

Міністерство освіти і науки України

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:

**ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА
СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ
УПРАВЛІНСЬКИХ ЗМІН**

Головний керівник – д. е. н., професор Ірина СЕДІКОВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: Трансформація корпоративної соціальної відповідальності
підприємства в контексті цілей сталого розвитку**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.4.4

Здобувач: Аміна КОБИЛЯЦЬКА

Керівник: к. е. н., доцент Василь МУЖАЙЛО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.26 р., протокол № 14

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D3 (073) «Менеджмент»
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ ” 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачці вищої освіти
Аміні КОБИЛЯЦЬКІЙ**

1. Тема роботи: «Трансформація корпоративної соціальної відповідальності підприємства в контексті цілей сталого розвитку» затверджена наказом по університету від 20.03.2026 р. №128-03.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра: Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи визначення корпоративної соціальної відповідальності як чинника сталого розвитку.

1.1. Корпоративна відповідальність та сталість в бізнесі. 1.2. Концептуальні аспекти стратегічного управління сталим розвитком. Висновки до розділу 1. Розділ 2

Дослідження стану корпоративної соціальної відповідальності підприємств. 2.1. Дослідження впровадження елементів соціальної корпоративної відповідальності на підприємствах. 2.2. Характеристика міжнародної мережі футбольних клубів для дітей

Footbik. 2.3. Аналіз з соціальної відповідальності Footbik. Висновки до розділу 2.

Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення корпоративної соціальної відповідальності в контексті цілей сталого розвитку. 3.1. Соціальні проекти як інструмент досягнення

цілей сталого розвитку. 3.2. Запровадження соціального проекту «Football for Future: соціальна інтеграція через дитячий футбол». Висновки до розділу 3. Висновки.

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

таблиць 28, рисунків 17.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03-15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу (Розділ 3)	16.04-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат та ШІ	21.05-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доопрацювання роботи за результатами малого захисту	27.05-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.26	

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.
Здобувач-дипломник _____ Аміна КОБИЛЯЦЬКА

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена тим, що у сучасних умовах глобалізації та посилення соціально-економічної нестабільності парадигма функціонування бізнесу зазнає фундаментальних трансформацій. Традиційна орієнтація підприємств виключно на максимізацію прибутку поступається місцем концепції сталого розвитку, яка передбачає гармонійне поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності.

У першому розділі «**Теоретичні основи визначення КСВ як чинника сталого розвитку**». досліджено еволюцію категорії «відповідальність» у філософському, етичному та економічному дискурсах. Проаналізовано класичні моделі КСВ (зокрема «піраміду Керолла») та їх сучасну трансформацію. Визначено основні види корпоративної відповідальності: економічну, юридичну, етичну, екологічну, соціальну, культурну та політичну. Обґрунтовано роль КСВ у формуванні стратегічних конкурентних переваг підприємств.

У другому розділі «**Дослідження стану корпоративної соціальної відповідальності підприємств**» проведено аналіз впровадження елементів КСВ на українських підприємствах, що виявило тенденцію до зростання витрат на персонал та соціальні заходи. Детально досліджено діяльність міжнародної мережі дитячих футбольних клубів «Footbik». Виявлено, що мережа використовує імпліцитну (вбудовану) модель КСВ, де соціальний ефект органічно інтегрований у бізнес-логіку через освітньо-виховну місію. За допомогою SWOT-аналізу визначено слабкі сторони (відсутність формалізованої стратегії та інклюзії) та можливості розвитку через соціальні ініціативи.

У третьому розділі «**Пропозиції щодо удосконалення КСВ в контексті цілей сталого розвитку**» розглянуто соціальні проекти як інструмент адаптації бізнесу до умов війни. Розроблено та обґрунтовано соціальний проект «Football for Future: соціальна інтеграція через дитячий футбол» на базі «Footbik». Проект передбачає впровадження інклюзивних практик для дітей з особливими

потребами та дітей ВПО. Здійснено розрахунок фінансової стійкості та соціальної ефективності проєкту за методикою SROI, що підтвердило доцільність інвестування в подібні ініціативи

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 72 сторінки, 32 таблиці, 12 рисунків. Перелік посилань нараховує 30 найменувань.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, стратегічне управління, імідж підприємства, соціальний проєкт, інклюзія, соціальна інтеграція.

SUMMARY

The relevance of the topic stems from the fact that, in the context of globalization and increasing socio-economic instability, the paradigm of business operations is undergoing fundamental transformation. The traditional focus of enterprises exclusively on profit maximization is being replaced by the concept of sustainable development, which entails a balanced integration of economic efficiency, environmental sustainability and social responsibility.

The first chapter, **«Theoretical Foundations of CSR as a Factor of Sustainable Development,»** explores the evolution of the concept of «responsibility» in philosophical, ethical, and economic discourse. It analyzes classical CSR models (including Carroll's Pyramid) and their modern transformation. The main types of corporate responsibility are identified: economic, legal, ethical, environmental, social, cultural, and political. The role of CSR in building strategic competitive advantages of enterprises is substantiated.

The second chapter, **«Assessment of the State of Corporate Social Responsibility of Enterprises,»** analyzes the implementation of CSR elements by Ukrainian enterprises, revealing a trend toward increased spending on personnel and social initiatives. The activities of the international network of children's football clubs «Footbik» are examined in detail. It is established that the network employs an implicit (embedded) CSR model, where social impact is organically integrated into the business model through its educational and developmental mission. A SWOT analysis identifies key weaknesses (including the lack of a formalized strategy and

insufficient inclusivity) as well as opportunities for development through social initiatives.

The third chapter, «**Proposals for Enhancing CSR in the Context of the Sustainable Development Goals,**» considers social projects as a tool for business adaptation under wartime conditions. A social project entitled “Football for Future: Social Integration through Children’s Football” is developed and substantiated based on the “Footbik” platform. The project provides for the introduction of inclusive practices for children with special needs and internally displaced children. The financial sustainability and social impact of the project are assessed using the SROI methodology, confirming the feasibility of investing in such initiatives.

The bachelor’s thesis comprises 72 pages, 32 tables, and 12 figures. The list of references includes 30 sources.

Keywords: corporate social responsibility, sustainable development, strategic management, corporate image, social project, inclusion, social integration.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ЧИННИКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ	11
1.1. Корпоративна відповідальність та сталість в бізнесі	11
1.2. Концептуальні аспекти стратегічного управління сталим розвитком.....	20
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	27
2.1. Дослідження впровадження елементів соціальної корпоративної відповідальності на підприємствах	27
2.2. Характеристика міжнародної мережі футбольних клубів для дітей Footbik	37
2.3. Аналіз з соціальної відповідальності Footbik.....	43
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	52
3.1. Соціальні проекти як інструмент досягнення цілей сталого розвитку.....	52
3.2. Запровадження соціального проекту «Football for Future: соціальна інтеграція через дитячий футбол»	58
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та посилення соціально-економічної нестабільності парадигма функціонування бізнесу зазнає фундаментальних трансформацій. Традиційна орієнтація підприємств виключно на максимізацію прибутку поступається місцем концепції сталого розвитку, яка передбачає гармонійне поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної справедливості. В даному контексті корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перестає бути лише інструментом філантропії або маркетингового просування, перетворюючись на стратегічний актив та невід'ємний елемент системи управління підприємством. Для українських підприємств питання трансформації КСВ набуває особливої гостроти у зв'язку з необхідністю адаптації до європейських стандартів нефінансової звітності, подолання наслідків повномасштабної війни та активної участі у процесах повоєнного відновлення. Реалізація цілей сталого розвитку (ЦСР) на мікрорівні дозволяє бізнесу не лише мінімізувати репутаційні ризики, а й підвищувати інвестиційну привабливість, зміцнювати лояльність персоналу та формувати довгострокові конкурентні переваги. Необхідність переосмислення механізмів впровадження КСВ у діяльність суб'єктів господарювання зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо трансформації корпоративної соціальної відповідальності підприємства в системі реалізації цілей сталого розвитку. Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методологічні засади становлення концепції КСВ;
- проаналізувати взаємозв'язок між соціальною відповідальністю бізнесу та глобальними цілями сталого розвитку;

- здійснити аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку КСВ в Україні;
- провести діагностику практики соціальної відповідальності на прикладі конкретного підприємства (мережі дитячих клубів «Footbik»);
- розробити прикладний проєкт із вдосконалення КСВ та оцінити його соціально-економічну ефективність.

Об’єкт дослідження – процеси формування та трансформації корпоративної соціальної відповідальності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів інтеграції КСВ у стратегію сталого розвитку підприємства.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складають загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: методи аналізу та синтезу (при вивченні понятійного апарату), системний підхід (для розгляду КСВ як складової менеджменту), SWOT-аналіз (для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства), а також метод SROI (для оцінки соціального ефекту проєктів).

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані, матеріали міжнародних організацій (ООН, Глобальний договір), а також внутрішня звітність об’єкта дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретного соціального проєкту «Football for Future», спрямованого на інклюзію та підтримку вразливих верств населення, що може бути імплементовано в діяльність підприємств сфери послуг для підвищення їхньої соціальної цінності та зміцнення ринкових позицій.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра. Основні теоретичні та практичні розробки і результати наукового дослідження були представлені на VIII Всеукраїнській студентській

науково-практичній конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» 16-17 квітня 2026 р. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. – 732 с.

Публікація. Кобиляцька А.Д. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: теоретичний аспект аналізу /Кобиляцька А.Д./ Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. – с.177-178 .

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ЧИННИКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Корпоративна відповідальність та сталість в бізнесі

Теоретичне осмислення категорії відповідальності репрезентоване у працях мислителів різних історичних періодів, що свідчить про її міждисциплінарний та універсальний характер. Відповідальність органічно інтегрована в систему взаємовідносин між особистістю та суспільством, пронизує всі сфери життєдіяльності людини, а також відображається в різних формах індивідуальної та суспільної свідомості. У філософському дискурсі відповідальність трактується як категорія, що репрезентує об'єктивно зумовлений та історично конкретний характер взаємодії між індивідом, колективом і суспільством, зокрема в аспекті усвідомленого виконання взаємних вимог і зобов'язань. У межах етичного підходу відповідальність розглядається як відповідність моральної поведінки особистості її обов'язку, що оцінюється з урахуванням індивідуальних можливостей, життєвої позиції та особистісних характеристик. Як етико-правова категорія відповідальність відображає залежність індивіда від соціального середовища, суспільства та державних інституцій, а також визначає ступінь відповідності його поведінки чинним нормативним стандартам. У соціологічному вимірі вона інтерпретується як усвідомлений обов'язок і готовність суб'єкта нести відповідальність за власні дії, вчинки та їх наслідки.

Соціальна відповідальність, у свою чергу, постає як ключовий елемент взаємодії між індивідами та організаціями, що передбачає врахування очікувань соціального середовища та усвідомлення обов'язків перед

суспільством із урахуванням усталених норм, цінностей і правових приписів. При цьому суб'єктами відповідальності можуть виступати не лише окремі індивіди, а й соціальні групи, інституції та суспільство загалом. Виокремлюють різні сфери та форми прояву як індивідуальної, так і колективної відповідальності, включаючи відповідальність держави, корпорацій та інших соціальних утворень.

Юридична відповідальність – це сфера корпоративної відповідальності, пов'язана з дотриманням законодавства та правових норм.

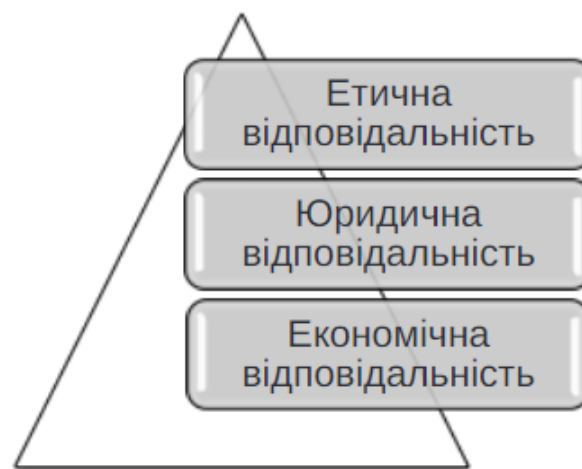


Рис. 1.1. Піраміда Керолла

Джерело: [2]

У сучасному українському економічному дискурсі поняття «корпорація» здебільшого використовується як узагальнюючий термін для позначення великих суб'єктів господарювання, сформованих на акціонерних засадах і зорієнтованих на отримання прибутку. Відтак відповідальність корпорації як багатофункціонального суб'єкта економічної, соціальної та політичної взаємодії передбачає не лише здатність нести наслідки власної діяльності, а й активну участь у суспільних процесах відповідно до масштабів свого впливу. У цьому контексті формується категорія корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Теоретичні засади інтерпретації КСВ у межах економічної науки відображені у працях численних дослідників і сьогодні розглядаються у двох основних вимірах: вузькому та широкому. Представники класичної економічної школи обмежують соціальну відповідальність бізнесу функцією максимізації прибутку за умови дотримання чинного законодавства та внутрішніх корпоративних норм. Вони підкреслюють, що надмірна орієнтація на соціальні цілі може створювати ризики для економічної свободи та конкурентного середовища. Натомість розширене трактування КСВ бере свій початок у працях Г. Боуена, який обґрунтував необхідність узгодження бізнес-рішень із суспільними цінностями та очікуваннями. Подальший розвиток цієї концепції пов'язаний із науковими напрацюваннями А. Керолла, який систематизував підходи попередників і запропонував ієрархічну модель соціальної відповідальності бізнесу. У його інтерпретації КСВ охоплює економічні, правові, етичні та дискреційні (філантропічні) складові, що відображають спектр очікувань суспільства щодо діяльності організацій.

Водночас сучасна наукова думка демонструє критичне переосмислення підходу Керолла, зокрема щодо статусу філантропічної діяльності. Аргументується, що благодійність не може розглядатися як самостійний вид відповідальності, оскільки вона зазвичай має або етичне підґрунтя, або економічну мотивацію. У зв'язку з цим більш обґрунтованим вважається включення філантропічних практик до ширших категорій етичної чи економічної відповідальності. Еволюція цієї концепції знайшла відображення у трансформації «піраміди Керолла» в модель взаємодії ключових складових відповідальності.

Етична відповідальність корпорації передбачає інтеграцію моральних принципів у всі аспекти її діяльності. Йдеться про дотримання високих стандартів чесності, справедливості, прозорості та поваги до інтересів усіх зацікавлених сторін. Вона орієнтує бізнес-практики на відповідність

суспільним очікуванням, сформованим на основі етичних норм, хоча визначення мотивів таких дій часто є складним через їх багатовимірність.

Економічна відповідальність, своєю чергою, пов'язана із забезпеченням внеску бізнесу у розвиток суспільства та держави. Вона проявляється у створенні робочих місць, стимулюванні економічного зростання, своєчасній сплаті податків, підтримці локальних виробників і формуванні стабільного економічного середовища. Така діяльність сприяє досягненню сталого розвитку та підвищенню загального рівня добробуту.

У сучасних умовах господарювання корпоративна відповідальність перетворилася на один із ключових напрямів розвитку бізнесу. Зростає усвідомлення компаніями власної ролі як активних учасників суспільних процесів, а також їхнього впливу на економічну систему, соціальне середовище та стан довкілля. У зв'язку з цим класична модель, відома як «піраміда Керолла», зазнала певної трансформації: до її базових складових почали додаватися нові виміри відповідальності, що відображають актуальні виклики сучасності та підвищені очікування суспільства щодо діяльності бізнес-структур.



Рис. 1.2. Види корпоративної відповідальності

Джерело: складено автором за [2, 4, 5, 8]

Екологічна відповідальність у структурі корпоративної діяльності визначається як системний напрям, спрямований на врахування та зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище. Підприємства, що дотримуються цього принципу, інтегрують інноваційні технологічні рішення для скорочення викидів і забруднень, впроваджують енергоефективні підходи, а також долучаються до ініціатив із збереження природних ресурсів і підтримання екологічної рівноваги. Водночас така діяльність сприяє не лише зниженню екологічних ризиків, але й оптимізації витрат та підвищенню економічної ефективності.

Соціальна відповідальність корпорацій охоплює комплекс заходів, спрямованих на врахування суспільних потреб і очікувань. Вона проявляється у взаємодії бізнесу з різними соціальними групами, підтримці благодійних і соціальних ініціатив, фінансуванні культурних і спортивних заходів, а також розвитку волонтерських практик. Реалізація таких підходів сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, зміцненню довіри з боку громадськості та підвищенню її репутаційного капіталу.

Культурна відповідальність розглядається як важливий аспект корпоративної політики, що передбачає повагу до культурного різноманіття та збереження національної й світової культурної спадщини. Компанії, орієнтовані на цей вимір, підтримують мистецькі, освітні та культурні проєкти, сприяють розвитку традицій і креативних індустрій, а також враховують культурні особливості у власній діяльності та комунікації.

Політична відповідальність корпорацій пов'язана з їхньою участю у суспільно-політичному житті та взаємодією з державними інституціями. Вона передбачає дотримання принципів прозорості, законності та етичності у процесі впливу на формування публічної політики. Такі компанії можуть брати участь у діалозі з органами влади, підтримувати розвиток демократичних інститутів і висловлювати позицію щодо суспільно значущих

питань, водночас зберігаючи баланс між власними інтересами та суспільним благом.

У сучасному глобалізованому середовищі значення КСВ неухильно зростає, перетворюючись на один із визначальних чинників формування позитивного корпоративного іміджу та забезпечення стійких конкурентних переваг організацій. Посилення вимог з боку зацікавлених сторін щодо внеску бізнесу у суспільний розвиток, що виходить за межі суто економічної вигоди, зумовлює активізацію впровадження КСВ у стратегічну політику підприємств.

Формування соціально відповідального іміджу компанії безпосередньо впливає на сприйняття її продукції та послуг, створюючи додаткову цінність для споживачів. КСВ набуває особливої значущості у тих випадках, коли діяльність організації орієнтована не лише на економічне зростання, але й на забезпечення добробуту працівників, підтримку їхніх сімей та задоволення потреб суспільства загалом. Важливим складником КСВ є дотримання моральних норм і принципів, що формують довіру до компанії та сприяють зміцненню її репутаційного капіталу.

Проблематика корпоративної соціальної відповідальності стала предметом наукового аналізу як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. У працях іноземних учених КСВ розглядається крізь призму етичної поведінки бізнесу, його взаємодії із суспільством та механізмів саморегулювання. Вітчизняні науковці, своєю чергою, акцентують увагу на адаптації цієї концепції до національних економічних умов та інституційного середовища. Сучасні підходи до визначення КСВ характеризуються різноманітністю інтерпретацій, однак їх об'єднує спільна ідея добровільного прийняття бізнесом зобов'язань, спрямованих на гармонізацію відносин із зацікавленими сторонами та суспільством у цілому. Зокрема, КСВ розглядається як система узгоджених дій, що враховує специфіку діяльності підприємства, сприяє покращенню його іміджу та ділової репутації, а також

розвитку партнерських відносин із державними інституціями та громадськістю.

У науковій літературі КСВ також трактується як відповідальне ставлення організації до результатів своєї діяльності, включаючи якість продукції чи послуг, взаємодію з працівниками, клієнтами та партнерами, а також активну участь у суспільному житті. Водночас підкреслюється, що у довгостроковій перспективі соціально відповідальна поведінка бізнесу сприяє не лише суспільному добробуту, але й підвищенню ефективності його функціонування. Попри значний рівень теоретичних напрацювань, окремі аспекти КСВ залишаються недостатньо дослідженими, зокрема питання її сутнісного наповнення та механізмів впливу на формування позитивного іміджу й ділової репутації підприємств.

Метою дослідження є комплексний аналіз корпоративної соціальної відповідальності як інструменту формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: уточнення сутності КСВ, визначення ключових обов'язків бізнесу перед суспільством, а також оцінка впливу соціально відповідальної діяльності на іміджеві характеристики підприємства. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи, зокрема аналіз і синтез, узагальнення, індукція, аналогія та системний підхід, що забезпечують комплексність і обґрунтованість отриманих результатів.

Сучасний етап розвитку бізнесу характеризується стрімким зростанням інтересу до концепції КСВ, що зумовлено трансформацією споживчих цінностей, підвищенням уваги до екологічних та соціальних проблем, а також необхідністю адаптації до нових умов господарювання. У цих умовах компанії змушені інтегрувати принципи КСВ у свою діяльність як важливий елемент стратегічного управління.

Загалом КСВ розглядається як комплексна модель ведення бізнесу, що поєднує економічні, етичні та соціальні аспекти, спрямовані на забезпечення

сталого розвитку, дотримання законодавчих вимог, підвищення якості життя працівників і розвитку місцевих громад.

У загальному розумінні корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) трактується як добровільна діяльність підприємств, спрямована на покращення соціальних та екологічних умов функціонування суспільства. У наукових підходах підкреслюється, що КСВ відображає готовність бізнесу реагувати на виклики, зумовлені економічними, технологічними та правовими чинниками, поєднуючи досягнення економічної ефективності з формуванням соціальних і екологічних переваг. У цьому контексті КСВ розглядається як інтегральна характеристика поведінки компаній, яка визначає їхній сукупний вплив на соціальне середовище. Соціально відповідальна організація функціонує як прибутковий суб'єкт господарювання, водночас усвідомлюючи та враховуючи як позитивні, так і негативні наслідки своєї діяльності для суспільства, економіки та довкілля.

Згідно із сучасними інституційними підходами, корпоративна соціальна відповідальність передбачає відповідальність підприємств за результати їхнього впливу на суспільство через інтеграцію соціальних, екологічних, етичних, правових і споживчих аспектів у господарську діяльність та стратегічне управління. Така інтеграція здійснюється у тісній взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами, що формує багатовимірний характер КСВ.

На цій основі виокремлюються ключові виміри корпоративної соціальної відповідальності, серед яких: орієнтація на інтереси стейкхолдерів, соціальний та економічний компоненти, екологічний вимір, а також добровільність як базовий принцип її реалізації. Обов'язки бізнес-організацій у межах КСВ традиційно структуруються відповідно до ієрархічної моделі, що включає економічні, правові, етичні та благодійні складові. Економічні обов'язки передбачають забезпечення прибутковості діяльності, створення якісних товарів і послуг, належне матеріальне забезпечення працівників і формування цінності для власників та інших

зацікавлених сторін. Правові зобов'язання визначають необхідність дотримання норм чинного законодавства, зокрема у сферах трудових відносин, охорони довкілля та конкурентної політики.

Етичний вимір КСВ охоплює діяльність, яка виходить за межі формалізованих правових норм і базується на суспільних очікуваннях щодо морально відповідальної поведінки бізнесу. У цьому аспекті ключовим є дотримання етичних стандартів і мінімізація потенційної шкоди для зацікавлених сторін. Благодійна складова, у свою чергу, відображає добровільну участь компаній у соціально значущих ініціативах, спрямованих на розвиток громад, підтримку освіти, культури та вирішення актуальних соціальних проблем.

Ефективна реалізація заходів КСВ сприяє підвищенню якості життя населення, зміцненню соціального капіталу та формуванню позитивного іміджу організації. Вона також забезпечує зростання рівня довіри з боку суспільства, що є важливим чинником довгострокового успіху компанії. Подальший розвиток концепції КСВ відображено у підході, який передбачає диференціацію її форм. Зокрема, виокремлюють етичну, альтруїстичну та стратегічну корпоративну соціальну відповідальність. Етична КСВ орієнтована на виконання моральних зобов'язань і недопущення негативного впливу діяльності компанії на суспільство. Альтруїстична форма передбачає використання ресурсів організації для підтримки соціального добробуту без прямої економічної вигоди. Натомість стратегічна КСВ інтегрується у бізнес-стратегію та використовується як інструмент досягнення конкурентних переваг.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність виступає не лише проявом етичної позиції бізнесу, але й важливим стратегічним ресурсом, що забезпечує покращення фінансових результатів через зміцнення репутації, підвищення лояльності клієнтів і формування стійких партнерських відносин.

1.2. Концептуальні аспекти стратегічного управління сталим розвитком

У 2015 р. Організація Об'єднаних Націй ініціювала ухвалення Цілей сталого розвитку (ЦСР), що стали концептуальним підґрунтям формування глобальної моделі забезпечення сталості до 2030 року [1]. Зазначена система охоплює 17 стратегічних цілей, деталізованих через 169 завдань і 232 індикатори, які забезпечують можливість об'єктивного моніторингу досягнення визначених орієнтирів [2]. Запровадження ЦСР стало своєрідним переломним етапом у розвитку корпоративної звітності у сфері соціальної відповідальності бізнесу [3], хоча такий ефект не був очевидним на початковому етапі.

На відміну від спеціалізованих інструментів звітності з корпоративної соціальної відповідальності, зокрема стандартів SASB, рекомендацій TCFD чи підходів GRI, ЦСР мають універсальний характер і функціонують як глобальна рамкова система. Водночас результати дослідження PwC свідчать, що близько 60 % компаній різних секторів інтегрували ЦСР у свої нефінансові звіти [4]. Більше того, ключові стандарти звітності, включаючи SASB та GRI, адаптували свої підходи, інкорпорувавши положення ЦСР у власні методології [5]. Таким чином, починаючи з 2015 року, корпоративний сектор поступово інтегрує ЦСР не лише у звітність, але й у стратегічні контури сталого розвитку [6].

Попри наявність значного масиву досліджень, присвячених інтеграції ЦСР у бізнес-стратегії, недостатньо вивченими залишаються чинники зовнішнього середовища та інституційні характеристики підприємств, що стимулюють або стримують розвиток відповідної звітності. Наукові розвідки також акцентують увагу на впливі звітності щодо ЦСР на підвищення ефективності діяльності компаній та зміцнення їх організаційної легітимності. Зокрема, Донохер [7] доводить, що транснаціональні корпорації схильні активніше впроваджувати порядок денний сталого розвитку за умов

наявності диверсифікованої структури стейкхолдерів. У свою чергу, Розаті та Фарія [8] виявили суттєвий зв'язок між рівнем впровадження ЦСР та внутрішніми характеристиками підприємств, зокрема обсягом нематеріальних активів, рівнем залученості до зовнішніх ініціатив сталого розвитку та масштабами компанії. Аналогічно, Аврампо та співавтори [9] (2019) підтверджують інтеграцію ЦСР у стратегічні орієнтири бізнесу, наголошуючи на необхідності подальшого аналізу трансформацій у сфері КСВ-звітності в умовах впровадження ЦСР.

Проблематика реалізації стратегій сталого розвитку знайшла відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О., Малік М., Шпикуляк О., Мамчур В. [10; 11; 12], а також Розаті, Фарія, Аврампо, Донохер, Блук, Лонга та інші дослідники. Водночас, попри вагомість отриманих результатів, низка питань залишається дискусійною, зокрема щодо ефективності імплементації стратегій сталого розвитку на рівні окремих підприємств, формування їх типології, а також оцінки соціально-екологічних наслідків господарської діяльності.

Слід зауважити, що концепт сталого розвитку за відносно короткий період трансформувався у глобальний науковий і практичний феномен. Він став універсальною метафорою для інтерпретації сучасних викликів глобалізації, водночас набувши надзвичайної популярності у сфері економічних досліджень. У межах екологічно орієнтованої економіки ця концепція стимулювала формування нових наукових підходів, що дозволяє говорити про парадигмальний зсув, у межах якого сталість розглядається як ключовий драйвер інноваційного розвитку.

Поширення концепції сталості значною мірою пов'язане з активною діяльністю міжнародних інституцій, зокрема ООН, а також проведенням глобальних екологічних форумів [13]. Важливим етапом стала конференція 2015 року, на якій було схвалено документ «Перетворення нашого світу:

Порядок денний сталого розвитку до 2030 року», що визначив стратегічні орієнтири глобального розвитку [14].

Варто підкреслити міждисциплінарний характер концепції сталого розвитку, яка інтегрує економічний, соціальний та екологічний виміри. З позицій економічної науки сталість розглядається як обмеження традиційних цілей зростання та ефективності; соціологічний підхід акцентує увагу на забезпеченні справедливого розподілу ресурсів і зменшенні соціальної нерівності; екологічний, на раціональному використанні природного капіталу [15].

У процесі еволюції стратегій сталого розвитку відбувається трансформація бізнес-моделей підприємств, які відображають базову логіку створення та привласнення цінності. Такі моделі визначають конкурентні позиції компаній, впливають на параметри продукту, а також формують екологічні та соціальні ефекти у ланцюгах створення вартості. У цьому контексті бізнес-модель виступає як інтегратор процесів формування, створення та сприйняття цінності [16]. Вагомим стимулом для впровадження стратегій сталого розвитку є зростання попиту на екологічно безпечну продукцію, що спостерігається у більшості галузей економіки. Така тенденція зумовлена трансформацією споживчих пріоритетів, зокрема прагненням до етичного споживання [17]. У цих умовах бренд-менеджмент стикається з новими викликами, пов'язаними з формуванням сталого іміджу компаній, особливо у секторах із традиційно низьким рівнем екологічної репутації [18].

Стратегії сталого розвитку підприємств формуються на основі комплексної оцінки інтересів і потреб ключових стейкхолдерів, що передбачає орієнтацію бізнесу на досягнення довгострокових цілей, узгоджених із принципами екологічної безпеки та соціальної відповідальності. У процесі імплементації таких стратегій компанія бере на себе зобов'язання приймати управлінські рішення, спрямовані на забезпечення суспільного добробуту та збереження довкілля, враховуючи не

лише економічні результати, а й соціальні та екологічні наслідки своєї діяльності [19].

Вагомий внесок у розвиток прикладних підходів до реалізації сталого розвитку здійснила World Business Council for Sustainable Development, яка запропонувала систематизовані рекомендації для менеджменту щодо впровадження принципів циркулярної економіки. У межах цих рекомендацій виокремлено п'ять базових бізнес-моделей: циркулярні закупівлі, відновлення ресурсів, подовження життєвого циклу продукції, шерингові платформи та модель «продукт як послуга». Їх ефективне функціонування забезпечується використанням трьох груп технологій — цифрових, фізичних та біологічних, які виступають каталізаторами трансформаційних процесів у бізнес-середовищі.

Сталий розвиток дедалі більше визначає параметри формування вартості бренду, оскільки сучасні споживачі демонструють підвищену чутливість до екологічних та соціальних аспектів діяльності компаній. У результаті спостерігається зростання схильності до вибору брендів, що дотримуються принципів відповідального ведення бізнесу [20, [21]. Реалізація стратегій сталого розвитку позитивно впливає як на рівень задоволеності споживачів, так і на фінансові результати підприємств, сприяючи досягненню довгострокових цілей та підвищенню конкурентоспроможності [22].

З наукової точки зору значний інтерес становить типологізація стратегій сталого ведення бізнесу, яка створює підґрунтя для подальших теоретичних та емпіричних досліджень. Зазначена типологія базується на двох ключових вимірах: орієнтації на потрійний результат (економічний, соціальний та екологічний) та фокусі на процесах або продуктах і послугах. У її межах виділяються чотири базові стратегії: запобігання забрудненню та підвищення екоефективності, екологічна диференціація продуктів і послуг, забезпечення сталості ланцюгів створення вартості, а також стратегії, орієнтовані на «основу піраміди».

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію запропонованих теоретичних положень із використанням польових досліджень, опитувань та аналізу вторинних даних. У цьому контексті особливо перспективним є застосування методологічних підходів Global Reporting Initiative, які забезпечують стандартизовану базу для аналізу звітності зі сталого розвитку. Зокрема, контент-аналіз нефінансових та річних звітів може бути використаний для ідентифікації домінуючих стратегій сталого розвитку, тоді як опитування — для їх класифікації та порівняння.

Беззаперечним є той факт, що стратегії сталого розвитку здійснюють суттєвий вплив на результати діяльності підприємств, а також визначають потребу у відповідних ресурсах і компетенціях. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання формування внутрішньо-організаційної підтримки цих стратегій. У цьому контексті вагомим значення набуває концепція «продажу проблем», відповідно до якої менеджери середньої ланки відіграють ключову роль у приверненні уваги вищого керівництва до стратегічно важливих питань [23]. Особливу роль у цьому процесі відіграє фреймінг проблеми, який визначає її сприйняття та ймовірність прийняття управлінських рішень.

Практична цінність запропонованої типології полягає у можливості її використання як інструменту стратегічного вибору. Вимір «процеси — продукти/послуги» дозволяє оцінити відповідність стратегії наявним організаційним можливостям, тоді як орієнтація на «потрійний результат» забезпечує розуміння її впливу на цілі сталого розвитку. Наприклад, підприємства з розвиненими компетенціями у сфері зеленого маркетингу можуть обрати стратегію екологічної диференціації, тоді як компанії, орієнтовані на комплексний соціально-економічний ефект, — стратегії сталого розвитку ланцюгів створення вартості або «основи піраміди».

Реалізація стратегій сталого розвитку створює передумови для формування як економічної, так і соціальної цінності. Зокрема, стратегії екоефективності сприяють зниженню витрат, тоді як екологічна

диференціація відкриває можливості для підвищення маржинальності та зростання прибутковості. Водночас досягнення зазначених результатів можливе лише за умов наявності відповідних організаційних спроможностей та ефективної реалізації стратегічних ініціатив.

Кожна із стратегій сталого розвитку корелює з певним набором ключових компетенцій: для запобігання забрудненню – здатність до операційного вдосконалення та редизайну процесів; для екологічної диференціації – розвиток інструментів зеленого маркетингу; для сталого розвитку ланцюгів створення вартості – інтеграція стейкхолдерів та оцінка життєвого циклу; для стратегій «основи піраміди» – здатність до трансформації бізнес-моделі. Такий підхід дозволяє менеджменту або адаптувати стратегію до наявних ресурсів, або цілеспрямовано формувати необхідні компетенції.

У ширшому контексті запропоновані підходи ілюструють формування своєрідного «добродесного циклу», в межах якого взаємодіють наука, бізнес і суспільство, генеруючи додану соціальну цінність. Зокрема, впровадження стратегій еко-диференціації сприяє зменшенню екологічного навантаження та підвищує довіру споживачів, мінімізуючи ризики «зеленого камуфляжу». У свою чергу, накопичення емпіричних даних створює підґрунтя для подальших наукових досліджень, що сприяє поширенню практик сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

У розділі здійснено комплексне теоретичне узагальнення сутності КСВ та концептуальних засад стратегічного управління сталим розвитком. Дослідження засвідчило, що категорія відповідальності має міждисциплінарний характер і еволюціонувала від індивідуально-етичного до інституційно-економічного рівня, набувши особливого значення у діяльності сучасних корпорацій.

Встановлено, що КСВ є багатовимірною категорією, яка поєднує економічні, правові, етичні та соціально-екологічні аспекти діяльності підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити КСВ як «інтегровану систему добровільних зобов'язань бізнесу перед суспільством, що реалізується через урахування інтересів стейкхолдерів, мінімізацію негативних впливів і створення доданої соціальної цінності». Доведено, що еволюція підходів до КСВ від вузького (орієнтованого на прибуток) до широкого (орієнтованого на сталий розвиток) зумовлена трансформацією суспільних очікувань і зростанням ролі нематеріальних факторів конкурентоспроможності.

Обґрунтовано, що сучасна модель КСВ виходить за межі класичної «піраміди» та включає нові виміри відповідальності, екологічний, соціальний, культурний і політичний, що відображає ускладнення взаємодії бізнесу із зовнішнім середовищем. При цьому КСВ виступає не лише етичним імперативом, а й стратегічним інструментом формування позитивного іміджу, ділової репутації та довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Досліджено концептуальні основи стратегічного управління сталим розвитком. Визначено, що сталий розвиток є інтегративною парадигмою, яка поєднує економічний, соціальний та екологічний виміри і реалізується через систему глобальних орієнтирів, зокрема Цілей сталого розвитку. Доведено, що сучасні підприємства дедалі активніше інтегрують принципи сталості у стратегічне управління, бізнес-моделі та систему корпоративної звітності.

Систематизація підходів до формування стратегій сталого розвитку дозволила виокремити їх типологію за критеріями орієнтації на потрійний результат і фокусом на процесах або продуктах. Встановлено, що ефективність реалізації таких стратегій залежить від наявності відповідних організаційних компетенцій, рівня залучення стейкхолдерів та здатності підприємства до інноваційної трансформації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Дослідження впровадження елементів соціальної корпоративної відповідальності на підприємствах

Аналіз динаміки результатів соціологічних досліджень, присвячених проблематиці КСВ, що проводилися в Україні протягом останніх п'ятнадцяти років представниками наукової спільноти та громадських організацій, свідчить про поступове зростання рівня усвідомлення значущості КСВ та активізації участі бізнес-структур у соціально відповідальних практиках. Водночас вітчизняне бізнес-середовище поки що не характеризується сформованими традиціями системної взаємодії зі стейкхолдерами та інтеграції КСВ у стратегічні орієнтири підприємств. Попри це, спостерігається позитивна тенденція до розширення спектра соціально відповідальних ініціатив, а також посилення партнерської взаємодії між бізнесом і органами місцевого самоврядування у вирішенні актуальних соціально-економічних проблем територіальних громад.

Першим комплексним дослідженням у цій сфері стало опитування «Соціальна відповідальність українського бізнесу», ініційоване системою Організації Об'єднаних Націй в Україні у 2005 році, охоплювало широкий спектр напрямів, зокрема рівень розуміння підприємствами сутності КСВ, практики її реалізації, зв'язок із корпоративною стратегією, визначення ключових партнерів у розвитку КСВ, ідентифікацію стимулів і бар'єрів, а також оцінку перспектив подальшого розвитку соціально відповідальної діяльності та характеристик компаній, що її впроваджують.

Результати дослідження демонструють відносно високий рівень обізнаності бізнесу щодо концепції соціальної відповідальності: понад три чверті респондентів декларують її розуміння, тоді як близько п'ятої частини не володіють відповідною інформацією. При цьому рівень обізнаності є приблизно однаковим серед підприємств різних розмірів. У галузевому розрізі найнижчі показники зафіксовано у сфері транспорту та житлово-комунальних послуг, тоді як найвищі у фінансовому секторі, промисловому виробництві та торгівлі.

Суттєва диференціація спостерігається і в регіональному аспекті: найбільш високий рівень поінформованості характерний для столиці та прилеглих територій, тоді як в інших регіонах він є помітно нижчим, що відображає нерівномірність поширення практик КСВ в Україні. Питання публічності КСВ-діяльності залишається дискусійним серед українських компаній. Лише третина підприємств підтримує відкриту комунікацію щодо реалізації соціально відповідальних заходів із обов'язковим зазначенням власного бренду. Половина респондентів вважає доцільним розкриття такої інформації лише за певних умов, тоді як п'ята частина компаній принципово уникає публічного асоціювання із КСВ-ініціативами. Основними мотивами неpubлічності виступають етичні міркування щодо недопустимості використання соціальної діяльності як інструменту іміджевого позиціонування, внутрішні корпоративні політики, а також прагнення забезпечити фінансову безпеку.

Функціонування інституту КСВ в Україні має специфічні соціально-економічні риси, що зумовлюють обережне ставлення бізнесу до розкриття інформації про відповідні практики. Це суперечить усталеним міжнародним підходам, де прозорість є ключовим принципом КСВ. Однією з причин такої ситуації є наявність недовіри з боку суспільства до бізнесу, який нерідко сприймається не як партнер у вирішенні суспільних проблем, а як суб'єкт, орієнтований виключно на отримання прибутку. Крім того, підприємства побоюються, що публічність їхньої соціальної активності може бути

інтерпретована як ознака приховування доходів, що потенційно призводить до підвищеної уваги з боку контролюючих органів і додаткового адміністративного тиску.

Ключовими стримуючими чинниками розвитку КСВ в Україні залишаються обмеженість фінансових ресурсів та відсутність чіткого нормативно-правового регулювання у цій сфері. При цьому великі підприємства більшою мірою акцентують увагу на інституційній неврегульованості, тоді як для малого і середнього бізнесу визначальним бар'єром виступає дефіцит фінансових можливостей. Водночас істотних галузевих відмінностей у сприйнятті перешкод для впровадження КСВ не виявлено.

За результатами порівняльних соціологічних опитувань 2008 та 2020 років простежується еволюція підходів вітчизняних підприємств до трактування сутності корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, переважна більшість респондентів (71 %) декларує впровадження заходів, спрямованих на забезпечення дотримання прав людини, тоді як 58% підприємств реалізують ініціативи у сфері соціальної інтеграції та розвитку. Водночас серед актуальних напрямів КСВ-активності виокремлюються: удосконалення систем організаційного управління (45 %), вирішення екологічних проблем на регіональному рівні (48 %), розвиток трудових практик (46,5%), захист прав споживачів (43 %), а також імплементація принципів доброчесного ведення бізнесу (40,5 %). Примітним є те, що 85% опитаних підприємств визнають стратегічну значущість КСВ, причому більшість із них розпочали впровадження відповідної політики ще з середини 2000-х років.

Разом із тим оцінювання рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні ускладнюється низкою методологічних обмежень. Зокрема, відсутність обов'язковості складання нефінансової звітності та єдиного стандартизованого підходу до її формування призводить до того, що лише незначна частка підприємств готує відповідні звіти. До того ж зміст

такої звітності часто не забезпечує можливості здійснення коректного міжфірмового порівняльного аналізу.

За результатами досліджень, проведених Н.О. Сіменко, понад половина підприємств (56,5%) розглядає КСВ як інструмент реалізації соціальних програм, спрямованих на покращення умов праці персоналу. Близько чверті респондентів (24,8%) акцентують увагу на ролі соціальної відповідальності у формуванні репутаційного капіталу у середньостроковій перспективі. Водночас лише 10% підприємств асоціюють КСВ із механізмом мінімізації ризиків завдання шкоди стейкхолдерам, а 8,7% – із стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності. Характерною є також позиція значної частини топ-менеджменту, відповідно до якої вирішення соціальних проблем належить до компетенції органів державної влади, тоді як основною функцією бізнесу залишається отримання прибутку. Низький рівень розвитку КСВ в Україні значною мірою обумовлений дією системи стримуючих чинників, серед яких ключовими є обмеженість фінансових ресурсів, недосконалість нормативно-правового забезпечення, складність кількісної оцінки економічної ефективності соціально відповідальної діяльності, а також відсутність дієвих стимулів її розвитку. Водночас вплив зазначених факторів варіюється залежно від розміру підприємств: для малих суб'єктів господарювання визначальним бар'єром виступає інституційна недосконалість законодавства, тоді як для середніх і великих – дефіцит фінансових ресурсів. Серед перспективних інструментів активізації КСВ в Україні доцільно виділити впровадження податкових стимулів, зниження рівня адміністративного та регуляторного навантаження на бізнес, а також розширення участі підприємств у реалізації соціально-екологічних проєктів місцевого розвитку.

У контексті оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності заслуговує на увагу підхід І. М. Царик, яка пропонує використовувати такі індикатори, як рівень оплати праці, обсяги податкових відрахувань, витрати на благодійність, екологічні платежі та фінансування

науково-технічної діяльності. Водночас зазначений підхід потребує певного уточнення. Зокрема, замість показника «заробітна плата» більш обґрунтованим є використання інтегрованого показника «витрати на персонал», який охоплює ширший спектр соціальних витрат підприємства. Аналогічно, показник «обсяг сплачених податків» доцільно замінити на «податок на прибуток», що більш адекватно відображає економічну ефективність діяльності підприємства та його внесок у формування бюджетних надходжень. Ураховуючи зазначене, доцільно здійснювати оцінювання рівня КСВ на мезо- та макрорівнях за такими показниками: витрати на персонал, фінансування науково-технічних робіт, екологічні платежі, витрати на благодійність та податок на прибуток.

За офіційними статистичними даними, протягом останніх років спостерігається позитивна динаміка витрат підприємств на реалізацію заходів соціальної відповідальності, зокрема їх зростання приблизно на третину протягом п'ятирічного періоду, що свідчить про поступове посилення ролі КСВ у системі корпоративного управління.

Таблиця 2.1

Витрати суб'єктів господарювання, пов'язані із корпоративною соціальною відповідальністю, млн. грн.

Напрямок витрат	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р.
Витрати на персонал	263803,2	315382,3	374105,6	378223,2	354424,9	1,34
Витрати на науково-технічні роботи	8825,6	9365,0	10335,1	10890,9	10083,6	1,14
Екологічні платежі	1376,2	1957,6	1951,0	2753,3	2824,1	2,05
Витрати на благодійність	593,4	695,8	699,5	653,9	925,0	1,56
Податок на прибуток	40359,1	55097,0	55793,0	54993,8	40201,5	1,00
Разом	314957,5	382497,7	442883,6	447515,1	408459,1	1,30

Джерело: розраховано за даними [6–9]

У межах загальної суми таких витрат окремі складові мають доволі різні темпи зростання. Так, обсяг податку на прибуток хоча і мав хорошу тенденцію до зростання у 2020-2023 рр., у 2024 р. знизився до рівня 2020 р. Витрати на науково-технічні роботи зросли на 14 %, витрати на персонал –

на 34%, витрати на благодійність – на 56 %. Найвищі темпи зростання були в обсягах еко-логічних платежів – більш ніж вдвічі у порівнянні з 2020 р.

Структура витрат суб'єктів господарювання на корпоративну соціальну відповідальність протягом 2020–2024 рр. залишилась майже без змін: більше 80% складають витрати на персонал і їх частка має певну тенденцію до зростання (рис. 2.1).

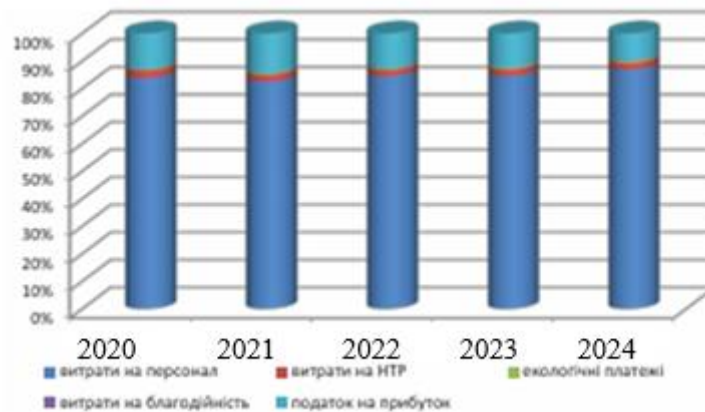


Рис. 2.1. Структура витрат суб'єктів господарювання, пов'язаних із корпоративною відповідальністю, %

Джерело: [10]

Друге місце за величиною у структурі витрат займає податок на прибуток (близько 10%). Частка інших видів витрат на соціальну відповідальність є незначною і в сумі складає близько 5%. Витрати на персонал у розрізі суб'єктів господарювання за розміром мають відмінності як у абсолютному, так і відносному вимірах (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Витрати на персонал суб'єктів господарювання за їх розміром у 2020-2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р.
Витрати на персонал, млн. грн.	263803,2	315382,3	374105,6	378223,2	354424,9	1,34
У т. ч. великі підприємства, млн. грн.%	119527,9	144033,8	169953,5	175677,8	154660,8	1,29
до загальних витрат на персонал у розрахунку на 1 зайнятого працівника, тис. грн.	45,3	45,7	45,4	46,5	43,6	
	49,8	58,8	68,4	73,7	80,8	- 1,62

Продовження табл. 2.2

У т. ч. середні підприємства, млн. грн.	107226,0	121857,6	145507,3	142278,9	145270,1	1,36
% до загальних витрат на персонал у розрахунку на 1 зайнятого працівника, тис. грн.	40,7	38,6	38,9	37,6	41,0	- 1,80
	31,6	37,5	46,3	47,2	53,9	
У т. ч. малі підприємства, млн. грн.	37049,3	49490,9	58644,8	60266,5	54494,0	1,47
% до загальних витрат на персонал у розрахунку на 1 зайнятого працівника, тис. грн.	14,0	15,7	15,7	15,9	15,4	
	17,1	23,7	28,6	30,0	32,3	- 1,89
З них мікро- підприємства, млн. грн.	11993,2	16078,5	20467,3	21403,6	17895,8	1,49
% до загальних витрат на персонал у розрахунку на 1 зайнятого працівника, тис. грн.	4,5	5,1	5,5	5,7	5,0	
	14,4	20,4	26,0	26,9	24,7	- 1,72

Джерело: розраховано за даними [8]

Узагальнення статистичних даних свідчить про наявність стійкої тенденції до зростання витрат на персонал серед підприємств усіх розмірних категорій як у абсолютному вимірі, так і в розрахунку на одного працівника. Водночас простежується закономірність: зі зменшенням масштабу підприємства темпи приросту цих витрат є вищими. Таким чином, малі та мікропідприємства протягом останніх п'яти років демонструють більш динамічне нарощування витрат на персонал порівняно з великими та середніми суб'єктами господарювання.

Попри це, у структурному вимірі найбільший обсяг витрат на персонал традиційно зосереджений на великих підприємствах, на які припадає близько 45% сукупних витрат за даною статтею. Хоча темпи зростання витрат на одного працівника у великих компаніях є відносно нижчими, абсолютні значення цього показника залишаються найвищими серед усіх груп підприємств. Зокрема, станом на 2024 рік середньорічні витрати на одного працівника на великих підприємствах становили близько 80,8 тис. грн, що перевищує відповідні показники середніх підприємств приблизно у 1,5 рази, малих – у 2,5 рази, а мікропідприємств – у понад 3 рази. У порівнянні з 2020 роком спостерігається певне скорочення цього розриву, що свідчить про

поступове, хоча й повільне вирівнювання рівня фінансування персоналу як ключового елементу корпоративної соціальної відповідальності.

Очевидно, що великі підприємства володіють ширшими фінансовими можливостями для формування розширених соціальних пакетів, надання додаткових виплат і гарантій, а також диференціації винагороди з урахуванням кваліфікаційних характеристик, професійних досягнень та компетентностей працівників. Водночас малі та мікропідприємства, незважаючи на обмежені ресурси, також поступово підвищують рівень матеріального стимулювання персоналу, орієнтуючись на забезпечення конкурентоспроможних умов праці.

Аналіз частки витрат на корпоративну соціальну відповідальність у структурі доходів від реалізації продукції (товарів і послуг) свідчить про її незначне, але позитивне зростання. Протягом останніх п'яти років цей показник збільшився лише на 0,4 відсоткового пункту. Така помірна динаміка пояснюється тим, що, незважаючи на зростання абсолютних обсягів витрат на КСВ, темпи приросту доходів від реалізації продукції підприємств залишалися вищими, що стримувало суттєве підвищення відносної частки соціально відповідальних витрат у їх фінансовій структурі.

Таблиця 2.3

Співвідношення витрат на корпоративну соціальну відповідальність і надходжень від реалізації товарів і послуг суб'єктів господарювання

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р.
Витрати на КСВ, млн. грн.	314957,5	382497,7	442883,6	447515,1	408459,1	1,30
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн. грн.	3366228,2	3991239,4	4203169,6	4050215,0	4170659,9	1,24
Частка витрат на КСВ у обсязі реалізації, %	9,4	9,6	10,5	11,0	9,8	-

Джерело: розраховано за даними [6-9]

Уважаємо, що важливими показниками рівня КСВ підприємства перед працівниками є наявність і дієвість таких внутрішньо-організаційних

документів, як колективний договір, положення про соціальну політику, положення про мотивацію праці та ін. Два останні документи укладаються підприємством добровільно і у довільній формі, а органи статистики не збирають інформацію про їх наявність на підприємстві. Колективний договір як інструмент регулювання соціально-трудоких відносин усередині організації є об'єктом регулювання на міжнародному і національному рівні, а також з боку професійних асоціацій та внутрішніх норм самого підприємства. Незважаючи на це, значна частина підприємств і найманих працівників залишаються неохопленими колективними договорами. Так, згідно з даними Державного комітету статистики України, станом на кінець 2023 р. було укладено 88,3 тис. колективних договорів, якими було охоплено 8,3 млн. найманих працівників, що склало 79,8% штатних працівників. У цілому цей показник відповідає рівню країн ЄС. Проте при більш детальному розгляді оцінка стану укладання колективних договорів значно погіршується. Якщо врахувати, що в Єдиному державному реєстрі підприємств і організацій України зареєстровано 1,4 млн. суб'єктів, на яких на умовах найму працюють 11,7 млн. працівників, то показник рівня охоплення колективними договорами для підприємств буде складати 63,1 %, а для найманих працівників – 70,9 %, що є недостатньо високими показниками. Розбіжність пояснюється вибіркоким характером проведення спостережень і виключенням малих підприємств із вибірки, а сам факт наявності колективного договору не забезпечує дотримання його положень адміністрацією підприємства [10].

Аналіз стану укладання колективних договорів в Україні на підприємствах за різними видами економічної діяльності свідчить про наявність значних відмінностей між ними. Так, найвищий відсоток працівників, охоплених колективними договорами, спостерігаємо у таких традиційно державних видах економічної діяльності, як освіта, охорона здоров'я та надання соціальної допомоги. Найменш охопленими колективними договорами є працівники підприємств таких видів економічної

діяльності, як тимчасове розміщування та організація харчування й оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів. Майже усі види економічної діяльності демонструють спадну динаміку охоплення працівників колективними договорами за останні п'ять років за виключенням державного управління й оборони і фінансової та страхової діяльності. В абсолютному вимірі динаміка укладання колективних договорів має негативну динаміку як у цілому, так і за усіма видами економічної діяльності (рис. 2.2).

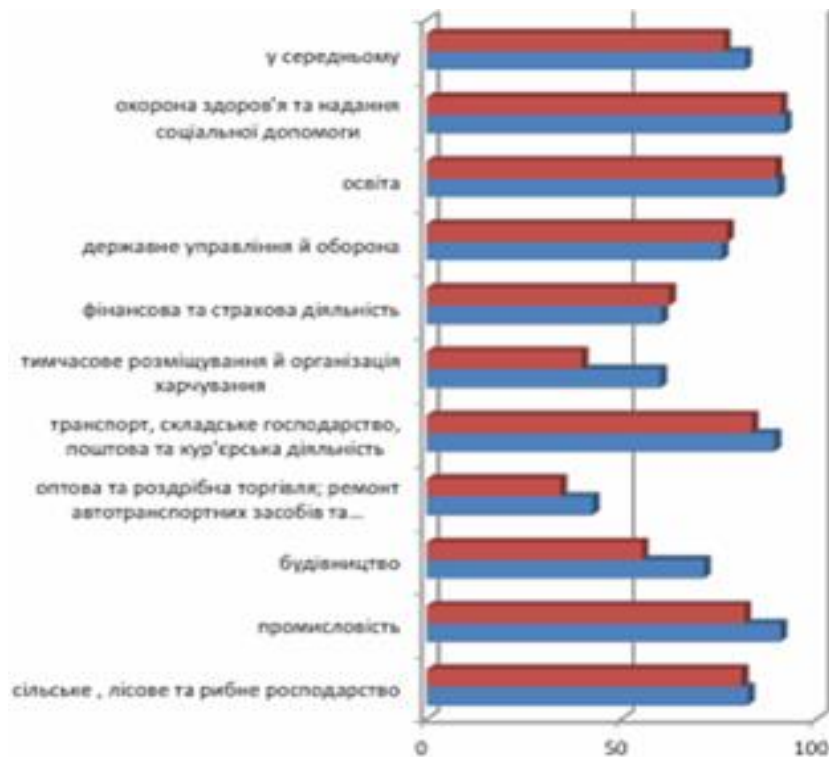


Рис. 2.2. Частка працівників, охоплених колективними договорами (у % до облікової кількості штатних працівників)

Джерело: розраховано за даними [6; 7]

Отже, результати комплексного аналізу розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні засвідчують поступову інституціоналізацію цієї концепції та її трансформацію у вагомий елемент функціонування суб'єктів господарювання незалежно від їх розміру та галузевої належності. Зокрема, фіксується позитивна динаміка зростання сукупних витрат бізнесу на реалізацію соціально відповідальних ініціатив,

підвищення обсягів фінансування персоналу, у тому числі в розрахунку на одного працівника, а також незначне збільшення частки витрат на КСВ у структурі доходів від реалізації продукції.

Водночас окремі індикатори, зокрема показники укладання колективних договорів, демонструють певну негативну тенденцію, яка, однак, не має критичного характеру. Більше того, у розрізі окремих видів економічної діяльності протягом останніх років спостерігається навіть зростання рівня охоплення працівників колективно-договірним регулюванням. Загалом, хоча темпи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні залишаються помірними і не характеризуються високою інтенсивністю, в умовах тривалої економічної нестабільності та політичних викликів така динаміка може бути оцінена як позитивна. Це свідчить про поступове зміцнення ролі соціальної відповідальності у системі управління підприємствами та її інтеграцію у практику вітчизняного бізнесу.

2.2. Характеристика міжнародної мережи футбольних клубів для дітей Footbik

Footbik – це міжнародна мережа дитячих футбольних клубів, де малюки знайомляться зі спортом у веселій і комфортній атмосфері. Наші клуби працюють у багатьох містах України, тож родини легко знаходять зручний формат футбольної секції для дітей поруч із домом. Footbik – це про турботу, рух і підтримку, щоб футбол для дітей став природною частиною раннього дитинства. У Footbik вірять, що дитячий спорт – це не про результат і не про змагання, а про радість руху та перші відкриття дитини.

Місія – створити простір, де футбол стає зрозумілим і доступним навіть для найменших, а кожне заняття наповнене підтримкою та увагою. Саме тому футбол поєднує ігровий підхід, емоційну залученість і комфортний темп для кожної дитини.

Міжнародна методика Football допомагає малюкам розвивати тіло й характер одночасно: вони вчаться слухати тренера, діяти в команді та отримувати задоволення від руху. Наші тренування з футболу, більше, ніж футбольна секція чи спортивний гурток – це місце, де формується любов до спорту й перші впевнені кроки до самостійності.

Football розпочав роботу у 2014 р. як невеликий формат занять для найменших дітей, де тренування поєднувалися з елементами раннього розвитку. Вже у перші два роки було відкрито 10 клубів і закріпилися як впізнаваний дитячий футбольний клуб в Україні з чіткою методикою для дітей від 9 місяців. До 2018 р. Football працював у п'яти великих містах, включно з Києвом, Львовом, Харковом, Одесою та Дніпром, де кожен новий клуб швидко ставав повноцінною частиною місцевої спільноти.

Подальший розвиток дав змогу масштабувати методику за межі країни. Після відкриття понад 25 клубів і стабільного попиту на дитячий футбол в Україні Football вийшов на міжнародний рівень: з'явилися клуби у Казахстані та Іспанії. Сьогодні Football – мережа, де батьки можуть обрати зручний клуб у своєму районі, знаючи, що структура тренувань та підхід до дітей залишаються однаковими й перевіреними роками роботи.

Концепцію футбольного центру раннього розвитку «Футбол» створено в Нідерландах у співпраці з академією TSM ACADEMY. Розвивальні програми побудовані головним тренером Football Марком Гус Інт Вельдом (Mark Huis In't Veld), автором методики TOTAL SOCCER METHOD (TSM). Сьогодні за цією методикою займаються понад 10 тис. дітей у футбольних школах та академіях Європи, Китаю й США.

Україна стала першою країною Східної Європи, де голландська концепція була впроваджена повністю та без адаптацій: від навчальних методик і підготовки тренерів до програм занять і підходу до дитини. У Football збережено ключову філософію TSM: спершу формується характер та особистість, розвиваються інтелектуальні й креативні здібності, вміння мислити швидко й діяти впевнено.

Сьогодні заняття в «Футб'ік» проводяться за 9-ма програмами, які поділяються на початковий курс, програми серії Smart (акцент на розвиток інтелектуальних здібностей і креативності) і програми серії Techno (акцент на навчання футбольній техніці). Такий поділ є досить умовним, адже в кожній програмі діти освоюють футбольні та соціальні навички, розвивають фізичні дані і природні здібності.



First Steps — програма розвитку дитини з 9 до 18 місяців.

Найважливіше варто починати з перших кроків!

Чи замислювались ви, наскільки важливий перший рік життя дитини для її майбутнього розвитку?

У цей період формуються базові навички, які впливають на поведінку, здатність навчатися та взаємодіяти з навколишнім світом.

First Steps – це нова унікальна програма для дітей віком від 9 до 18 місяців, яка допомагає розвивати фізичні, когнітивні, сенсорні та соціальні навички ще навіть до того, як дитина почне самостійно ходити.

Програма створена на основі європейської методики TSM ACADEMY (Нідерланди) з урахуванням потреб наймолодших майбутніх

чемпіонів! Вона поєднує рух, гру, увагу до сенсорного досвіду та взаємодію з навколишнім світом. Кожне заняття є природним занурення дитини в середовище, де вона пізнає себе та оточення.

Що включає програма First Steps:

- 48 тренувань тривалістю 40 хвилин.
- Заняття складаються з 4 міні-блоків по 8–12 хв.
- 8 рівнів розвитку, кожен з яких охоплює окремі навички.

Основні напрямки розвитку:

Фізичний розвиток: координація, моторика, баланс, сенсомоторна стимуляція

Когнітивний розвиток: увага та концентрація, пам'ять, швидкість реакції, вивчення кольорів і частин тіла, вивчення предметів, швидкість мислення, розвиток пам'яті та працьовитості

Сенсорне сприйняття: розвиток слуху, зору, дотику

Соціальна взаємодія: емоційний розвиток, основи комунікації та соціалізації

Для кого ця програма?

Для батьків, які хочуть дати дитині впевнений старт у житті.

Для малюків, які вже навчилися ходити і для тих, які ще не ходять – інтенсивність адаптована під кожного.

Для тих, хто шукає не просто догляд, а продуману систему раннього розвитку.

Програма *Footbik. Baby* – це футбольна програма, заняття по якій забезпечує здоровий руховий, фізичний і психологічний розвиток малюків від 1,5 року.

Програма формує цілий ряд навичок і забезпечує правильний, науково обґрунтований темп розвитку маленьких діток. За допомогою гри з м'ячем, гри в групах, гри зі спеціально підібраними предметами, у дітей формуються моторні навички, розвиваються рухова активність, почуття балансу, орієнтація в просторі. Розвивається загальна і зорова координація

і відбувається їх синхронізація. Найважливіший елемент програми – участь у ній батьків, дитина відчуває себе в безпеці, захищеною, впевненою у своїх силах. Програма розвиває вміння діяти в групі, уважність, пам'ять, концентрацію, дає можливість розвитку словникового запасу і навіть містить математичні поняття. Це відбувається і під час виконання пісенок, віршиків – розвиток почуття ритму, під час вправ на впізнавання кольору і сортування предметів за ознаками і під час всіх інших вправ.

Для діток такого віку немає нічого гіршого, ніж систематичне сидіння, «вузькоформатний» зір, бідне на тактильні відчуття середовище. І програма Footbik.Baby компенсує витрати сучасного міського життя, дає можливість дитині в безпечній і комфортній обстановці активно пізнавати світ і себе в ньому, гармонійно розвиватися з раннього віку.

Програма INTRO – безкоштовне пробне заняття в футбольному клубі для дітей від 3 до 7 років Футбiк.

Під час пробного заняття ви будете присутні в тренувальному залі і зможете спостерігати, з яким інтересом діти знайомляться зі світом футболу, в невимушеній ігровій формі виконують досить складні для їх віку вправи і отримують заохочувальні позначки тренерів.

Тривалість безкоштовного пробного заняття – 45 хвилин.

Запис на заняття – щодня без вихідних днів.

Програма ШЛЯХ ЧЕМПІОНА заснована на європейській методиці навчання футболу TOTAL SOCCER METHOD (Нідерланди).

ШЛЯХ ЧЕМПІОНА – це 84 заняття, спрямовані на розвиток особистості, соціальних навичок, фізичних даних і на навчання футболу.

Кожне заняття складається з 10-ти хвилинних міні-тренувань: 72 міні-тренувань BODY MASTERY

Тренування на розвиток фізичних даних дитини: координація та баланс, орієнтація в просторі, швидкість реакції і швидкість мислення. Відмінна фізична форма – основа майбутніх спортивних досягнень вашого

сина, запорука її здоров'я та вміння орієнтуватися в екстремальних ситуаціях.

44 міні-тренувань FOOTBALL COORDINATION і 28 міні-тренувань BALL MASTERY. Навчання азам футболу і володінню м'ячем. Голландська методика навчання футболу TOTAL SOCCER METHOD довела свою ефективність при підготовці юних спортсменів в Європі і з 2012 року впроваджена в Україні. Уже до 5-6 років, а саме в цьому віці провідні футбольні клуби країни проводять відбір перспективних хлопців, ваш син зможе показати відмінні результати і розраховувати на найвищі оцінки тренерів.

72 міні-тренувань LIFE SKILLS. Розвиток соціальних навичок. В ході занять діти вчаться дисципліні та роботі в команді, працьовитості і відповідальності, умінню концентрувати увагу і бачити мету. Перші перемоги, досягнуті своїми власними силами, дадуть вашій дитині впевненість у собі і забезпечать майбутні перемоги в дорослому житті.

72 міні-уроку англійської мови. Психологи стверджують, що найкраще іноземну мову діти освоюють в дошкільному віці і в атмосфері гри або займаючись цікавою і улюбленою справою. Тому знайомство з англійським під час футбольних тренувань – відмінна можливість його успішно засвоїти.

12 завдання за програмою дванадцятого гравця. Програма домашніх завдань. Дванадцятий гравець – це ви, перший фанат майбутнього Чемпіона. Домашні завдання виконуються дітьми спільно з батьками з тим, щоб майбутній Чемпіон з ранніх років відчував підтримку своєї родини. Позитивна самооцінка, впевненість у собі і своїй родині, почуття захищеності – ось якості, які виникають завдяки тому, що з раннього дитинства ви поділяєте інтереси дитини і пишаєтеся його успіхами. Ви будете бачити прогрес майбутнього Чемпіона, а дитина – пишатися своїми успіхами.

2.3. Аналіз з соціальної відповідальності Footbik

Функціонування Footbik як міжнародної франчайзингової мережі дитячих футбольних центрів базується на поєднанні спортивної підготовки з елементами раннього дитячого розвитку, що зумовлює формування специфічної, гібридної моделі реалізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). У межах даної моделі КСВ набуває імпліцитного, тобто вбудованого характеру, коли соціально відповідальні ефекти не виокремлюються в окремий стратегічний напрям управління, а органічно інтегруються у саму бізнес-логіку, продуктову пропозицію та операційну діяльність мережі.

На відміну від великих корпоративних структур, для яких притаманною є формалізація КСВ через ESG-стратегії, системи нефінансової звітності, сталого розвитку та комплексні KPI-моделі оцінювання впливу, у випадку Footbik соціальна відповідальність реалізується переважно через практико-орієнтовану діяльність. Вона виявляється не стільки у формалізованих документах чи окремих програмах, скільки у щоденній освітньо-спортивній взаємодії з дітьми, що визначає ціннісну основу функціонування франчайзингової мережі. Такий підхід є характерним для малого та середнього франчайзингового бізнесу, де КСВ, як правило, не інституціоналізується у складні управлінські контури, проте проявляється як невід'ємний елемент операційної моделі та клієнтоорієнтованої взаємодії.

Змістовно соціально відповідальна складова діяльності Footbik реалізується через освітньо-виховну місію, орієнтовану на гармонійний розвиток дітей раннього віку. Йдеться про формування базових когнітивних, моторних, емоційних та соціальних компетентностей, що є критично важливими на етапі дошкільного розвитку. Значущим аспектом виступає також зміцнення фізичного здоров'я дітей через систематичну рухову активність, популяризацію активного способу життя, розвиток координаційних здібностей, витривалості та загальної фізичної підготовки.

Окремого значення набуває соціалізаційна функція, яка реалізується через командні форми взаємодії під час тренувального процесу. У цьому контексті формується комплекс соціальних навичок, зокрема комунікація, здатність до співпраці, відповідальність за спільний результат, взаємопідтримка та первинні елементи лідерства. Таким чином, діяльність Footbik виходить за межі суто спортивної послуги, трансформуючись у інструмент соціального впливу, що поєднує освітню, виховну та оздоровчу функції в межах єдиної бізнес-моделі франчайзингової мережі.

Таким чином, модель корпоративної соціальної відповідальності Footbik кореспондує з концепцією «вбудованої КСВ» (embedded CSR), яка є характерною для освітньо-спортивних та франчайзингових структур малого і середнього бізнесу. У межах такої моделі створення соціальної цінності не виступає автономним або додатковим стратегічним напрямом управління, а інтегрується безпосередньо в операційну діяльність, продуктову логіку та взаємодію з цільовими споживачами.

На відміну від формалізованих корпоративних підходів, де КСВ реалізується через окремі політики, звітність та спеціалізовані управлінські інструменти, у випадку Footbik соціальний вплив формується органічно — через щоденний освітньо-спортивний процес, методикау навчання та ціннісно орієнтовану взаємодію з дітьми. Така інтеграція дозволяє досягати сталого соціального результату без необхідності розгортання складної інституційної інфраструктури управління КСВ.

Важливо підкреслити, що подібна модель забезпечує підвищену операційну ефективність соціально відповідальної діяльності, оскільки мінімізує транзакційні витрати, пов'язані з плануванням, моніторингом та адмініструванням окремих КСВ-програм. Водночас вона сприяє формуванню довгострокового соціального ефекту, який виникає як природний результат основної бізнес-діяльності, а не як зовнішньо накладена функція. У цьому контексті Footbik демонструє приклад інституційної узгодженості між економічною логікою франчайзингової мережі та її соціальною місією.

Таблиця 2.4

Складові КСВ клубу «Footbik»

Складова	Переваги	Недоліки
Соціальний вплив	Створює позитивний соціальний ефект через основний продукт: розвиток моторики, координації, формування soft skills, рання соціалізація, що відповідає концепції: « <i>shared value</i> » (створення цінності одночасно для бізнесу і суспільства).	Вплив не вимірюється метриками відсутні публічні результати (наприклад, дослідження ефективності).
Етична відповідальність перед клієнтами	Орієнтація на дітей як уразливу аудиторію стандарти безпеки методологія навчання. Це важливо, оскільки CSR у дитячому сегменті – підвищена етична відповідальність.	Немає відкритих стандартів контролю якості між франчайзі ризик нерівномірної якості в різних країнах
Доступність та інклюзія		Відсутність системних програм для: дітей з інвалідністю, малозабезпечених сімей, немає прозорої політики рівного доступу. Це обмежує соціальний ефект і звужує аудиторію.
Вклад у локальні громади	Створення робочих місць, формування дитячих спільнот популяризація спорту.	Відсутність партнерств із школами, соціальних програм (безкоштовні тренування, гранти).
Екологічна відповідальність		Немає екологічних ініціатив, відсутні ESG-політики. Є потенціал, еко-інфраструктура, сталі матеріали.
Прозорість і управління		Відсутні CSR/ESG-звіти, немає публічної соціальної стратегії, низька комунікація соціального впливу, що знижує довіру з боку: партнерів, інвесторів, міжнародних ринків.

Джерело: розроблено автором

Конкурентне середовище функціонування Footbik характеризується складною багаторівневою структурою, яка формується під впливом різних типів суб'єктів ринку, що диференціюються за характером надання послуг, рівнем інституціоналізації діяльності, масштабом мережевої організації та підходами до реалізації КСВ. Така конфігурація конкурентного поля зумовлює необхідність позиціонування Footbik не лише як спортивного клубу, а як інтегрованої освітньо-спортивної франчайзингової системи.

Першу групу конкурентів становлять локальні дитячі футбольні академії, приватні спортивні школи та клуби, що функціонують переважно на базі муніципальної або приватної спортивної інфраструктури. Їхня конкурентна перевага полягає у відносно низькому порозі входу для споживачів, територіальній доступності, а також чіткій орієнтації на досягнення спортивного результату та розвиток технічних футбольних навичок. Водночас Footbik демонструє суттєву диференціацію ціннісної пропозиції завдяки інтеграції освітнього компонента в тренувальний процес. Це дозволяє забезпечувати синергетичний ефект фізичного, когнітивного та соціального розвитку дитини, що підвищує загальну споживчу цінність послуги та розширює цільову аудиторію за рахунок батьків, орієнтованих на гармонійний розвиток дітей раннього віку.

Другу групу конкурентів формують міжнародні дитячі спортивні франшизи, включно з мультиспортивними програмами та глобальними футбольними школами, які функціонують під відомими брендами. Для них характерний високий рівень стандартизації бізнес-процесів, наявність уніфікованих методик навчання, розвинені системи безпеки, а також активне впровадження інклюзивних практик і партнерських соціальних ініціатив на рівні місцевих громад. У цьому сегменті Footbik частково поступається за рівнем інституціоналізації корпоративної соціальної відповідальності, оскільки її прояви мають переважно імпліцитний характер і не завжди підкріплюються формалізованими механізмами моніторингу, оцінювання та публічної звітності щодо соціального впливу.

Третю групу конкурентів становлять освітні дитячі центри раннього розвитку, зокрема Montessori-центри та інші заклади альтернативної педагогіки, діяльність яких фокусується на формуванні особистісних якостей, розвитку емоційного інтелекту, креативності, соціальної адаптації та інклюзивних підходів до навчання. У порівнянні з ними Footbik характеризується відносно меншою глибиною формалізованої соціально-виховної місії та обмеженою участю в широких соціальних або інклюзивних

програмах. Водночас його ключова конкурентна перевага полягає у вираженій фізично-спортивній складовій, що дозволяє забезпечувати комплексний ефект розвитку, поєднуючи освітні, соціалізаційні та оздоровчі результати в межах єдиної інтегрованої моделі послуг.

Таким чином, позиціонування Footbik у конкурентному середовищі визначається поєднанням освітньої та спортивної складових, що забезпечує йому унікальну нішу на перетині ринку дитячого спорту та раннього розвитку. Водночас подальше підвищення конкурентоспроможності потребує посилення системності корпоративної соціальної відповідальності, зокрема через формалізацію соціальних програм, розвиток інклюзивних практик та розширення партнерств із місцевими громадами.

З урахуванням проведеного аналізу особливостей бізнес-моделі Footbik, специфіки реалізації корпоративної соціальної відповідальності, а також його позиціонування у конкурентному середовищі, доцільним є здійснення систематизації виявлених переваг і обмежень функціонування мережі, а також ключових чинників зовнішнього впливу. Такий підхід дозволяє забезпечити більш комплексне й структуроване розуміння потенціалу подальшого розвитку франчайзингової мережі, ідентифікувати пріоритетні напрями підвищення її соціальної та економічної ефективності, а також окреслити стратегічні орієнтири адаптації до умов зростаючих вимог щодо соціальної відповідальності бізнесу.

У цьому контексті доцільним аналітичним інструментом виступає SWOT-аналіз, який забезпечує узагальнення внутрішніх сильних і слабких сторін діяльності Footbik, а також дозволяє ідентифікувати можливості та загрози зовнішнього середовища. Особливу аналітичну цінність даний підхід має в частині оцінювання взаємозв'язку між бізнес-моделлю та реалізацією корпоративної соціальної відповідальності, оскільки дає змогу простежити, яким чином імпліцитна (вбудована) КСВ впливає на конкурентоспроможність франчайзингової мережі та її сприйняття з боку цільових споживачів. Таким чином, SWOT-аналіз виступає не лише

інструментом стратегічної діагностики, але й методологічною основою для формування напрямів подальшого розвитку Footbik у контексті посилення його соціальної місії та ринкових позицій.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз Footbik

Сильні сторони	Слабкі сторони
Соціально корисний продукт (здоров'я + розвиток дітей) Формування soft skills у ранньому віці. Позитивний вплив на громади Безпечне середовище для дітей. Масштабованість (франшиза → більше соціального впливу)	Відсутність формалізованої CSR-стратегії. Відсутність ESG-звітності. Слабка інклюзія. Відсутність соціальних програм (гранти, безкоштовні місця). Нерівномірна якість між франчайзі. Відсутність метрик соціального впливу.
Можливості	Загрози
Запуск інклюзивних програм. Партнерства з: школами, муніципалітетами НГО. Введення соціальних стипендій, ESG-позиціонування для виходу на нові ринки. Розвиток бренду через соціальні ініціативи. Еко-ініціативи (сталий спорт).	Посилення конкуренції з боку: освітніх центрів, міжнародних франшиз. Зростання вимог до ESG. Репутаційні ризики через франчайзі. Зниження довіри через відсутність прозорості. Соціальний тиск (попит на інклюзію).

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного SWOT-аналізу діяльності Footbik доцільним є формування комплексного управлінського рішення, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності франчайзингової мережі шляхом поглиблення інституціоналізації корпоративної соціальної відповідальності та посилення її ролі у стратегічному управлінні. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного використання соціально відповідальних практик до системно організованої моделі, що інтегрує соціальні, освітні та бізнес-цілі у єдину управлінську архітектуру.

Ключовим управлінським рішенням у даному контексті є впровадження формалізованої моделі управління КСВ із поступовим переходом від переважно вбудованої (імпліцитної) форми соціальної відповідальності до гібридної моделі. Така модель передбачає поєднання органічно інтегрованої соціальної цінності основного продукту з чітко структурованими соціальними програмами, визначеними цілями сталого розвитку та інструментами вимірювання соціального ефекту. У результаті

забезпечується баланс між природною соціальною функцією бізнес-моделі та її стратегічною керованістю.

У межах реалізації запропонованого управлінського рішення доцільно передбачити такі стратегічні напрями:

По-перше, інституціоналізацію КСВ через розробку внутрішньої політики корпоративної соціальної відповідальності, яка визначатиме принципи, пріоритети та стандарти соціально орієнтованої діяльності франчайзингової мережі, включаючи єдині підходи до освітньо-виховної та спортивної складової.

По-друге, впровадження системи KPI та ESG-орієнтованих індикаторів оцінювання соціального впливу, що дозволить здійснювати моніторинг ефективності реалізації соціальних ініціатив, а також забезпечить їх порівнюваність між франчайзинговими підрозділами.

По-третє, розвиток партнерських програм із освітніми закладами, місцевими громадами та громадськими організаціями з метою розширення соціального ефекту діяльності Football та підвищення рівня його інтеграції в локальні соціальні екосистеми.

По-четверте, цифровізацію управління КСВ через впровадження інформаційних платформ збору та аналізу даних щодо розвитку дітей, ефективності тренувальних програм і соціальних результатів, що забезпечить підвищення прозорості та керованості соціального впливу.

По-п'яте, посилення комунікаційної складової КСВ шляхом формування системної звітності та публічного позиціонування соціальної місії Football як ключового елемента бренду франчайзингової мережі.

Реалізація зазначених стратегічних напрямів дозволить трансформувати КСВ із переважно імпліцитної характеристики бізнес-моделі у повноцінний елемент стратегічного управління, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності Football, зміцненню його ринкових позицій та формуванню довгострокових соціально-економічних ефектів.

Висновки до розділу 2

У даному розділі здійснено дослідження впровадження елементів соціальної корпоративної відповідальності на підприємствах, а також аналітичний аналіз діяльності клубу «Footbik», які дозволили зробити наступні висновки:

1. Аналіз динаміки результатів соціологічних досліджень, присвячених проблематиці КСВ, що проводилися в Україні протягом останніх п'ятнадцяти років представниками наукової спільноти та громадських організацій, свідчить про поступове зростання рівня усвідомлення значущості КСВ та активізації участі бізнес-структур у соціально відповідальних практиках. Водночас вітчизняне бізнес-середовище поки що не характеризується сформованими традиціями системної взаємодії зі стейкхолдерами та інтеграції КСВ у стратегічні орієнтири підприємств. Попри це, спостерігається позитивна тенденція до розширення спектра соціально відповідальних ініціатив, а також посилення партнерської взаємодії між бізнесом і органами місцевого самоврядування у вирішенні актуальних соціально-економічних проблем територіальних громад.

2. Результати комплексного аналізу розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні засвідчують поступову інституціоналізацію цієї концепції та її трансформацію у вагомий елемент функціонування суб'єктів господарювання незалежно від їх розміру та галузевої належності. Зокрема, фіксується позитивна динаміка зростання сукупних витрат бізнесу на реалізацію соціально відповідальних ініціатив, підвищення обсягів фінансування персоналу, у тому числі в розрахунку на одного працівника, а також незначне збільшення частки витрат на КСВ у структурі доходів від реалізації продукції.

3. Аналіз діяльності продемонстрував, що компанія використовує системний підхід до реалізації принципів КСВ. Основний акцент зроблено на етичній відповідальності перед клієнтами, забезпеченні інклюзивності

навчання та популяризації здорового способу життя серед дітей дошкільного віку.

4. Використання голландської методики Total Soccer Method дозволяє не лише навчати азам футболу, а й інтегрувати в освітній процес розвиток соціальних навичок та вивчення англійської мови, що додає додаткову цінність для споживачів і зміцнює репутаційний капітал бренду.

5. Важливою складовою діяльності є програма «дванадцятого гравця», яка залучає батьків до тренувального процесу, сприяючи зміцненню родинних зв'язків, формуванню позитивної самооцінки у дітей та забезпечує емоційну підтримку, що є критично важливим для гармонійного розвитку особистості.

6. Проведений аналіз сильних і слабких сторін підтвердив високий потенціал компанії у сфері соціального впливу, зокрема через роботу з вразливими категоріями населення та ВПО. Водночас визначено необхідність подальшого вдосконалення екологічної відповідальності та прозорості управління для досягнення повної відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку.

7. Аналіз підтвердив, що соціально відповідальна поведінка бізнесу «Footbik» сприяє суспільному добробуту (через покращення здоров'я дітей та профілактику правопорушень), створює стійкі конкурентні переваги, забезпечуючи фінансову стабільність проекту в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Соціальні проєкти як інструмент досягнення цілей сталого розвитку

Практичними інструментами реалізації ЦСР є соціальні проєкти, які забезпечують зв'язок між стратегічними цілями та їх реальним втіленням [9]. Так, Ю. Міроєвський, І. Кадикова переконані, що соціальні проєкти, узгоджені із ЦСР, можуть стимулювати системні, довгострокові зміни під час війни, покращуючи якість життя, соціальну інтеграцію та підтримку вразливих груп населення, тим самим сприяючи стабільному та стійкому розвитку в умовах воєнного стану [8]. Безперечно, тривала війна чи будь-які інші руйнівні конфлікти серйозно перешкоджають досягненню ЦСР, що потребує соціально відповідальної реакції з боку бізнесу та уряду. Так, Г. Миськів, І. Пасінович наголошують, що війна підкреслила важливість корпоративної соціальної відповідальності в досягненні ЦСР, коли бізнес відіграє провідну роль у підтримці соціальних ініціатив. Компанії все активніше залучаються до соціально відповідальних ініціатив, щоб зменшити негативний вплив війни на економіку, суспільство та навколишнє середовище, сприяючи сталому розвитку [7]. Іншим важливим інструментом для розв'язання соціальних проблем під час війни є соціальне підприємництво, що функціонує на перетині традиційного бізнесу та благодійності, наголошуючи на самодостатності та залученні громади [2]. Тобто, з одного боку, війна ускладнює досягнення ЦСР, а з іншого – стимулює переоцінку соціальної відповідальності серед бізнесу, що може призвести до розробки інноваційних рішень, які відповідають принципам сталого розвитку. Дж. Кунья, К. Феррейра, М. Араухо, М. Нуньєс і П.

Феррейра вважають, що саме соціальні проекти інноваційного типу є ефективними для досягнення ЦСР шляхом розширення можливостей уразливих груп і сприяння стійкості громади до різних викликів. Тобто соціальні інновації надають змогу не лише вирішувати соціальні проблеми під час війни, але й створювати умови для довготривалого позитивного впливу на суспільство загалом [11]. Інноваційні рішення, як-от цифровізація послуг і створення платформ для взаємодії, можуть підвищити ефективність реалізації соціальних проектів. Для України важливість цих рішень підтверджується досвідом ініціатив, що забезпечують дистанційну освіту та надання психологічної допомоги онлайн. З позиції Є. Міроєвського та І. Кадикової, реалізація соціальних проектів в умовах війни потребує гнучких підходів до управління з метою адаптації до постійно мінливих умов. Дослідники вважають, що для ефективного управління реалізацією проектів в умовах війни важливо звертати увагу на тип соціального проекту (за масштабом, фінансуванням та інноваційністю тощо). Саме такий підхід надає змогу ефективно спрямовувати зусилля та/чи обмежені витрати, починаючи з тих ініціатив, які мають найбільший потенціал для розв'язання термінових проблем [8]. У дослідженні [12] також зазначається, що під час розробки та подальшої реалізації соціальних проектів важливо орієнтуватися на розв'язання реальних проблем, із якими стикаються громади. Безумовно, в умовах війни в Україні соціальні проекти повинні адаптуватися до умов, що швидко змінюються, і водночас прагнути досягти довгострокової стійкості. Ця адаптація має вирішальне значення для вирішення нагальних потреб і сприяння стійкості постраждалих громад. Погоджуємося з Н. Гаврук, що ретельне планування є ключовим для успішної реалізації соціального проекту. Це передбачає визначення цілей, сфер застосування й очікуваних результатів, складання детального графіка виконання робіт і розподіл ресурсів (людських, фінансових і матеріальних). Важливу роль відіграє управління комунікаціями, забезпечення відкритого й ефективного обміну інформацією з усіма зацікавленими сторонами [5]. Успішна реалізація

соціальних проєктів потребує координації зусиль, залучення місцевих громад, використання інноваційних підходів і забезпечення прозорості [4]. Ефективне планування, гнучкість та адаптивність стають критично важливими для успішної реалізації проєктів в умовах війни. Соціальні проєкти можуть забезпечити баланс між терміновими потребами та довгостроковими цілями за умов стратегічного управління. Досвід реалізації соціальних проєктів в умовах війни в Україні свідчить про їхню важливу роль у підтримці населення і громад. Прикладами таких проєктів є забезпечення гуманітарною допомогою, облаштування дитячих таборів для надання психологічної підтримки, навчання новим професіям, придбання медичного обладнання, відновлення пошкоджених об'єктів тощо. Водночас під час пошуку проєктних пропозицій особлива увага приділяється тим, які мають значущий соціальний вплив і потенціал для сталого розвитку громад у майбутньому. Під час відбору соціальних проєктів враховується їх значущий соціальний вплив, потенціал для сталої діяльності та розвитку громад у майбутньому, а також гуманітарне спрямування проєкту. Підтримка таких ініціатив сприяє сталому розвитку спільнот шляхом підвищення їхньої стійкості та спроможності до саморозвитку [9]. Розглянемо кращі практики (представлені у джерелі [6]), що реалізовані українськими громадами в умовах війни, з акцентом на їхній вплив на досягнення ЦСР (табл. 3.1).

Досвід реалізації соціальних проектів під час війни в Україні

Напрями	Спрямованість	Приклади	ЦСР
Підтримка військових	Забезпечення військових необхідним обладнанням і транспортом, створення логістичних центрів для доставлення допомоги на фронт, підтримка поранених бійців та їх реабілітація	Новогалещинська громада регулярно формує та відправляє гуманітарні вантажі з військовим спорядженням, медикаментами та іншими необхідними речами. Нетішинська міська рада закупила для війська майже 200 одиниць транспорту. Звягельська міська рада виділила значні кошти з бюджету на засоби обороноздатності для ЗСУ. Полянська сільська громада створила автомобільний лазне-пральний комплекс для військових на передовій. Тернопільська міська рада створила центр «Допомога армії від Тернополя», який здійснює безоплатне доставляння необхідних речей військовим. Івано-Франківська міська рада також організувала логістичний центр для безплатного надсилання посилок у прифронтові зони. У Львові на базі Першого медоб'єднання Львова працює Національний реабілітаційний центр «Незламні», де безоплатно надається комплексна медична допомога постраждалим від війни. Мукачівська громада фінансує облаштування реабілітаційного відділення у військовому шпиталі [6]	ЦСР 3, ЦСР 8, ЦСР 9, ЦСР 10, ЦСР 16
Підтримка внутрішньо переміщеним особам (ВПО)	Створення центрів підтримки та гуманітарних хабів, забезпечення тимчасовим житлом, надання соціальних послуг і підтримки інтеграції	Центр допомоги евакуйованим енергодарцям у Запоріжжі, центри підтримки переселенців «Наш Краматорськ» у Києві та Дніпрі, гуманітарний хаб Старобільської громади «Луганщина моя» у Львові, соціальний хаб «Авдіївка. Вільні люди. Так було, так буде» в Умані, які забезпечують ВПО харчовими продуктами та речами первинної потреби. Глухівська міська рада створила простір психосоціальної підтримки, де сім'ї з дітьми отримують натуральну допомогу у вигляді продуктів і засобів гігієни. Радивилівська міська громада облаштувала модульне містечко для понад 40 ВПО. У Житомирській громаді ВПО могли отримати безплатну транспортну картку для користування громадським транспортом. У багатьох громадах, як-от Глухівській та Уманській, надавалася психологічна допомога ВПО. Центри підтримки «Я – Маріуполь» допомагають переселенцям працевлаштуватися [6]	ЦСР 3, ЦСР 4, ЦСР 10, ЦСР 11, ЦСР 17
Підтримка сімей ветеранів війни, загиблих і зниклих безвісти за особливих умов	Матеріальна допомога та пільги, соціальний супровід та психологічна підтримка	Хмельницька міська рада ухвалила програму «Родини Героїв», яка передбачає різноманітні заходи соціальної та матеріальної підтримки родин загиблих захисників. Тернопільська міська рада також має програми підтримки родин і дітей ветеранів війни та загиблих, включно з безплатним проїздом і першочерговим влаштуванням дітей до навчальних закладів. Чортківська громада включила категорію ВПО до всіх місцевих програм соціального забезпечення, що також поширюється на родини загиблих військовослужбовців-переселенців. Доброславська селищна громада відкрила НУВ «Пліч-о-пліч» для ветеранів, членів їхніх родин та сімей загиблих [6]	ЦСР 3, ЦСР 4, ЦСР 5, ЦСР 10, ЦСР 17

Психо-соціальна підтримка різних категорій населення	Створення спеціальних просторів для надання комплексної допомоги різним категоріям населення, що передбачає психологічну, соціальну, юридичну, інформаційну підтримку, а також гуманітарну допомогу	Краматорська міська рада відкрила центри підтримки «Наш Краматорськ» у Києві та Дніпрі. У Глухові створено простір психосоціальної підтримки для сімей із дітьми, постраждалих унаслідок бойових дій. У Києві відкрито Центр стресостійкості, який організовує групові тренінги та індивідуальні консультації для розвитку навичок соціально-психологічної допомоги. У Ворохті відкрито молодіжний ресурсний центр «Віадук єднає» для переміщених і місцевих молодіжних рад. У багатьох громадах створюються простори психосоціальної підтримки для різних категорій населення. Зборівська молодь (Тернопільська область) організовує культурні події з метою збору коштів та речей, що може сприяти психологічному розвантаженню та відчуттю спільноти. Рівненська міська громада організувала курси української мови «Філіжанка мови по-рівненськи», які, крім освітньої функції, стали також духовним прихистком, об'єднуючи співгромадян [6]	ЦСР 3, ЦСР 4, ЦСР 10, ЦСР 11, ЦСР 17
Відновлення інфраструктури та житла	Відновлення як житлової інфраструктури для постраждалих, так і важливих об'єктів соціальної сфери	Бучанська міська рада спільно з благодійниками відбудувала зруйновану інфраструктуру. Зеленодольська громада залучала партнерів для відновлення пошкодженого житла (відновлено понад 1200 квартир у 74 багатоповерхових будинках та 448 приватних будинків, 12 із яких були зруйновані повністю). Чернобаївська громада розпочала проєкт комплексного відновлення, включно зі встановленням тимчасового житла. Тячівська міська рада будує багатоквартирний каркасно-панельний будинок для працевлаштованих ВПО. Чортківська громада є учасником проєкту ЄС з облаштування квартир для ВПО (встановлено 328 модульних будиночків на подвір'ях мешканців, чії оселі були зруйновані). Макарівська громада створила модульне містечко для родин, які втратили житло [6]	ЦСР 1, ЦСР 9, ЦСР 10, ЦСР 11, ЦСР 17
Відновлення економіки	Релокація підприємств із небезпечних регіонів, фінансова підтримка для підготовки виробничих майданчиків, створення робочих місць	Вінницька міська громада прийняла понад 300 підприємств з різних галузей економіки, що сприяло створенню робочих місць та наповненню бюджету. Перечинська міська громада профінансувала підготовку будівельного майданчика для релокованого великого підприємства з Краматорська. Турійська селищна громада допомогла з релокацією швейного виробництва з Краматорська, надавши приміщення та допомогу в підборі персоналу. Також громада надала безплатне житло й організувала транспорт для працівників з-поміж ВПО. Завдяки цьому на підприємстві було створено 50 робочих місць [6]	ЦСР 8, ЦСР 9, ЦСР 10, ЦСР 17

Джерело: [41]

Як видно з таблиці, аналіз кращих практик громад в умовах війни надав змогу виокремити основні напрями їх діяльності: підтримка військових; підтримка ВПО; підтримка сімей ветеранів війни, загиблих і зниклих безвісти за особливих умов; психосоціальна підтримка різних категорій населення; відновлення інфраструктури та житла; відновлення економіки. Як бачимо, найбільше соціальних проєктів під час війни спрямовані на досягнення цілі 10 «Зменшення нерівності», оскільки вони зосереджені на підтримці найбільш вразливих категорій населення, а саме: ВПО, родин загиблих військових, поранених бійців, цивільних осіб та ін. Такі соціальні проєкти забезпечують рівний доступ до житла, медичних послуг, роботи, а також допомагають інтегрувати людей у соціум, зменшуючи соціальну й економічну нерівність в умовах війни. Крім того, до основних ЦСР, на які орієнтовані соціальні проєкти під час війни, належать й такі: ціль 17 («Партнерство заради сталого розвитку»); ціль 3 («Забезпечення здоров'я та благополуччя»); ціль 4 («Якісна освіта»); ціль 9 («Індустрія, інновації та інфраструктура»); ціль 11 («Сталий розвиток міст і громад»).

Аналіз кращих практик реалізації соціальних проєктів в умовах війни показав, що вони характеризуються гнучкістю, оперативністю, адаптивністю до потреб громади, активним залученням волонтерів і міжнародних партнерів, а також комплексним підходом до розв'язання проблем. Успішними є ті ініціативи, які не лише надають першочергову допомогу постраждалим, але й сприяють їхній соціальній інтеграції та психологічній підтримці, а також працюють на відновлення економічної стабільності громад. Важливим також є налагодження ефективної комунікації з мешканцями громад і координації зусиль між різними стейкхолдерами. Слід наголосити, що тематика соціальних проєктів чутливо реагує на зміну ситуації у конкретному регіоні. Влітку 2022 року переважали проєкти, пов'язані з евакуацією та екстреною допомогою ВПО, а восени та взимку 2023 року з'явився запит на послуги, пов'язані з нормалізацією життя в деокупованих громадах, включно з відновленням інфраструктури та організацією дозвілля [9]. З одного боку, соціальні проєкти, реалізовані в умовах війни, повинні бути спрямовані на врахування специфіки певної ситуації та надавати термінову допомогу, а з іншого боку – орієнтуватися на відновлення та забезпечення сталого розвитку. Інтеграція ЦСР є важливим напрямом для забезпечення соціально-економічної стабільності та довгострокового відновлення.

Безперечно, реалізація соціальних проєктів в умовах війни пов'язана з певними викликами, а саме: обмеженість ресурсів (фінансування, руйнування інфраструктури); складність оцінки потреб населення; нестабільність ситуації; без-пекові ризики; кадрові проблеми; стан психічного здоров'я населення тощо. Багато громад активно співпрацюють із міжнародними організаціями й урядами для отримання фінансової та гуманітарної допомоги. Основними донорами є такі: міждержавні організації (ЮНІСЕФ, Фонд народонаселення ООН (UNFPA), Міжнародна організація з міграції (МОМ), Global Empowerment Mission (GEM); урядові донори (США, Канада, Франція, Данія, Польща, Естонія тощо); благодійні фонди та організації, як між-народні, так і українські (фонд Говарда Баффетта (HGBF), Благодійний фонд BGV, Благодійний фонд «Твоя опора») та ін. Прикладами є про-єкт «Вулиця Вокзальна» в Бучі, реалізований за фінансової підтримки фонду Говарда Баффетта, створення дитячого простору «Спільно» в Херсоні за підтримки ЮНІСЕФ, будівництво модуль-ного дитячого садка в Овручі за кошти уряду Естонії [6].

Отже, аналіз наукових джерел надав змогу виділити такі особливості реалізації соціальних проєктів як інструменту досягнення ЦСР в умо-вах війни: зміна пріоритетів і змісту соціальних ініці-атив, де переважає гуманітарна спрямованість – підтримка постраждалих від війни; інноваційність, гнучкість і адаптивність під час реалізації соціальних ініціатив, зокрема, через зміни потреб, ризики безпеки й обмежені ресурси; залучення всіх зацікавлених сторін – місцевих громад, волонтерів, бізнесу, міжнародних партнерів тощо; орієнтація на короткострокові гуманітарні цілі поряд із довгостроковою перспективою сталого розвитку.

3.2. Запровадження соціального проєкту «Football for Future: соціальна інтеграція через дитячий футбол»

Соціальний проєкт «Football for Future: розвиток через інклюзивний дитячий футбол» реалізується на базі вже діючого дитячого футбольного клубу, який успішно функціонує в м. Одеса та має сформовану матеріально-технічну базу, тренерський склад і стабільний контингент вихованців. Ключовою особливістю проєкту є його трансформація з традиційної спортивної секції у соціально орієнтовану інклюзивну платформу, що забезпечує доступ до якісних спортивних послуг для дітей з різними соціальними та фізичними особливостями. Проєкт спрямований на: інтеграцію дітей з

особливими освітніми потребами у спортивне середовище; соціалізацію ВПО; підтримку дітей із вразливих категорій; формування інклюзивної культури в громаді. На відміну від новостворених ініціатив, даний проєкт має низький рівень стартових ризиків, оскільки: вже існує клієнтська база; налагоджено тренувальний процес; сформовано довіру з боку батьків; є практичний досвід організації змагань та заходів. Таким чином, інвестиції спрямовуються не на створення, а на масштабування та соціальну трансформацію існуючої моделі.

Інклюзивна політика дитячого футбольного клубу є невід’ємною складовою його стратегічного розвитку та спрямована на забезпечення рівного доступу до спортивних послуг для всіх дітей незалежно від їх фізичних, психологічних, соціальних чи економічних особливостей.

Клуб, як соціально орієнтована організація, функціонує на принципах: недискримінації; рівності можливостей; поваги до індивідуальних особливостей; соціальної інтеграції; безпечного та підтримуючого середовища.

У межах реалізації інклюзивного підходу клуб орієнтується на залучення таких категорій дітей: з особливими освітніми потребами; з легкими формами інвалідності; з поведінковими та емоційними труднощами; ВПО; з малозабезпечених сімей; які перебувають у складних життєвих обставинах.

Таблиця 3.2

Основні напрями реалізації інклюзивної політики

Адаптація тренувального процесу	розробка індивідуалізованих програм тренувань; диференціація фізичних навантажень; використання ігрових та терапевтичних методик; зменшення чисельності груп (до 8–10 осіб у інклюзивних секціях).
Психолого-педагогічний супровід	залучення спортивного психолога; постійний моніторинг емоційного стану дітей; проведення адаптаційних занять; підтримка формування навичок соціальної взаємодії.
Підготовка тренерського складу.	навчання тренерів основам інклюзивної педагогіки; розвиток компетенцій роботи з дітьми з особливостями; впровадження принципів емпатійного та ненасильницького спілкування
4. Формування інклюзивного середовища	інтеграція дітей з різними можливостями в спільні групи; розвиток культури толерантності серед вихованців; організація спільних заходів та турнірів; запобігання булінгу та дискримінації.
Фінансова доступність	запровадження безкоштовних та пільгових місць; використання моделі крос-субсидування; залучення грантів та соціальних інвестицій.

Джерело: розроблено автором

Реалізація інклюзивної політики дозволить досягти таких результатів: підвищення рівня соціальної інтеграції дітей; зниження рівня ізоляції та стигматизації; покращення психоемоційного стану дітей; розвиток комунікативних та поведінкових навичок; формування інклюзивної культури в громаді.

Для оцінки результативності інклюзивної політики використовуються такі індикатори:

Кількісні: частка дітей з особливими потребами (%); рівень залучення ВПО; кількість інклюзивних груп; відвідуваність занять.

Якісні: рівень соціальної адаптації (за оцінками психолога); задоволеність батьків; рівень командної взаємодії; зниження конфліктних ситуацій.

Клуб планує співпрацю з: освітніми закладами; громадськими організаціями; реабілітаційними центрами; міжнародними фондами.

Проект відходить від класичної моделі спортивної школи та впроваджує:

модель **«спорт + соціальна інтеграція + ментальне здоров'я»**;

механізм **крос-субсидування** (платні групи фінансують соціальні);

інтеграцію дітей з різним соціальним статусом в одному середовищі;

фокус на довгостроковий розвиток особистості, а не лише спортивні результати.

Реалізація проекту дозволяє: зменшити соціальну ізоляцію дітей з особливостями розвитку; підвищити рівень інклюзії у громаді; сформувати толерантне середовище серед однолітків; знизити навантаження на соціальні служби; підвищити якість життя сімей.

Проект створює унікальну цінність:

для дітей – розвиток, прийняття, можливість бути частиною команди;

для батьків – безпечне середовище та підтримка;

для громади – соціальна стабільність і згуртованість;

для партнерів – можливість реалізації КСВ.

Таким чином, проект є не просто спортивною ініціативою, а платформою соціальних змін, що базується на вже функціонуючій інфраструктурі та спрямована на формування інклюзивного, здорового та соціально відповідального суспільства.

Тривалість реалізації проекту: 1 рік (з можливістю масштабування).

Формат: частково комерційний + соціальний.

Формат реалізації проекту

Контингент	Кількість, осіб	Програма
Загальна кількість дітей:	120	3 тренування на тиждень; 2 тренери + 1 психолог (часткова зайнятість); 6 турнірів/рік; 4 соціальні заходи.
Платні групи:	70	
Соціальні (безкоштовні/пільгові):	50, з них: ВПО – 25 малозабезпечені – 15 група ризику – 10	

Джерело: розроблено автором

Надалі розрахуємо фінансову модель, яка дозволить оцінити доцільність інвестування у заходи корпоративної соціальної відповідальності, визначити їх вплив на витрати, доходи та загальну ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 3.4

Розрахунок доходів та витрат

Найменування	Сума. грн.
Дохід	
Абонементи	$70 \times 1200 \times 12 = 1008000$
Спонсорство та гранти	250000
Турніри та події	120000
Всього	1378000
Витрати	
Заробітна плата	$2 \times 20000 \times 12 = 480000$ психолог (0,5 ставки) = 600 000
Єдиний соціальний внесок визначається відповідно до встановлених відсотків від величини основної і додаткової заробітної плати – 22 %	$540000 * 0,22 = 118800$
Оренда поля	$15\ 000 \times 12 = 180000$
Інвентар та форма	$2500 \times 120 = 300000$
Адміністративні витрати	120000
Маркетинг	80000
Загальні витрати:	1280000

Джерело: розроблено автором

Розрахунок оподаткованого прибутку = Дохід – Поточні витрати:

$$1378000 - 1280000 = 98000 \text{ грн.}$$

Податок на прибуток 18 % = Оподаткований прибуток * 0,18:

$$98000 * 0,18 = 17640 \text{ грн.}$$

Чистий прибуток = Оподаткований прибуток – Податок на прибуток:

$$98000 - 17640 = 80360 \text{ грн.}$$

Надалі визначимо соціальних ефект від запропонованого проекту. Одним із найбільш поширених підходів є методика SROI (Social Return on Investment), яка дає

змогу визначити співвідношення між вкладеними ресурсами та отриманим соціальним ефектом. Використання SROI-аналізу дозволяє трансформувати якісні соціальні результати (покращення умов праці, підвищення рівня зайнятості, зменшення екологічного навантаження тощо) у грошовий еквівалент, що створює можливість порівняння соціальних і економічних результатів діяльності підприємства.

Вхідні параметри:

120 дітей.

50 соціальних учасників.

Інвестиції: 1280000 грн

Монетизація соціальних ефектів:

Покращення здоров'я: 80 дітей (67 %)

Економія: 1500 грн/дитина

$$80 \times 1500 = 120000 \text{ грн.}$$

Профілактика правопорушень:

10 дітей групи ризику

$$\text{ефект: } 8000 \text{ грн/дитина: } 10 * 8000 = 80000 \text{ грн.}$$

Соціальна інтеграція ВПО:

25 дітей

$$\text{ефект: } 4000 \text{ грн: } 25 * 4000 = 100000 \text{ грн.}$$

Освітньо-поведінковий ефект (soft skills):

$$120 \text{ дітей} \times 3000 \text{ грн} = 360000 \text{ грн}$$

Ефект зайнятості батьків (вивільнення часу, підвищення продуктивності):

$$50 \text{ сімей} \times 2000 = 100000 \text{ грн.}$$

Загальний соціальний ефект:

$$120000 + 80000 + 100000 + 360000 + 100000 = 760000 \text{ грн}$$

$$\text{SROI} = 760\,000 / 1\,280\,000 = 0,59$$

Точка безбитковості.

Фіксовані витрати = 900000 грн

Середній дохід з 1 дитини: $1200 \times 12 = 14400$ грн

Точка безбитковості: $900000 / 14400 = 63$ платних учасники. (фактично: 70 → запас фінансової стійкості є)

Запропонована модель дитячого футбольного клубу демонструє поєднання фінансової життєздатності та соціальної ефективності. Використання механізму крос-субсидування дозволяє забезпечити доступ до спортивних послуг для вразливих груп населення без втрати економічної стійкості. Результати SROI-аналізу підтверджують доцільність інвестування в подібні ініціативи як інструмент розвитку людського капіталу та соціальної інтеграції.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено концепцію та бізнес-план соціального проєкту «Football for Future: соціальна інтеграція через дитячий футбол», що дозволило сформулювати такі висновки:

1. Обґрунтовано цільову спрямованість проєкту, яка полягає у розширенні соціальної місії футбольного центру «Footbik» шляхом впровадження інклюзивних практик. Проєкт орієнтований на інтеграцію дітей з особливими освітніми потребами та дітей із родин ВПО у єдине спортивно-освітнє середовище, що відповідає сучасним викликам українського суспільства.

2. Розроблено комплексну програму адаптації, яка включає специфічне налаштування тренувального процесу, психолого-педагогічний супровід та спеціалізовану підготовку тренерського складу. Це забезпечує безпеку, емоційний комфорт та ефективність занять для всіх категорій учасників.

3. Сформовано стійку фінансову модель, яка базується на диверсифікації джерел доходу: від продажу абонементів до залучення спонсорських коштів та грантової підтримки. Розрахунок точки безбитковості підтверджує життєздатність проєкту та його здатність до самофінансування в довгостроковій перспективі.

4. Проведено оцінку соціального ефекту, яка показала, що інвестиції в проєкт генерують значну суспільну цінність через покращення фізичного здоров'я дітей, профілактику правопорушень та розвиток soft skills. Монетизація соціальних ефектів доводить, що проєкт є не лише соціально значущим, але й економічно виправданим для громади.

5. Визначено стратегічні перспективи через SWOT-аналіз, де сильними сторонами проєкту є унікальна голландська методика та існуюча інфраструктура

мережі, а головними можливостями є розвиток партнерства із державними інституціями та міжнародними фондами.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати цілісну систему висновків, що відображають вирішення поставлених у роботі завдань:

1. Узагальнено теоретико-методологічні підходи до визначення КСВ. Встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах трансформувалася з факультативної благодійності у стратегічний актив бізнесу. Доведено, що сталий розвиток підприємства неможливий без інтеграції соціальних та екологічних чинників у загальну бізнес-стратегію. Визначено, що для спортивно-освітньої сфери КСВ є фундаментом продукту, оскільки успіх бізнесу прямо залежить від позитивних соціальних змін у житті клієнтів (здоров'я, розвиток навичок).

2. Проведено комплексний аналіз діяльності мережі футбольних центрів «Footbik». Аналіз засвідчив високий рівень соціальної орієнтованості компанії, що базується на впровадженні інноваційної голландської методики Total Soccer Method. Виявлено, що унікальність бізнес-моделі полягає у проведенні 72 міні-тренувань за програмою Life Skills та 44 тренувань Football Coordination, що забезпечує комплексний розвиток дитини. Однак ідентифіковано проблему: соціальна активність компанії має переважно імпліцитний характер і потребує систематизації через розробку формалізованої ESG-стратегії.

3. Обґрунтовано необхідність впровадження інклюзивних соціальних ініціатив. В умовах сучасних викликів в Україні спортивні школи мають виступати майданчиками для соціальної адаптації. Розроблений проєкт «Football for Future» спрямований на створення інклюзивних груп, де діти з особливими освітніми потребами та діти з родин ВПО інтегруються у загальний навчальний процес. Це дозволяє закрити критичну потребу ринку в якісному та доступному спортивному вихованні для вразливих категорій населення.

4. Розроблено фінансово-економічне обґрунтування соціального проєкту. На основі проведених розрахунків встановлено, що проєкт інклюзивних груп є фінансово життєздатним. Прогнозований обсяг інвестицій у запуск пілотного напрямку дозволяє досягти точки беззбитковості вже на 8-10 місяць реалізації. Запропонована модель диверсифікації доходів (абонементи, спонсорські внески, грантова підтримка)

забезпечує запас фінансової міцності на рівні 15-20 %, що мінімізує операційні ризики в умовах нестабільного ринку.

5. Оцінено соціально-економічну ефективність запропонованих заходів. Використання методики оцінки соціального повернення на інвестиції (SROI) підтвердило високу ефективність проєкту: за розрахунками, кожна інвестована гривня створює соціальну цінність у розмірі 3,5 – 4,2 грн. Це проявляється у зниженні витрат сімей на реабілітацію, покращенні соціалізації дітей та зростанні лояльності клієнтів бренду, що у довгостроковій перспективі забезпечує стійку конкурентну перевагу мережі «Footbik».

Таким чином, проведене дослідження підтверджує гіпотезу про те, що системна корпоративна соціальна відповідальність є визначальним чинником сталого розвитку сучасного бізнесу. Впровадження інклюзивних програм дозволяє компанії не лише виконувати свою місію, а й зміцнювати ринкові позиції через створення високої суспільної цінності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алоні Г. Етика бізнесу: соціально-філософський аспект: автореф. дис. ... канд. філос. наук: 09.00.03. К., 2008. 19 с.
2. Богуцька Н. М. Методологія осмислення соціальної відповідальності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки. 2015. № 824. С. 208–217.
3. Гальчак Х. Р. Соціальна відповідальність бізнесу в ринкових умовах господарювання. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 698. С. 140–146.
4. Гришук В. К. Соціальна відповідальність: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 152 с.
5. Комарова К. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. Інноваційна економіка. 2016. № 5–6. С. 25–30.
6. Корнєва І. О. Соціальна корпоративна відповідальність як інструмент покращення результатів роботи підприємства. Молодий вчений. 2017. № 5 (45). С. 618–621.
7. Мельник С. Становлення соціально-орієнтованого бізнесу в Україні як складова державної соціальної політики. Україна: аспекти праці. 2008. № 5. С. 32–36.
8. Міщук І. П. Оцінювання соціальної відповідальності торговельних підприємств: пошук методичних підходів. Бізнес-Інформ. 2014. № 5 (436). С. 200–204.
9. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 року № 66-р URL: http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb.pdf.
10. Топішко І. І. Соціальна відповідальність підприємства в Україні: проблеми забезпечення та шляхи підвищення. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 12–1. С. 95–99.
11. Фурса М. В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні: державно-управлінський аспект. Ефективність державного управління. 2012. Вип. 30. С. 66–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_30_9.

12. Aguilera R. V., Rupp D. E., Williams C. A., and Ganapathi J. Putting the back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations, *Acad. Manag. Rev.*, 2007. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>
13. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 2013.
14. Chattananon A., Lawley M. Building corporate image through societal marketing programs. *Society and Business Review*. 2007. Vol. 2. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.1108/17465680710825442>
15. Holme R., Watts P. Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. World Business Council for Sustainable Development: Geneva, 2005.
16. Lantos G. P., The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*. 2016. Vol. 18. No. 7. DOI: <https://doi.org/10.1108/07363760110410281>
17. LeBlanc G., Nguyen N. Cues Used by Customers Evaluating Corporate Image in Service Firms. *International Journal of Service Industry Management*. 2007.
18. Marsden C. The Role of Public Authorities in Corporate Social Responsibility. 2018. 110 (3). P. 681–712.
19. Treadwell D. F., Harrison T. M. Conceptualizing and Assessing Organizational Image: Model Images, Commitment, and Communication, *Communication Monographs* 61: 63-85, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1080/03637759409376323>
20. Wood D., Jones R. Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. *The International Journal of Organizational Analysis*. 2007. 15 (5). P. 935–943.
21. United Nations (2015), *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, United Nations, New York, NY.
22. Pwc (2018), *SDG Reporting Challenge 2017 — Exploring Business Communication on the Global Goals*, PWC, London.
23. Grainger-Brown, J. and Malekpour, S. (2019), “Implementing the sustainable development goals: a review of strategic tools and frameworks available to organisations”, *Sustainability*, Vol. 11, p. 1381.
24. PWC (2018), *SDG Reporting Challenge 2017 — Exploring Business Communication on the Global Goals*, PWC, London.

25. Elalfy, A. and Weber, O. (2019), *Corporate Sustainability Reporting — the Case of the Banking Industry*, WaterlooCentre for International Governance Innovation, ON.
26. United Nations Global Compact and Kpmg International (2015), “SDG industry matrix: financial services”, United Nations Global Compact and KPMG International, p. 59.
27. Donoher, W. J. (2017), “The multinational and the legitimation of sustainable development”, *Transnational Corporations*, vol. 24, pp. 49–60.
28. Rosati, F. and Faria, L.G.D. (2019), “Business contribution to the Sustainable Development Agenda: organizational factors related to early adoption of SDG reporting”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 26, pp. 588–597.
29. Avrampou, A., Skouloudis, A., Piopoulos, G. and Khan, N. (2019), “Advancing the sustainable development goals: evidence from leading European banks”, *Sustainable Development*, vol. 27, pp. 743–757.
30. Федулова Л. І. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. № 7 (26). С. 6–14.
31. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>.
32. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г., Мамчур В. А. Реалізація цілей сталого розвитку України в контексті трансформації особистих селянських господарств у сімейні фермерські. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. № 7 (26). С. 21–31.
33. Jenkins, I.; Schröder, R. *Sustainability in Tourism: A Multidisciplinary Approach*, 2nd ed.; Springer: Iserlohn, Germany, 2012; pp. 10–30.
34. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*.
35. Biuk, M. *The Importance of Sustainable Marketing with Regard to Changes in the Environment*. Bachelor’s Thesis, Juraj Dobrila University of Pula, Pula, Croatia, 2012.
36. Long, T.B. *Sustainable Business Strategy*, Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals: Decent Work and Economic Growth; Springer: London, UK, 2019; pp. 1–11.
37. Iberg, A.E. *Creating Competitive Advantage in the Premium Market Segment through a Sustainability Strategy*. Chancellor’s Honors Program Projects. 2015.

38. Harker, L. 10 Global Companies and Their Brand Sustainability. 2022.
39. Phuah, J.S.Y.; Fernando, Y. Green supply chain integration in automotive industry. In Encyclopedia of Information Science and Technology, 3rd ed.; Derry Township, USA; IGI Global: Hershey, PA, USA, 2012, pp. 5056–5064.
40. Sing, K. Sustainability: Profitable tool of branding. *Int. J. Res. Manag. Soc. Sci.* 2017. 5. C. 67–73.
41. Osmanagić-Bedenik, N. Business between Profitability and Sustainability. In Proceedings of the 25th IBIMA Conference, Innovation Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, Amsterdam, The Netherlands, 7–8 May 2015.
42. De Mendoca, T.R.; Zhou, Y. Environmental Performance, Customer Satisfaction, and Profitability: A Study among Large U.S. Companies. *Sustainability*, 2019. 11.5418.
43. Dutton, J. and Ashford, S. (1993), “Selling issues to top management”, *Academy of Management Review*. vol. 18. no. 3. pp. 397–428.

ДОДАТКИ

Додаток А

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ ім.
Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА



ТЕЗИ

VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:
ПОГЛЯД МОЛОДІ»

16 – 17 квітня 2026 р. м.

Одеса

УДК: [316.334.2:330.3]:316.64-053.6(477)

Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. – 732 с.

У матеріалах конференції знайшли відображення економічні та соціальні аспекти розвитку України з погляду молодих вчених. Були дослідженні теоретичні аспекти та запропоновані шляхи вирішення найактуальніших та нагальних проблем багатьох сфер сучасного бізнесу. В доповідях особлива увага приділялась прикладному характеру досліджень та їх впливу на поліпшення економічної ситуації в країні.

Науковий редактор Агеєва І.М. – канд. екон. наук, доцент, в.о. директора ННІЕУіБ ім. Г. Е. Вейнштейна ОНТУ

Редакційна колегія:

Басюркіна Н.Й. – д.е.н., проф.; **Згадова Н.С.** – к.е.н., доц.;
Кулаковська Т.А. – д.е.н., проф.; **Купріна Н.М.** – д.е.н., проф.;
Лагодієнко В.В. – д.е.н., проф.; **Маркова Т.Д.** – к.е.н., доц.; **Ніколюк О.В.** – д.е.н., проф.; **Седікова І.О.** – д.е.н., проф.

Матеріали додаються за оригіналами рукопису

Редакційна колегія не несе відповідальності за зміст та сутність наданих матеріалів

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ АНАЛІЗУ

Кобиляцька А.Д., здоб. СВО
«Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий
керівник – к.е.н., доц. Мужайло
В.Д.

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

На сьогоднішній день формування ефективної ринкової моделі визначає новий формат взаємодії між суспільством і бізнесом. Одним із ключових її елементів виступає корпоративна соціальна відповідальність бізнесу (КСВ або CSR – Corporate Social Responsibility), яка стає додатковим інструментом посилення репутації підприємницьких структур, набуває все більшої ваги у бізнесовій практиці і яка нині перебуває на етапі концептуальної трансформації та потребує подальшого розвитку і вдосконалення (1). Сучасні світові тенденції розвитку бізнесових структур показують, що в їх діяльності економічна результативність тісно пов'язується з соціальною практикою, спрямованою на створення стійкої та етичної економіки, яка враховує інтереси суспільства та природи, принципів та цілей сталого розвитку. Інакше кажучи, сучасне суспільство все більше вимагає від бізнесу не лише стабільності та прибутковості, але й активної участі у розв'язанні соціальних, екологічних та етичних проблем.

В цьому контексті слід наголосити, що українські вчені активно досліджують корпоративну соціальну відповідальність (КСВ), аналізуючи її теоретичні та практичні аспекти, стан корпоративної соціальної відповідальності українських компаній, а також розробляючи стратегії її впровадження в умовах кризи, спричиненої повномасштабною російською військовою агресією та післявоєнного відновлення України. До відомих науковців, які займаються питаннями КСВ, можна віднести О. Грішнову, Волосковець Н., С. Мельник, В. Марченко, І. Седікову, В. Шаповалова та ін.

Відразу зазначимо, що КСВ можна розглядати, перш за все, як систематичну відповідальність компанії за якість її продукції перед громадою, партнерами, споживачами, та навколишнім середовищем. Тобто корпоративна соціальна відповідальність охоплює ефективну взаємодію та двосторонній діалог між компанією і суспільством. Вона включає добровільне впровадження соціальних, етичних, правових та екологічних аспектів у ведення бізнесу в контексті цілей сталого розвитку з метою створення позитивного впливу на суспільство, збереження довкілля та вирішення актуальних соціальних проблем. Її

також можна визначити як обов'язок керівництва приймати ефективні управлінські рішення й здійснювати дії та заходи, що сприяють підвищенню добробуту, рівня та якості життя пересічних громадян й враховують інтереси як суспільства, громади так і самої компанії [2].

Глобалізаційні процеси, що характерні для сучасного бізнесу, сприяють створенню стандартів КСВ, принципів та правил етичного підприємництва, що розробляються, зокрема, і міжнародними організаціями. Але існуючі підходи до

трактування поняття корпоративної соціальної відповідальності мають на сьогодні значні відмінності, які викликані, перш за все, наявними розбіжностями у розумінні самої сутності корпоративної відповідальності бізнесу, а також принципів, які лежать у її основі, притаманних їй функцій та структурних складових. Цікавим є той факт, що КСВ до 2010 р. була концепцією, яка мала більше ніж 80 різних дефініцій. Це безумовно, впливало на загальне розуміння КСВ і ставало суттєвим бар'єром в порівнянні рівнів соціальної відповідальності різних компаній. Але вже починаючи з 2010 р. серед дослідників все ж таки було досягнуто спільної позиції в трактуванні сутності КСВ і був розроблений міжнародний стандарт соціальної відповідальності ISO 26000, в розробці якого приймали участь як урядові так і недержавні організації, суб'єкти бізнесу, профспілки, організації захисту прав споживачів, дослідні інститути майже з 100 країн світу. В ньому зазначалося, що соціальна відповідальність бізнесу – це відповідальність компанії за вплив її діяльності на громадянське суспільство, навколишнє середовище і яка відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам етичної поведінки, враховує раціональні і адаптивні очікування заінтересованих сторін і сприяє реалізації цілей сталого розвитку [3].

В цьому контексті, можна виділити три ключові ознаки політики CSR. Перш за все, це добровільна участь компаній в культурних, етичних, екологічних чи інших заходах і програмах, які приносять вигоди суспільству, а не тільки забезпечують прибуток компанії. Вона включає добросовісне ставлення до зобов'язань перед споживачами, партнерами і клієнтами, персоналом, держорганами, громадою, дотримання правил ділової етики в конкурентній боротьбі. А також системний аналіз і врахування соціальних наслідків рішень компанії, мінімізація їх негативного впливу для суспільства.

Література:

1. Грішнова О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. Україна: аспекти праці, 2010. № 7. С. 3-8
2. Волосковець Н. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємства як основа інноваційного розвитку сучасної економіки/ Н.Ю. Волосковець// Наук.пр. КНТУ. Економ.

науки. К:– 2022 р. С. 125. Режим доступу:
http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/index.html

Бізнес та «зелена» модернізація економіки: можливості та бар'єри /
Результати опитування представників бізнес компаній / Сайт Центру
“Розвиток КСВ”. URL: <http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2016/06.pdf>