів 2024 року</li> <li>▪ ймовірна зміна політики в галузі охорони довкілля та сталого розвитку адміністрацією США</li> <li>▪ все більший вплив судів на формування дій у сфері сталого розвитку; перешкоди бізнес-операціям через зростання кількості глобальних торговельних суперечок</li> </ul>	формування державної політики сталого розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Розробляти стратегію відповідальної участі у формуванні політики, щоб позитивно впливати на майбутню політику сталого розвитку</li> </ul>

*Джерело: складено на основі [337]*

## Додаток Г

## Таблиця Г.1

## Шаблон для збору інформації щодо напрямів та форм КСВ підприємств в Україні

Ключові напрями соціальної відповідальності	Найменування			
	2	3	4	5
1				
<b>1. Етична відповідальність та права людини</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li> <p><b>Чи здійснюється у компанії Due diligence</b> (<u>Що це означає?</u> Чи існує політика щодо прав людини, якою керується компанія всередині компанії? Чи є засоби для оцінки того, як існуюча та запропонована діяльність компанії може вплинути на права людини? Чи політика прав людини інтегрована в усю компанію? Чи є засоби для відстеження діяльності компанії щодо дотримання прав людини? Як розглядаються негативні наслідки рішень і діяльності компанії?)</p> </li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li> <p><b>Чи вживає компанія обережності, якщо діє в ситуації ризику для прав людини</b> (<u>Що це означає?</u> Ситуацією підвищеного ризику для прав людини є робота в умовах : надзвичайної політичної нестабільності, війни, відсутності громадянських прав, бідності, проблем зі здоров'ям, стихійних лих. А також, якщо компанія працює у видобувному бізнесі, чи впливає на інші природні ресурси (наприклад, воду, ліс, атмосферу), що може заважати громадам або в інший спосіб зачіпає прямо чи опосередковано права інших вразливих груп) Якщо компанія відповідає на одне чи кілька запитань вище «так», то чи вживає вона певних дій для забезпечення поваги до прав людини</p> </li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li> <p><b>Чи робила компанія дії, щоб уникнути співучасті у порушенні прав людини, які здійснюються іншими організаціями (партнерами) або дочірніми компаніями, які отримують пряму вигоду від порушень прав людини</b> (<u>Що це означає?</u> Чи пропонує компанія навчання з прав людини для персоналу служби безпеки? Чи робила компанія публічні заяви про те, що вона не потурає порушенням прав людини та уникає стосунків із суб'єктами, які займаються антигромадською поведінкою?)</p> </li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li> <p><b>Чи існують в компанії механізми вирішення скарг</b> (<u>Що це означає?</u> Чи всі сторони мають доступ до механізмів подання скарг? Чи є процес вирішення скарг передбачуваним, з чіткими процедурами та часовими рамками? Чи всі сторони мають доступ до достатньої інформації та досвіду для забезпечення справедливого процесу? Чи сумісний процес з міжнародними стандартами прав людини? Чи є процес розгляду та вирішення скарг прозорим? Чи ґрунтується процес вирішення скарг на діалозі та медіації?)</p> </li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li> <p><b>Чи не допускає компанія дискримінації вразливих груп</b> (<u>Що це означає?</u> Чи гарантує компанія, що вона не дискримінує нікого, з ким вона має будь-який контакт або на кого впливає? Чи ставляться до членів уразливих груп однаково та справедливо? Уразливі групи - це групи за расою, кольором шкіри, статтю, віком або національністю, жінки, люди з обмеженими можливостями, діти, корінне населення та мігранти. Чи проводить компанія політику недискримінації, кампанії з працевлаштування людей з особливими потребами та оприлюднює її результати)</p> </li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li> <p><b>Чи забезпечує компанія дотримання громадянських та політичних прав</b> (<u>Що це означає?</u> Компанія повинна гарантувати, що права всіх працівників і зацікавлених сторін, пов'язані з громадянськими та політичними правами, не порушуються. Чи поважає компанія життя людей? Чи є у компанії способи гарантувати свободу думок і вираження поглядів, навіть якщо це може виражати критику на адресу компанії? Як компанія забезпечує вільне спілкування співробітників навіть за кордоном? Чи забезпечує компанія справедливе слухання перед вжиттям дисциплінарних заходів?)</p> </li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li> <p><b>Чи забезпечуються економічні, соціальні та культурні права</b> (<u>Що це означає?</u> Кожна людина має «економічні, соціальні та культурні права, необхідні для її гідності та особистого розвитку», що включає право на здоров'я, освіту, гідну працю, харчування, релігію та культуру тощо. Чи компанія поважає ці права і не робить нічого, щоб перешкоджати цим правам? Чи гарантує компанія, що вона ні прямо, ні опосередковано не обмежує доступ до життєвих продуктів чи ресурсів?)</p> </li> </ul>				
<b>2. Трудові практики</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li> <p><b>Яким чином забезпечується зайнятість та трудові відносини</b> (<u>Що це означає?</u> Чи гарантує компанія свободу асоціацій, усунення примусової праці, скасування дитячої праці та усунення дискримінації у сфері праці, повагу до роботи та професії? Чи всі працівники підприємства мають право участі в колективних переговорах? Чи надає компанія умови для ефективного виконання роботи працівників? Чи гарантує компанія, що вона не залучається до примусової чи обов'язкової праці, не отримує вигод і прибутку від неї? Чи всі працівники мають рівні можливості та чи існує процес недискримінації, який регулярно контролюється? Чи дотримується компанія мінімального віку для працевлаштування та гарантує, що вона не залучає дітей до праці та не отримує прибутку від них?)</p> </li> </ul>				

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Які умови праці та соціальний захист</b></li> <li>▪ (Що це означає? Умови праці та соціальний захист» враховують забезпечення заробітної плати та інших форм компенсації, такі як тривалість робочого часу, періоду відпочинку, відпустки, дисциплінарні практики та практики звільнення, захисту материнства та соціального забезпечення. Загроза позбавлення цих умов призводить до примусової праці. Чи всі чоловіки та жінки, які працюють у компанії, юридично визнаються працівниками чи юридично визнані само зайнятими (ФОП-и по-нашому)? Чи надає компанія завчасне повідомлення працівникам при розгляді змін у діяльності, які можуть вплинути на їх роботу? Працюючи на міжнародному рівні, чи намагається компанія підтримувати та збільшувати зайнятість громадян країни перебування? Чи умови праці відповідають місцевому законодавству та міжнародним стандартам праці? Чи забезпечує компанія рівну оплату за рівноцінну роботу?)</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Соціальний діалог</b></li> <li>▪ (Що це означає? Компанія забезпечує усі види переговорів, консультацій або обміну інформацією між роботодавцями і працівниками з питань, що становлять спільний інтерес і стосуються економічних і соціальних проблем. Чи забезпечує компанія право працівників приєднуватися до ведення колективних переговорів? Чи надає компанія завчасне повідомлення представникам працівників, коли операційні зміни значно вплинуть на зайнятість? Чи підтримує компанія міжнародно визнані права на свободу асоціацій, профспілок?)</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Здоров'я та безпека на роботі</b></li> <li>▪ (Що це означає? Чи компанія розробила та впровадила політику охорони праці? Чи компанія аналізує та контролює ризики для здоров'я та безпеки, пов'язані з її діяльністю? Чи компанія реєструє та розслідує всі інциденти, пов'язані з охороною здоров'я та безпекою, щоб мінімізувати або усунути їх? Чи прагне компанія усунути ризики на робочому місці? Ключовим компонентом сильної програми охорони праці та безпеки є спільний комітет із охорони праці та безпеки праці, який складається з членів керівництва, а також представників працівників у рівній кількості)</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Розвиток людини та навчання на робочому місці</b></li> <li>▪ (Що це означає? Компанії можуть пропонувати працівникам можливість розширити свої здібності та функції, тим самим підвищуючи самореалізацію та покращуючи можливості працевлаштування. Така політика може значно сприяти людському розвитку, наприклад, шляхом покращення гендерної рівності та сприяння кращому здоров'ю та добробуту. Чи доступні для всіх працівників розвиток навичок, навчання та стажування, а також можливості кар'єрного зростання? Чи розробила компанія програми управління працею, спрямовані на збереження здоров'я та добробуту? Розвиток персоналу. Гендерна рівність (Програми балансу між сім'єю і роботою, просування жінок, протидії сексуальним домаганням, батьківські декрети)</li> </ul>				
<h3>3. Довкілля</h3>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Запобігання забрудненню</b></li> <li>▪ (Що це означає? Чи вжила компанія заходи щодо запобігання забрудненню та відходам? Чи вимірює компанія, записує та звітує про зменшення забруднення води, повітря та утворення відходів? Чи впроваджуються програми переробки та зменшення використання пластику? Чи впроваджено підприємством план запобігання екологічним аваріям і готовності до них?)</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Раціональне використання ресурсів</b></li> <li>▪ (Що це означає? Чи сприяє компанія сталому споживанню?. Сприяння більшій екологічній відповідальності може також включати заборону певних продуктів або речовин або розробку нових, інноваційних виробничих процесів або продуктів. Як компанія використовує свої енергетичні, водні, сировинні та інші ресурси. Чи використовує компанія перероблені матеріали та повторно використану воду настільки, наскільки це екологічно корисно? Зменшення споживання води та будь яких ресурсів. Зменшення споживання енергії шляхом налаштування освітлення та систем на таймери, використання світлодіодів замість традиційних лампочок, встановлення сонячних панелей, відмову від паперу, заохочення віддаленої роботи для скорочення споживання енергії в офісі).</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптація</b></li> <li>▪ (Що це означає? Компанія повинна вимірювати, реєструвати та звітувати про значні викиди ПГ, а також поступово скорочувати та мінімізувати їх. Профілактику слід вважати важливішою за зменшення. Компанії мають адаптуватися до зміни клімату та враховувати соціальні наслідки та вплив на здоров'я, процвітання та права людини. Чи враховуються майбутні глобальні та місцеві кліматичні прогнози, а також непрямі ризики? Чи визначено можливості уникнути або мінімізувати шкоду, пов'язану зі зміною клімату? Чи розглядала компанія можливість стати вуглецево-нейтральною шляхом компенсації викидів парникових газів? Чи визначено джерела прямих і непрямих викидів парникових газів і чи визначені межі?)</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Захист навколишнього середовища, біорізноманіття та відновлення природних середовищ існування</b></li> <li>▪ (Що це означає? Чи компанія запобігає втратам природних екосистем та сприяє відновленню екосистем? Якщо це неможливо: чи компенсує компанія збитки за допомогою дій, які призведуть до отримання чистого прибутку від екологічних послуг з часом? Чи було застосовано методи планування, проектування та експлуатації для мінімізації можливого впливу на навколишнє середовище в результаті діяльності компанії? Чи запровадила компанія стійкі практики сільського господарства, рибальства, захисту тварин і лісівництва, як це визначено в провідних стандартах і схемах сертифікації? Висадка дерев, встановлення жорстких обмежень на кількість упаковки тощо).</li> </ul>				

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5
<b>4. Чесні операційні практики</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Відповідальна політична участь</b> (<i>Що це означає?</i> Як і у випадку з багатьма іншими формами фінансової та натуральної підтримки політичних або соціальних груп, прозорість є ключем до уникнення звинувачень у недобросовісній конкуренції чи односторонньому впливі. Чи прозорі політика та діяльність, пов'язані з лобіюванням, політичними внесками та політичною залученістю? Чи уникає компанія політичних внесків, які намагаються контролювати політиків на користь певної мети?)</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Просування соціальної відповідальності в ланцюжку вартості</b> (<i>Що це означає?</i> Чи включила компанія етичні, соціальні, екологічні критерії, критерії охорони здоров'я, безпеки та гендерної рівності у свою політику щодо закупівель, розповсюдження та укладення контрактів? Чи заохочує компанія інші організації прийняти подібну політику, не потураючи при цьому антиконкурентній поведінці? Чи бере компанія активну участь у підвищенні обізнаності про соціальну відповідальність в організаціях, з якими вона має стосунки? Чи сприяє компанія впровадженню соціально відповідальної практики в організаціях, з якими компанія має стосунки? Чи сприяє компанія впровадженню соціально відповідальної практики в своєму ланцюжку створення вартості/постачання?)</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Протидія корупції</b> (<i>Що це означає?</i> Чи були впроваджені політика та практика, спрямовані на протидію корупції, механізми, які дозволяють повідомляти про це без страху помсти? Чи подає керівництво компанії хороший приклад щодо антикорупційної поведінки? Чи отримують підтримку співробітники та представники в їхніх зусиллях з викорінення хабарництва та корупції та чи заохочують їх до прогресу? Чи проводить компанія навчання та підвищення обізнаності працівників і представників щодо корупції та способів її протидії? Чи є винагорода працівників і представників належною та лише за законні послуги? Чи створено в компанії ефективну систему протидії корупції? Чи заохочуються працівники, партнери, представники та постачальники повідомляти про порушення політики організації шляхом хабарництва та вимагання?)</li> </ul>				
<b>5. Взаємодія зі споживачами</b>				
<p>(<i>Що це означає?</i> Захист споживачів: компанії мають надавати безпечні продукти, правдиву рекламу та захист конфіденційності даних. Надавати споживачам точної та зрозумілої інформації про продукти/послуги, включаючи склад, походження, способи використання та утилізації. Забезпечення відкритої комунікації через офіційні канали, включаючи соціальні мережі та сайти. Запровадження платформ для збору відгуків про продукцію чи послуги. Врахування побажань клієнтів у процесах розробки нових продуктів або послуг).</p>				
<b>6. Залучення та розвиток громади</b>				
<p>(<i>Що це означає?</i> Організації можуть поширити свої ініціативи з КСВ на діяльність з розвитку громади. Це включало б діяльність, пов'язану зі здоров'ям, освітню підтримку, заохочення мистецтва та іншу громадську діяльність. Завдяки діяльності з розвитку громади організації можуть не лише запропонувати краще та здоровіше життя, але й створити платформу для однодумців, щоб об'єднатися та дослідити нові ідеї. Отримання продуктів і послуг у місцевих компаній. Особиста залученість вищого керівництва в громадську активність).</p>				
<b>7. Філантропічна відповідальність та волонтерство співробітників</b>				
<p>(<i>Що це означає?</i> Підтримка громадських заходів та пропозицій. Компанії повинні підтримувати місцеві громади шляхом пожертвувань, волонтерства та спонсорства. Схвалення волонтерських програм для працівників).</p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Пожертви благодійним організаціям не пов'язані з війною. Фінансування соціальних проєктів пов'язаних зі спортом, освітою, мистецтвом тощо.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Пожертви на ЗСУ, парамедицину, для переселенців все, що пов'язано з війною</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Волонтерство, пов'язане з війною</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Волонтерство, не пов'язане з війною</li> </ul>				
<b>8. Корпоративне управління</b>				
<p>(<i>Що це означає?</i> Наявність прозорої інформації щодо управління компанією: керівні органи та їх функціональні обов'язки (Правління, Рада, Корпоративний секретар) Склад Ради директорів/Наглядової ради (інформація про членів ради, незалежні члени ради)</p>				

Закінчення таблиці Г.1

1	2	3	4	5
▪ Кодекс (Принципи) корпоративного управління компанії				
▪ Інформація для інвесторів (звіти, протоколи, оголошення, презентації тощо)				
▪ Політика щодо заробітної плати, бонусів та винагород наглядової ради та керівництва				
▪ Управління корпоративною соціальною відповідальністю (органи або особи, які відповідають за реалізацію КСВ стратегії/політики)				
▪ Структура, що здійснює функції комплаєнс , в т.ч. наявність у складі наглядової ради комітету з питань комплаєнс та/ або етики.				
▪ Антикоруційна програма/політика				
▪ Канали повідомлень про порушення («Гаряча лінія» та інші)				
▪ Сертифікація за відповідним стандартом				
▪ План залучення стейкхолдерів				

*Джерело: складено автором*

## Додаток Д

Таблиця Д.1

## Опис особливостей впливу КСВ підприємств за видами економічної діяльності

Вид економічної діяльності	Напрями КСВ	Опис особливостей реалізації
1	2	3
<i>Банківський сектор</i>	етична відповідальність та права людини	Порушення етичних норм – це не просто шкода для репутації, а ризик для безпеки держави і громадян
	трудові практики	Успіх банку залежить від кваліфікованих, лояльних та мотивованих працівників
	чесні операційні практики	Порушення чесності веде до масових скандалів, втрати ліцензій і суспільного осуду
	взаємодія зі споживачами	Довіра клієнтів – основа стабільності банківського бізнесу
	корпоративне управління	Фінансові установи повинні мати прозору систему управління, чітку звітність, контроль ризиків. Це фундамент для довіри інвесторів, клієнтів і регуляторів
	охорона довкілля	Банки можуть підсилювати або зменшувати екологічний вплив економіки через свої рішення.
<i>ІТ сфера</i>	етична відповідальність та права людини	ІТ формує цифрове середовище, де права людини повинні бути не менш захищеними, ніж в офлайн.
	трудові практики	Галузь має високий рівень конкуренції за таланти, тому умови праці, гнучкість, diversity & inclusion, психоемоційне здоров'я – у пріоритеті
	взаємодія зі споживачами	Продукти ІТ-сектору – це платформи, додатки, сервіси, які мають бути зручними, безпечними, прозорими для користувача
	корпоративне управління,	Важлива публічність, відкритість до аудиту, дотримання стандартів ESG, антикорупційні політики, відповідальність топ-менеджменту
	охорона довкілля,	В пріоритеті стоїть оптимізація енергоспоживання, переробка обладнання, електронна утилізація
	філантропічна відповідальність	ІТ – рушій змін, і він має трансформувати суспільство не лише через код, а й через дії

Продовження таблиці Д.1

1	2	3
<i>Агросектор</i>	взаємодія зі споживачами	Люди буквально «споживають» результат аграрного бізнесу, тому очікують відповідального ставлення до здоров'я споживача
	охорона довкілля	Аграрна діяльність має довгостроковий екологічний вплив, і від її відповідальності залежить екосистема майбутніх поколінь
	залучення та розвиток громади	Агробізнеси є частиною локального контексту – без підтримки громади вони не виживуть і не розвиватимуться
	філантропічна відповідальність	Соціальна роль агрокомпаній має бути активною – особливо в регіонах з обмеженим доступом до державної підтримки
<i>Харчова промисловість</i>	етична відповідальність та права людини	Порушення прав людини або етичних норм швидко стають відомими і можуть знищити репутацію бренду
	взаємодія зі споживачами	Безпека, якість і прозорість походження харчової продукції – ключ до довіри. Без довіри споживачів компанія втрачає ринок
	залучення та розвиток громади	Розвиток громади створює стійке соціальне середовище для роботи бізнесу і формує його позитивний імідж
	охорона довкілля	Екологічна поведінка – вимога часу і запит від споживачів. Вона зменшує ризики і підвищує довіру
<i>Металургія</i>	трудові практики	Добробут і безпека працівників напряду впливають на продуктивність, стабільність роботи підприємства й соціальний спокій у регіоні
	охорона довкілля	Екологічні ризики – це як репутаційні, так і фінансові втрати. «Зелені» металургійні підприємства мають більший шанс на інвесторів і ринки збуту
	залучення та розвиток громади	Коли громада підтримує підприємство – воно працює стабільніше. Це гарантія соціального миру та збереження кадрів
	філантропічна відповідальність	У кризові моменти великі компанії стають лідерами змін – і це формує сильну соціальну репутацію
<i>Транспорт та логістика</i>	Етична відповідальність та права людини	Є ризики пов'язані з експлуатацією праці, недотриманням прав людини, особливо у глобальних ланцюгах постачання
	Трудові практики	Якісні трудові умови, страхування, навчання та повага – основа ефективної логістики
	Охорона довкілля	Перехід до електротранспорту, оптимізації маршрутів, зелених складів – ключовий вектор сталого розвитку
	Взаємодія зі споживачами	У логістиці клієнт очікує швидкість, прозорість, точність, ввічливе обслуговування. Якісна взаємодія зі споживачами це завжди конкурентна перевага

Закінчення таблиці Д.1

1	2	3
	Корпоративне управління	Логістика часто функціонує в складних багаторівневих системах: дочірні компанії, підрядники, міжнародні офіси. Тому в цій сфері необхідні високі стандарти управління, внутрішній контроль, прозора звітність, боротьба з корупцією
Фармацевтика	Етична відповідальність та права людини	Помилки чи недобросовісність можуть призвести не просто до втрати репутації – а до людських жертв
	Трудові практики	Безпечні умови праці на виробництві (робота з речовинами, стерильність), гідна оплата та постійне навчання – надзвичайно важливі. Від мотивації та умов роботи персоналу залежить якість кінцевого продукту
	Взаємодія зі споживачами	Відкритість, доступність інформації, якісне консультування, боротьба з підробками – важливі аспекти соціальної відповідальності
	Філантропічна відповідальність та волонтерство співробітників	Фармацевтичні компанії часто беруть участь у гуманітарних програмах: безкоштовні ліки, підтримка лікарень, вакцинація. Особливо в умовах війни, епідемій чи природних катастроф – фармацевтика грає роль рятівника

Джерело: розроблено автором

## Додаток Е

Таблиця Е.1

Характеристика соціальних проєктів, пов'язаних філантропічною діяльністю підприємств, що провадять діяльність у галузі сільського господарства в Україні, за період 2018–2024 рр.

Назва підприємства	Назва проєкту	Опис філантропічної діяльності в межах проєкту
1	2	3
ПрАТ «МХП»	<i>Програма підтримки «МХП Поруч»</i>	Компанія продовжує виплачувати заробітну плату мобілізованим працівникам, зберігаючи їх робочі місця. Організуються адаптивні клуби та ветеранські простори для допомоги у реінтеграції після повернення з фронту. У березні 2022 року МХП безкоштовно передав 4 тис. тонн продовольства військовим, поліції та соціальним установам, що відповідало приблизно 1,2% від загального виробництва курятини компанії за попередній рік
	<i>Конкурс соціальних ініціатив «Час діяти, Україно!» (з 2023 р.)</i>	Цей конкурс надає гранти для реалізації локальних проєктів, що спрямовані на вирішення конкретних проблем малих міст та сільських громад. У 2023 році підтримано 149 проєктів на суму 12,8 млн грн та на 14 млн грн в 2024 році
	<i>Конкурс бізнес-ідей «Роби своє» (з 2023 р.)</i>	Спрямований на підтримку мікропідприємництва в селах та малих містах. Компанія спільно з Фондом за 2 роки виділила понад 26 млн грн
	<i>Благодійний проєкт «Посій насіння з МХП» (2022 р.)</i>	Мета цього проєкту – підтримка продовольчої безпеки країни через безкоштовне надання насіння овочів і квітів громадам для посівної. У 2022 році було роздано 269800 пакунків насіння, що дозволило засіяти понад 310 га та зібрати понад 11,3 тис. тонн врожаю
	<i>Скарбничка здоров'я (2023 р.)</i>	З березня 2023 року до серпня 2024-го вдалося обстежити понад 5 тис. дітей
	<i>Кіно заради перемоги (2022–2023 рр.)</i>	Відбулося майже 2 тис. показів 65 українських стрічок у 387 населених пунктах і військових частинах
	<i>Проєкт зі збереження українських музеїв (з 2022 р.)</i>	Музею Трипільської культури, Музею-садиби В'ячеслава Чорновола, Музею Василя Симоненка та інших видатних українців

## Продовження таблиці Е.1

1	2	3
ТОВ «КЕРНЕЛ КОМПАНІ»	<i>Підтримка місцевих громад та суспільства в цілому (з 2022 р.)</i>	12 млн дол. США – загальні внески на підтримку Української армії та гуманітарну допомогу під час воєнного періоду
	<i>Підтримка ветеранів (з 2022 р.)</i>	Розробка комплексної програми адаптації та інтеграції ветеранів, включаючи адаптацію робочих місць, тренінги для керівників і колег, а також підтримку професійних психологів
	<i>Корпоративний волонтер (з 2022 р.)</i>	Програма «Корпоративний волонтер», що об'єднує співробітників для відвідування поранених військовослужбовців у шпиталях та надання їм моральної підтримки
	<i>Корпоративне донорство (з 2022 р.)</i>	Програма корпоративного донорства, яка залучає працівників до регулярних донорських заходів для допомоги пораненим захисникам
	<i>Підтримка армії (з 2022 р.)</i>	З початку повномасштабної війни компанія спрямувала понад 3 млрд грн на підтримку військових, включаючи забезпечення технікою, транспортом та захисним спорядженням
ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»	<i>Конкурс малих грантів для локальних проєктів (2024 р.)</i>	Максимальний розмір гранту становив до 40 тис. грн на проєкт, з обов'язковим співфінансуванням від громади не менше 20% від загального бюджету. Напрями проєктів включали розвиток інфраструктури, благоустрій територій, екологічні ініціативи та збереження культурної спадщини
	<i>Соціальні інвестиції та підтримка громад (2023 р.)</i>	У 2023 році компанія спрямувала 37,7 млн грн на реалізацію соціальних проєктів у громадах своєї присутності. Серед основних напрямів інвестицій були проєкти у сфері благоустрою та інфраструктури, а також освітні й культурні ініціативи для молоді, такі як «Розумний город» і «Великодня веселка»
	<i>Проєкт «Марафон лип» (з 2019 р.)</i>	Компанія проводить щорічну екологічно-соціальну акцію «Марафон лип», спрямовану на висадження медодайних дерев та розвиток пасічництва в громадах. У 2019 році в рамках цього проєкту було висаджено понад 1600 саджанців липи, гледичії та фундуку на 15 локаціях у п'яти областях Західної України. До акції долучилися понад 120 волонтерів, включаючи місцевих жителів, членів кооперативів, співробітників компанії та представників органів самоврядування
ТОВ ФІРМА «Астарта-Київ»	<i>Проєкт «Common Help UA» (2022–2024 рр.)</i>	Спільно з благодійним фондом «Повір у себе», «Астарта-Київ» створила гуманітарний проєкт для надання допомоги евакуйованим мешканцям та громадам на окупованих територіях
	<i>Проєкт «Сміливі» (з 2023 р.)</i>	У співпраці з Райффайзен Банком та Vodafone Ukraine, компанія підтримує безробітних жінок та чоловіків, надаючи їм можливості для реалізації бізнес-ідей у семи областях України

## Закінчення таблиці Е.1

1	2	3
	<i>Встановлення дитячих майданчиків (2022 р.)</i>	Завдяки співпраці агрофірми «імені Довженка» та Шишацької громади було встановлено дитячий майданчик у селі Вишневе, сприяючи створенню безпечного простору для дозвілля дітей
	<i>Акція «Зберігаємо довкілля з Астартою» (2021 р.)</i>	Працівники компанії висадили понад 8 тисяч дерев і більше ніж 270 кущів у громадах Полтавщини. До акції долучилися колективи різних підрозділів та місцеві жителі
ТОВ УТ «УКРЛЕНД-ФАРМІНГ»	<i>Підтримка українських захисників (з 2022 р.)</i>	Зокрема, агрохолдинг «Авангард», що входить до складу групи компаній «UkrLandFarming», передав на потреби захисників 500 тисяч штук яєць, паливно-мастильні матеріали та необхідну техніку, включаючи три вантажні автомобілі ISUZU для територіальної оборони Києва. Такі ферми як ТОВ «Агро-Край», ТОВ «Райз-Схід», ТОВ «Райз – Північ», ТОВ «Райз – Полісся» та ТОВ «Поділля Агропродукт», безкоштовно роздають молоко населенню
	<i>Ремонт доріг та благоустрій (2018 р.)</i>	Компанія інвестує в ремонт доріг, водопостачання та освітлення в населених пунктах, де веде діяльність. Наприклад, у Гадяцькому районі було відремонтовано водяний насос та відновлено ділянки автошляхів
	<i>Соціальні угоди з місцевими радами</i>	Компанія укладає договори, за якими відраховує певну суму з кожного гектара орендованої землі до місцевих бюджетів. Ці кошти використовуються для вирішення нагальних потреб громад, таких як ремонт доріг та освітлення вулиць
	<i>Проект «Світ аграрних професій» (2019 р.)</i>	Спрямований на популяризацію аграрних професій серед молоді та дорослих, надаючи можливості для навчання та стажування на підприємствах компанії
	<i>Фінансування спортивних команд (2019 р.)</i>	Компанія підтримує місцеві футбольні клуби, такі як «Вихор» у селі Ямниця та ФК «Сілець» в Івано-Франківській області, забезпечуючи їх фінансуванням для участі в змаганнях та розвитку інфраструктури
ТОВ «УПІ-АГРО»	<i>Підтримка армії</i>	У 2014 році компанія активно допомагала армії, а також співробітникам та акціонерам, мобілізованим на службу в зоні АТО. Хоча конкретні деталі про обсяги та форми цієї допомоги не зазначені, це свідчить про залученість компанії до підтримки обороноздатності країни
	<i>Фінансова підтримка місцевих громад</i>	Компанія сприяє будівництву та ремонту об'єктів соціальної інфраструктури, таких як дитячі садки, школи, фельдшерсько-акушерські пункти, а також бере участь у проєктах з будівництва водо- та газопроводів, ремонту доріг

Джерело: узагальнено автором на основі: [14; 31; 52; 82; 84; 112; 115; 132; 149; 150; 152; 160; 161; 163; 166; 171; 174; 196; 197; 198; 212;

214; 249; 297 ]

## Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Результати експертного визначення рейтингів чинників, які впливають на динаміку практик КСВ підприємств України

<i>Чинники / експерти</i>	<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>	<i>E4</i>	<i>E5</i>	<i>E6</i>	<i>E7</i>	<i>E8</i>	<i>E9</i>	<i>E10</i>	<i>E11</i>	<i>E12</i>	<i>E13</i>	<i>E14</i>	<i>E15</i>	<i>R<sub>i</sub></i>	<i>R̄</i>
Суспільно-політичний контекст	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	3	25	<b>1,67</b>
Культурні особливості та локальні норми	25	24	15	25	25	23	15	25	20	23	24	25	24	25	21	339	<b>22,60</b>
Законодавство та державне регулювання	1	4	3	1	2	2	3	2	1	5	1	2	3	1	1	32	<b>2,13</b>
Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	4	6	9	5	4	3	7	3	3	3	4	3	2	4	2	62	<b>4,13</b>
Зміни в технологіях	22	25	14	20	22	19	14	19	22	21	22	19	23	22	19	303	<b>20,20</b>
Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів постачання	10	13	12	12	10	18	12	18	10	20	10	18	13	10	14	200	<b>13,33</b>
Зростаючий попит на екологічні, етичні та локальні продукти	15	14	17	21	15	9	17	9	15	18	15	9	14	15	24	227	<b>15,13</b>
Медіа та громадська думка	11	10	10	11	11	24	10	24	11	9	11	24	15	11	23	215	<b>14,33</b>
Очікування суспільства та громади	19	11	11	22	19	14	11	10	18	22	19	8	16	19	22	241	<b>16,07</b>
Корпоративна культура	5	12	5	6	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	7	84	<b>5,60</b>
Лідерство та управлінська філософія	8	9	8	7	8	7	8	7	8	8	8	7	12	8	6	119	<b>7,93</b>
Розмір підприємства	3	2	4	2	3	6	4	6	4	6	3	6	6	3	5	63	<b>4,20</b>
Стратегія та цілі компанії	6	4	1	4	6	4	1	4	6	2	6	4	4	6	4	62	<b>4,13</b>
Система управління персоналом	17	17	19	13	17	20	18	20	17	11	17	20	17	17	13	253	<b>16,87</b>
Ефективність внутрішньої комунікації щодо цілей і результатів КСВ	24	15	23	23	24	21	23	21	24	12	25	21	21	24	15	316	<b>21,07</b>
Знання концепції ESG	9	8	7	8	9	8	13	14	12	13	12	14	7	12	10	156	<b>10,40</b>
Структура власності підприємства	13	7	16	14	13	13	16	13	13	7	13	13	8	13	16	188	<b>12,53</b>
Гендерне розмаїття в правлінні компанії	23	20	20	24	23	15	20	15	23	14	23	15	19	23	18	295	<b>19,67</b>
Організаційна структура	12	16	18	15	12	12	19	12	9	15	9	12	9	9	9	188	<b>12,53</b>
Корпоративне управління	16	19	21	16	16	16	21	16	16	17	16	16	20	16	17	259	<b>17,27</b>
Міжнародні стандарти та ініціативи	7	5	6	9	7	10	9	8	7	10	7	10	10	7	8	120	<b>8,00</b>
Сфера економічної діяльності	14	18	13	10	14	11	6	11	14	16	14	11	11	14	11	188	<b>12,53</b>
Схильність до інновацій у компанії	18	21	22	17	18	17	22	17	19	19	18	17	18	18	12	273	<b>18,20</b>
Репутаційні ризики	21	22	25	18	21	22	25	23	21	25	21	22	25	20	20	331	<b>22,07</b>
Впровадження державно-приватного партнерства	20	23	24	19	20	25	24	22	25	24	20	23	22	21	25	337	<b>22,47</b>

*Джерело: складено автором*

Таблиця Ж.2

Матриця результатів попарного оцінювання чинників впливу  
на КСВ експерта №1

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	-	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1
2	Законодавство та державне регулювання	1	-	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1
3	Корпоративна культура	0	0	-	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1
4	Суспільно-політичний контекст	1	0	0	-	1	0	1	0	1	1	1	1	1
5	Розмір підприємства	1	0	1	0	-	0	0	0	1	1	1		1
6	Стратегія та цілі компанії	1	1	0	1	1	-	1	0	1	1	1	0	1
7	Міжнародні стандарти та ініціативи	0	1	0	0	1	0	-	1	0	0	1	0	1
8	Лідерство та управлінська філософія	1	1	1	1	1	1	0	-	1	0	0	1	1
9	Структура власності підприємства	0	1	1	0	0	0	1	0	-	1	1	1	1
10	Знання концепції ESG	0	0	0	0	0	0	1	1	0	-	0	0	1
11	Сфера економічної діяльності	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	-	1	1
12	Організаційна структура	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	-	1
13	Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів постачання	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.3

Матриця результатів попарного оцінювання чинників впливу  
на КСВ експерта №2

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	-	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1
2	Законодавство та державне регулювання	1	-	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1
3	Корпоративна культура	0	1	-	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1
4	Суспільно-політичний контекст	0	0	0	-	1	0	1	0	1	1	1	1	1
5	Розмір підприємства	1	0	1	0	-	0	0	0	1	0	0	1	0
6	Стратегія та цілі компанії	1	1	0	1	1	-	1	0	1	0	1	0	1
7	Міжнародні стандарти та ініціативи	0	0	0	0	1	0	-	1	0	0	1	0	1
8	Лідерство та управлінська філософія	1	1	1	1	1	1	0	-	1	0	0	1	1
9	Структура власності підприємства	1	1	1	0	0	0	1	0	-	1	1	1	0
10	Знання концепції ESG	0	1	0	0	1	1	1	1	0	-	0	0	1
11	Сфера економічної діяльності	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	-	1	0
12	Організаційна структура	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	-	1
13	Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів постачання	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	-

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.4

Матриця результатів попарного оцінювання чинників впливу  
на КСВ експерта №3

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	-	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1
2	Законодавство та державне регулювання	1	-	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1
3	Корпоративна культура	0	0	-	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0
4	Суспільно-політичний контекст	0	0	0	-	0	0	1	0	1	1	0	0	0
5	Розмір підприємства	1	0	1	1	-	0	0	0	1	0	0	1	1
6	Стратегія та цілі компанії	1	1	0	1	1	-	1	0	1	0	1	0	1
7	Міжнародні стандарти та ініціативи	0	0	0	0	1	0	-	1	0	0	1	0	0
8	Лідерство та управлінська філософія	1	1	1	1	1	1	0	-	1	1	0	1	1
9	Структура власності підприємства	0	1	1	0	0	0	1	0	-	1	1	1	0
10	Знання концепції ESG	0	0	1	0	1	1	1	0	0	-	0	0	1
11	Сфера економічної діяльності	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	-	1	1
12	Організаційна структура	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	-	1
13	Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів постачання	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	-

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.5

Матриця результатів попарного оцінювання чинників впливу  
на КСВ експерта №4

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	-	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0
2	Законодавство та державне регулювання	0	-	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1
3	Корпоративна культура	1	0	-	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1
4	Суспільно-політичний контекст	0	0	0	-	0	1	0	1	1	1	0	0	1
5	Розмір підприємства	1	0	1	1	-	0	0	0	1	0	1	0	1
6	Стратегія та цілі компанії	1	1	0	0	1	-	0	1	1	0	0	1	0
7	Міжнародні стандарти та ініціативи	0	0	0	1	1	1	-	1	0	0	1	0	1
8	Лідерство та управлінська філософія	1	1	1	0	1	0	0	-	0	1	0	1	1
9	Структура власності підприємства	0	1	1	0	0	0	1	1	-	1	1	1	0
10	Знання концепції ESG	1	0	1	0	1	1	1	0	0	-	0	0	1
11	Сфера економічної діяльності	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	-	1	0
12	Організаційна структура	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	-	1
13	Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів постачання	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	-

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.6

Матриця результатів попарного оцінювання чинників впливу  
на КСВ експерта №5

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	-	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1
2	Законодавство та державне регулювання	1	-	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0
3	Корпоративна культура	1	0	-	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1
4	Суспільно-політичний контекст	0	1	0	-	1	0	0	0	1	1	0	0	1
5	Розмір підприємства	1	0	0	0	-	1	0	0	1	0	1	1	0
6	Стратегія та цілі компанії	1	1	0	1	0	-	1	1	1	1	1	0	1
7	Міжнародні стандарти та ініціативи	0	0	0	1	1	0	-	0	0	0	1	0	1
8	Лідерство та управлінська філософія	1	1	1	1	1	0	1	-	0	1	0	1	1
9	Структура власності підприємства	0	1	1	0	0	0	1	1	-	1	1	1	0
10	Знання концепції ESG	0	0	1	0	1	0	1	0	0	-	0	0	1
11	Сфера економічної діяльності	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	-	1	1
12	Організаційна структура	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	-	0
13	Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів постачання	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	-

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.7

Матриця результатів попарного оцінювання чинників впливу  
на КСВ експерта №6

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Законодавство та державне регулювання	0	-	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1
3	Корпоративна культура	0	1	-	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1
4	Суспільно-політичний контекст	0	0	0	-	1	0	0	0	1	1	0	1	1
5	Розмір підприємства	0	0	0	0	-	1	1	0	1	0	1	1	0
6	Стратегія та цілі компанії	0	1	1	1	0	-	1	0	0	1	1	0	1
7	Міжнародні стандарти та ініціативи	0	0	0	1	0	0	-	1	1	0	1	0	1
8	Лідерство та управлінська філософія	0	1	1	1	1	1	0	-	0	0	1	1	1
9	Структура власності підприємства	0	1	1	0	0	1	0	1	-	1	1	1	0
10	Знання концепції ESG	0	0	1	0	1	0	1	1	0	-	0	1	1
11	Сфера економічної діяльності	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	-	1	0
12	Організаційна структура	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	-	0
13	Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів постачання	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	-

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.8

Матриця результатів попарного оцінювання чинників впливу  
на КСВ експерта №7

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	-	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
2	Законодавство та державне регулювання	0	-	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1
3	Корпоративна культура	1	0	-	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1
4	Суспільно-політичний контекст	0	1	1	-	1	0	1	0	0	1	0	1	1
5	Розмір підприємства	1	0	1	0	-	1	0	1	0	0	1	1	0
6	Стратегія та цілі компанії	1	1	0	1	0	-	1	0	1	1	1	0	1
7	Міжнародні стандарти та ініціативи	1	0	0	0	1	0	-	1	1	0	1	0	1
8	Лідерство та управлінська філософія	1	1	0	1	0	1	0	-	0	0	1	1	1
9	Структура власності підприємства	0	1	1	1	1	0	0	1	-	1	0	1	0
10	Знання концепції ESG	0	0	1	0	1	0	1	1	0	-	0	1	1
11	Сфера економічної діяльності	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	-	1	1
12	Організаційна структура	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	-	0
13	Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів постачання	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	-

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.9

Матриця результатів попарного оцінювання чинників впливу  
на КСВ експерта №8

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	-	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
2	Законодавство та державне регулювання	0	-	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
3	Корпоративна культура	1	0	-	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1
4	Суспільно-політичний контекст	0	0	1	-	1	0	1	0	1	1	0	1	1
5	Розмір підприємства	1	1	1	0	-	1	1	1	0	0	1	1	0
6	Стратегія та цілі компанії	1	0	0	1	0	-	1	0	1	1	1	0	1
7	Міжнародні стандарти та ініціативи	1	0	1	0	0	0	-	1	0	1	0	0	1
8	Лідерство та управлінська філософія	1	0	0	1	0	1	0	-	0	0	1	1	1
9	Структура власності підприємства	0	0	0	0	1	0	1	1	-	1	0	1	0
10	Знання концепції ESG	0	0	1	0	1	0	0	1	0	-	0	1	0
11	Сфера економічної діяльності	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	-	1	1
12	Організаційна структура	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	-	0
13	Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів постачання	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	-

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.10

Матриця результатів попарного оцінювання чинників впливу  
на КСВ експерта №9

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	-	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1
2	Законодавство та державне регулювання	0	-	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1
3	Корпоративна культура	1	0	-	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1
4	Суспільно-політичний контекст	0	0	1	-	1	0	1	0	1	0	0	1	1
5	Розмір підприємства	1	1	1	0	-	1	0	0	0	0	1	1	0
6	Стратегія та цілі компанії	1	1	0	1	0	-	1	0	1	1	1	0	1
7	Міжнародні стандарти та ініціативи	1	0	1	0	1	0	-	1	0	0	1	1	0
8	Лідерство та управлінська філософія	0	1	0	1	1	1	0	-	0	0	1	0	0
9	Структура власності підприємства	0	1	0	0	1	0	1	1	-	0	0	1	1
10	Знання концепції ESG	0	0	1	1	1	0	1	1	1	-	1	1	0
11	Сфера економічної діяльності	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	-	1	1
12	Організаційна структура	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	-	1
13	Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів постачання	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	-

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.11

Матриця результатів попарного оцінювання чинників впливу  
на КСВ експерта №10

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	-	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
2	Законодавство та державне регулювання	0	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	Корпоративна культура	0	0	-	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1
4	Суспільно-політичний контекст	0	0	1	-	1	0	1	0	1	0	0	1	1
5	Розмір підприємства	0	0	1	0	-	1	1	1	0	0	1	1	0
6	Стратегія та цілі компанії	0	0	0	1	0	-	1	0	1	1	1	0	1
7	Міжнародні стандарти та ініціативи	1	0	0	0	0	0	-	1	0	0	0	1	1
8	Лідерство та управлінська філософія	1	0	0	1	0	1	0	-	0	0	0	1	1
9	Структура власності підприємства	0	0	1	0	1	0	1	1	-	0	0	0	1
10	Знання концепції ESG	0	0	1	1	1	0	1	1	1	-	1	1	0
11	Сфера економічної діяльності	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	-	0	1
12	Організаційна структура	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	-	1
13	Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів постачання	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	-

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.12

Результати розрахунку частоти (ймовірності) експертних переваг чинників впливу на КСВ підприємств в Україні

	Частота експертних переваг	Частота експертної переваги кожної пари (P)	Квантилі стандартного нормального розподілу (Z-оцінки)
1>2	6	0,6	0,2533
1>3	5	0,5	0,0000
1>4	9	0,9	1,2816
1>5	2	0,2	-0,8416
1>6	2	0,2	-0,8416
1>7	6	0,6	0,2533
1>8	2	0,2	-0,8416
1>9	9	0,9	1,2816
1>10	9	0,9	1,2816
1>11	9	0,9	1,2816
1>12	9	0,9	1,2816
1>13	9	0,9	1,2816
2>3	9	0,9	1,2816
2>4	8	0,8	0,8416
2>5	8	0,8	0,8416
2>6	2	0,2	-0,8416
2>7	9	0,9	1,2816
2>8	2	0,2	-0,8416
2>9	2	0,2	-0,8416
2>10	9	0,9	1,2816
2>11	9	0,9	1,2816
2>12	8	0,8	0,8416
2>13	9	0,9	1,2816
3>4	6	0,6	0,2533
3>5	2	0,2	-0,8416
3>6	9	0,9	1,2816
3>7	8	0,8	0,8416
3>8	4	0,4	-0,2533
3>9	2	0,2	-0,8416
3>10	2	0,2	-0,8416
3>11	9	0,9	1,2816
3>12	1	0,1	-1,2816
3>13	9	0,9	1,2816
4>5	8	0,8	0,8416
4>6	1	0,1	-1,2816
4>7	7	0,7	0,5244
4>8	1	0,1	-1,2816
4>9	9	0,9	1,2816
4>10	8	0,8	0,8416
4>11	2	0,2	-0,8416
4>12	7	0,7	0,5244
4>13	9	0,9	1,2816
5>6	6	0,6	0,2533
5>7	3	0,3	-0,5244
5>8	3	0,3	-0,5244
5>9	6	0,6	0,2533
5>10	1	0,1	-1,2816
5>11	8	0,8	0,8416
5>12	9	0,9	1,2816
5>13	3	0,3	-0,5244
6>7	9	0,9	1,2816
6>8	2	0,2	-0,8416
6>9	9	0,9	1,2816
6>10	7	0,7	0,5244
6>11	9	0,9	1,2816
6>12	1	0,1	-1,2816
6>13	9	0,9	1,2816
7>8	9	0,9	1,2816
7>9	2	0,2	-0,8416
7>10	1	0,1	-1,2816
7>11	8	0,8	0,8416
7>12	2	0,2	-0,8416
7>13	8	0,8	0,8416
8>9	3	0,3	-0,5244
8>10	3	0,3	-0,5244
8>11	4	0,4	-0,2533
8>12	9	0,9	1,2816
8>13	9	0,9	1,2816
9>10	8	0,8	0,8416
9>11	6	0,6	0,2533
9>12	9	0,9	1,2816
9>13	3	0,3	-0,5244
10>11	2	0,2	-0,8416
10>12	5	0,5	0,0000
10>13	7	0,7	0,5244
11>12	9	0,9	1,2816
11>13	7	0,7	0,5244
12>13	6	0,6	0,2533

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.13

**Вихідна матриця частоти експертних переваг чинників вплив  
на КСВ підприємств в Україні за методом Терстоуна**

	Чинники впливу на КСВ	Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	Законодавство та державне регулювання	Корпоративна культура	Суспільно-політичний контекст	Розмір підприємства	Стратегія та цілі компанії	Міжнародні стандарти та ініціативи	Лідерство та управлінська філософія	Структура власності компанії	Знання концепції ESG	Сфера економічної діяльності	Організаційна структура	Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів постачання
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	-	6	5	9	2	2	6	2	9	9	9	9	9
2	Законодавство та державне регулювання	4	-	9	8	8	2	9	2	2	9	9	8	9
3	Корпоративна культура	5	1	-	6	2	9	8	4	2	2	9	1	9
4	Суспільно-політичний контекст	1	2	4	-	8	1	7	1	9	8	2	7	9
5	Розмір підприємства	8	2	8	8	-	6	3	3	6	1	8	9	3
6	Стратегія та цілі компанії	8	8	1	9	4	-	9	2	9	7	9	1	9
7	Міжнародні стандарти та ініціативи	4	1	2	3	7	1	-	9	2	1	8	2	8
8	Лідерство та управлінська філософія	8	8	6	9	7	8	1	-	3	3	4	9	9
9	Структура власності підприємства	1	8	8	1	4	1	8	7	-	8	6	9	3
10	Знання концепції ESG	1	1	8	2	9	3	9	7	2	-	2	5	7
11	Сфера економічної діяльності	1	1	1	8	2	1	2	6	4	8	-	9	7
12	Організаційна структура	1	2	9	3	1	9	8	1	1	5	1	-	6
13	Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів постачання	1	1	1	1	7	1	2	1	7	3	3	4	-

*Джерело: складено автором*

Таблиця Ж.14

## Матриця Z-оцінок чинників впливу на КСВ підприємств в Україні за методом Герстоуна

Чинники впливу на КСВ		Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	Законодавство та державне регулювання	Корпоративна культура	Суспільно-політичний контекст	Розмір підприємства	Стратегія та цілі компанії	Міжнародні стандарти та ініціативи	Лідерство та управлінська філософія	Структура власності компанії	Знання концепції ESG	Сфера економічної діяльності	Організаційна структура	Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів постачання
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
S1	Наявність внутрішніх ресурсів підприємства	-	0.2533	0.0000	1.2816	-0.8416	-0.8416	0.2533	-0.8416	1.2816	1.2816	1.2816	1.2816	1.2816
S2	Законодавство та державне регулювання	-0.2533	-	1.2816	0.8416	0.8416	-0.8416	1.2816	-0.8416	-0.8416	1.2816	1.2816	0.8416	1.2816
S3	Корпоративна культура	0.0000	-1.2816	-	0.2533	-0.8416	1.2816	0.8416	-0.2533	-0.8416	-0.8416	1.2816	-1.2816	1.2816
S4	Суспільно-політичний контекст	-1.2816	-0.8416	-0.2533	-	0.8416	-1.2816	0.5244	-1.2816	1.2816	0.8416	-0.8416	0.5244	1.2816
S5	Розмір підприємства	0.8416	-0.8416	0.8416	0.8416	-	0,6	-0.5244	-0.5244	0.2533	-1.2816	0.8416	1.2816	-0.5244
S6	Стратегія та цілі компанії	0.8416	0.8416	-1.2816	1.2816	-0.2533	-	1.2816	-0.8416	1.2816	0.5244	1.2816	-1.2816	1.2816
S7	Міжнародні стандарти та ініціативи	-0.2533	-1.2816	-0.8416	-0.5244	0.5244	-1.2816	-	0,9	-0.8416	-1.2816	0.8416	-0.8416	0.8416
S8	Лідерство та управлінська філософія	0.8416	0.8416	0.2533	1.2816	0.5244	0.8416	-1.2816	-	-0.5244	-0.5244	-0.2533	1.2816	1.2816
S9	Структура власності компанії	-1.2816	0.8416	0.8416	-1.2816	-0.2533	-1.2816	0.8416	0.5244	-	0.8416	0.2533	1.2816	-0.5244
S10	Знання концепції ESG	-1.2816	-1.2816	0.8416	-0.8416	1.2816	-0.5244	1.2816	0.5244	-0.8416	-	-0.8416	0.0000	0.5244
S11	Сфера економічної діяльності	-1.2816	-1.2816	-1.2816	0.8416	-0.8416	-1.2816	-0.8416	0.2533	-0.2533	0.8416	-	1.2816	0.5244
S12	Організаційна структура	-1.2816	-0.8416	1.2816	-0.5244	-1.2816	1.2816	0.8416	-1.2816	-1.2816	0.0000	-1.2816	-	0.2533
S13	Вимоги партнерів щодо сталих практик в межах ланцюгів постачання	-1.2816	-1.2816	-1.2816	-1.2816	0.5244	-1.2816	-0.8416	-1.2816	0.5244	-0.5244	-0.5244	-0.2533	-

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.15

## Стандартизації ваг чинників впливу на КСВ, у (%), за методом Терстоуна

	<i>S1</i>	<i>S2</i>	<i>S3</i>	<i>S4</i>	<i>S5</i>	<i>S6</i>	<i>S7</i>	<i>S8</i>	<i>S9</i>	<i>S10</i>	<i>S11</i>	<i>S12</i>	<i>S13</i>	Середня Z для кожного чинника	Zi (-0,98)	Стандартизована вага (%)
<i>S1</i>	0	0,2533	0	1,2816	-0,8416	-0,8416	0,2533	-0,8416	1,2816	1,2816	1,2816	1,2816	1,2816	0,63	1,61	<b>12,48</b>
<i>S2</i>	-0,2533	0	1,2816	0,8416	0,8416	-0,8416	1,2816	-0,8416	-0,8416	1,2816	1,2816	0,8416	1,2816	0,68	1,66	<b>12,90</b>
<i>S3</i>	0	-1,2816	0	0,2533	-0,8416	1,2816	0,8416	-0,2533	-0,8416	-0,8416	1,2816	-1,2816	1,2816	-0,04	0,93	<b>7,24</b>
<i>S4</i>	-1,2816	-0,8416	-0,2533	0	0,8416	-1,2816	0,5244	-1,2816	1,2816	0,8416	-0,8416	0,5244	1,2816	-0,05	0,92	<b>7,16</b>
<i>S5</i>	0,8416	-0,8416	0,8416	0,8416	0	0,6	-0,5244	-0,5244	0,2533	-1,2816	0,8416	1,2816	-0,5244	0,20	1,18	<b>9,14</b>
<i>S6</i>	0,8416	0,8416	-1,2816	1,2816	-0,2533	0	1,2816	-0,8416	1,2816	0,5244	1,2816	-1,2816	1,2816	0,55	1,53	<b>11,86</b>
<i>S7</i>	-0,2533	-1,2816	-0,8416	-0,5244	0,5244	-1,2816	0	0,9	-0,8416	-1,2816	0,8416	-0,8416	0,8416	-0,45	0,53	<b>4,10</b>
<i>S8</i>	0,8416	0,8416	0,2533	1,2816	0,5244	0,8416	-1,2816	0	-0,5244	-0,5244	-0,2533	1,2816	1,2816	0,51	1,48	<b>11,52</b>
<i>S9</i>	-1,2816	0,8416	0,8416	-1,2816	-0,2533	-1,2816	0,8416	0,5244	0	0,8416	0,2533	1,2816	-0,5244	0,09	1,07	<b>8,28</b>
<i>S10</i>	-1,2816	-1,2816	0,8416	-0,8416	1,2816	-0,5244	1,2816	0,5244	-0,8416	0	-0,8416	0	0,5244	-0,13	0,85	<b>6,58</b>
<i>S11</i>	-1,2816	-1,2816	-1,2816	0,8416	-0,8416	-1,2816	-0,8416	0,2533	-0,2533	0,8416	0	1,2816	0,5244	-0,37	0,61	<b>4,72</b>
<i>S12</i>	-1,2816	-0,8416	1,2816	-0,5244	-1,2816	1,2816	0,8416	-1,2816	-1,2816	0	-1,2816	0	0,2533	-0,46	0,52	<b>4,03</b>
<i>S13</i>	-1,2816	-1,2816	-1,2816	-1,2816	0,5244	-1,2816	-0,8416	-1,2816	0,5244	-0,5244	-0,5244	-0,2533	0	-0,98	0	<b>0</b>
$\Sigma$															12,87	

Джерело: складено автором

## Додаток И

## Опитування зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів ФГ «Журавушка» щодо їх зацікавленості у здійсненні КСВ підприємства

*Опитування проводилося онлайн з допомогою використання Гугл-форми*

## Опитування стейхолдерів

**Мета опитування:** зібрати думки зацікавлених сторін щодо пріоритетності різних аспектів корпоративної соціальної відповідальності, а також оцінити їхній вплив на репутацію, довіру та сталий розвиток підприємства.

Зірочка (\*) указує, що запитання обов'язкове

Електронна пошта \*

Указати в моїй відповіді електронну адресу

Ваше ім'я (за бажанням): \*

Ваша відповідь

Ваша роль або організація: \*

Ваша відповідь

## Продовження Додатку И

Оцініть, наскільки кожен напрям КСВ впливає на Вас або Вашу діяльність \*  
за шкалою від 1 до 5, де:

1 – зовсім не впливає, 5 – має великий вплив.

	1	2	3	4	5
Запуск біогазового комплексу для утилізації агровідходів	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Впровадження системи сортування та мінімізації аграрних відходів	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Впровадження енергоощадних технологій на підприємстві (світлодіодне освітлення, економне водопостачання)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Контроль за використанням добрив і засобів захисту рослин	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Фінансова підтримка місцевої школи та лікарні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ремонт доріг і розвиток інфраструктури села	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Сприяння культурним та спортивним заходам у місцевій громаді	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Пріоритет працевлаштування місцевих жителів	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Продовження Додатку И

Системне навчання і підвищення кваліфікації працівників підприємства	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Впровадження стандартів безпеки праці, медичного страхування тощо	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Справедлива система оплати та преміювання	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Запровадження соціальних пакетів (транспорт, спецодяг, відпустки)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Дотримання норм утримання тварин (вентиляція, простір, гігієна)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ветеринарний контроль тварин	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Публічна прозорість умов утримання тварин	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Запровадження НАССР (міжнародної системи управління безпечністю харчових продуктів) у м'ясному і молочному цехах	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Прозорі контракти з постачальниками	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Просування соціальної відповідальності в ланцюжку вартості	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Продовження Додатку И

Дотримання ISO та ветеринарно-санітарних норм	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Співпраця з підприємствами-партнерами на основі етичних стандартів	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Комунікація зі стейкхолдерами (зустріч, онлайн-опитування)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Участь у місцевих та національних програмах сталого розвитку	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Філантропічна відповідальність та волонтерство співробітників	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Які ще аспекти корпоративної соціальної відповідальності Ви вважаєте важливими для аграрного підприємства? \*

Ваша відповідь \_\_\_\_\_

Надіслати Очистити форму

Таблиця И.1

## Результати опитування зовнішніх стейкхолдерів

Ключові напрями КСВ аграрного підприємства	Експерти – зовнішні стейкхолдери										Середній бал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Запуск біогазового комплексу для утилізації агровідходів	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Впровадження системи сортування та мінімізації аграрних відходів	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,9
Впровадження енергоощадних технологій на підприємстві (світлодіодне освітлення, економне водопостачання)	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,1
Контроль за використанням добрив і засобів захисту рослин	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4,4
Фінансова підтримка місцевої школи та лікарні	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4,3
Ремонт доріг і розвиток інфраструктури села	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2,1
Сприяння культурним та спортивним заходам у місцевій громаді	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,8
Пріоритет працевлаштування місцевих жителів	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4,2
Системне навчання і підвищення кваліфікації працівників підприємства	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2,8
Впровадження стандартів безпеки праці, медичного страхування тощо	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,9
Справедлива система оплати та преміювання	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3,3
Запровадження соціальних пакетів (транспорт, спецодяг, відпустки)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2,1
Дотримання норм утримання тварин (вентиляція, простір, гігієна)	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,1
Ветеринарний контроль тварин	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,9
Публічна прозорість умов утримання тварин	3	4	4	4	5	4	4	3	5	3	3,9
Запровадження HACCP у м'ясному і молочному цехах	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3,5
Прозорі контракти з постачальниками	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1,9
Просування соціальної відповідальності в ланцюжку вартості	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,9
Дотримання ISO та ветеринарно-санітарних норм	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3,7
Співпраця з переробними підприємствами на основі етичних стандартів	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4,4
Комунікація зі стейкхолдерами (зустрічі, онлайн-опитування)	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2,4
Участь у місцевих та національних програмах сталого розвитку	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1,9
Філантропічна відповідальність та волонтерство співробітників	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4,6

Джерело: складено автором

Таблиця И.2

## Результати опитування внутрішніх стейкхолдерів

Ключові напрями КСВ аграрного підприємства	Експерти – внутрішні стейкхолдери										Середній бал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Запуск біогазового комплексу для утилізації агровідходів	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,9
Впровадження системи сортування та мінімізації аграрних відходів	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,9
Впровадження енергоощадних технологій на підприємстві (світлодіодне освітлення, економне водопостачання)	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2,1
Контроль за використанням добрив і засобів захисту рослин	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4,1
Фінансова підтримка місцевої школи та лікарні	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,9
Ремонт доріг і розвиток інфраструктури села	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1,9
Сприяння культурним та спортивним заходам у місцевій громаді	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2,2
Пріоритет працевлаштування місцевих жителів	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,9
Системне навчання і підвищення кваліфікації працівників підприємства	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,1
Впровадження стандартів безпеки праці, медичного страхування тощо	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Справедлива система оплати та преміювання	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4,7
Запровадження соціальних пакетів (транспорт, спецодяг, відпустки)	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3,4
Дотримання норм утримання тварин (вентиляція, простір, гігієна)	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3,4
Ветеринарний контроль тварин	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2,8
Публічна прозорість умов утримання тварин	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1,9
Запровадження НАССР у м'ясному і молочному цехах	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,1
Прозорі контракти з постачальниками	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1,9
Просування соціальної відповідальності в ланцюжку вартості	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,8
Дотримання ISO та ветеринарно-санітарних норм	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,9
Співпраця з переробними підприємствами на основі етичних стандартів	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2,1
Комунікація зі стейкхолдерами (зустрічі, онлайн-опитування)	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1,9
Участь у місцевих та національних програмах сталого розвитку	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2,2
Філантропічна відповідальність та волонтерство співробітників	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4,4

Джерело: складено автором

Таблиця И.3

Розрахунок коефіцієнта варіації для результатів опитування зовнішніх стейкхолдерів

Напрями КСВ підприємства	Зовнішні стейкхолдери										$\Sigma(x - \bar{x})^2$	$\frac{1}{n}\Sigma(x - \bar{x})^2$	$\sigma$	CV	CV, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
H1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H2	0,01	0,01	0,01	0,81	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,9	0,09	0,30	0,06	6,12
H3	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,81	0,01	0,01	0,9	0,09	0,30	0,10	9,68
H4	0,16	0,36	0,36	0,16	0,16	0,36	1,96	0,16	0,36	0,36	4,4	0,44	0,66	0,15	15,08
H5	0,49	0,09	1,69	0,09	0,49	0,49	0,09	0,49	0,09	0,09	4,1	0,41	0,64	0,15	14,89
H6	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,81	0,01	0,01	0,01	0,9	0,09	0,30	0,14	14,29
H7	0,64	0,64	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	1,6	0,16	0,40	0,11	10,53
H8	0,04	0,04	0,64	0,64	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	1,6	0,16	0,40	0,10	9,52
H9	0,04	0,04	0,04	0,64	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,64	1,6	0,16	0,40	0,14	14,29
H10	0,81	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,9	0,09	0,30	0,16	15,79
H11	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,49	0,49	0,49	2,1	0,21	0,46	0,14	13,89
H12	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,81	0,9	0,09	0,30	0,14	14,29
H13	0,81	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,9	0,09	0,30	0,14	14,29
H14	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,81	0,01	0,01	0,01	0,9	0,09	0,30	0,08	7,69
H15	0,81	0,01	0,01	0,01	1,21	0,01	0,01	0,81	1,21	0,81	4,9	0,49	0,70	0,18	17,95
H16	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	2,5	0,25	0,50	0,14	14,29
H17	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,81	0,01	0,01	0,01	0,9	0,09	0,30	0,16	15,79
H18	0,81	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,9	0,09	0,30	0,16	15,79
H19	0,09	0,09	0,49	0,09	0,49	0,09	0,49	0,09	0,09	0,09	2,1	0,21	0,46	0,12	12,39
H20	0,36	0,16	0,36	0,36	0,36	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	2,4	0,24	0,49	0,11	11,13
H21	0,16	0,36	0,16	0,36	0,16	0,36	0,36	0,16	0,16	0,16	2,4	0,24	0,49	0,13	12,50
H22	0,01	0,81	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,9	0,09	0,30	0,16	15,79
H23	0,36	0,36	0,36	0,36	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	2,4	0,24	0,49	0,11	10,65

*Джерело: складено автором*

Таблиця И.4

## Розрахунок коефіцієнта варіації для результатів опитування внутрішніх стейкхолдерів

Напрями КСВ підприємства	Внутрішні стейкхолдери										$\Sigma(x - \bar{x})^2$	$\frac{1}{n}\Sigma(x - \bar{x})^2$	$\sigma$	CV	CV, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
H1	0,81	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,9	0,09	0,300	0,077	7,69
H2	0,81	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,9	0,09	0,300	0,061	6,12
H3	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,81	0,01	0,9	0,09	0,300	0,143	14,29
H4	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,81	0,01	0,01	0,01	0,9	0,09	0,300	0,073	7,32
H5	0,81	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,9	0,09	0,300	0,077	7,69
H6	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,81	0,9	0,09	0,300	0,158	15,79
H7	0,04	0,04	0,04	0,04	0,64	0,64	0,04	0,04	0,04	0,04	1,6	0,16	0,400	0,182	18,18
H8	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,81	0,01	0,01	0,01	0,9	0,09	0,300	0,077	7,69
H9	0,81	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,9	0,09	0,300	0,073	7,32
H10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0,000	0,00
H11	0,09	0,09	0,09	0,49	0,09	0,49	0,09	0,09	0,49	0,09	2,1	0,21	0,458	0,098	9,75
H12	0,16	0,36	0,16	0,36	0,16	0,36	0,16	0,16	0,16	0,36	2,4	0,24	0,490	0,144	14,41
H13	0,16	0,16	0,36	0,36	0,36	0,16	0,16	0,16	0,36	0,16	2,4	0,24	0,490	0,144	14,41
H14	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,64	0,64	1,6	0,16	0,400	0,143	14,29
H15	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,81	0,9	0,09	0,300	0,158	15,79
H16	0,81	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,9	0,09	0,300	0,143	14,29
H17	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,81	0,01	0,9	0,09	0,300	0,158	15,79
H18	0,64	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,64	1,6	0,16	0,400	0,143	14,29
H19	0,81	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,9	0,09	0,300	0,158	15,79
H20	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,81	0,01	0,01	0,9	0,09	0,300	0,143	14,29
H21	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,81	0,01	0,9	0,09	0,300	0,158	15,79
H22	0,64	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,64	0,04	0,04	0,04	1,6	0,16	0,400	0,182	18,18
H23	0,16	0,36	0,16	0,36	0,36	0,16	0,16	0,16	0,36	0,16	2,4	0,24	0,490	0,111	11,13

Джерело: складено автором

## Додаток К

Таблиця К.1

## Рекомендовані показники вимірювання ключових напрямів КСВ досліджуваного підприємства

Ключові напрями КСВ досліджуваного підприємства	Рекомендовані показники вимірювання
1	2
<i>Екологічна відповідальність</i>	
Запуск біогазового комплексу для утилізації агровідходів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Витрати на установку та обслуговування біогазового комплексу для утилізації агровідходів</li> <li>- Обсяг утилізованих агровідходів (тонн/рік)</li> <li>- Частка загального обсягу агровідходів, що переробляються на біогаз (%)</li> <li>- Кількість видів сировини, що використовується (гній, силос, залишки кукурудзи тощо)</li> <li>- Зменшення відходів, що потребують звичайної утилізації або компостування</li> <li>- Обсяг виробленого біогазу (м<sup>3</sup>/рік)</li> <li>- Обсяг згенерованої електроенергії (кВт·год/рік)</li> <li>- Обсяг згенерованого тепла (Гкал/рік)</li> <li>- Коефіцієнт енергетичної ефективності установки</li> <li>- Відсоток внутрішніх потреб підприємства, покритих біоенергією</li> <li>- Зменшення викидів парникових газів (ПГ) (СО<sub>2</sub>-еквівалент/рік)</li> </ul>
Впровадження системи сортування та мінімізації аграрних відходів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Частка відходів, які сортуються (обсяг сортованих відходів/загальний обсяг відходів у ФГ)</li> <li>- Частка відходів, що утилізуються або повторно використовуються (вторинне використання /загальні відходи)</li> <li>- Зниження обсягів відходів за рік (%)</li> <li>- Частка інвестицій у поводження з відходами</li> <li>- Наявність окремої програми або політики щодо поводження з агровідходами</li> <li>- Впровадження екологічної сертифікації</li> </ul>
Впровадження енергоощадних технологій на підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Споживання енергії на одиницю продукції (загальне споживання енергії, кВт·год/обсяг продукції, т або грн)</li> <li>- Зменшення енергоспоживання порівняно з попереднім періодом</li> <li>- Частка енергії з відновлюваних джерел (Витрати на модернізацію (енергозбереження)/загальний бюджет капітальних інвестицій)</li> <li>- Зменшення викидів СО<sub>2</sub> завдяки енергоощадним заходам</li> <li>- Кількість впроваджених енергоощадних заходів / проєктів</li> <li>- Наявність енергетичної політики підприємства</li> <li>- Впровадження системи енергоменеджменту (ISO 50001)</li> </ul>
Контроль за використанням добрив і засобів захисту рослин	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Частка ЗЗР з біологічним або екологічним сертифікатом</li> <li>- Витрати на агрохімічний моніторинг</li> <li>- Рівень нітратів/пестицидів у ґрунті або продукції</li> <li>- Частота/періодичність агрохімічного контролю</li> <li>- Наявність систем точного землеробства (precision farming)</li> <li>- Наявність плану мінімізації хімічного навантаження</li> </ul>

## Продовження таблиці К.1

1	2
<i>Соціальна відповідальність перед громадою</i>	
Фінансова підтримка місцевої школи та лікарні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обсяг фінансових витрат спрямованих на допомогу місцевій школі</li> <li>- Обсяг фінансових витрат спрямованих на допомогу місцевій лікарні</li> </ul>
Ремонт доріг і розвиток інфраструктури села	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кількість інфраструктурних об'єктів, профінансованих або побудованих</li> <li>- Обсяг фінансування інфраструктурних проєктів</li> <li>- Частка інфраструктурних витрат у загальному бюджеті КСВ</li> <li>- Рівень задоволеності жителів (опитування)</li> </ul>
Сприяння культурним та спортивним заходам у місцевій громаді	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кількість заходів, організованих або підтриманих підприємством</li> <li>- Кількість учасників / охоплення подій</li> <li>- Обсяг фінансування або підтримки (грн/рік)</li> </ul>
Пріоритет працевлаштування місцевих жителів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Частка місцевих працівників у загальній чисельності персоналу</li> <li>- Частка місцевих жителів у нових працевлаштуваннях</li> <li>- Кількість створених нових робочих місць для мешканців громади</li> <li>- Питома вага витрат на навчання місцевих кадрів</li> <li>- Наявність стажувань/практики для місцевої молоді</li> <li>- Наявність партнерств з місцевими коледжами, центрами зайнятості</li> <li>- Задоволеність громади працевлаштуванням (опитування)</li> </ul>
<i>Відповідальність перед працівниками</i>	
Системне навчання і підвищення кваліфікації працівників підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Середня кількість годин навчання на одного працівника</li> <li>- Частка працівників, які пройшли навчання протягом року</li> <li>- Кількість проведених тренінгів, семінарів, курсів</li> <li>- Частка працівників, які підвищили категорію/рівень кваліфікації</li> <li>- Витрати на навчання працівників</li> <li>- Задоволеність працівників навчальними програмами</li> <li>- Співпраця з освітніми закладами, тренінг-провайдерами</li> </ul>
Впровадження стандартів безпеки праці, медичного страхування тощо	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кількість нещасних випадків на виробництві (Частота випадків травм з втратою робочого часу на 1 млн годин роботи)</li> <li>- Наявність та сертифікація системи управління охороною праці (наприклад, ISO 45001)</li> <li>- Інвестиції у безпеку праці (сума у грн або % від фонду оплати праці)</li> <li>- Наявність програми психологічної підтримки / медичного супроводу</li> <li>- Наявність внутрішньої політики з охорони праці / соціального захисту (офіційні документи на підприємстві)</li> </ul>

## Продовження таблиці К.1

1	2
Справедлива система оплати та преміювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Витрати на преміювання працівників</li> <li>- Рівень задоволеності оплатою праці (за опитуванням)</li> <li>- Прозорість критеріїв нарахування премій (експертне оцінювання)</li> <li>- Частка працівників, охоплених преміюванням (кількість працівників, які отримали премії/загальна кількість працівників)</li> <li>- Коефіцієнт гендерної рівності в оплаті праці (середня ЗП жінок/середня ЗП чоловіків)</li> <li>- Співвідношення доходів керівництва і працівників (середньомісячна ЗП керівників/середньомісячна ЗП працівників)</li> <li>- Частка змінної частини в загальному доході (Бонуси+премії/загальна річна винагорода)</li> <li>- Частка працівників з офіційною мінімальною оплатою</li> <li>- Наявність оцінки ефективності працівника перед преміюванням</li> </ul>
Запровадження соціальних пакетів (транспорт, спецодяг, відпустки)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Частка працівників, охоплених соціальним пакетом (Кількість працівників, що отримують соціальні пільги/загальна кількість працівників)</li> <li>- Частка працівників, які користуються конкретною опцією (транспорт, харчуванням тощо)</li> <li>- Загальні витрати на соціальні пакети (грн/рік або грн/працівника)</li> <li>- Частка витрат на соціальні пакети в загальному фонді оплати праці (витрати на соцпакети/фонд оплати праці)</li> <li>- Наявність офіційної політики/положення про соцпакети</li> <li>- Рівень задоволеності працівників соціальним пакетом (% позитивних відповідей в опитуванні)</li> <li>- Гнучкість соцпакету (можливість вибору опцій)</li> </ul>
<i>Етичне тваринництво</i>	
Дотримання норм утримання тварин (вентиляція, простір, гігієна)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кількість загиблих/знищених тварин через порушення утримання</li> <li>- Кількість програм вакцинації та ветеринарного супроводу</li> <li>- Наявність контролю світлового режиму, підстилки, годівлі</li> <li>- Впровадження стандартів або сертифікацій ISO 34700 (animal welfare)</li> </ul>
Ветеринарний контроль тварин	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Витрати на ветеринарне обслуговування, грн / тварину</li> <li>- Регулярність ветеринарних перевірок</li> <li>- Частота ветеринарних оглядів (на рік) (загальна кількість ветеринарних оглядів/кількість тварин)</li> <li>- Рівень захворюваності тварин (%)</li> <li>- Кількість виявлених випадків інфекційних/паразитарних хвороб</li> <li>- Наявність штатного ветеринара або договору з ветслужбою</li> <li>- Наявність ветеринарного журналу (форма №1)</li> <li>- Наявність плану вакцинації</li> <li>- Виконання планів діагностики, дегельмінтизації, дезінфекції</li> </ul>

## Продовження таблиці К.1

1	2
Публічна прозорість умов утримання тварин	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність звітності про умови утримання тварин</li> <li>- Наявність візуальних матеріалів, що підтверджують умови утримання</li> <li>- Відкритість доступу до фото, відео або віртуальних турів</li> <li>- Наявність документу/розділ уз описом стандартів щодо простору на одну тварину; вентиляції; годування; вакцинації, гігієни</li> <li>- Наявність GLOBALG.A.P сертифікату</li> <li>- Наявність публічна політика з добробуту тварин</li> <li>- Наявність окремої сторінки на сайті з умовами утримання тварин</li> </ul>
<i>Прозоре виробництво та якість</i>	
Запровадження НАССР у м'ясному і молочному цехах	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність документації НАССР (план НАССР, протоколи моніторингу, карти потоків, аналіз небезпек)</li> <li>- Кількість випадків мікробіологічного забруднення продукції</li> <li>- Кількість партій, забракованих через санітарні порушення</li> <li>- Зменшення витрат на рекламації та відкликання продукції</li> <li>- Кількість скарг споживачів через якість або безпечність продукції</li> <li>- Зниження кількості втрат через псування продукції</li> </ul>
Прозорі контракти з постачальниками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсоток контрактів, що оприлюднені у відкритому доступі (на сайті компанії)</li> <li>- Наявність публічного реєстру постачальників</li> <li>- Кількість тендерів, проведених з конкуренцією (2+ учасників)</li> <li>- Частка контрактів, щодо яких виявлено порушення або невідповідності</li> <li>- Частота випадків розірвання договорів через невиконання умов</li> <li>- Наявність зворотного зв'язку з постачальниками (анкетування, опитування про якість умов)</li> <li>- Використання системи оцінки постачальників (Supplier Scorecard)</li> </ul>
Просування соціальної відповідальності в ланцюжку вартості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Частка постачальників, які мають екологічні сертифікати (ISO 14001, FSC, Organic тощо)</li> <li>- Рівень викидів парникових газів у ланцюжку постачання (Score 3) за рік</li> <li>- Кількість ресурсозберігаючих ініціатив у співпраці з постачальниками (наприклад, зменшення пакування) на рік</li> <li>- Частка вторинної сировини у виробництві/постачанні</li> <li>- Частка обсягу продукції з екологічним маркуванням (eco-label, «зелений» продукт тощо)</li> <li>- Частка постачальників, які підписали кодекс етики/партнерства (Supplier Code of Conduct)</li> <li>- Наявність механізму скарг для працівників у ланцюжку постачання</li> <li>- Кількість перевірок на предмет дитячої праці / примусової праці за рік</li> <li>- Кількість програм навчання та розвитку для працівників постачальників на рік</li> </ul>

## Продовження таблиці К.1

1	2
Дотримання ISO та ветеринарно-санітарних норм	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність діючого сертифіката ISO (22000, 9001, 14001 тощо)</li> <li>- Кількість внутрішніх аудитів на рік</li> <li>- Частота актуалізації документації СУЯ (системи управління якістю)</li> <li>- Наявність і повнота записів моніторингу критичних точок (НАССР)</li> <li>- Частка персоналу, що пройшли навчання згідно з вимогами ISO / Ветеринарних правил</li> <li>- Кількість приписів або штрафів від ветеринарної служби / Держпродспоживслужби</li> </ul>
<i>Партнерство та довіра</i>	
Співпраця з підприємствами-партнерами на основі етичних стандартів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсоток партнерів, які пройшли етичний аудит або оцінку відповідності ESG-критеріям</li> <li>- Кількість виявлених порушень етичних принципів серед партнерів</li> <li>- Частота проведення аудитів / перевірок з боку компанії</li> <li>- Частка закупівель у соціально відповідальних підприємств (B-Corp, Fair Trade, підприємства з працевлаштуванням вразливих груп)</li> <li>- Кількість спільних ініціатив у сфері соціальної відповідальності (екологічні проекти, підтримка громад тощо)</li> <li>- Частка співпраці з МСП або місцевими виробниками в рамках етичної стратегії</li> <li>- Показник різноманітності постачальників (supplier diversity) – національні меншини, жінки-власниці тощо</li> </ul>
Комунікація зі стейкхолдерами (зустрічі, онлайн-опитування)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кількість зустрічей зі стейкхолдерами за період (онлайн/офлайн, регулярні/ад-хок)</li> <li>- Кількість проведених онлайн-опитувань, консультацій чи фокус-груп</li> <li>- Рівень охоплення: відсоток стейкхолдерів, які взяли участь у комунікаційних заходах</li> <li>- Кількість новин, розсилок, інформаційних бюлетенів, що розіслані/оприлюднені</li> <li>- Середня кількість каналів комунікації, задіяних для кожної групи стейкхолдерів</li> <li>- Частота оновлення інформації на сайті / в комунікаційних платформах</li> <li>- Наявність онлайн-платформи або порталу для взаємодії зі стейкхолдерами</li> <li>- Частка опублікованих звітів/результатів опитувань у відкритому доступі</li> </ul>
Участь у місцевих та національних програмах сталого розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кількість національних програм сталого розвитку, у яких компанія бере участь</li> <li>- Рівень фінансового внеску у реалізацію сталих ініціатив (% від прибутку або абсолютна сума)</li> <li>- Кількість реалізованих проектів у рамках національних програм протягом року</li> <li>- Рівень задоволеності громадян (за результатами опитувань) участю компанії у національних програмах</li> </ul>

## Закінчення таблиці К.1

1	2
Філантропічна відповідальність та волонтерство співробітників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Загальна сума благодійних внесків за рік (у грошовому еквіваленті) протягом року</li> <li>- Відсоток прибутку, спрямований на благодійність (наприклад, % від ЕВІТДА або чистого доходу)</li> <li>- Кількість підтриманих проєктів/організацій/громадських ініціатив</li> <li>- Частка довгострокових партнерств у сфері благодійності (а не одноразових акцій)</li> <li>- Наявність благодійного фонду / корпоративної програми допомоги</li> <li>- Кількість працівників, які залучені до волонтерства (% від загальної кількості)</li> <li>- Загальна кількість годин волонтерства, здійснених працівниками</li> <li>- Середня кількість годин волонтерства на одного працівника на рік</li> <li>- Наявність внутрішньої політики корпоративного волонтерства</li> <li>- Кількість проєктів, у яких працівники брали участь як волонтери</li> </ul>

*Джерело : розроблено автором*

Таблиця К.2

## Вихідні дані для оцінювання КСВ ФГ «Журавушка»

Ключові напрями КСВ досліджуваного підприємства	Застосований показник вимірювання	2023	2024	min	max	d <sub>min</sub>	d <sub>max</sub>
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Екологічна відповідальність</i>							
Запуск біогазового комплексу для утилізації агровідходів	Витрати на установку та обслуговування біогазового комплексу для утилізації агровідходів, грн	980000	1400050	500000	800000	0,2	0,8
Впровадження системи сортування та мінімізації аграрних відходів	Зниження обсягів відходів за рік (%)	23	43	30	80	0,3	0,8
Впровадження енергоощадних технологій на підприємстві	Кількість впроваджених енергоощадних заходів / проєктів	1	2	1	4	0,4	0,8
Контроль за використанням добрив і засобів захисту рослин	Частка ЗЗР з біологічним або екологічним сертифікатом, (%)	12	43	30	85	0,5	0,8
<i>Соціальна відповідальність перед громадою</i>							
Фінансова підтримка місцевої школи та лікарні	Обсяг фінансових витрат спрямованих на допомогу місцевій школі, грн	90000	135000	50000	300000	0,2	0,8
Ремонт доріг і розвиток інфраструктури села	Кількість інфраструктурних об'єктів, профінансованих або побудованих	0	0	1	5	0,2	0,8
Сприяння культурним та спортивним заходам у місцевій громаді	Кількість заходів, організованих або підтриманих підприємством	4	7	5	10	0,2	0,8
Пріоритет працевлаштування місцевих жителів	Частка місцевих працівників у загальній чисельності персоналу, (%)	44	55	40	80	0,2	0,8

## Продовження таблиці К.2

1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Відповідальність перед працівниками</i>							
Системне навчання і підвищення кваліфікації працівників підприємства	Частка працівників, які пройшли навчання протягом року	45	43	40	85	0,2	0,8
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Впровадження стандартів безпеки праці, медичного страхування тощо	Кількість нещасних випадків на виробництві	0	0	1	0	0,2	0,8
Справедлива система оплати та преміювання	Частка працівників, охоплених преміюванням (%)	69	78	60	95	0,2	0,8
Запровадження соціальних пакетів (транспорт, спецодяг, відпустки)	Загальні витрати на соціальні пакети (грн / працівника за місяць)	3000	3500	1740	6000	0,2	0,8
<i>Етичне тваринництво</i>							
Дотримання норм утримання тварин (вентиляція, простір, гігієна)	Кількість загиблих/знищених тварин через порушення утримання	3	5	2	6	0,2	0,8
Ветеринарний контроль тварин	Витрати на ветеринарне обслуговування, грн/тварину	2700	3100	3500	4000	0,2	0,8
Публічна прозорість умов утримання тварин	Наявність звітності про умови утримання тварин	1	3	2	6	0,2	0,8
<i>Прозоре виробництво та якість</i>							
Запровадження НАССР у м'ясному і молочному цехах	Кількість скарг споживачів через якість або безпечність продукції	4	2	3	0	0,2	0,8
Прозорі контракти з постачальниками	Відсоток контрактів, що оприлюднені у відкритому доступі (на сайті компанії), (%)	17	26	20	70	0,2	0,8
Просування соціальної відповідальності в ланцюжку вартості	Частка постачальників, які мають екологічні сертифікати (ISO 14001, FSC, Organic тощо), (%)	35	50	45	90	0,2	0,8

## Закінчення таблиці К.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Дотримання ISO та ветеринарно-санітарних норм	Кількість приписів або штрафів від ветеринарної служби / Держпродспожив-служби	34	43	30	70	0,2	0,8
<i>Партнерство та довіра</i>							
Співпраця з підприємствами-партнерами на основі етичних стандартів	Відсоток партнерів, які пройшли етичний аудит або оцінку відповідності ESG-критеріям, (%)	3	6	1	6	0,2	0,8
Комунікація зі стейкхолдерами (зустрічі, онлайн-опитування)	Кількість проведених онлайн-опитувань, консультацій чи фокус-груп	2	4	1	3	0,2	0,8
Участь у місцевих та національних програмах сталого розвитку	Кількість національних програм сталого розвитку, у яких компанія бере участь	1	1	1	3	0,2	0,8
Філантропічна відповідальність та волонтерство співробітників	Загальна сума благодійних внесків, грн за рік	441000	980000	200000	1000000	0,2	0,8

*Джерело: розроблено автором*

Таблиця К.3

## Динаміка основних показників господарської діяльності ФГ «Журавушка»

Показник	2021	2022	2023	2024
Дохід, грн	83439400	80036900	78748000	94585500
Чистий прибуток, грн	2959900	-17566200	-8813100	4968000
Активи, грн	96548100	92165800	91861700	108483300
Зобов'язання, грн	25373600	46911800	91861700	71674400
Кількість працівників, осіб	100	100	89	75

*Джерело: дані підприємства*

Таблиця К.4

## Вихідні дані щодо соціальних витрат ФГ «Журавушка» для розрахунку прогнозової моделі

	Приріст доходу	Витрати зі встановлення та використання біогазового комплексу	Витрати на сортування та мінімізації аграрних відходів	Витрати на контроль за використанням добрив і засобів захисту рослин	Витрати на преміювання працівників	Волонтерство	Витрати на підтримку місцевої школи та лікарні
2015	1350000	130 000	400500	130740	250000	340000	935000
2016	3476000	150200	678000	145600	264900	1250000	1036500
2017	9450000	120070	900800	278000	300000	2200490	1824000
2018	13081600	215000	1090650	537000	345000	1467000	2108000
2019	6913603	180000	1500050	604500	367843	900112	1500000
2020	-525396	54000	950000	147600	407803	889710	500000
2021	379901	120900	687000	378000	468849	1100000	745000
2022	-3402500	47800	200500	44200	334559	950000	430000
2023	-1288900	90000	980000	160000	269000	441000	515000
2024	15837500	135000	1400050	475000	730841	980000	1100000

*Джерело: дані підприємства*

## Додаток Л

Дослідження ефективності управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства передбачає не лише вибір методичного інструментарію оцінювання, обчислення рівня КСВ його інтерпретацію та моніторинг, а й встановлення тих її напрямів, які дають найбільшу віддачу, і навіть, помітно впливають на доходи підприємства. Для здійснення такого дослідження нами було обрано метод кореляційно-регресійного аналізу, з використанням багатофакторної лінійної регресії та перевірки незалежних змінних дослідження на предмет того, наскільки вагомим є їх вплив на приріст доходу досліджуваного підприємства.

Для цього було використано програмне забезпечення для виконання економетричного, статистичного, прогнозного та економічного аналізу, що широко застосовується в економіці, фінансах, соціальних науках та академічних дослідженнях – *Econometric Eviews*.

До залежної змінної – приріст прибутку досліджуваного підприємства (Y) були підібрані такі фактори (незалежні змінні):

- витрати сортування та мінімізації аграрних відходів (*minimizing agricultural waste*);
- витрати на контроль за використанням добрив і засобів захисту рослин (*controlling pesticides*);
- витрати на підтримку місцевої школи та лікарні (*social expenses*);
- витрати на преміювання працівників (*employee bonuses*);
- філантропічна відповідальність та волонтерство співробітників (*volunteering*);
- витрати зі встановлення та використання біогазового комплексу (*social innovations*).

Варто зазначити, що відібрані фактори (соціальні ініціативи) були встановлені як пріоритетні для ФГ «Журавушка» в результаті побудови матриці подвійної суттєвості (п.3.2).

Кореляційно регресійний аналіз проводився на основі 10 спостережень за період 2015–2024 рр. Всі вихідні дані представлено в абсолютних показниках (грн), що означає їх співмірність. Безпосередньо перед дослідженням параметрів моделі на статистичну значущість було використано Ramsey – RESET Test для перевірки правильності специфікації регресійної моделі (рис. Л.1).

	Value	df	Probability
t-statistic	1.469718	2	0.2794
F-statistic	2.160072	(1, 2)	0.2794
Likelihood ratio	7.323851	1	0.0068

F-test summary:			
	Sum of Sq	df	Mean Squares
Test SSR	1.45E+12	1	1.45E+12
Restricted SSR	2.79E+12	3	9.31E+11
Unrestricted SSR	1.34E+12	2	6.72E+11

LR test summary:	
	Value
Restricted LogL	-145.9684
Unrestricted LogL	-142.3064

Рис. Л.1. Результати Ramsey - RESET Test щодо правильності специфікації регресійної моделі

*Джерело: побудовано автором*

Отримані дані можна інтерпретувати таким чином: для t- та F-статистики р-значення  $0,2794 > 0.05$ , тобто немає підстав відхилити нульову гіпотезу про коректну специфікацію моделі. Це означає, що модель не має суттєвих проблем із пропущеними нелінійними компонентами або неправильними формами зв'язків.

Отже, більшість критеріїв Ramsey RESET (t- та F-статистика) не виявили суттєвих проблем зі специфікацією моделі (модель задана коректно).

Далі було проведено дослідження характеру впливу параметрів через побудову кореляційно-регресійної моделі. На основі обраних даних отримано такі основні статистичні показники, як: середня, медіана, максимум, мінімум,

середньоквадратичне відхилення для кожного фактору та залежної змінної (рис. Л.2).

View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Sample	Sheet	Stats	Spec	
				INCOME_G...	CONTROL...	EMPLOYE...	MINIMIZING...	SOCIAL E...	SOCIAL_IN...	VOLUNTEE...
Mean				4527181.	290064.0	373879.5	878755.1	1069350.	124297.0	1051831.
Median				2413000.	219000.0	339779.5	925400.1	985750.0	125450.0	965000.0
Maximum				15837500	604500.0	730841.0	1500050.	2108000.	215000.0	2200490.
Minimum				-3402500.	44200.00	250000.0	200500.0	430000.0	47800.00	340000.0
Std. Dev.				6512084.	196028.0	142863.0	406105.9	577278.4	51797.74	524724.6
Skewness				0.541515	0.406368	1.668677	-0.077188	0.594996	0.086263	0.808426
Kurtosis				1.955671	1.685113	4.993652	2.232795	2.112741	2.363717	3.532940
Jarque-Bera				0.943157	0.995611	6.296910	0.255181	0.918046	0.181093	1.207598
Probability				0.624017	0.607863	0.042918	0.880214	0.631901	0.913432	0.546731
Sum				45271808	2900640.	3738795.	8787551.	10693500	1242970.	10518312
Sum Sq. Dev.				<						>

Рис. Л.2. Основні статистичні показники кореляційно-регресійної моделі  
Джерело: побудовано автором

Рівняння регресії та його результати:

*Estimation Equation:*

$$\begin{aligned}
 & \text{=====} \\
 \text{INCOME\_GROWTH} &= C(1)*\text{CONTROL\_PESTICIDE} + C(2)*\text{EMPLOYEE\_BONUSES} + \\
 & C(3)*\text{MINIMIZING\_WASTE} + C(4)*\text{SOCIAL\_INNOVATIONS} + C(5)*\text{SOCIAL\_EXPENSES} + \\
 & C(6)*\text{VOLUNTEERING} + C(7)
 \end{aligned}$$

Надані статистичні характеристики дозволяють оцінити: розподіл значень (асиметрія та ексцес), наявність аномалій (максимуму, мінімуму), перевірку на нормальність (Jarque-Bera + Probability) та розмах варіацій (Std. Dev.)

Насамперед, слід зазначити, що показник Mean (середнє значення) враховує всі значення, тому воно є «центром тяжіння» розподілу. Однак, середнє значення є чутливим до екстремальних значень, це означає, що дуже великі або дуже малі спостереження можуть суттєво його зміщувати. Медіана не чутлива до викидів та екстремальних значень, тому є більш стабільною мірою центральної тенденції у скошених розподілах. У досліджуваній моделі: якщо середнє значення доходів (INCOME\_G) значно перевищує медіану (як це відбулось у нашій моделі): середнє – 4,527,181, медіана – 2,413,000, то це свідчить про позитивну асиметрію розподілу, тобто кілька дуже великих доходів підвищують середнє, тоді як більшість мають доходи ближче до медіани. Медіана в такому випадку є кращим показником типового доходу, оскільки вона не спотворена викидами. У незалежній змінній такої як «Витрати сортування та

мінімізації аграрних відходів», середнє значення менше за медіану. Це означає, що розподіл цієї змінної має негативну асиметрію (лівостороннє зміщення). Такий розподіл свідчить про те, що у вибірці є кілька дуже низьких значень, які можуть впливати на загальне середнє. Також, за результатами аналізу маємо велике стандартне відхилення доходу (income growth), що означає, що приріст доходу дуже коливається, тобто є суттєві відмінності між спостереженнями (роки з кризами й підйомами).

Ще одним важливим параметром перевірки нормальності є результати Жарке-Бера (Jarque-Bera) тесту, згідно з яким ми отримали Probability > 0,05 для більшості змінних. Це означає, що немає підстав відкидати гіпотезу про нормальний розподіл змінних. Результати свідчать, що одна з основних передумов регресії дотримана, і модель побудована коректно.

Якість та істотна значущість параметрів моделі показана на рис. Л.3.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CONTROLLING_PESTICIDES	-24.26683	4.786718	-5.069618	0.0148
EMPLOYEE_BONUSES	33.90864	3.478759	9.747337	0.0023
MINIMIZING_AGRICULTURAL_WASTE	4.764130	1.424984	3.343286	0.0443
SOCIAL_EXPENSES	11.87712	1.871989	6.344652	0.0079
SOCIAL_INNOVATIONS	33.20401	17.14734	1.936394	0.1482
VOLUNTEERING	-1.704978	1.158379	-1.471866	0.2374
C	-20332740	1936473.	-10.49988	0.0018

R-squared	0.992680	Mean dependent var	4527181.
Adjusted R-squared	0.978041	S.D. dependent var	6512084.
S.E. of regression	965002.0	Akaike info criterion	30.59368
Sum squared resid	2.79E+12	Schwarz criterion	30.80548
Log likelihood	-145.9684	Hannan-Quinn criter.	30.36132
F-statistic	67.80851	Durbin-Watson stat	1.280264
Prob(F-statistic)	0.002716		

Рис. Л.3. Значущість факторів впливу на зростання приросту доходу  
Джерело: побудовано автором

*Substituted Coefficients:*

$$\begin{aligned}
 &===== \\
 INCOME\_GROWTH &= -24,26683*CONTROL\_PESTICIDE + 33,90864*EMPLOYEE\_BONUSES \\
 &+ 4,764130*MINIMIZING\_WASTE + 11,87712* SOCIAL\_EXPENSES + \\
 &33,20401*SOCIAL\_INNOVATIONS - 1,704978 *VOLUNTEERING + C(7)
 \end{aligned}$$

Модель демонструє високу якість пояснення: R-квадрат становить 0,992680, а скоригований R-квадрат – 0,9780412. Це означає, що модель пояснює близько 99,3% варіації у зростанні доходів.

F-статистика дорівнює 67,80851 з р-значенням 0.002716, що підтверджує статистичну значущість моделі в цілому. F-фактичне = 67, 80, що є > за F-критичне = 19,16. Ці дані економічної гіпотези є досить раціональними, тобто, зв'язок суттєвий та не випадковий. Більш глибокий аналіз коефіцієнтів подано в табл. Л.1.

Таблиця Л.1

## Вплив незалежних змінних на зростання приросту доходу (У)

Змінна	Коефіцієнт	t-статистика	P-значення	Значущість	Інтерпретація
Витрати на контроль за використанням добрив і засобів захисту рослин	-24,266	-5,07	0,0148	Істотно	Зменшення доходів при збільшенні витрат на контроль пестицидів
Витрати на преміювання працівників	33,906	9,74	0,0023	Істотно	Сильний позитивний вплив на доходи
Витрати на сортування та мінімізації аграрних відходів	4,76	3,34	0,0443	Істотно	Помірно позитивний вплив
Витрати на підтримку місцевої школи та лікарні	11,877	6,34	0,0079	Істотно	Високий позитивний вплив
Витрати зі встановлення та використання біогазового комплексу	33,204	1,93	0,1482	Не істотно	Можливий позитивний ефект, але недостатньо доказів
Волонтерство	-1,7049	-1,47	0,2374	Не істотно	Ймовірно, незначний вплив
C (Константа)	-203327	-10,5	0,0018	Константа, значуща.	Базове значення доходу за відсутності всіх змінних

Джерело: побудовано автором

З'ясовано, що при збільшенні витрат на контроль за використанням добрив і засобів захисту рослин збільшуються на 1 грн, то приріст доходу в середньому зменшується на величину коефіцієнта, а саме на  $-24,26$  грн. Якщо витрати на преміювання працівників збільшуються на 1 грн, то це призводить до зростання приросту доходу на  $+33,90$  грн. Якщо витрати на підтримку місцевої школи та лікарні (соціальні витрати) збільшуються на 1 грн, то це дає позитивний приріст доходу на відповідну величину, а саме на  $+11,87$  грн). При збільшенні витрат на мінімізацію аграрних відходів на 1 грн приріст доходу змінюється на  $+4,76$  грн. Якщо витрати на соціальні інновації (витрати зі встановлення та використання біогазового комплексу) збільшуються на 1 грн, то це впливає на приріст доходу на величину  $+33,20$  грн. Збільшення витрат на волонтерство на 1 грн призводить до зменшення приросту доходу на  $-1,70$  грн.

Отже, можна зробити висновок, що найбільший вплив на приріст доходу досліджуваного підприємства мають такі незалежні змінні побудованої моделі:

- витрати на контроль за використанням добрив і засобів захисту рослин (обернений зв'язок);
- витрати на преміювання працівників (прямий зв'язок);
- витрати зі встановлення та використання біогазового комплексу (прямий зв'язок);
- витрати на підтримку місцевої школи та лікарні (прямий зв'язок).

Для визначення взаємного впливу декількох змінних побудуємо кореляційну матрицю, у якій вказуються коефіцієнти попарно для усіх змінних. Кореляційний аналіз дає змогу встановити, чи існує зв'язок між явищами і наскільки цей зв'язок сильний. Міцність зв'язку між двома величинами виражається за допомогою коефіцієнта кореляції. Це число  $k$  з інтервалу  $[-1, 1]$ . Якщо  $k$  близьке до  $-1$ , то кореляційний зв'язок між величинами є оберненим, а якщо  $k$  близьке до  $1$  – прямим. Чим ближче  $k$  до нуля, тим кореляційний зв'язок слабший. Детальніше міцність лінійного кореляційного зв'язку оцінюється таким чином:

$|k| > 0,8$  – сильний кореляційний зв'язок;

$0,4 < |k| < 0,8$  – кореляційний зв'язок наявний;

$|k| < 0,4$  – кореляційний зв'язок відсутній.

Отже, згідно з даними нашого дослідження, найбільша позитивна кореляція спостерігається між витратами на підтримку місцевої школи та лікарні та витратами зі встановлення біогазового комплексу (0,827766), але все ж таки не більше, ніж 0,85, що могло свідчити про явище мультиколінеарності, а це в свою чергу призводить до зміщення оцінок параметрів моделі. Залежна змінна – приріст доходу має помірні кореляції з іншими змінними, найвищу з витратами на підтримку місцевої школи та лікарні (0,796595) та витратами на контроль за використанням добрив і засобів захисту рослин (0,749792). Витрати на преміювання працівників та волонтерство показують помірний кореляційний зв'язок з більшістю змінних, що може свідчити про їх часткову незалежність (рис.Л.4).

	INCOME G...	CONTROL...	EMPLOYE...	MINIMIZING...	SOCIAL E...	SOCIAL IN...	VOLUNTEE...
INCO...	1.000000	0.749792	0.510791	0.682951	0.796595	0.704618	0.489846
CONT...	0.749792	1.000000	0.476834	0.803380	0.683864	0.769031	0.263865
EMPL...	0.510791	0.476834	1.000000	0.490206	-0.032365	0.023204	0.018009
MINIMI...	0.682951	0.803380	0.490206	1.000000	0.469333	0.504131	0.140093
SOCIA...	0.796595	0.683864	-0.032365	0.469333	1.000000	0.827766	0.660271
SOCIA...	0.704618	0.769031	0.023204	0.504131	0.827766	1.000000	0.264201
VOLU...	0.489846	0.263865	0.018009	0.140093	0.660271	0.264201	1.000000

Рис. Л.4. Кореляційна матриця взаємного впливу факторів регресії

*Джерело: побудовано автором*

Наступним кроком нашого дослідження було обчислення прогнозних значень приросту доходу як результату щорічного зростання сукупних витрат на корпоративну соціальну відповідальність на 0,5% з наступною побудовою прогнозу на період 2025–2027 рр. Для цього було використано статистичні інструменти програми Excel для фінансових показників, а саме побудова точкової діаграми лінійної однофакторної моделі і застосування функції тренду та обчислення рівняння, на основі якого було побудовано прогноз (рис. Л.5).

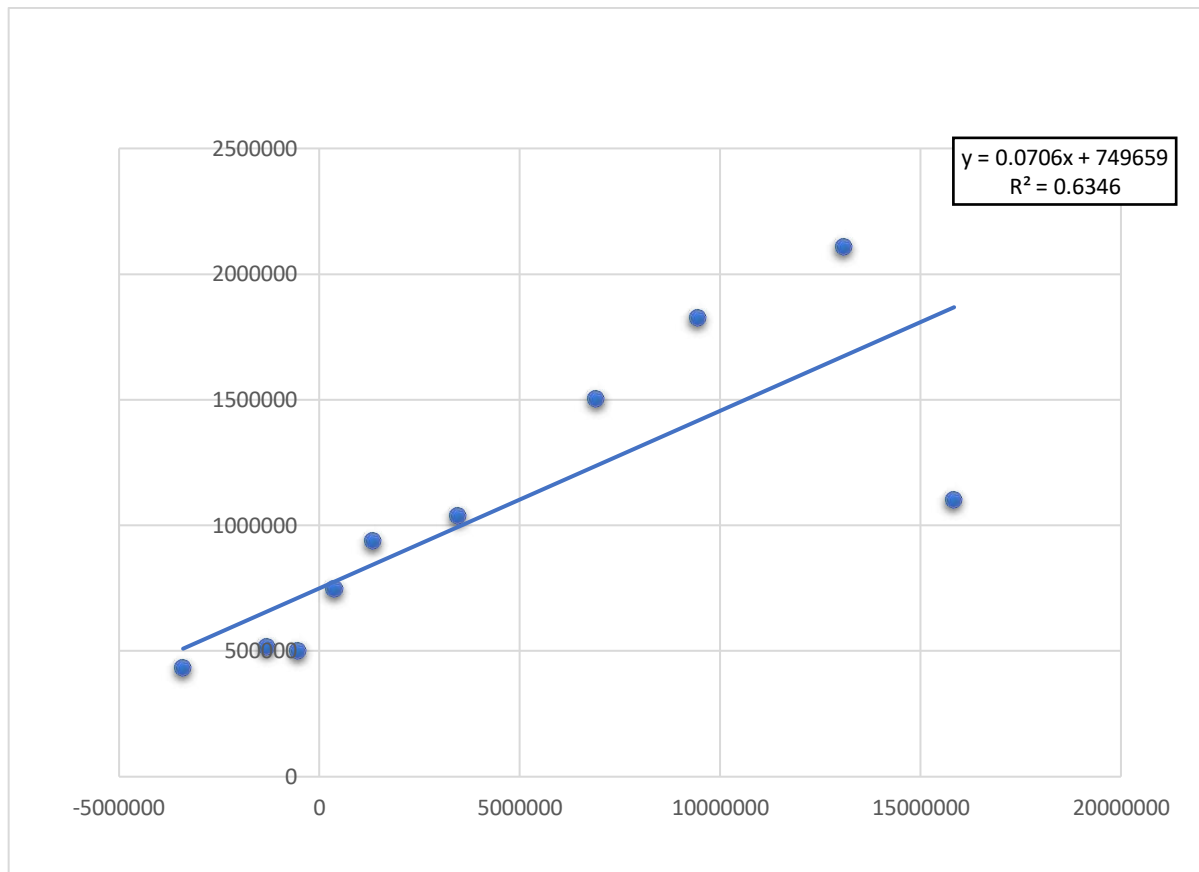


Рис. Л.5. Лінійна модель залежності доходу від витрат на КСВ

*Джерело: побудовано автором та опубліковано [363]*

Слід зазначити, що кореляція між соціальними витратами та приростом доходу досить висока: 0,7965, що свідчить про суттєвий зв'язок між цими показниками. Модель лінійної регресії пояснює 63,46% варіації доходу ( $R^2 = 0,6346$ ). Зауважимо, що приріст доходу історично коливався від значних позитивних до від'ємних значень (наприклад, у 2020–2023 роках були негативні значення), але у 2024 році різко зріс до 15837500 грн. Прогноз на 2025–2027 роки є консервативним: очікується лише незначне зростання приросту доходу (менше 1% на рік), попри те, що у 2024 році був різкий стрибок. Це може свідчити про те, що модель не враховує можливі структурні зміни чи зовнішні шоки, а орієнтується на середньострокову тенденцію згладженого зростання (табл. Л.2).

Таблиця Л.2

Вихідні дані для обчислення прогнозних значень приросту доходу від сукупних витрат на КСВ

Рік	Приріст доходу	Сукупні витрати на КСВ	Прогнозні значення приросту доходу
	Y	X	Y
2015	1350000	935000	815670
2016	3476000	1036500	822835,9
2017	9450000	1824000	878433,4
2018	13081600	2108000	898483,8
2019	6913603	1500000	855559
2020	-525396	500000	784959
2021	379901	745000	802256
2022	-3402500	430000	780017
2023	-1288900	515000	786018
2024	15837500	1100000	827319
2025		1155000	831202
2026		1212750	835279,15
2027		1273387,5	839560,16

*Джерело: розраховано автором та опубліковано [363]*

Таким чином, прогнозні показники приросту доходу, за умови стабільного щорічного приросту соціальних витрат на 0,5%, становитимуть:

$$Y_{2025} = 831202,00 \text{ грн};$$

$$Y_{2026} = 835279,15 \text{ грн};$$

$$Y_{2027} = 839560,16 \text{ грн}.$$

## Додаток М

## Список опублікованих праць за темою дисертації

**Статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у наукометричних базах WoS або Scopus:**

1. Formation of the management mechanism of the corporate social responsibility of the enterprise / Karpenko O., Krylov D., Boniar S., Shepelenko S., Yermakov M. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46, № 1. P. 85–92. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.09> (публікація в іноземному періодичному індексованому в WoS виданні) (0,71 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано принципи формування механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в умовах сталого розвитку (0,14 друк. арк.).*

**Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:**

2. Єрмаков М. А., Карпенко О. О. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*: зб. наук. пр. 2023. № 7–8. С. 98–105. DOI : <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-98-105> (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,59 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: визначено найпоширеніші практики, спонукаючі мотиви та перешкоди впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України, зокрема під час війни (0,29 друк. арк.).*

3. Худолей В. Ю., Карпенко О. О., Кухтик С. В., Єрмаков М. А. Економічні виміри зеленої трансформації та карбонізації: виклики і можливості. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 3(9). С. 25–37. DOI : <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-2> (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,67 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розроблено актуальний спектр ініціатив, які сприяють соціальному, економічному та екологічному благополуччю без шкоди*

майбутнім поколінням та докілью, зокрема обґрунтовано необхідність глобального співробітництва та прийняття соціальної відповідальності як ключових факторів для успішного впровадження зелених ініціатив та досягнення сталого розвитку (0,17 друк. арк.).

4. Єрмаков М. А., Карпенко І. О. Механізм активізації соціально відповідальної діяльності підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 290–299. DOI : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-290-299> (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,64 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розроблено механізм активізації соціально відповідальної діяльності підприємства в Україні* (0,32 друк. арк.).

5. Yermakov M. Analysis of global experience in implementing the principles of socially responsible activity. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 1(15). С. 200–211. DOI : <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-15> (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,65 друк. арк.).

6. Yermakov M. Systematisation of factors of social responsibility formation. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 342, № 3(1). С. 156–160. DOI : [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-23](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-23) (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,5 друк. арк.).

7. Єрмаков М., Карпенко О., Паливода О. Формування напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2(42). С. 238–249. DOI : [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-238-249](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-238-249) (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,67 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: здійснено класифікацію стейкхолдерів, розроблено карту стейкхолдерів, систематизовано очікування ключових груп стейкхолдерів, виявлено шість груп потенційних напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства* (0,22 друк. арк.).

8. Yermakov M., Palyvoda O. Directions for Implementing Corporate Social Responsibility in Ukrainian Enterprises. *Економіка та суспільство : електр. журн.*

2025. № 76. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-83> (0,84 друк. арк.). (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б»). *Особистий внесок здобувача: розроблено узагальнену авторську бальну оцінку рівня системності, прозорості та масштабності розвитку напрямів КСВ досліджуваних компаній за видами економічної діяльності* (0,42 друк. арк.).

9. Yermakov M. Methodological approach to assessing the level of socially responsible activity of an agricultural enterprise. *Агросвіт*. 2025. № 17. С. 109–118. DOI : <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.17.109> (публікація в науковому фаховому виданні України категорії «Б») (0,9 друк. арк.).

***Публікації за доповідями та матеріалами міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій:***

10. Карпенко О. О., Єрмаков М. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку підприємств України. *Інформаційні технології та цифрова економіка* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 05–06 трав. 2023 р.). Київ : ДУІТ, 2023. С. 224–225 (0,1 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: систематизовано цінності сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності* (0,05 друк. арк.).

11. Єрмаков М. А. Розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Стійкість освіти і науки в умовах трансформації* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (м. Київ, 23–24 трав. 2023 р.). Київ, 2023. С. 505–508 (0,24 друк. арк.).

12. Єрмаков М., Карпенко І. Гендерна рівність як складова соціальної відповідальності підприємств в Україні. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 лист. 2023 р.). Київ : ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ, 2023. С. 179–183 (0,21 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розглянуто ключові фактори добробуту в усьому світі та визначено, що сталий розвиток бізнес-*

*організацій базується на принципах відповідального ведення бізнесу та інноваційного потенціалу (0,11 друк. арк.).*

13. Єрмаков М., Поперечний М., Дорогой О. Фактори активізації соціально відповідальної діяльності підприємств в Україні. *Стійкість освіти і науки в умовах трансформації* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (м. Київ, 21–22 трав. 2024 р.). Київ, 2024. С. 303–306. (0,25 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано фактори, які сприятимуть формуванню діяльності підприємств в Україні на принципах соціальної відповідальності в кризових умовах (0,08 друк. арк.).*

14. Yermakov M. Activation of socially responsible activity of enterprises in Ukraine. *Актуальні проблеми фінансового права: виклики сьогодення та перспективи розвитку* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Харків, 4 лист. 2024 р.) : до 220-річчя Нац. юрид. ун-ту ім. Ярослава Мудрого : електрон. наук. вид. / [редкол.: О. О. Дмитрик, К. В. Єфремова, К. О. Токарєва, Н. А. Маринів] ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, каф. фінанс. права ; ЗВО «Міжнар. наук.-техн. ун-т ім. акад. Юрія Бугая», каф. права. Харків : Право, 2024. С. 175–178 (0,23 друк. арк.).

15. Yermakov M. The role of environmental goals in shaping sustainable finance and corporate responsibility policy in Ukraine. *Стійкість освіти і науки в умовах трансформації* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (м. Київ, 21–22 трав. 2024 р.). Київ, 2025. С. 368–370 (0,26 друк. арк.).

16. Yermakov M. A. Methodological approach to determining priority areas of corporate social responsibility for agricultural enterprises. *Економіка, фінанси та управління в умовах сталого розвитку: інтеграція знань, практик і стратегій* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 18 серп. 2025 р.). Хмельницький : ЦФЕНД, 2025. С. 80–86 (0,25 друк. арк.).

17. Yermakov M. Corporate social responsibility in the system of sustainable development values. *Innovations and New Directions in Scientific Research:*

*Proceedings of the 2nd International Scientific Conference* (Manchester, United Kingdom, September 20, 2025). Lulu Press, Inc. 2025. P. 29–31 (0,19 друк. арк.).

18. Yermakov M. Social responsible business as a driver of sustainable development. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство* : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 23 верес. 2025 р.). Полтава, 2025. С. 110–113 (0,14 друк. арк.).

## Додаток Н

## Акти (довідки) впровадження результатів дисертаційного дослідження

**KERNEL****КЕРНЕЛ-ТРЕЙД**

Головний офіс (адреса для листування):  
 пров. Шевченка Тараса, 3, м. Київ, Україна, 01001  
 тел./факс: +38 044 461 8801, 461 8864  
 e-mail: office@kernel.ua, www.kernel.ua

Від 23.09.2025

**АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ**  
 результатів дисертаційної роботи Єрмакова Максима Анатолійовича

Цей акт складено про те, що результати дисертаційної роботи Єрмакова Максима Анатолійовича на тему «Механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку», яку виконано в Закладі вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньо-наукової програми «Менеджмент», мають практичне значення і використовуються в практичній діяльності ТОВ «Кернел Груп» шляхом впровадження удосконаленого методичного підходу до оцінювання рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства, який базується на розрахунку інтегрального показника та застосуванні розробленої автором системи показників для комплексного оцінювання стану корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства. Запропонований підхід забезпечує можливість урахування галузевої специфіки, що дозволяє формувати більш ефективний механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю сільськогосподарського підприємства в контексті сталого розвитку.

Менеджер з управління проектами  
 ТОВ «Кернел-трейд»

Стасовський Юрій



Спеціалізованій вченій раді  
за місцем захисту дисертації на здобуття  
наукового ступеня доктора філософії  
Єрмакова Максима Анатолійовича

### ДОВІДКА

**щодо впровадження результатів дисертації роботи Єрмакова Максима  
Анатолійовича на тему «Механізм управління корпоративною  
соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого  
розвитку»**

Результати дослідження були впроваджені у діяльність фермерського господарства «Журавушка» шляхом розробки та реалізації механізмів підвищення ефективності управління корпоративною соціальною відповідальністю. Зокрема, на основі рекомендацій, розроблених у дисертації, було вдосконалено внутрішню політику соціального партнерства, реалізовано нові соціальні ініціативи, спрямовані на підвищення іміджу компанії та залучення зацікавлених сторін.

Практичні рекомендації розроблені Єрмаковим Максимом Анатолійовичем у межах дослідження, забезпечили підвищення якості управлінських рішень для забезпечення сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

24.06.2025



Єрмаков С.О.



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

09 09 2025 р.

Ректор

02/0157-А

Закладу вищої освіти

«Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»,  
д.е.н., професор

Вероніка ХУДОЛЕЙ

« 09 » 2025 р.

## АКТ

**впровадження результатів наукових досліджень за темою дисертаційної  
роботи в освітньому процесі Закладу вищої освіти  
«Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»**

Результати наукових досліджень Єрмакова Максима Анатолійовича за темою дисертаційної роботи «Механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку» впроваджені в освітній процес на кафедрі менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування в навчальних дисциплінах «Корпоративна соціальна відповідальність» та «Розумні міста, стратегії адаптації та пом'якшення наслідків зміни клімату», що викладаються на другому (магістерському) рівні вищої освіти у вигляді навчально-методичних матеріалів для вивчення дисциплін.

Використання зазначених результатів дозволили підвищити якість викладання зазначених навчальних дисциплін.

Завідувач кафедри  
менеджменту, маркетингу та  
публічного адміністрування,  
д.е.н., професор

Ростислав ТУЛЬЧИНСЬКИЙ



09.09.2019  
02/0157-6

### ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи здобувача  
Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет  
імена академіка Юрія Бугая» Єрмакова Максима Анатолійовича  
на тему «Механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю  
підприємства в контексті сталого розвитку», представленої на здобуття  
наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Цією довідкою засвідчуємо, що основні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи Єрмакова Максима Анатолійовича на тему «Механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку» знайшли своє застосування при виконанні науково-дослідних робіт Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імена академіка Юрія Бугая»: «Підвищення ефективності управлінської структури економічних систем на різних рівнях функціонування» (державний реєстраційний номер НДР 0118U001589), де автором розроблено систему оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства, а також «Стратегічне управління підприємствами на засадах концепції сталого розвитку» (державний реєстраційний номер НДР 0125U001865), де автором розроблено механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства у контексті сталого розвитку.

Ректор  
Закладу вищої освіти  
«Міжнародний науково-технічний університет  
імена академіка Юрія Бугая»  
доктор економічних наук, професор



Вероніка ХУДОЛЕЙ