

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І**  
**БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра – Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти – перший (бакалаврський)

Галузь знань – Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)

Спеціальність – ДЗ (073) «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Удосконалення моделі управління соціальною  
відповідальністю підприємства**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.4.7

\_\_\_\_\_ Здобувач: Андрій Монталіон

\_\_\_\_\_ Керівник: д. е. н., проф. Ірина СЕДІКОВА

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 12.05.26р., 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**

**здобувачу вищої освіти**

**Андрію МОНТАЛІОНУ**

1. Тема роботи: «Удосконалення моделі управління соціальною відповідальністю підприємства» 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 Теоретико-методичні основи корпоративної соціальної відповідальності. 1.1. Теоретичні засади поняття та змісту корпоративної соціальної відповідальності. 1.2. Методичний підхід до удосконалення управління витратами корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «Укрелеваторпром». 2.1. Аналіз ринку елеваторів в Україні. 2.2. Характеристика ТОВ «Укрелеваторпром» та оцінка показників його діяльності. 2.3. Дослідження стану корпоративної соціальної відповідальності. ТОВ «Укрелеваторпром». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Підвищення ефективності діяльності ТОВ «Укрелеваторпром» за рахунок розвитку корпоративної соціальної відповідальності. 3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві. 3.2. Проєкт корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Укрелеваторпром». Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 28, рисунків 17.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, 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 проектного 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 \_\_\_\_\_ Андрій МОНТАЛІОН

## АНОТАЦІЯ

У бакалаврській роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємств у сучасних умовах господарювання. Розкрито сутність і значення корпоративної соціальної відповідальності як складової системи управління підприємством та інструменту забезпечення його сталого розвитку.

У роботі проаналізовано стан ринку елеваторних послуг в Україні та здійснено оцінку фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Укрелеваторпром». Проведено аналіз рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві, виявлено основні проблеми та недоліки в організації соціально відповідальної діяльності, зокрема фрагментарність КСВ-заходів та відсутність системного підходу до управління і оцінювання їх ефективності.

На основі проведеного дослідження запропоновано напрями удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «Укрелеваторпром» та розроблено проєкт КСВ, спрямований на підвищення соціальної, екологічної та економічної ефективності діяльності підприємства. Обґрунтовано доцільність упровадження запропонованих заходів та визначено очікуваний економічний ефект від їх реалізації. Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів і рекомендацій у діяльності підприємств елеваторної галузі з метою підвищення ефективності управління корпоративною соціальною відповідальністю.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, діяльність, витрати КСВ, елеваторна галузь, сталий розвиток, ефективність, підприємства.

## SUMMARY

The bachelor's thesis explores the theoretical, methodological and practical aspects of corporate social responsibility of enterprises in modern business conditions. The essence and significance of corporate social responsibility as a component of the enterprise management system and a tool for ensuring its sustainable development are revealed.

The paper analyses the state of the elevator services market in Ukraine and assesses the financial and economic indicators of the activities of LLC «Ukrelevatorprom». The level of development of corporate social responsibility at the enterprise is analysed, the main problems and shortcomings in the organization of socially responsible activities are identified, in particular, the fragmentation of CSR activities and the lack of a systematic approach to managing and assessing their effectiveness.

Based on the research, directions for improving the management of corporate social responsibility of LLC «Ukrelevatorprom» are proposed and a CSR project is developed aimed at increasing the social, environmental and economic efficiency of the enterprise. The feasibility of implementing the proposed measures is substantiated and the expected economic effect from their implementation is determined.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the obtained results and recommendations in the activities of enterprises in the grain elevator industry in order to increase the efficiency of corporate social responsibility management.

**Keywords:** corporate social responsibility, socially responsible activities, CSR costs, grain elevator industry, sustainable development, efficiency of enterprise activities.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	10
1.1. Теоретичні засади поняття та змісту корпоративної соціальної відповідальності	10
1.2. Методичний підхід до удосконалення управління витратами корпоративної соціальної відповідальності підприємств	22
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ»	36
2.1. Аналіз ринку елеваторів в Україні	36
2.2. Характеристика ТОВ «Укрелеваторпром» та оцінка показників його діяльності	42
2.3. Дослідження стану корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Укрелеваторпром»	49
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ» ЗА РАХУНОК РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	55
3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві	55
3.2. Проект корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Укрелеваторпром»	59
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки питання корпоративної соціальної відповідальності підприємств набувають особливої актуальності. Посилення конкуренції, зростання вимог з боку споживачів, працівників, інвесторів і суспільства в цілому зумовлюють необхідність упровадження соціально відповідальних підходів до ведення бізнесу. Корпоративна соціальна відповідальність стає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, формування їх позитивного іміджу та забезпечення сталого розвитку. Особливого значення питання корпоративної соціальної відповідальності набувають для підприємств аграрної та елеваторної галузі, діяльність яких тісно пов'язана з використанням природних ресурсів, впливом на навколишнє середовище та соціально-економічним розвитком регіонів. У сучасних умовах нестабільності економічного середовища та трансформації аграрного сектору підприємства змушені шукати нові підходи до управління, які поєднують економічну ефективність із соціальними та екологічними пріоритетами.

Питання корпоративної соціальної відповідальності знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед зарубіжних дослідників значний внесок у формування теоретичних засад КСВ зробили Г. Боуен, А. Керролл, М. Портер, М. Креймер, Ф. Котлер, які розглядали соціальну відповідальність бізнесу як складову стратегічного управління та чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Окремі аспекти взаємодії бізнесу і суспільства, а також вплив КСВ на сталий розвиток підприємств досліджували Р. Фрімен, Дж. Елкінгтон, В. Віссер.

Серед вітчизняних науковців проблемам корпоративної соціальної відповідальності присвячені праці Л. Петрашко, О. Амоші, В. Геєця, Р. Тульчинського, І. Бураковського, Я. Петруненко, у яких розглянуто особливості впровадження КСВ в діяльність українських підприємств, її

соціально-економічні наслідки та роль у забезпеченні сталого розвитку. Водночас питання практичної реалізації корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах елеваторної галузі та оцінювання ефективності відповідних заходів потребують подальших досліджень, що зумовлює актуальність обраної теми бакалаврської роботи.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених проблемам корпоративної соціальної відповідальності, питання практичного впровадження КСВ на підприємствах елеваторної галузі та оцінювання ефективності відповідних заходів залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює актуальність обраної теми бакалаврської роботи та необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

**Метою бакалаврської роботи** є дослідження теоретичних і практичних аспектів корпоративної соціальної відповідальності та розробка пропозицій щодо удосконалення управління КСВ на прикладі ТОВ «Укрелеваторпром».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність і значення корпоративної соціальної відповідальності підприємств;
- узагальнити основні напрями та принципи реалізації КСВ;
- проаналізувати стан ринку елеваторних послуг в Україні;
- дати характеристику фінансово-економічної діяльності ТОВ «Укрелеваторпром»;
- оцінити рівень розвитку корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління КСВ та обґрунтувати доцільність їх упровадження.

**Об'єктом дослідження** є процес діяльності підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «Укрелеваторпром».

У процесі дослідження використано **загальнонаукові та спеціальні методи**, зокрема, *теоретичного узагальнення* – для систематизації наукових підходів до трактування сутності корпоративної соціальної відповідальності, її принципів, функцій і напрямів реалізації; *аналізу та синтезу* – для дослідження структури корпоративної соціальної відповідальності підприємств, виявлення складових елементів та формування комплексного підходу до управління соціальною відповідальною діяльністю; *порівняльного аналізу* – для зіставлення рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства, а також для аналізу динаміки соціально-екологічних показників діяльності підприємства; *статистичні* – для обробці соціально-економічних показників діяльності підприємства; економічного аналізу – для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства; *економічного моделювання* – для обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства; *графічний і табличний* – для наочно представлення результатів дослідження.

**Практичне значення** роботи полягає в можливості використання отриманих результатів і розроблених рекомендацій у діяльності підприємств елеваторної галузі з метою підвищення ефективності управління корпоративною соціальною відповідальністю.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

## 1.1. Теоретичні засади поняття та змісту корпоративної соціальної відповідальності

В умовах загострення конкурентної боротьби та динамічних змін ринкового середовища прогресивні підприємства дедалі чіткіше усвідомлюють об'єктивні виклики сучасності. За таких обставин ефективне управління підприємством не може обмежуватися виключно досягненням фінансових результатів, а має ґрунтуватися на розумінні відповідальності бізнесу за наслідки своєї діяльності для суспільства та навколишнього природного середовища. У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яку також трактують як соціальну відповідальність бізнесу. Зазначена концепція охоплює сукупність підходів, принципів, ініціатив і практик, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, мінімізацію негативних соціальних і екологічних наслідків господарської діяльності, а також на розв'язання суспільно значущих проблем.

Корпоративна соціальна відповідальність ґрунтується на визнанні того, що підприємства несуть відповідальність перед широким колом стейкхолдерів, до яких належать працівники, споживачі, інвестори, постачальники, місцеві громади, органи влади, громадські організації та суспільство в цілому, включаючи природне середовище. Реалізація КСВ передбачає дотримання етичних норм ведення бізнесу, забезпечення прав людини, охорону праці, екологічну безпеку та формування позитивного соціального впливу. Узагальнюючи наукові підходи, можна виокремити ключові напрями корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Соціальна відповідальність полягає у створенні безпечних і справедливих умов праці, забезпеченні рівних можливостей та дотриманні трудових прав

працівників. Споживча відповідальність передбачає виробництво якісної та безпечної продукції, орієнтованої на задоволення потреб споживачів. Відповідальність перед спільнотою реалізується через підтримку місцевих громад, участь у благодійних, соціальних та інфраструктурних проєктах. Екологічний аспект КСВ спрямований на зменшення негативного впливу на довкілля, раціональне використання ресурсів і впровадження екологічно безпечних технологій. Економічна відповідальність передбачає забезпечення фінансової стійкості підприємства, створення робочих місць та внесок у соціально-економічний розвиток територій.

Зростання інтересу до корпоративної соціальної відповідальності зумовлене усвідомленням бізнесом того, що відповідальна поведінка сприяє підвищенню ділової репутації, формуванню довіри з боку стейкхолдерів, посиленню конкурентних позицій і створенню довгостроково стійких бізнес-моделей. У розвинених країнах КСВ уже набула статусу обов'язкового елементу корпоративного управління, і ця тенденція поступово поширюється у глобальному масштабі. Слід зазначити, що в науковій літературі відсутнє єдине загальноприйняте визначення корпоративної соціальної відповідальності. Це пояснюється як відносною новизною даної концепції у практиці управління підприємствами, так і багатогранністю форм її прояву та механізмів реалізації. Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити декілька підходів до трактування КСВ. Зокрема, корпоративна соціальна відповідальність розглядається як концепція, що визначає зобов'язання підприємств і організацій перед суспільством та навколишнім середовищем, які виходять за межі їхньої основної господарської діяльності та спрямовані на забезпечення сталого розвитку. Інший підхід акцентує увагу на тому, що соціальна відповідальність бізнесу полягає у врахуванні соціальних і екологічних наслідків управлінських рішень поряд із досягненням фінансових цілей.

КСВ передбачає системне врахування впливу діяльності компанії на різні групи стейкхолдерів, включаючи персонал, клієнтів, партнерів,

постачальників, громадські інституції та суспільство в цілому. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності здійснюється, як правило, на добровільних засадах і охоплює ініціативи, спрямовані на покращення якості життя населення, збереження довкілля, розвиток освіти та культури, підтримку соціальної справедливості, а також філантропічну та спонсорську діяльність.

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що корпоративна соціальна відповідальність базується на таких ключових принципах: відповідальність перед споживачами за якість і безпеку продукції та прозорість інформації; відповідальність перед працівниками через створення належних умов праці, справедливую оплату та професійний розвиток; відповідальність перед місцевими громадами шляхом активної соціальної взаємодії; екологічна відповідальність, орієнтована на зниження негативного впливу на довкілля; а також участь у глобальних ініціативах, зокрема реалізації Цілей сталого розвитку ООН.

Ключовими особливостями корпоративної соціальної відповідальності, на нашу думку, є такі характеристики. По-перше, сталість і довгострокова спрямованість, що передбачає орієнтацію КСВ-практик на досягнення довготривалого соціально-економічного та екологічного ефекту, а не реалізацію короткострокових або іміджевих заходів. У межах цього підходу підприємства формують системні рішення щодо вирішення соціальних і екологічних проблем з урахуванням перспектив розвитку. По-друге, етичність і відповідальна ділова поведінка, яка виявляється у дотриманні норм корпоративної етики, прозорості управлінських рішень, відмові від корупційних практик, антиконкурентної поведінки та інших деструктивних форм ведення бізнесу. По-третє, орієнтація на розвиток місцевих спільнот, що передбачає активну взаємодію підприємств із територіальними громадами, підтримку соціальних, освітніх і культурних ініціатив, а також участь у проєктах, спрямованих на підвищення якості життя населення.

Важливою складовою КСВ є оцінка результативності та звітність, що полягає у системному обліку соціальних і екологічних ініціатив, оцінюванні їх впливу та оприлюдненні нефінансової звітності. Це сприяє підвищенню рівня прозорості діяльності підприємств і формуванню довіри з боку стейкхолдерів. Не менш значущим аспектом виступає екологічна відповідальність, яка охоплює заходи щодо зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, скорочення викидів забруднювальних речовин, раціонального використання ресурсів, упровадження екологічно безпечних та енергоефективних технологій, а також збереження біорізноманіття.

Сучасна практика КСВ також характеризується залученням до глобальних ініціатив, зокрема приєднанням підприємств до реалізації Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй, що сприяє консолідації зусиль бізнесу у вирішенні глобальних соціально-економічних та екологічних проблем. Важливою характеристикою КСВ є ресурсна відповідність, відповідно до якої підприємства формують та реалізують стратегію соціальної відповідальності з урахуванням власних фінансових, організаційних і кадрових можливостей, що забезпечує її реалістичність та ефективність. Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність ґрунтується на усвідомленні того, що діяльність підприємства не обмежується виключно отриманням прибутку для власників, а передбачає ширший спектр зобов'язань перед суспільством і довкіллям.

Реалізація принципів КСВ сприяє формуванню більш справедливих, стійких та екологічно орієнтованих організацій. Загалом слід підкреслити, що особливостями корпоративної соціальної відповідальності, яка впроваджується сучасними підприємствами, є її добровільний характер, інтеграція в загальну стратегію розвитку компанії, системність і безперервність реалізації, прозорість та звітність, а також активне залучення стейкхолдерів до визначення пріоритетів і напрямів соціально відповідальної діяльності. Підприємства, які послідовно дотримуються зазначених принципів, отримують можливість підвищити рівень ділової репутації,

посилити лояльність споживачів, зростити мотивацію персоналу та зробити внесок у забезпечення сталого розвитку суспільства і природного середовища. Отже, корпоративна соціальна відповідальність є стратегічним підходом до ведення бізнесу, що передбачає усвідомлену відповідальність підприємств за вплив результатів їхньої діяльності на зовнішнє середовище. Основний зміст і особливості КСВ проявляються через комплекс економічних, соціальних та екологічних компонентів, взаємозв'язок і вплив яких детально відображено на рис. 1.1.

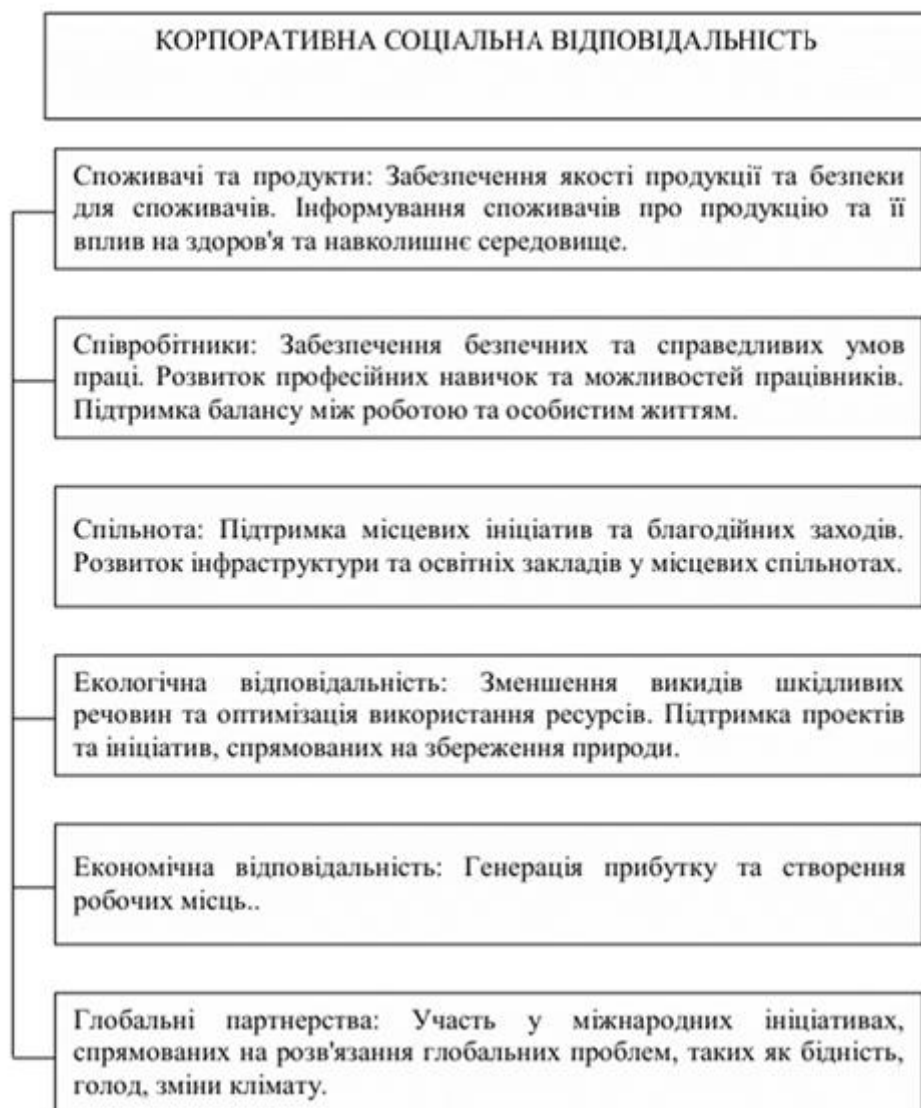


Рис. 1.1. Зміст корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: [12]

Ключовою ідеєю соціальної відповідальності бізнесу є досягнення балансу між отриманням прибутку та врахуванням впливу господарської діяльності на людину, суспільство і навколишнє природне середовище. Підприємства, що орієнтуються на принципи соціальної відповідальності, цілеспрямовано реагують на виклики, пов'язані з дотриманням етичних норм, забезпеченням сталості розвитку, формуванням корпоративних цінностей і створенням ефективних механізмів внутрішнього контролю відповідальної поведінки. Запровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності здатне забезпечити покращення ділової репутації підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та розширення клієнтської бази. Сучасні споживачі дедалі частіше висувають вимоги до бізнесу щодо соціальної та екологічної відповідальності, і ця тенденція простежується як на локальному, так і на глобальному рівнях, формуючи нові стандарти ринкової поведінки.

Вагомий внесок у формування ідеї соціальної відповідальності бізнесу було зроблено у середині ХХ ст. Так, у 1957 році під час 19-ї щорічної зустрічі Нью-йоркського інституту страхування життя президент організації Х. Джонсон наголосив, що однією з найсуттєвіших змін, з якими зіткнулися корпорації того часу, є становлення нової ролі корпоративного громадянства, що передбачає визнання соціальної та економічної відповідальності компаній перед усією спільнотою [55]. Хоча ці ідеї активно обговорювалися в бізнес-середовищі, в академічній площині дискусія розпочалася дещо раніше. Визначальною подією стало опублікування Г. Боуеном праці «Соціальна відповідальність бізнесмена» [44], яка вважається першою ґрунтовною науковою роботою, присвяченою даній проблематиці. Саме в цьому контексті було введено термін «корпоративна соціальна відповідальність», що започаткувало широкі наукові дискусії щодо його змісту, меж застосування та теоретичних засад, які тривають і донині.

Актуальність зазначеної тематики сприяла активному залученню до обговорення науковців із різних галузей знань, зокрема менеджменту, етики,

соціології, політології та економіки. Водночас концепція КСВ зазнала й суттєвої критики. Найбільш відомою є позиція Мілтона Фрідмана, який наполягав на тому, що єдиною соціальною відповідальністю бізнесу є максимізація прибутку для власників [52]. У протиположності таким поглядам К. Девіс, один із провідних теоретиків корпоративної соціальної відповідальності, зазначав, що дискусії щодо соціальної відповідальності досягли високого рівня інтенсивності й зберігатимуть актуальність у майбутньому, оскільки соціальні системи зазнають постійних змін, які потребують нових моделей поведінки бізнесу [50]. Подальший розвиток теорії підтвердив слушність цього прогнозу: майже через сім десятиліть після виходу праці Боуена корпоративна соціальна відповідальність і надалі посідає центральне місце як у корпоративному управлінні, так і в академічних дослідженнях. Разом із тим концепція КСВ досі часто ототожнюється або плутається з низкою суміжних підходів. Як зазначає А. Керролл, корпоративна соціальна відповідальність перебуває в умовах концептуальної конкуренції з такими поняттями, як корпоративна соціальна чутливість, корпоративна соціальна ефективність, корпоративне громадянство, ділова етика, управління зацікавленими сторонами, ESG, створення спільної цінності, сталий розвиток та іншими комплементарними або альтернативними рамками [46]. Особливої популярності в сучасному корпоративному середовищі набула концепція сталості, яку дедалі частіше намагаються використовувати як заміну КСВ. Проте, на думку Керролла [47], у своєму нинішньому вигляді вона залишається значною мірою розпливчастою та ідеологізованою, що ускладнює її чітке теоретичне обґрунтування.

Незважаючи на значну кількість досліджень, у науковій спільноті досі не досягнуто консенсусу щодо ключових аспектів корпоративної соціальної відповідальності, зокрема її визначення та теоретичних підстав, які легітимізують її практичне застосування. Хоча формування такого консенсусу є принципово важливим, дослідники ХХІ ст. значною мірою

змістили акценти з теоретичних дискусій на емпіричні дослідження. Частково це пояснюється явищем, яке Керролл [48] охарактеризував як «повзучий імперіалізм емпіризму» над теоретичним осмисленням КСВ. Відсутність узгоджених теоретичних засад створює низку проблем для розвитку цієї галузі досліджень, оскільки у наукових роботах вимірювані змінні, взаємозв'язки між ними, методи оцінювання та інтерпретація результатів мають спиратися на чітко визначену теоретичну основу. У сфері корпоративної соціальної відповідальності такі підходи застосовуються обмеженою кількістю авторів, що ставить під сумнів надійність та порівнюваність емпіричних результатів. У зв'язку з цим постають принципові методологічні питання: чи є можливим порівняння досліджень, побудованих на різних визначеннях КСВ; наскільки обґрунтованими є індикатори, що використовуються для операціоналізації цієї концепції; та якою мірою можна довіряти висновкам, отриманим за відсутності чітко окресленої теоретичної парадигми. Зазначена проблема невизначеності концепції корпоративної соціальної відповідальності поширюється не лише на академічне середовище, а й на корпоративну практику. Емпіричні дослідження засвідчують, що представники бізнесу по-різному інтерпретують зміст КСВ [57], аналогічні розбіжності спостерігаються й серед студентів управлінських та економічних спеціальностей [59]. Унаслідок цього цілі впровадження КСВ, характер відповідної діяльності, розподіл управлінських ролей, методи реалізації, а також структура й наповнення нефінансової звітності значною мірою залежать від того, як саме керівники підприємств трактують дану концепцію. Так, суб'єкти господарювання, які зводять КСВ до участі компанії у розв'язанні соціальних проблем, концентрують увагу переважно на філантропічних ініціативах та інструментах соціального маркетингу. Натомість ті керівники, які розглядають КСВ як інтеграцію вимог зацікавлених сторін у систему управління, орієнтуються насамперед на ідентифікацію та задоволення очікувань цих груп. Представники бізнесу, які пов'язують КСВ з етичним

управлінням, зосереджуються на впровадженні етичних критеріїв у процеси прийняття рішень, розробці та дотриманні кодексів корпоративної етики, а також на формуванні механізмів внутрішнього комплаєнсу. У свою чергу, керівники, які інтерпретують КСВ як відповідальне управління зовнішніми ефектами діяльності, акцентують увагу на мінімізації негативних та створенні позитивних впливів для зацікавлених сторін, суспільства й навколишнього середовища. Нарешті, ті, хто ототожнює КСВ зі сталим розвитком, спрямовують діяльність компаній на досягнення Цілей сталого розвитку ООН.

Наявність множинних інтерпретацій КСВ ставить під сумнів достовірність рейтингів соціально відповідальних компаній, універсальність стандартів оцінювання соціальної ефективності, практичну корисність методичних рекомендацій з КСВ, а також порівнянність звітів про соціальну відповідальність і сталий розвиток. У ХХ ст. навколо природи КСВ, її змісту, меж застосування та філософських і прагматичних підстав точилися інтенсивні наукові дискусії, однак у подальшому їх активність суттєво знизилася. Саме тому сьогодні в академічному й корпоративному середовищі одночасно співіснують і конкурують різні визначення корпоративної соціальної відповідальності. Це теоретичне різноманіття та небажання наукової спільноти продовжувати фундаментальну дискусію у ХХІ ст. чітко простежуються під час аналізу сучасних досліджень, присвячених КСВ. Як зазначають Г. Агініс і А. Главас, наукова література з корпоративної соціальної відповідальності є надзвичайно фрагментованою, що зумовлено вивченням цієї концепції крізь різні дисциплінарні та концептуальні призми [43]. Особливо проблематичним є те, що більшість авторів не конкретизують теоретичну основу, на якій ґрунтується дизайн їхніх досліджень. Як правило, у публікаціях наводяться окремі визначення КСВ без їх критичного аналізу та без чіткого обґрунтування того, яке саме з них використовується як методологічна база. Додатково у літературі зустрічаються роботи, в яких однакові або подібні індикатори застосовуються для операціоналізації різних

визначень КСВ, що суттєво знижує наукову валідність отриманих результатів.

Аналіз літератури свідчить, що лише обмежена кількість дослідників системно вивчала множинність визначень корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, за класифікацією Ядлапаллі [60], огляди літератури з КСВ поділяються на два основні типи. Перший тип охоплює дослідження, що з використанням бібліометричних методів ідентифікують найпоширеніші елементи визначень КСВ в академічних та інституційних джерелах. Другий тип представлений нечисленними роботами, які здійснюють якісний аналіз змісту визначень і систематизують їх за історичними або концептуальними критеріями. До першої групи належить широко цитована праця Далсруда, в якій зазначається, що як у корпоративному, так і в академічному середовищі відсутнє чітке розуміння того, як саме слід визначати КСВ, а конкуруючі визначення зумовлюють різні інтерпретації цієї концепції [49]. Автор, застосувавши бібліографічний і бібліометричний аналіз, виділив п'ять ключових вимірів КСВ: екологічний, соціальний, економічний, орієнтацію на зацікавлені сторони та добровільність. Проте жоден із цих вимірів окремо не дозволяє сформулювати вичерпне визначення КСВ, оскільки вони радше відображають тематичні сфери або характеристики, ніж сутність поняття.

Подібних висновків дійшов і Джеймс, який проаналізував 557 наукових статей, опублікованих у 2001-2011 рр., і виявив 50 різних визначень КСВ [54]. Запропоновані ним виміри концепції за назвою подібні до виділених Далсрудом, однак відрізняються за змістовним наповненням, що ще раз підтверджує відсутність узгодженого теоретичного підходу. З огляду на це, формування консенсусного визначення КСВ вимагає досягнення згоди щонайменше щодо двох принципових питань. Перше стосується природи КСВ: чи слід розглядати її як поведінковий атрибут компаній або як філософію управління. Аналіз існуючих визначень свідчить, що більшість авторів імпліцитно трактують КСВ саме як поведінкову характеристику

компаній, що неминуче веде до поєднання нормативних та інструментальних підходів і, як наслідок, до концептуальних суперечностей.

Друге питання полягає у визначенні специфічних характеристик цієї філософії управління. Узагальнення літератури дозволяє виокремити чотири основні підходи до трактування КСВ: як корпоративного громадянства; як бізнес-етики; як складової управління зацікавленими сторонами; та як відповідального управління зовнішніми ефектами діяльності компаній. Порівняльний аналіз засвідчує, що саме останній підхід має найбільший інтеграційний потенціал, оскільки охоплює всі попередні трактування. Ідея визначення КСВ через відповідальне управління зовнішніми ефектами діяльності компаній отримала інституційне закріплення з публікацією стандарту ISO 26000 [56], у якому соціальну відповідальність визначено як відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та навколишнє середовище [53]. Аналіз структури цього документа свідчить про чітку орієнтацію КСВ на управлінські процеси, зокрема інтеграцію принципів підзвітності, прозорості та відповідального прийняття рішень у діяльність організацій. Узагальнюючи викладене, доцільно трактувати корпоративну соціальну відповідальність як філософію управління, відповідно до якої управлінські рішення мають бути спрямовані на мінімізацію негативних і створення позитивних зовнішніх ефектів для зацікавлених сторін, суспільства та навколишнього середовища. Таке визначення не встановлює жорстких зобов'язань щодо повного усунення негативних впливів, а задає загальний вектор управлінської поведінки, який може реалізовуватися шляхом запобігання шкоді, її зменшення або компенсації. Отже, розуміння КСВ як філософії менеджменту формує цілісну концептуальну основу для пояснення сучасних бізнес-моделей, зокрема соціальних підприємств, корпорацій спільного блага та інших форм організацій, діяльність яких базується на принципах відповідального управління зовнішніми ефектами [58]. Основні ключові точки в історії та еволюції КСВ відобразимо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Еволюція становлення поняття «соціальна відповідальність»

Період	Зміст
Початок XIX ст.	Поняття соціальної відповідальності бізнесу має свої коріння у 19 ст., коли підприємці та філантропи почали відкривати школи, лікарні та інші благодійні установи для поліпшення умов життя робітників та місцевих громад.
Початок XX ст.	Хоча поняття КСВ не було виражено тоді, деякі компанії, особливо великі індустріальні підприємства, вживали кроки щодо соціальної відповідальності. Це включало в себе покращення умов праці та життя працівників, будівництво соціальної інфраструктури, такої як школи та лікарні, для працівників.
Розквіт концепції XX ст.	У 20 ст. поняття КСВ набуло більшого розповсюдження, особливо після Другої світової війни. Багато компаній почали активно втілювати соціальні та екологічні ініціативи у свою діяльність.
Доба активізму (1960-1970-ті рр.)	Період соціальних рухів та активізму призвів до збільшення уваги до соціальної відповідальності бізнесу. Концепція «зеленого бізнесу» та поняття «трьох принципової прибутковості» (прибуток, планета, люди) стали актуальними. В цей період поняття КСВ стало більш актуальним в світовому бізнесі. Частина цього зростання пов'язана з рухом за правами громадян і засобами масової інформації, які приймали публічні розслідування та документували порушення соціальних та екологічних стандартів компаніями.
Міжнародні стандарти (1980-1990-ті роки)	У цей період були створені перші міжнародні стандарти та ініціативи, спрямовані на розвиток КСВ. Наприклад, в 1987 році було створено Міжнародну організацію зі стандартів звітності (Global Reporting Initiative), яка розробила стандарти для звітності компаній щодо їхньої соціальної відповідальності. З цими десятиліттями почався збільшуватися інтерес до більш системного підходу до КСВ. Багато міжнародних організацій, таких як ООН, стали активно просувати питання сталого розвитку та відповідальності бізнесу.
Початок XXI ст.	В цей період бачимо значний розвиток інтересу до КСВ, особливо серед глобальних корпорацій. Багато компаній стали включати питання соціальної та екологічної відповідальності в свої бізнес-стратегії та звіти про сталість. Появилися міжнародні ініціативи, такі як Цілі сталого розвитку ООН, які визначили конкретні цілі для бізнесу в галузі КСВ.
XXI ст.	У XXI ст. КСВ стала не тільки етичним обов'язком, але й конкурентною перевагою для бізнесу. Компанії активно втілюють соціальні та екологічні стандарти в своїй діяльності, відзначаються благодійністю та створюють ділові моделі, спрямовані на досягнення Цілей сталого розвитку ООН.
Зростаючий глобалізм	У сучасному світі багато компаній мають глобальний вплив і відповідальність. КСВ стає більш глобальною та складною, охоплюючи не лише внутрішні аспекти діяльності компанії, але й її вплив на глобальні проблеми, такі як кліматичні зміни, бідність та нерівність.
Сучасність	Сьогодні КСВ є необхідним елементом бізнесу для багатьох компаній, які розуміють важливість балансу між прибутковістю та відповідальністю перед суспільством та природою. Інвестори, споживачі та регулятори також дедалі більше вимагають від компаній демонстрації їхнього зобов'язання до КСВ

Джерело: розроблено автором

Таким чином, еволюція поняття корпоративної соціальної відповідальності відображає трансформацію уявлень про роль бізнесу в сучасному суспільстві та засвідчує інтеграцію соціальної відповідальності у систему корпоративного управління. У сучасних умовах підприємства дедалі більше усвідомлюють необхідність збалансування досягнення фінансових результатів із виконанням соціальних і екологічних зобов'язань перед суспільством та навколишнім середовищем. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності свідчить про зростання рівня відповідальності бізнесу за наслідки власної діяльності та про його орієнтацію на забезпечення сталого розвитку як ключового вектору довгострокового економічного і соціального прогресу.

## **1.2. Методичний підхід до удосконалення управління витратами корпоративної соціальної відповідальності підприємств**

Методичні підходи до обліку витрат соціально відповідальної діяльності, представлені у вітчизняних та зарубіжних наукових дослідженнях, здебільшого мають фрагментарний характер і зосереджуються на окремих складових корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, у науковому дискурсі сформовано підходи до обліку соціальних витрат, що охоплюють методичні аспекти відображення витрат на соціальний захист персоналу та формування соціальних пакетів. Паралельно розвиваються дослідження, присвячені обліковому забезпеченню екологічної відповідальності підприємств, у межах яких обґрунтовується впровадження екологічного обліку та методик обліку витрат, пов'язаних з екологічною діяльністю.

Окремі науковці пропонують більш системний підхід до узагальнення витрат соціально відповідальної діяльності, що передбачає їх групування за основними напрямками КСВ та визначення переліку бухгалтерських рахунків для відображення відповідних операцій. Такі підходи також доповнюються

пропозиціями щодо коригування чинного Плану рахунків з метою забезпечення повнішого відображення інформації про здійснення соціально відповідальної діяльності підприємства. Водночас зазначені напрацювання потребують подальшого розвитку шляхом формування розгорнутої системи аналітичних рахунків, а також чітко регламентованих процедур відображення господарських операцій, пов'язаних із реалізацією соціальних ініціатив.

На сучасному етапі доцільно виокремити низку проблемних аспектів у сфері обліку витрат та оцінювання результативності соціально відповідальної діяльності. По-перше, у практиці бухгалтерського обліку витрати на реалізацію заходів КСВ, як правило, не ідентифікуються як самостійний об'єкт обліку, що суттєво ускладнює їх аналітичну обробку, контроль та оцінку ефективності. По-друге, відсутність інтегрованої облікової моделі, яка б охоплювала соціальний, екологічний та економічний компоненти КСВ, призводить до розрізненості інформації та обмежує можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Важливим напрямом удосконалення облікового забезпечення КСВ є також перегляд підходів до визнання відповідних витрат. В умовах, коли соціально відповідальна діяльність стає одним із ключових чинників формування ділової репутації та корпоративного іміджу підприємства, доцільним є трактування таких витрат не як поточних видатків, а як довгострокових стратегічних інвестицій. Реалізація соціальних ініціатив сприяє створенню нематеріальних активів, підвищенню інвестиційної привабливості та розширенню можливостей сталого розвитку підприємства. Відтак витрати, понесені в межах КСВ, формують додаткові економічні вигоди та опосередковано впливають на зростання фінансових результатів господарської діяльності.

Сутність корпоративної соціальної відповідальності підприємств полягає в органічному поєднанні екологічних, соціальних та етичних складових з економічними цілями господарської діяльності. Відповідно до положень стандарту ISO 26000, ключовою характеристикою корпоративної

соціальної відповідальності є усвідомлена відповідальність підприємства за наслідки власної діяльності для суспільства та навколишнього природного середовища, що реалізується на засадах дотримання етичних норм і принципів. Такий підхід передбачає врахування суспільних інтересів, очікувань широкого кола зацікавлених сторін та налагодження постійної взаємодії з ними.

Ефективне управління корпоративною соціальною відповідальністю ґрунтується на наявності належного інформаційного забезпечення щодо реалізованих соціальних ініціатив, центральним елементом якого виступає обліково-аналітична система. В умовах реалізації концепції КСВ систему обліку доцільно розглядати як упорядкований процес відображення, накопичення та узагальнення інформації про витрати, пов'язані із соціально відповідальною діяльністю, а також результати її здійснення з метою підтримки управлінських рішень.

Формування комплексної моделі обліку корпоративної соціальної відповідальності набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на якість управління соціальними ініціативами та результативність їх реалізації. При цьому ключовим завданням є розроблення системи обліку та оцінювання як витрат, так і результатів соціально відповідальної діяльності. У науковій літературі витрати, пов'язані з упровадженням КСВ, переважно трактуються як «соціальні витрати». Водночас такий підхід є методологічно обмеженим, оскільки звужує зміст корпоративної соціальної відповідальності виключно до соціальної складової, ігноруючи екологічні та етичні аспекти. У зв'язку з цим доцільним є використання більш широкого поняття «витрати соціально відповідальної діяльності», що комплексно відображає всі напрями реалізації КСВ.

Зважаючи на переважно нематеріальний характер додаткових вигід, які формуються в результаті здійснення соціально відповідальної діяльності, виникають передумови для капіталізації понесених витрат та їх визнання у формі нематеріальних активів. Однак чинна практика фінансового обліку

характеризується високим рівнем регламентації та істотними обмеженнями щодо визнання і капіталізації нематеріальних активів, зокрема тих, що виникають унаслідок реалізації КСВ. Положення міжнародних і національних стандартів бухгалтерського обліку суттєво звужують перелік активів, які можуть бути визнані нематеріальними, а також можливості капіталізації витрат на їх створення. Це, у свою чергу, призводить до викривлення оцінки результатів соціально відповідальної діяльності, фінансово-майнового стану та ринкової вартості підприємств.

За таких умов актуалізується необхідність розроблення моделі обліку соціально відповідальної діяльності, її витрат та результатів, яка б забезпечувала систему менеджменту повною, своєчасною, об'єктивною та достовірною інформацією. Базовими принципами обліку витрат КСВ мають виступати системність і безперервність, що передбачає регулярне, повне та послідовне відображення витрат і визначення результатів їх здійснення. Методологічною основою такої моделі повинна стати інтеграція фінансового та управлінського обліку, що дає змогу не лише фіксувати витрати у грошовому вимірі, але й оцінювати їх ефективність для цілей управління.

Фінансовий облік у межах реалізації КСВ має виконувати функцію реєстрації витрат у вартісному вимірі на відповідних рахунках та формування фінансової звітності про витрати соціально відповідальної діяльності відповідно до вимог національних стандартів бухгалтерського обліку. Водночас управлінський облік забезпечує значно ширші аналітичні можливості, створюючи інформаційну базу для планування, аналізу та контролю витрат КСВ у розрізі центрів відповідальності та окремих проектів.

Для підвищення ефективності оцінювання, аналізу та контролю витрат соціально відповідальної діяльності доцільним є виділення у структурі управлінського обліку спеціалізованих центрів відповідальності. Їх кількість і конфігурація визначаються індивідуально з урахуванням організаційної структури та специфіки діяльності підприємства. Водночас у загальному вигляді доцільно виокремлювати центр соціальних витрат, відповідальний за

планування та виконання бюджетів КСВ-програм, контроль цільового використання коштів і формування звітності за напрямами соціально відповідальної діяльності, а також центр ефективності КСВ, функціями якого є аналітична оцінка результативності соціальних ініціатив, аналіз співвідношення витрат і отриманих результатів та розроблення рекомендацій щодо оптимізації відповідних проектів.

Ефективна організація обліку витрат на корпоративну соціальну відповідальність неможлива без формування відповідної облікової політики. До її ключових елементів належать: класифікація витрат соціально відповідальної діяльності як основа їх ідентифікації та достовірної оцінки; визначення методів обліку і калькулювання з метою формування вартості активів; закріплення центрів відповідальності за реалізацію КСВ; формування системи синтетичних та аналітичних рахунків для відображення витрат; установлення процедур внутрішнього контролю та визначення форм звітності щодо соціально відповідальної діяльності.

Формування моделі управління витратами КСВ доцільно здійснювати поетапно. Першочерговим завданням є розроблення класифікації витрат з урахуванням управлінських потреб, що слугуватиме основою побудови системи збору інформації. Обґрунтованою є класифікація витрат за трьома ключовими ознаками: функціональною (за напрямами діяльності), часовою та за характером розподілу. Для забезпечення комплексного відображення об'єктів витрат і реалізації функцій управлінського обліку доцільним є їх одночасний аналіз у межах усіх класифікаційних груп. З цією метою застосовується матричний підхід, сутність якого полягає у багатовимірному визначенні характеристик витрат за кількома класифікаційними ознаками одночасно. На основі такого підходу формується тривимірна матрична модель класифікації та ідентифікації витрат соціально відповідальної діяльності, що забезпечує аналітичну підтримку управління КСВ та представлена на рис. 1.2.

Дана модель представлена у формі куба (тривимірної таблиці), що

поділяється на елементи, кожен з яких характеризується набором ознак відповідно до класифікаційних груп. Осі X, Y та V, що є основою такої моделі, представляють собою зазначені ключові класифікаційні ознаки, а саме:

- X – функціональне призначення витрат;
- Y – термін витрат;
- V – характер витрат.

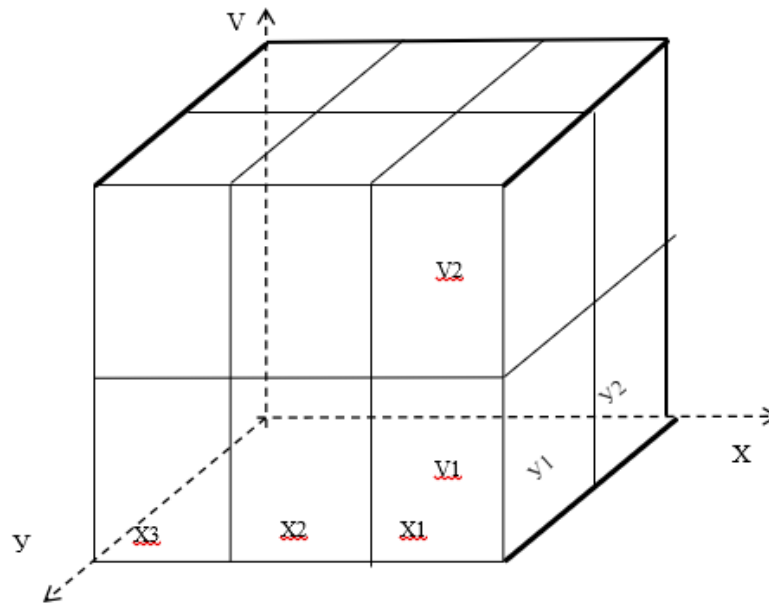


Рис. 1.2. Тривимірна матрична модель класифікації витрат соціально відповідальної діяльності

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

Ключовою ознакою класифікації витрат соціально відповідальної діяльності доцільно визначити їх функціональне призначення, тобто сферу реалізації та цільове спрямування. У теорії та практиці корпоративна соціальна відповідальність традиційно розглядається крізь призму трьох базових складових: економічної, екологічної та соціальної. Економічна складова КСВ охоплює не лише орієнтацію підприємства на досягнення прибутковості, а й реалізацію принципів доброчесного ведення бізнесу, протидію корупційним проявам, забезпечення чесної конкуренції та впровадження систем управління ризиками. Екологічна складова зосереджена на мінімізації негативного впливу господарської діяльності на навколишнє природне середовище, зокрема шляхом раціонального

використання ресурсів, скорочення викидів і впровадження екологічно безпечних технологій.

Соціальна складова є найбільш комплексною за змістом та охоплює систему взаємовідносин підприємства з персоналом, контрагентами та місцевими громадами, включаючи забезпечення безпечних умов праці, соціального захисту працівників, дотримання етичних стандартів ділової поведінки та підтримку суспільно значущих ініціатив.

Класифікація витрат за часовою ознакою передбачає їх поділ на поточні, що визнаються витратами звітного періоду, та довгострокові, які мають характер капітальних соціальних інвестицій і можуть підлягати капіталізації. Зазначений класифікаційний підхід є принципово важливим з позицій адекватної оцінки результатів соціально відповідальної діяльності та мінімізації викривлень у відображенні фактичних результатів КСВ у фінансовій звітності. Вагоме значення, особливо в системі управлінського обліку, має класифікація витрат за характером їх віднесення на об'єкти обліку, тобто поділ на прямі та непрямі. Такий розподіл формує методологічну основу для подальшої оцінки активів і результатів КСВ-діяльності, оскільки визначає можливість включення витрат до вартості конкретного об'єкта калькулювання у процесі бюджетування та розрахунку собівартості.

Одним із ключових завдань формування системи обліку витрат соціально відповідальної діяльності є побудова відповідної системи бухгалтерських рахунків для їх відображення. У зв'язку з цим обґрунтованою є необхідність модифікації робочого Плану рахунків шляхом упровадження спеціалізованих аналітичних субрахунків до рахунків класу 9 з метою забезпечення деталізованого обліку витрат КСВ за їх функціональними складовими. Водночас у частині функціонального розподілу витрат слід ураховувати положення стандарту ISO 26000, який виокремлює такі основні напрями корпоративної соціальної відповідальності, як організаційне управління, права людини, трудові практики, охорона навколишнього

середовища, чесні операційні практики, питання захисту прав споживачів, а також участь у житті громад і сприяння їх розвитку. З огляду на це, для дотримання вимог міжнародних стандартів виникає потреба у додатковій деталізації базових економічної, екологічної та соціальної складових КСВ у розрізі зазначених напрямів.

Запропонований методичний підхід до формування системи аналітичних рахунків для відображення витрат і результатів соціально відповідальної діяльності узагальнено та представлено на рис. 1.3. Крім того, доцільним є внесення змін до структури рахунків активів і капіталу в робочому Плані рахунків з метою відображення інформації про активи, сформовані в результаті реалізації КСВ-ініціатив, а також результатів у вигляді зростання додаткової вартості підприємства, отриманої внаслідок таких заходів.

Розроблення облікових процедур у межах корпоративної соціальної відповідальності доцільно здійснювати за окремими напрямками її реалізації: економічним, екологічним та соціальним. Облік економічної складової КСВ охоплює витрати, пов'язані з реалізацією заходів, спрямованих на підвищення фінансової результативності діяльності підприємства та зниження рівня фінансових і репутаційних ризиків. До таких витрат належать, зокрема, витрати на впровадження антикорупційних програм, систем ризик-менеджменту та інших інструментів корпоративного управління. Оскільки зазначені витрати пов'язані з функціонуванням системи управління підприємством, поточні витрати доцільно відображати на синтетичному рахунку 92 «Адміністративні витрати» з використанням аналітичних субрахунків для їх деталізації. Отримані додаткові економічні вигоди пропонується відображати у складі нематеріальних активів або додаткового капіталу підприємства. Водночас значна частина результатів реалізації економічної складової КСВ, зокрема зниження ризиків, зростання довіри зацікавлених сторін та підвищення ділової репутації, має опосередкований характер і є складною для кількісного виміру, що

обумовлює доцільність їх оцінювання із застосуванням аналітичних та індикативних показників.

Екологічна складова корпоративної соціальної відповідальності передбачає систематизацію та відображення витрат, спрямованих на охорону навколишнього природного середовища, зменшення негативного екологічного впливу, утилізацію та переробку відходів, а також сплату екологічних податків і зборів. Для забезпечення належного облікового відображення зазначених витрат доцільним є їх узагальнення на синтетичному рахунку 949 «Інші витрати операційної діяльності» з відкриттям відповідних аналітичних субрахунків відповідно до запропонованої класифікаційної моделі.

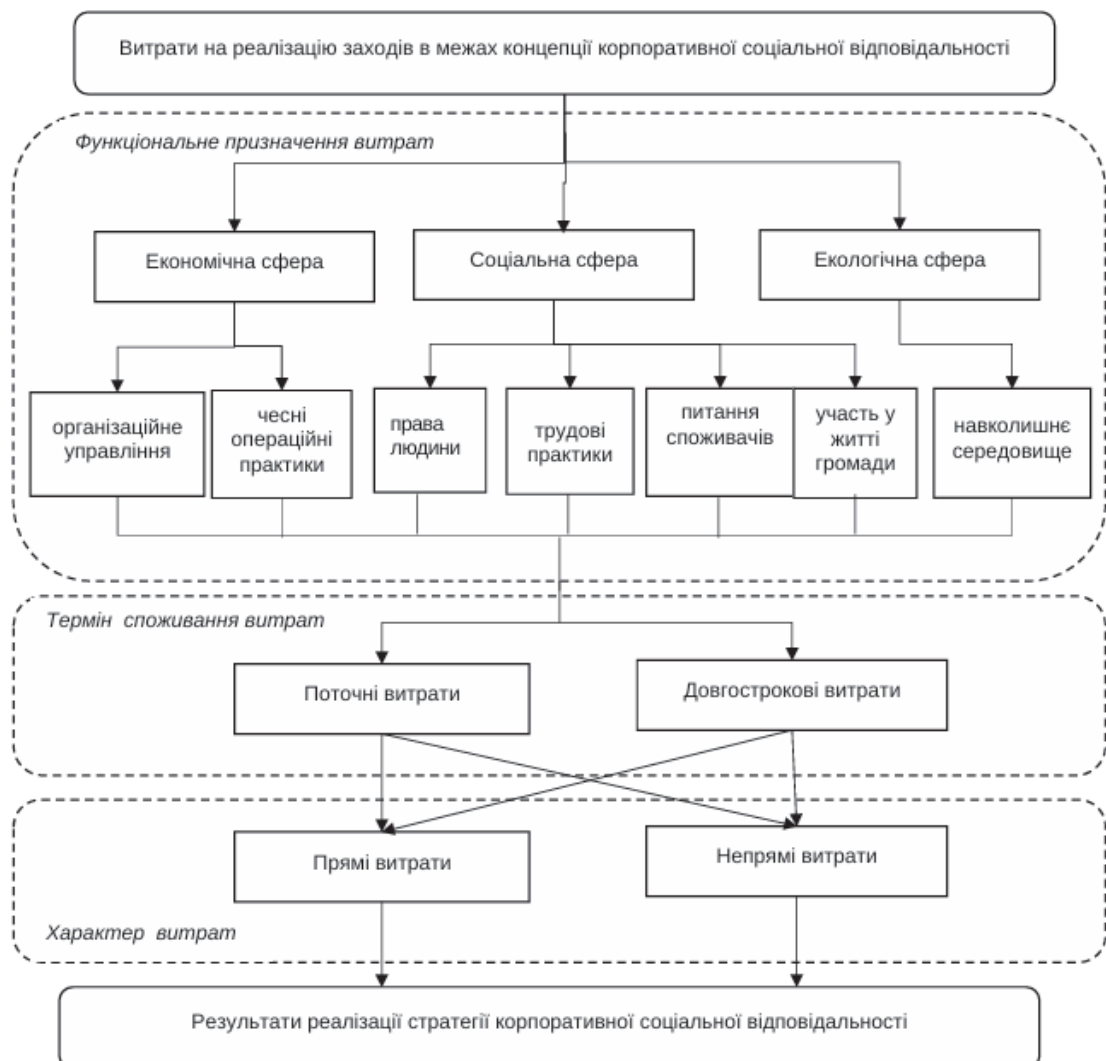


Рис. 1.3. Підхід до формування рівнів інформації про витрати та результати КСВ діяльності підприємства

Джерело: сформовано авторами

Особливістю екологічної компоненти КСВ є відносно вищий рівень вимірюваності результатів її реалізації. Такі результати можуть бути виражені у кількісних показниках, зокрема у вигляді скорочення обсягів викидів CO<sub>2</sub>, зменшення споживання ресурсів, обсягів перероблених або утилізованих відходів, що створює можливість безпосереднього співставлення понесених витрат із досягнутими екологічними результатами та підвищує об'єктивність оцінки ефективності відповідних ініціатив.

Соціальна складова КСВ є найбільш комплексною за змістом і водночас найскладнішою з позицій оцінювання результатів, оскільки значна її частина має нематеріальний характер. До витрат соціальної компоненти належать витрати, пов'язані з розвитком персоналу, забезпеченням належних умов праці, соціальним захистом працівників, благодійною діяльністю, підтримкою місцевих громад та реалізацією соціальних програм. Такі витрати доцільно відображати на аналітичних субрахунках, відкритих до рахунку 949 «Інші витрати операційної діяльності», із подальшою деталізацією за напрямками соціально відповідальної діяльності.

Ключовою проблемою обліку соціальної складової КСВ є оцінювання результатів реалізованих ініціатив, зокрема вимірювання нематеріальних ефектів, таких як рівень лояльності персоналу, задоволеність умовами праці, зростання мотивації та корпоративної ідентичності, які безпосередньо впливають на продуктивність праці та довгострокову ефективність діяльності підприємства. Для подолання зазначеної проблеми доцільним є застосування індексного підходу, що дозволяє трансформувати якісні показники у кількісні індикатори (наприклад, індекс лояльності або індекс задоволеності персоналу), результати яких можуть бути використані як у системі управлінського обліку, так і у нефінансовій звітності.

Оцінювання ефективності витрат на корпоративну соціальну відповідальність доцільно здійснювати на основі комплексного поєднання грошових, кількісних та якісних методів. Кількісні методи передбачають

аналіз співвідношення досягнутих результатів і понесених витрат, розрахунок коефіцієнтів ефективності та порівняння фактичних показників із плановими. Якісні методи включають анкетування персоналу, експертні оцінки, соціологічні дослідження та інші інструменти, що дозволяють оцінити нематеріальні результати соціально відповідальної діяльності. Застосування таких методів сприяє підвищенню прозорості, відповідальності та результативності реалізації КСВ-ініціатив.

У частині обліку та оцінки витрат, особливо щодо проєктів, результати яких підлягають капіталізації у складі активів підприємства, доцільно застосовувати традиційні методи калькулювання: нормативний, попередільний та позамовний, з урахуванням специфіки кожного з них. Нормативний метод обліку витрат передбачає встановлення нормативів витрат соціально відповідальної діяльності на основі галузевих рекомендацій, технологічних і організаційних норм. Фактичні витрати порівнюються з установленими нормативами, а виявлені відхилення підлягають аналізу з метою контролю цільового використання ресурсів та їх оптимізації.

Попередільний метод калькулювання доцільно застосовувати у випадках поетапної реалізації соціальних програм, зокрема під час будівництва або модернізації об'єктів соціальної інфраструктури. У такому разі витрати накопичуються за окремими етапами, що дозволяє здійснювати поточний контроль за їх зростанням та узгоджувати фактичні показники із затвердженими бюджетами.

Позамовний метод передбачає облік витрат за окремими КСВ-проєктами або ініціативами. Для кожного проєкту формується індивідуальний бюджет та ведеться окремий облік, що забезпечує отримання детальної інформації про собівартість кожної соціально відповідальної ініціативи.

Упровадження запропонованих рекомендацій щодо обліку витрат соціально відповідальної діяльності доцільно здійснювати за таким алгоритмом:

1. аналіз і визначення ключових напрямів соціально відповідальної діяльності підприємства;
2. розроблення або адаптація облікової політики в частині обліку витрат і результатів КСВ;
3. упровадження системи аналітичних субрахунків і центрів відповідальності;
4. автоматизація облікових процесів та формування звітності;
5. підготовка персоналу та забезпечення прозорості інформації для зацікавлених сторін.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність трансформувалася у стратегічну функцію управління, що безпосередньо впливає на репутацію, конкурентоспроможність і вартість підприємства. Наявні підходи до обліку витрат і результатів КСВ не забезпечують повної та комплексної оцінки ефектів, що виникають унаслідок реалізації соціально відповідальної діяльності. Запропоновані напрями вдосконалення облікової політики дозволяють систематизувати інформацію, поглибити розуміння характеру витрат, виявити причинно-наслідкові зв'язки між витратами та результатами, а також оцінювати результати КСВ у грошовій, кількісній і якісній формах у розрізі економічної, екологічної та соціальної складових.

## **Висновки до розділу 1**

У розділі досліджено теоретичні та методологічні засади корпоративної соціальної відповідальності підприємств, а також обґрунтовано роль обліково-аналітичного забезпечення в управлінні соціально відповідальною діяльністю. Встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах виступає інтегрованою управлінською концепцією, яка

поєднує економічні, екологічні та соціальні цілі діяльності підприємства і передбачає його відповідальність за вплив результатів господарської діяльності на суспільство та навколишнє середовище.

Узагальнення положень міжнародних стандартів, зокрема ISO 26000, дозволило визначити ключові напрями реалізації КСВ та обґрунтувати необхідність системного підходу до формування інформаційного забезпечення управління соціально відповідальною діяльністю. Доведено, що ефективне управління КСВ неможливе без побудови цілісної моделі обліку витрат і результатів соціально відповідальної діяльності, яка має базуватися на інтеграції фінансового та управлінського обліку.

Проаналізовано наукові підходи до обліку витрат корпоративної соціальної відповідальності, які переважно характеризуються фрагментарністю та зосередженістю на окремих складових КСВ. Обґрунтовано доцільність використання категорії «витрати соціально відповідальної діяльності», що дозволяє уникнути термінологічного звуження КСВ виключно до соціального аспекту та забезпечує комплексне охоплення економічної, екологічної й соціальної складових.

Визначено ключові проблеми обліку витрат і результатів КСВ, зокрема відсутність їх чіткого виокремлення в системі бухгалтерського обліку, обмежені можливості визнання нематеріальних результатів та необ'єктивність оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності. Обґрунтовано необхідність перегляду підходів до визнання витрат КСВ з позицій стратегічних інвестицій, що формують додаткову вартість підприємства.

Запропоновано концептуальні підходи до побудови системи обліку витрат КСВ, які ґрунтуються на класифікації витрат за функціональним призначенням, терміном здійснення та характером віднесення, а також на використанні матричного підходу до їх ідентифікації. Доведено доцільність модифікації робочого Плану рахунків шляхом запровадження багаторівневої

системи аналітичних субрахунків і виділення спеціалізованих центрів відповідальності.

Обґрунтовано методичні підходи до обліку економічної, екологічної та соціальної складових корпоративної соціальної відповідальності, а також визначено можливості застосування грошових, кількісних і якісних методів оцінки результатів КСВ. Доведено, що комплексне використання фінансових та нефінансових показників створює передумови для підвищення об'єктивності оцінювання ефективності соціально відповідальної діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ»

#### 2.1. Аналіз ринку елеваторів в Україні

Елеваторна галузь є ключовою ланкою в агропромисловому комплексі України, забезпечуючи обробку, сушіння, зберігання та відвантаження зернових і олійних культур. З огляду на те, що Україна традиційно входить до п'ятірки найбільших експортерів зерна у світі, функціонування ринку елеваторних послуг відіграє важливу роль у збереженні продовольчої безпеки як на національному, так і на глобальному рівнях. З початком широкомасштабної військової агресії з боку Російської Федерації у 2022 році елеваторна індустрія зазнала суттєвих потрясінь. Збройний конфлікт спричинив руйнування логістичних ланцюгів, часткову або повну втрату інфраструктури, а також унеможливив повноцінне функціонування багатьох підприємств у прикордонних та тимчасово окупованих регіонах. За даними аналітичних центрів [24], станом на початок 2023 року близько 165 елеваторів розташовані на тимчасово окупованих територіях, що становить понад 10% загального елеваторного фонду України в довоєнний період (рис. 2.1). Частина з них зруйнована або виведена з експлуатації, що суттєво вплинуло на загальні можливості зберігання зерна в країні.

Окремою проблемою, що набула особливої гостроти, є низька оборотність зернової продукції на діючих елеваторах. Це явище пояснюється затримками у логістиці, обмеженою пропускною спроможністю залізничних та автомобільних маршрутів, а також обмеженим доступом до морських портів через воєнний стан. У результаті ранні зернові культури тривалий час утримуються на елеваторах, блокуючи складські ємності для приймання пізніших урожаїв, що знижує загальну ефективність елеваторної інфраструктури.

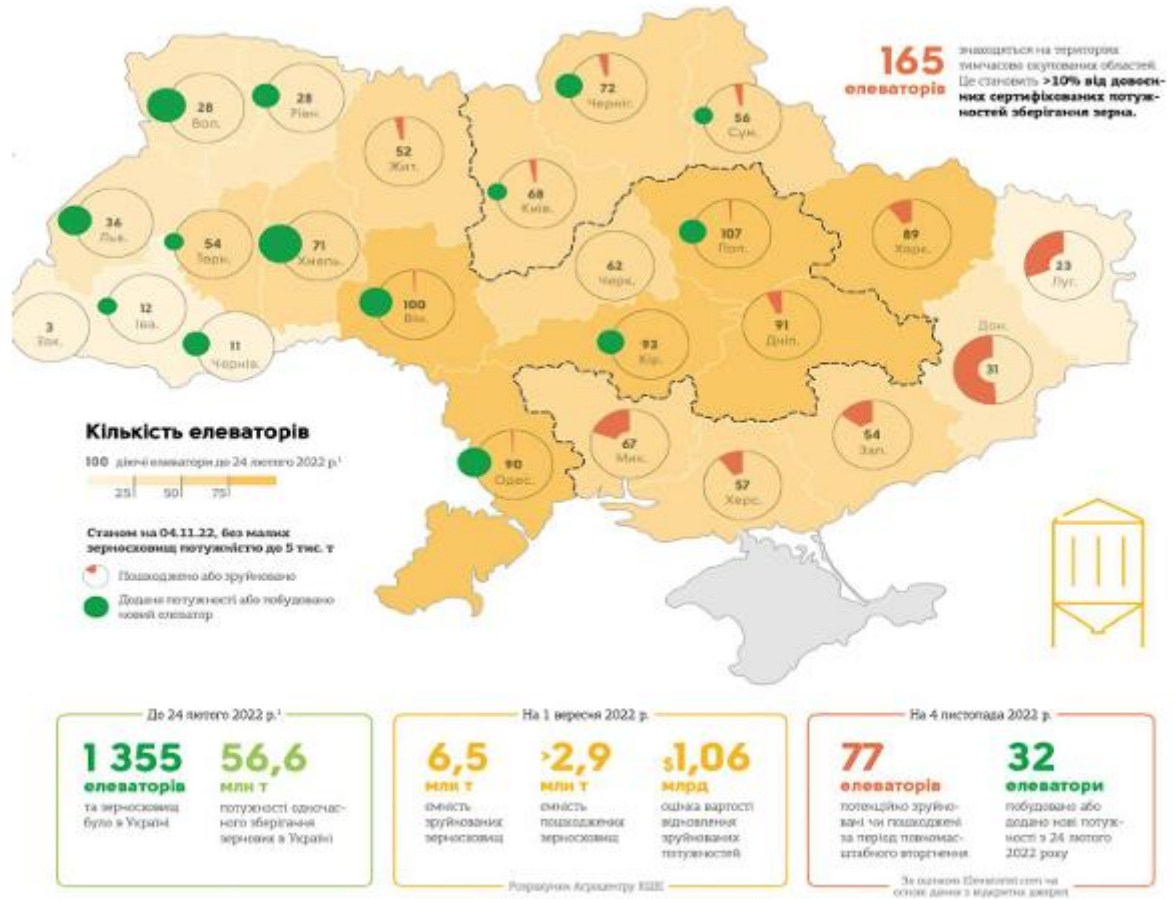


Рис. 2.1. Карта розташування елеваторів України станом на початок 2023 року Джерело побудовано автором на основі [24]

Крім того, стрімке зростання вартості енергоносіїв, зокрема електроенергії та газу, значно підвищує собівартість основних операцій з обробки та зберігання зерна. Підприємства галузі змушені адаптуватися до нових економічних реалій, впроваджуючи енергоощадні технології, переходячи на альтернативні джерела енергії (зокрема біомасу, сонячну енергетику), а також модернізуючи обладнання з метою підвищення його енергоефективності.

Незважаючи на складну ситуацію, на ринку фіксуються і позитивні тенденції. Частина приватних компаній активно інвестує у відновлення зруйнованих потужностей, будівництво нових елеваторів у відносно безпечних регіонах, таких як західні області України, та розвиток мобільних систем зберігання зерна. Поступово формується нова географія

елеваторної інфраструктури, яка зосереджується ближче до залізничних вузлів, річкових портів та нових логістичних центрів, що виникли у зв'язку з релокацією агробізнесу. Таким чином, сучасний ринок елеваторних послуг в Україні перебуває в стані трансформації під впливом екзогенних чинників воєнного характеру, економічних обмежень та логістичних викликів. Подальший розвиток напряму залежить від ефективності державної підтримки, адаптаційної здатності бізнесу, а також від стабілізації безпекової ситуації в країні. У найближчій перспективі очікується продовження процесів модернізації, консолідації елеваторних активів і діджиталізації процесів зберігання та обліку зерна, що має забезпечити підвищення ефективності галузі в післявоєнний період. Ускладнюють ситуацію також фінансові чинники. Знижена закупівельна спроможність операторів ринку обумовлена браком обігових коштів, а також небажанням великих трейдерів працювати в регіонах, прилеглих до зони бойових дій, через підвищені ризики та логістичні складнощі. Додатковими проблемами є часті відключення електроенергії, незаконна «націоналізація» елеваторів та викрадення агропродукції на тимчасово окупованих територіях.



Рис. 2.2. Динаміка потужності одночасного зберігання елеваторів на жовтень 2024 р.

Джерело побудовано автором на основі [24]

Важливим індикатором стану ринку є показники експорту пшениці, які у 2022 році знизилися більш ніж удвічі. Основною причиною цього стало блокування портів, через які раніше здійснювалася більшість експортних операцій. Військові дії суттєво вплинули на потужності елеваторів в Україні. На рис. 2.2 показано динаміку одночасної місткості елеваторів станом на жовтень 2024 року, тоді як рис. 2.3 ілюструє обсяги втрачених потужностей за типами [24].

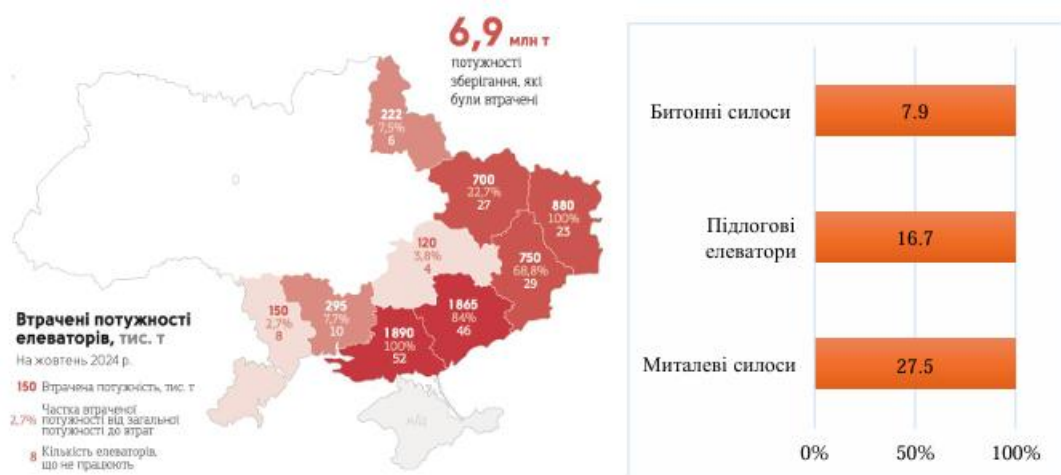


Рис. 2.3. Динаміка обсягів втрачених потужностей елеваторів за типами  
Джерело побудовано автором на основі [24]

Крім того, галузь страждає від гострого дефіциту кваліфікованих кадрів, лаборантів, слюсарів, електриків через мобілізацію та міграцію населення. Пошкодження логістичної інфраструктури в північних і східних регіонах продовжує доставку зерна до портів на 3-4 дні, що підвищує транспортні витрати. Зростання тарифів на електроенергію більш ніж удвічі збільшує собівартість зберігання, що змушує елеватори переходити на альтернативне паливо та дизельні генератори. Вихід із ринку американських і канадських виробників обладнання ускладнив сервісне обслуговування і постачання запасних частин, створюючи додаткові ризики для роботи галузі.

Південний регіон, зокрема через Чорноморські порти, є ключовим для експорту зернових культур з України. За даними сайту Elevatorist.com

[14], в Одеській та Миколаївській областях спостерігається відновлення елеваторних потужностей. Незважаючи на складне становище та постійні обстріли, Миколаївська область має близько 60 працюючих зерносховищ і за останні два роки збільшила потужність зберігання зерна приблизно на 10 тис. тонн (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Елеваторні потужності південного регіону України станом на березень 2024 року

Показник	Область		
	Дніпропетровська	Миколаївська	Одеська
Потужність зберігання зерносховищ в області (млн т)	3	3,5	5,1
Кількість зерносховищ, збудованих з 2022 року	40	≈ 10	≈ 50
Потужність пошкоджених або знищених через російські обстріли від початку вторгнення (тис. т)	141	Більше 13	90
Кількість зернопрацюючих (тис. осіб)	90	≈ 60	≈ 90

Джерело побудовано автором на основі [14]

Серед південних областей найбільше будівництво відбувалося в Одеській області, переважно це річкові термінали та складські приміщення для зберігання зерна на Дунаї. Зокрема, у 2022 р. компанія «НІБУЛОН» збудувала перевантажувальний термінал в Ізмаїлі. Одеська область є одним із ключових регіонів України з вирощування та зберігання зернових культур завдяки сприятливим кліматичним умовам, великій площі орних земель та розвиненій аграрній інфраструктурі. Потужності зі зберігання зерна в регіоні відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та експортного потенціалу країни. Станом на останні роки, в Одеській області функціонують десятки великих і середніх елеваторних підприємств, зерносховищ та логістичних центрів, сумарна місткість яких становить кілька мільйонів тонн одночасного зберігання. До них належать як державні, так і приватні комплекси, зокрема ті, що входять до складу агрохолдингів та трейдерських компаній. Значна частина потужностей зосереджена в припортових

районах, таких як Ізмаїл, Чорноморськ, Южне та Одеса, що забезпечує ефективне транспортування зерна на експорт. Потужності зберігання зерна в Одеській області є стратегічно важливим елементом агропромислового комплексу України, враховуючи її роль як ключового портового регіону (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Потужності зберігання зерна в Одеській області станом на 2024 р.

Компанія	Місцерозташування	Одночасне зберігання, т
Саратський КХП	Одеська область, Саратський район	175 640
НБУЛОН СП, ТОВ	Одеська область, Миколаївський район	129 600
Транссервіс 2008	Одеська область, Овідіопольський район	111 300
Сервіс Грейн	Одеська область, Арцизький район	107 000
Хлібна база №77	Одеська область, Березівський район	100 000
Куліндорівський КХП	Одеська область, Біляївський район	93 900
ТОВ «Березовський елеватор»	Одеська область, Березівський район	80 000
Березовський елеватор	Одеська область, Балтський район	80 000
Елеватор Кулевчі	Одеська область, Саратський район	80 000
Любашівський елеватор	Одеська область, Любашівський район	73 000
Подільський елеватор	Одеська область, Подільський район	70 000
Кулівчанський КХП	Одеська область, Саратський район	67 500
Котовське ЗПС	Одеська область, Подільський район	66 700
Балтське ХПП – Glencore International	Одеська область, Балтський район	65 700
Елеватор Миколаївка	Одеська область, Роздільнянський район	62 000
АККЕРМАН ЗЕРНОПРОМ	Одеська область, Б.-Дністровський район	60 600
Агрокомодітіз (Затишанський елеватор)	Одеська область, Захар'ївський район	57 000
Б-Дністровський елеватор (дільниця ХПУ №1)	Одеська область, Білгород-Дністровський район	55 900
Березинський КХП	Одеська область, Тарутинський район	54 500
Арцизький елеватор	Одеська область, Арцизький район	50 000
Миколаївський елеватор - Кернел	Одеська область, Миколаївський район	49 800
Кодимський елеватор	Одеська область, Кодимський район	46 600
Арцизьке ХПП	Одеська область, Арцизький район	46 400
Жеребківський елеватор	Одеська область, Ананьївський район	44 700
Укрелеваторпром	Одеська область, Овідіопольський район	44 000

Джерело побудовано автором на основі [14]

Згідно з наведеними даними, лідером за потужностями зберігання зерна в Одеській області є Саратський КХП, який має найбільший обсяг одночасного зберігання 175640 тонн. Підприємство відіграє ключову роль у забезпеченні збереження зерна в регіоні, що має важливе значення для ефективної логістики та експорту продукції через Чорноморські порти. Останніми роками спостерігається тенденція до модернізації існуючих зерносховищ, будівництва сучасних елеваторів з автоматизованими системами управління, контролю якості та сушіння зерна. Такі інвестиції дозволяють підвищити ефективність логістики, зменшити втрати під час зберігання та покращити конкурентоспроможність регіонального агробізнесу. Потужності зі зберігання зерна в Одеській області становлять вагомий сегмент національної аграрної інфраструктури, забезпечуючи стратегічний резерв зерна та підтримуючи експортну орієнтацію регіону.

## **2.2. Характеристика ТОВ «Укрелеваторпром» та оцінка показників його діяльності**

ТОВ «Укрелеваторпром» (термінал) розташований в Одеській області. Входить в компанію ADM з іноземними інвестиціями. Компанія «АДМ Трейдинг Україна» вирощує зерно, насіння соняшнику і продає соняшникову олію і борошно. Їй належать 6 лінійних елеваторів, один морський – ТОВ «Укрелеваторпром», один – річковий, а також оліє-екстракційний завод «АДМ-Іллічівськ». Елеватор «Укрелеваторпром» має потужності одноразового зберігання 168 000 > 206000 тон. Тип елеватора – портовий (портовий перевалочний зерновий термінал, призначений для прийому великих партій зернових культур і відвантаження на морські судна). Тип зберігання – металеві силоси (WESTEEL виробництва Канада).

На елеваторі працює очисне обладнання потужністю – 500 т / добу. У 2015 році здійснено Монтаж, налагодження, введення в експлуатацію системи автоматичного управління технологічними процесами на базі обладнання Siemens. Площа терміналу – 16910 тис. м<sup>2</sup>. ПС з обробки сухих

вантажів становить – 3000 тис. т. на рік. Площа відкритих складів – 16,91 кв. м. На території функціонує причал № 43. Довжина – 256,63 м. Глибина – 13,4 м. Групи культур, які обробляються в порту: зернові. Тип зберігання – металеві силоси (VENLEN США). Потужність транспортного устаткування становить 500-1000 т/ год. Елеватор здійснює завод прийом зерна потужністю 120 т / добу, завод відвантаження потужністю 1000 т/добу. (Одеса-Порт, Одеська залізниця). Також здійснюється відвантаження на корабель потужністю – 15000 т/добу Працює сертифікована лабораторія з перевірки якості зерна за всіма показниками. Транспортні засоби для на елеваторі виготовлено і поставлено компанією «Зернова столиця» і має потужність 600 тонн/год і включає ланцюгові транспортери. Технічне переоснащення вузла авто прийому було здійснено в 2019 році і дозволило збільшити кількість автомобілів, які приймаються за рахунок застосування сучасних автомобілерозвантажувачів і збільшення продуктивності транспортних ліній Встановлена прагненнями на система також виробництва компанії «Зернова столиця».

Елеватор здійснює автоприйм зерно потужністю – 5000 т/добу і автовідвантаження – 1000 т/добу. Специфіка розташування і транспортного устаткування елеватора дозволяє здійснювати відвантаження на корабель обсягом 12000 тон/добу. Контроль за якістю зерна за всіма основними показниками здійснює власна сертифікована лабораторія, персонал атестований. ТОВ «Укрелеваторпром» встановив зерноперевалочного комплекс, який був побудований в 2003 р. Із залученням коштів приватних інвесторів. Інвестиції оцінюються в \$ 14500000. Історія – з серпня 2005 власником ТОВ «Укрелеваторпром» була компанія Alfred C. Toepfer International Group (АСТІ) зі елеватор перейшов до АДМ.

Передостанні 3 роки (2019-2021 рр.) в Україні відбувалось стійке зростання обсягів виробництва основних сільгоспкультур: пшениці, ячменю, ріпаку, соняшнику, кукурудзи та сої. Проте складні погодно-кліматичні умови, що склались в Україні протягом 2022 року, мали вкрай негативний

вплив на обсяги виробництва [14]. Причинами низької врожайності озимих культур (пшениці, ячменю та ріпаку) стали наднизькі запаси продуктивної вологи на початок вегетації та тривалий посушливий період з березня по травень 2022 року [14].

Південні регіони України, найважливіші в операційній діяльності підприємства, втратили майже 12,3 % врожаю по ранніх культурах (пшениця, ячмінь, ріпак) та майже 32% – по пізніх культурах (кукурудза, соняшник, соя). У цілому, виробництво основних культур в Україні у 2022 році знизилось на 14,9 %, порівняно з результатами 2021 року. Загальний валовий збір пшениці, ячменю, ріпаку, кукурудзи, соняшнику та сої у 2022 році склав 81,1 млн. тонн, що на 4,8 % більше ніж результат 2019 року [14]. Несприятливі погодно- кліматичні умови 2022 року в Україні вплинули і на обсяги виробництва. Для більшої наочності, доцільно графічно відобразити обсяги виробництва основних культур, відповідно до рис. 2.4.

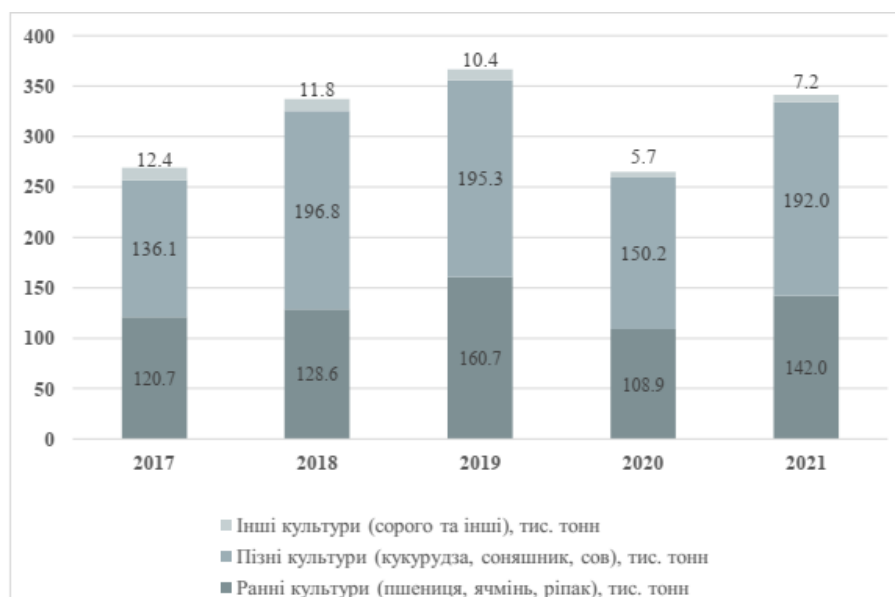


Рис. 2.4. Обсяги виробництва за основними культурами за 2019-2023 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Виробничий сезон 2023 року був одним з найрезультативніших за останні роки діяльності – 334 тис. тон валового збору сільгосппродукції. Головними результатами сезону 2023 стали рекордна врожайність озимої

групи культур – 46,2 ц/га та найкращий валовий збір соняшника – 51,1 тис. тон. [14]. 2023 рік у порівнянні з попереднім результатом 2022 року це 26 % росту. Сумарно підрозділи компанії зібрали ранніх культур – майже 142 тис. тон, а пізніх 192 тис. тон. Зниження обсягів виробництва в Україні в 2022 році мало негативні наслідки на результати діяльності для усіх, без винятку, учасників зернового ринку: від виробників, перевізників, операторів елеваторних потужностей та до трейдерів [14].

Загальні обсяги вантажних перевезень річками України у 2022 році становили 15,8 млн. тон, проти 18,2 млн. тон у 2021 році, що на 13,3% менше. Найвпливовішим фактором зменшення обсягів вантажних перевезень внутрішніми водними шляхами України стало зниження обсягів транспортування зерна через падіння його виробництва внаслідок складних погодних-кліматичних умов 2022 року [14]. У виробничо-господарській діяльності підприємства одним з найвагоміших показників є чистий фінансовий результат. За даним показником можливо зробити оцінку ефективності діяльності підприємства за певний період. Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства за 2019- 2023 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Динаміка показників виробничо-господарської діяльності

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18900	25200	27700	25840	23500
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	16500	21900	25800	24770	2060
Валовий прибуток тис. грн.	2400	3300	1900	1070	2900
Інші операційні доходи, тис. грн.	160	290	73	175	225
Адміністративні витрати, тис. грн.	170	130	150	160	175
Витрати на збут, тис. грн.	1500	1800	470	490	460
Інші операційні витрати, тис. грн.	480	180	610	130	1330
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	410	1480	743	465	1160

Джерело: розроблено автором

Отже, у період 2019-2023 рр. простежується коливання чистого доходу від реалізації продукції, які несуттєво впливають на діяльність підприємства.

Показник собівартості реалізованої продукції напряму залежить від кількості реалізованих товарів, робіт та послуг. Валовий прибуток за 2019-2023 рр. мав значні зміни, станом на 2019 р. він складав 2 400 тис. грн., а в 2023 р. – 2 900 тис. грн., але варто відзначити ще 2022 р. в якому даний показник становив 1070 тис. грн., що є найбільшою просадкою компанії за аналізований проміжок часу, який в свою чергу обумовлений тим, що 2022 рік для компанії видався досить складним, через кліматичні умови [16].

Найбільш прибутковими роками для компанії були 2020 р. та 2023 р., чистий фінансовий результат за 2020 р. становив – 3 400 000 тис. грн., за 2023 р. – 1 470 000 тис. грн. [16]. Також доцільно розглянути динаміку змін активів, які наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Аналіз динаміки активів

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Власний капітал, тис. грн.	8 300 000	6 100 000	10 600 000	12 100 000	12 200 000
Необоротні активи, тис. грн.	14 500 000	16 300 000	20 700 000	25 035 000	22 700 000
Оборотні активи, тис. грн.	6 100 000	6 600 000	11 000 000	8 800 000	6 900 000

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши табличні дані, можна зробити висновок, що період 2020-2023 рр. характерний тим, що підприємство поступово нарощувала власний капітал [16]. Також з 2019 - 2022 рр. є суттєві зміни в необоротних активах, які також мали досить суттєвий приріст, і їхній максимум становив – 25 035 000 тис. грн. [6]. Щодо оборотних активів, то тут відбувся спад в період з 2021 по 2023 рр., таку 2021 р. цей показник складав – 11000000 тис. грн., а в 2023 р. – 6900 000 тис. грн. [16]. Показники рентабельності активів та чистої маржі наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Аналіз показників динаміки рентабельності активів та чистої маржі, %

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність активів	-2,2	3,0	4,9	-5,2	2,3
Чиста маржа	-2,7	3,6	5,2	-6,9	2,1

Джерело: розроблено автором

Спочатку зупинимось на розкритті понять зазначених показників. Отже, рентабельність активів та чиста маржа – це відношення чистого прибутку до загальних активів/виручки відповідно. Виходячи з таблиці, найбільш продуктивними були 2020 р. та 2021 р. У 2020р. показник рентабельності активів склав 3,0%, а чиста маржа – 3,6 %. Основними напрямом діяльності ТОВ Укрелеваторпром є:

52.24 Транспортне оброблення вантажів. Інші:

10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості.

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

У 2022 році Україна знизила обсяги експорту на 12,1 %, порівняно з минулим, рекордним в історії держави роком, через несприятливі погодно-кліматичні умови, що склались майже по всій території країни [19]. Доцільно графічно відобразити обсяги експорту сільськогосподарської продукції з України, відповідно до рис. 2.5.

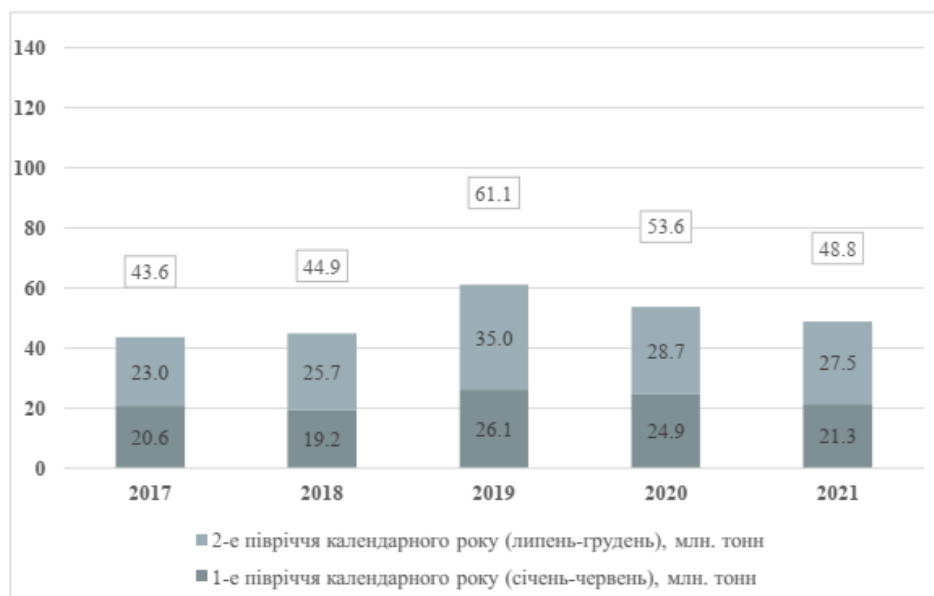


Рис. 2.5. Обсяг експорту сільськогосподарської продукції з України Джерело: розроблено автором

За результатами року за оцінками аналітиків, Україна експортувала

48,8 млн. т зернових [19]. Стосовно обсягів експорту з України, розглянемо рис. 2.3.

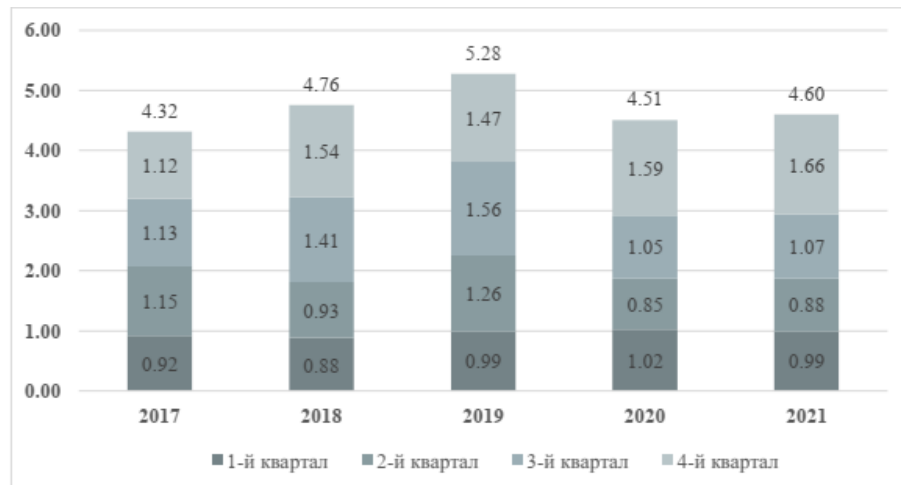


Рис. 2.6. Обсяги експорту з України за 2019-2023 рр.

Джерело: розроблено автором

Протягом свого існування ТОВ «Укрелеваторпром» налагодило ділові стосунки з постачання українського зерна майже з 80 країнами світу. Гарантією високої якості зерна, що постачається, є наявність у складі перевантажувальних терміналів та елеваторів власних хіміко-технологічної (ХТЛ) та виробничо-технологічної лабораторій (ВТЛ). Знизився попит на українське фуражне зерно, ячменю та кукурудзи у Європі через добрі врожаї цих культур в основних країнах-імпортерах, насамперед в Іспанії та Італії. Проте протягом 2022 року відбувалась концентрація експорту зерна, ячменю та кукурудзи в напрямку Китаю. Частка Китаю в загальному експорті у 2022 році склала – 26,1 %, проти 18, 5% у 2021 р. При цьому, у 2022 р. в структурі експортних поставок групою кукурудзи Китай становив 53,4%, а ячмінь – 50,1 % [20].

Минулорічний показник експорту компанії сягнув близько 4,6 млн. т зернових та олійних культур. Найбільші показники в структурі експорту: пшениця 1,96 млн. т, кукурудза – 1,65 млн. т та ячмінь – 539 тис. т [20]. Домінуючими культурами в експорті є пшениця, кукурудза та ячмінь. Завдяки ефективній роботі фахівців торгового відділу на експортній мапі з'явилася Болгарія, куди вперше в історії компанія відвантажила продукцію –

партію насіння соняшника. Також уперше в історії компанії та України відвантажено високоякісну пшеницю для Саудівської Аравії, яка відома в основному як головний ринок для ячменю. Розпочато й співпрацю щодо відвантаження ріпаку з Великобританією. Раніше до цієї країни компанія відправляла лише один вантаж – кукурудзу у 2014 році [21]. Окремо слід також зазначити й ті країни, з якими відновлено співпрацю після тривалої перерви: Мавританія, В'єтнам, Пакистан, Танзанія та Бурунді [21].

### **2.3. Дослідження стану корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Укрелеваторпром»**

У 2023–2025 роках корпоративна соціальна відповідальність у зерново-логістичному та агропромисловому секторі України формувалася в умовах високої невизначеності, спричиненої воєнними ризиками, трансформацією експортної логістики, зростанням енергетичних витрат та посиленням вимог міжнародних партнерів до екологічної та соціальної поведінки бізнесу. За цих умов лідери галузі, зокрема НІБУЛОН, Kernel, МХП та Астарта, прискорили інтеграцію принципів корпоративної соціальної відповідальності у стратегічні моделі управління, тоді як підприємства середнього масштабу, до яких належить ТОВ «Укрелеваторпром», зосередилися передусім на адаптаційних та стабілізаційних механізмах соціально відповідальної діяльності.

Екологічна складова корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Укрелеваторпром» у досліджуваній період характеризується прагматичним і технологічно обмеженим підходом, що відповідає реальним фінансовим та інфраструктурним можливостям підприємства. Основні екологічні заходи були спрямовані на зменшення пилових викидів під час перевалки зерна, оптимізацію роботи зерносушильного обладнання, а також скорочення енергоспоживання шляхом модернізації окремих виробничих процесів. Водночас, на відміну від провідних агрохолдингів, таких як Kernel, МХП та

Астарта, які у 2023–2025 роках активно інвестували у біоенергетику, системи енерго-моніторингу та декарбонізацію виробництва, «Укрелеваторпром» не реалізував масштабних проєктів із використання відновлюваних джерел енергії та не здійснював повноцінного обліку вуглецевого сліду. Таким чином, екологічна відповідальність підприємства перебуває на рівні дотримання базових стандартів екологічної безпеки, поступаючись за інноваційністю та глибиною інтеграції екологічних принципів конкурентам галузі.

Логічним продовженням екологічного аспекту є соціальна складова корпоративної соціальної відповідальності, яка у ТОВ «Укрелеваторпром» у 2023–2025 рр. формувалася переважно як відповідь на кризові умови функціонування ринку праці. Соціальна політика підприємства була зосереджена на збереженні зайнятості, дотриманні вимог охорони праці, забезпеченні базових соціальних гарантій, а також наданні точкової матеріальної та нематеріальної підтримки працівникам і їхнім родинам. Разом із тим, на відміну від НІБУЛОН, МХП та Kernel, які реалізують комплексні програми розвитку людського капіталу, корпоративного навчання, психологічної підтримки персоналу та формування бренду роботодавця, соціальна відповідальність «Укрелеваторпрому» має переважно соціально-захисний, а не стратегічно-розвитковий характер. Аналогічна ситуація спостерігається й у взаємодії з місцевими громадами, де підприємство зосереджується на локальних благодійних ініціативах без формування довгострокових соціальних програм територіального розвитку, що є характерним для великих аграрних груп.

Зазначені особливості соціальної та екологічної складових безпосередньо впливають на рівень розвитку корпоративної етики та прозорості управління підприємством. У 2023–2025 рр. ТОВ «Укрелеваторпром» дотримувалося базових принципів законності, відповідальності та внутрішнього контролю, однак не здійснило формалізації корпоративних етичних стандартів у вигляді публічних кодексів етики,

антикорупційних політик або комплаєнс-систем. Натомість провідні конкуренти, Kernel, МХП та Астарта активно впроваджують міжнародні стандарти корпоративного управління, системи внутрішнього контролю та незалежного нагляду, що суттєво підвищує рівень довіри з боку інвесторів і міжнародних партнерів. Таким чином, корпоративна етика «Укрелеваторпрому» залишається функціонально достатньою для операційної діяльності, проте поступається за рівнем інституціоналізації та відкритості практикам галузевих лідерів.

Наслідком обмеженої формалізації CSR-політик є особливості звітності та публічного представлення соціально відповідальної діяльності підприємства. У 2023-2025 рр. ТОВ «Укрелеваторпром» не публікувало систематизованих не фінансових або ESG-звітів, а інформація про екологічні та соціальні ініціативи мала фрагментарний характер і не була інтегрована у єдину аналітичну модель. Водночас НІБУЛОН, Kernel, МХП та Астарта регулярно готують нефінансові звіти, орієнтовані на міжнародні стандарти, інтегрують Цілі сталого розвитку ООН у корпоративні стратегії та беруть участь у профільних рейтингах і ініціативах сталого розвитку. Це створює для них додаткові конкурентні переваги у доступі до фінансування, партнерств та зовнішніх ринків.

Таблиця 2.7

## Узагальнююча порівняльна оцінка

Компонент КСВ	Укрелеваторпром	НІБУЛОН	Kernel	МХП	Астарта
Екологія	середній	високий	дуже високий	дуже високий	високий
Соціальна політика	середній	високий	дуже високий	дуже високий	високий
Корпоративна етика	базовий	високий	дуже високий	дуже високий	високий
Звітність	низький	середній	високий	високий	високий

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи результати порівняльного аналізу, можна стверджувати, що у 2023-2025 рр. корпоративна соціальна відповідальність ТОВ «Укрелеваторпром» перебувала на етапі структурного становлення та

поступового переходу від ситуативних соціальних заходів до більш системного підходу. Порівняно з провідними аграрними компаніями України підприємство поступається за рівнем екологічних інновацій, розвитку людського капіталу, формалізації корпоративної етики та прозорості звітності. Водночас «Укрелеваторпром» демонструє адаптивну модель CSR, орієнтовану на збереження стабільності, підтримку персоналу та мінімізацію соціально-екологічних ризиків у кризових умовах. Це створює передумови для подальшої еволюції корпоративної соціальної відповідальності підприємства у напрямі інтеграції принципів ESG та сталого розвитку у стратегічну систему управління.

## **Висновки до розділу 2**

У результаті проведеного аналізу теоретичних засад і практичних аспектів корпоративної соціальної відповідальності встановлено, що в сучасних умовах господарювання КСВ трансформується з факультативного елемента соціальної активності бізнесу у важливу складову системи стратегічного управління підприємством. Дослідження сутності та змісту корпоративної соціальної відповідальності дозволило обґрунтувати її комплексний характер, що поєднує економічну результативність, соціальну орієнтованість, екологічну безпеку, етичність ділової поведінки та прозорість управлінських процесів. Встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність ґрунтується на принципах добровільності, довгострокової спрямованості, сталості, підзвітності та залучення стейкхолдерів, що забезпечує баланс інтересів бізнесу та суспільства.

Проведений у розділі аналіз особливостей реалізації КСВ на підприємствах аграрного та зерново-логістичного сектору України свідчить про суттєву диференціацію рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності залежно від масштабів діяльності, доступу до фінансових ресурсів і орієнтації на міжнародні ринки. Встановлено, що провідні компанії галузі інтегрують принципи КСВ та ESG у стратегічні документи, активно

впроваджують екологічні інновації, системи розвитку персоналу та механізми корпоративної етики, що підвищує їхню конкурентоспроможність і інвестиційну привабливість.

Оцінка стану корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Укрелеваторпром» у 2023–2025 рр. показала, що підприємство реалізує соціально відповідальні практики переважно в адаптаційному форматі, зосереджуючись на дотриманні базових екологічних стандартів, забезпеченні соціального захисту працівників і підтримці локальних ініціатив. Водночас виявлено обмежений рівень формалізації КСВ-політики, недостатню інтеграцію екологічних і соціальних пріоритетів у систему стратегічного управління, а також відсутність системної нефінансової звітності. Порівняння з галузевими лідерами дозволило визначити, що корпоративна соціальна відповідальність ТОВ «Укрелеваторпрому» поступається за рівнем інституціоналізації, інноваційності та прозорості, проте має потенціал для розвитку з урахуванням накопиченого практичного досвіду та галузевих тенденцій.

Узагальнюючи результати розділу, можна дійти висновку, що корпоративна соціальна відповідальність виступає важливим фактором забезпечення стійкості та адаптивності підприємств в умовах кризової трансформації економіки. Для ТОВ «Укрелеваторпром» подальший розвиток КСВ доцільно пов'язувати з переходом від фрагментарних соціальних ініціатив до системної моделі управління соціальною відповідальністю, інтегрованої у загальну стратегію розвитку підприємства, що створює підґрунтя для формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

## **РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ» ЗА РАХУНОК РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

### **3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві**

Перспективи розвитку КСВ у сучасних умовах характеризуються високим рівнем динамічності та обумовлюються зростанням глобальних соціально-економічних і екологічних викликів. КСВ поступово трансформується з факультативного напрямку діяльності бізнесу у системоутворюючий елемент стратегічного управління, що визначає довгострокову конкурентоспроможність компаній та їхню роль у сталому розвитку суспільства. У цьому контексті ключові рекомендації щодо подальшого розвитку підприємств на засадах ефективного управління КСВ доцільно зосередити на низці пріоритетних і трендових напрямів.

Передусім зростає значущість кліматичного виміру КСВ. Поглиблення кліматичних змін актуалізує необхідність системного скорочення вуглецевого сліду, підвищення енерго-ефективності та інтеграції принципів «зеленої» економіки у бізнес-процеси. Участь компаній у міжнародних кліматичних ініціативах та партнерствах із державними й наднаціональними інституціями стає важливим інструментом досягнення глобальних екологічних цілей. Водночас все більшої уваги набуває узгодження корпоративних стратегій із Цілями сталого розвитку ООН. Інтеграція SDGs у систему корпоративного планування дозволяє структурувати соціальні та екологічні ініціативи бізнесу у сферах подолання бідності, забезпечення доступу до якісної освіти та охорони здоров'я, зменшення соціальної нерівності й протидії кліматичним загрозам.

Суттєво зростає і роль соціальної складової КСВ. Питання дотримання прав людини, забезпечення рівних можливостей, інклюзії та різноманітності

поступово стають базовими критеріями оцінювання соціальної зрілості компаній. Удосконалення внутрішніх політик та управлінських практик у цій сфері сприяє формуванню довіри з боку працівників, партнерів і суспільства загалом. Окреме місце у розвитку КСВ посідає цифрова трансформація та впровадження інновацій. Використання цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, аналітики великих даних і блокчейну, відкриває нові можливості для підвищення прозорості, ефективності управління соціальними програмами та моніторингу екологічних показників, а також для розробки інноваційних рішень у сфері сталого розвитку. Не менш важливим напрямом є вдосконалення стандартів нефінансової звітності. Розвиток систем звітування з КСВ та ESG сприяє підвищенню рівня прозорості, порівнюваності результатів і довіри з боку зацікавлених сторін, а також інтеграції соціальних і екологічних показників у процеси прийняття управлінських рішень.

Зростаюча активність стейкхолдерів істотно впливає на еволюцію КСВ. Очікування споживачів, інвесторів, акціонерів і місцевих громад щодо відповідальної поведінки бізнесу постійно посилюються, що змушує компанії адаптувати свої стратегії до нових вимог і стандартів соціальної відповідальності. Вагоме значення мають також локальні ініціативи КСВ, спрямовані на вирішення конкретних проблем територіальних громад і регіонів присутності компаній. Такий підхід дозволяє підвищити соціальний ефект корпоративних програм та сприяє формуванню стійких партнерських відносин на місцевому рівні. Поряд із цим важливим є залучення малих і середніх підприємств до реалізації принципів КСВ, що розширює масштаби її впливу на галузь і економіку загалом.

У цілому корпоративна соціальна відповідальність зберігає свою актуальність як один із ключових інструментів формування сталого та відповідального бізнесу. Її подальший розвиток орієнтований на комплексне вирішення соціальних, економічних і екологічних проблем сучасності. На наш погляд, така високорозвинена компанія, як ТОВ «Укрелеваторпром»,

володіє достатнім ресурсним, інтелектуальним і управлінським потенціалом для впровадження всіх зазначених напрямів КСВ, що дозволяє їй позиціонувати себе як соціально відповідальний бізнес глобального рівня та брати участь у вирішенні найбільш амбітних проблем людства. Водночас доцільно акцентувати увагу на тих аспектах бізнесу й суспільства, на які КСВ чинить найбільш суттєвий вплив. Зокрема, соціально відповідальна поведінка формує стійку конкурентну перевагу, оскільки споживачі та інвестори дедалі частіше надають пріоритет компаніям, що активно реагують на соціальні й екологічні виклики. Реалізація принципів КСВ сприяє зміцненню бренду та підвищенню рівня лояльності зацікавлених сторін, зниженню репутаційних, екологічних і соціальних ризиків, а також створює сприятливі умови для залучення й утримання висококваліфікованих кадрів. Крім того, розвиток соціально відповідального бізнесу стимулює інноваційну активність і відкриває нові ринкові можливості, що відповідають запитам сучасного суспільства та економіки сталого розвитку.

Значення корпоративної соціальної відповідальності для суспільства проявляється у її здатності виступати каталізатором довгострокового соціального прогресу та екологічної збалансованості. Реалізація КСВ-ініціатив сприяє розвитку соціальних і природоохоронних проєктів, що безпосередньо впливають на покращення умов життя населення та стану довкілля. Через підтримку освіти, охорони здоров'я, житлової та транспортної інфраструктури корпоративні програми соціальної відповідальності формують передумови для підвищення якості життя місцевих громад і зменшення соціальної нерівності. Важливим суспільним ефектом КСВ є зростання рівня соціальної та екологічної свідомості. Бізнес, інтегруючи принципи відповідальності у свою діяльність, сприяє поширенню знань про актуальні проблеми сталого розвитку та формуванню відповідального ставлення до них серед широких верств населення. Окрім цього, КСВ стимулює активне залучення громадськості та неурядових організацій до розв'язання соціально значущих питань, що підсилює

міжсекторне партнерство та підвищує ефективність колективних дій. Зазначені аспекти підтверджують, що соціальна відповідальність бізнесу має системне значення не лише для самих компаній, а й для суспільства в цілому, виступаючи важливим інструментом досягнення цілей сталого розвитку та підвищення добробуту населення.

У контексті реалізації запропонованих рекомендацій для ТОВ «Укрелеваторпром» доцільно акцентувати увагу на методичних підходах до впровадження соціальної відповідальності бізнесу. Практика КСВ базується на широкому спектрі інструментів і управлінських моделей, які дозволяють системно інтегрувати соціальні та екологічні ініціативи у корпоративну стратегію. Одним із ключових методичних підходів є використання міжнародних стандартів і систем сертифікації. Зокрема, стандарт ISO 26000 надає комплексні рекомендації щодо впровадження принципів соціальної відповідальності та формує рамкову модель управління КСВ, охоплюючи питання екологічної стійкості, трудових відносин, взаємодії зі споживачами та іншими стейкхолдерами. Стандарт ISO 14001, у свою чергу, спрямований на побудову ефективної системи екологічного менеджменту та мінімізацію негативного впливу діяльності компаній на довкілля.

Вагому роль у розвитку КСВ відіграє Глобальна ініціатива зі звітності (GRI), яка визначає універсальні підходи до підготовки не фінансової звітності та забезпечує прозоре відображення соціальних, екологічних і економічних результатів діяльності компаній. Використання стандартів GRI дозволяє оцінити внесок бізнесу у сталий розвиток і підвищує рівень довіри з боку інвесторів та суспільства.

Суттєвого значення набувають також глобальні ініціативи, зокрема Принципи ООН щодо бізнесу та прав людини, Глобальний договір ООН та Цілі сталого розвитку (SDGs), які формують нормативно-ціннісну основу соціально відповідальної поведінки бізнесу на міжнародному рівні. Участь компаній у таких ініціативах свідчить про їхню готовність дотримуватися

високих етичних стандартів та інтегрувати соціальні цілі у довгострокову стратегію розвитку.

Поширеною практикою є також підготовка інтегрованих звітів, що поєднують фінансову та нефінансову інформацію і дозволяють комплексно оцінити вплив компанії на економіку, суспільство та довкілля. Окреме місце в системі КСВ посідають соціальні інвестиції, спрямовані на фінансування освітніх, медичних, екологічних та благодійних проєктів, а також відповідальне управління ланцюгами постачання, яке передбачає дотримання соціальних і екологічних стандартів усіма контрагентами. Не менш важливим методичним елементом є формування відповідної корпоративної культури та системи навчання персоналу, що сприяє внутрішньому прийняттю принципів КСВ і їх практичній реалізації на всіх рівнях управління. Регулярна публічна звітність про результати соціально відповідальної діяльності підсилює прозорість бізнесу та забезпечує ефективну комунікацію зі стейкхолдерами.

Водночас реалізація КСВ супроводжується низкою етичних дилем, зумовлених необхідністю пошуку балансу між досягненням прибутковості та виконанням соціальних зобов'язань. До найбільш поширених етичних дилем у практиці корпоративної соціальної відповідальності доцільно віднести:

- конфлікт між максимізацією фінансових результатів і довгостроковими соціальними інвестиціями;
- вибір між скороченням витрат і забезпеченням гідних умов праці;
- суперечності між інтересами різних груп стейкхолдерів;
- дилеми прозорості та повноти розкриття нефінансової інформації;
- відповідальність компаній за екологічні та соціальні наслідки діяльності у глобальних ланцюгах постачання.

### **3.2. Проєкт корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Укрелеваторпром»**

В умовах трансформації аграрного ринку України, підвищення екологічних вимог, загострення конкуренції та зростання ролі нефінансових факторів успішності бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність набуває стратегічного значення для підприємств зерново-логістичної сфери. Для ТОВ «Укрелеваторпром» впровадження системного проєкту корпоративної соціальної відповідальності є необхідним інструментом підвищення стійкості, зміцнення репутації, зниження соціально-екологічних ризиків та адаптації до стандартів ESG, що поступово стають обов'язковими для учасників міжнародних ланцюгів постачання. Наявні практики CSR на підприємстві мають фрагментарний характер та не інтегровані у стратегічну систему управління, що зумовлює потребу у формуванні комплексного проєкту корпоративної соціальної відповідальності з чітко визначеними цілями, напрямками, інструментами реалізації та очікуваними результатами.

**Метою проєкту** є формування та впровадження системної моделі корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Укрелеваторпром», інтегрованої у стратегію розвитку підприємства та орієнтованої на забезпечення сталого економічного, соціального й екологічного розвитку.

Основні напрями реалізації проєкту корпоративної соціальної відповідальності:

Проєкт корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Укрелеваторпром» передбачає реалізацію взаємопов'язаних напрямів, що охоплюють екологічну, соціальну, економічну та управлінську складові.

Екологічний напрям проєкту спрямований на мінімізацію негативного впливу елеваторної діяльності на довкілля. У межах цього напрямку передбачається поетапна модернізація зерносушильного обладнання з метою скорочення споживання енергоресурсів, упровадження систем пилопригнічення та локального екологічного моніторингу, оптимізація

використання водних ресурсів, а також підготовка до запровадження елементів обліку вуглецевого сліду. Очікуваним результатом є зниження енергоємності виробництва, скорочення викидів та підвищення екологічної безпеки діяльності підприємства.

Соціальний напрям проєкту орієнтований на розвиток персоналу та підвищення якості трудових відносин. Він передбачає впровадження програм професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, удосконалення системи охорони праці, розвиток внутрішніх комунікацій, а також реалізацію заходів із підтримки балансу між роботою та особистим життям. Окрему увагу планується приділити участі підприємства у соціальних ініціативах місцевих громад, зокрема підтримці освітніх та соціальних проєктів у регіонах присутності.

У межах напрямку корпоративної етики та управління передбачається розроблення та впровадження Кодексу корпоративної етики ТОВ «Укрелеваторпром», формалізація антикорупційних принципів, підвищення прозорості управлінських рішень та внутрішнього контролю. Це сприятиме формуванню єдиних стандартів поведінки, підвищенню довіри з боку партнерів та зниженню репутаційних ризиків.

Інформаційно-звітний напрям проєкту передбачає запровадження системи обліку та аналізу CSR-ініціатив, а також підготовку щорічного нефінансового звіту підприємства. У перспективі це створить основу для інтеграції принципів ESG та орієнтації на Цілі сталого розвитку ООН, що є важливим фактором конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Реалізація проєкту передбачається у три етапи. На підготовчому етапі здійснюється аудит наявних практик CSR, визначення ключових стейкхолдерів та формування внутрішньої робочої групи. На основному етапі відбувається впровадження запланованих заходів за всіма напрямками проєкту, інтеграція CSR у систему управління та запуск внутрішніх комунікацій. Завершальний етап передбачає оцінювання ефективності

реалізованих заходів, підготовку нефінансової звітності та коригування CSR-стратегії.

У результаті реалізації проєкту очікується підвищення екологічної та соціальної стійкості ТОВ «Укрелеваторпром», зростання рівня мотивації персоналу, зміцнення ділової репутації підприємства та зниження операційних і репутаційних ризиків. У довгостроковій перспективі проєкт сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його інвестиційної привабливості та інтеграції у сучасні ланцюги сталого агробізнесу.

Економічна доцільність впровадження проєкту визначається не лише прямими фінансовими результатами, а й сукупним ефектом від зниження операційних ризиків, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення людського капіталу та зростання нематеріальних активів підприємства, зокрема ділової репутації та рівня довіри з боку стейкхолдерів.

Запропонований проєкт CSR передбачає помірні інвестиційні витрати, які відповідають масштабам діяльності підприємства та можуть бути реалізовані поетапно без суттєвого навантаження на фінансовий стан. Основними статтями витрат є модернізація окремих елементів виробничого обладнання з метою підвищення енергоефективності, фінансування програм розвитку персоналу, впровадження елементів корпоративної етики та організація нефінансової звітності.

Очікуваний економічний ефект від реалізації проєкту формується за рахунок скорочення витрат на енергоресурси, зменшення втрат від простоїв та виробничих ризиків, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, а також опосередковано, через покращення доступу до партнерств, кредитних ресурсів і контрактів із соціально відповідальними контрагентами. У середньостроковій перспективі (2-3 роки) сукупний економічний ефект здатен компенсувати первинні витрати та створити стабільний позитивний фінансовий результат.

Умовні розрахунки свідчать, що загальні витрати на впровадження проєкту можуть становити близько 2,0 % річного операційного бюджету підприємства, тоді як очікувана економія та додатковий ефект – 2,5–3,5 %, що підтверджує економічну доцільність реалізації проєкту.

Таблиця 3.1

## Заходи КСВ ТОВ «Укрелеваторпром» з показниками ефективності

Напрямок CSR	Захід	Орієнтовні витрати, тис. грн/рік	Очікуваний ефект	Показники ефективності
Екологічна відповідальність	Модернізація зерносушильного обладнання та оптимізація енергоспоживання	650	Зниження енерговитрат, скорочення викидів	зменшення споживання енергії на 8–12 %; зниження викидів пилу
Екологічна відповідальність	Впровадження систем пилопригнічення та локального екомоніторингу	200	Покращення екологічних показників виробництва	відповідність екологічним нормам; зниження скарг громади
Соціальна політика	Програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу	220	Зростання продуктивності праці	+5–7 % продуктивності; зниження виробничих помилок
Соціальна політика	Посилення системи охорони праці та безпеки	150	Зменшення виробничого травматизму	–20–30 % нещасних випадків
Соціальна політика	Підтримка локальних соціальних ініціатив	120	Зміцнення відносин з громадами	зростання рівня соціальної лояльності
Корпоративна етика	Розробка та впровадження Кодексу корпоративної етики	65	Підвищення прозорості та керованості	наявність формалізованих етичних норм
Корпоративне управління	Антикорупційні процедури та внутрішній контроль	75	Зниження репутаційних ризиків	відсутність штрафів і претензій
Звітність	Підготовка нефінансового (CSR) звіту	95	Підвищення довіри партнерів	публікація CSR-звіту; розширення кола контрагентів
<b>Всього</b>		<b>1575</b>		

Джерело: розроблено автором

Запропонований проєкт є економічно обґрунтованим і характеризується позитивним співвідношенням «витрати–ефект». Інвестиції у CSR дозволяють підприємству не лише виконувати соціальні та екологічні зобов'язання, а й формувати довгострокові економічні переваги за рахунок підвищення ефективності виробництва, стабільності трудових відносин і зниження нефінансових ризиків. Реалізація проєкту створює передумови для переходу підприємства до моделі сталого розвитку та поступової інтеграції у сучасні ESG-орієнтовані ринкові середовища. Для кількісної оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Укрелеваторпром» доцільно застосувати метод інтегрального оцінювання, який дозволяє узагальнити різнорідні соціальні, екологічні та управлінські показники в єдиний узагальнюючий індекс. Використання інтегрального показника забезпечує можливість порівняння рівня розвитку CSR підприємства з галузевими орієнтирами та визначення пріоритетних напрямів його подальшого вдосконалення.

Інтегральний показник корпоративної соціальної відповідальності розраховується як зважена сума часткових індексів за окремими складовими КСВ і визначається за формулою:

$$I_{CSR} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot S_i,$$

де

$I_{CSR}$  – інтегральний показник корпоративної соціальної відповідальності підприємства;

$S_i$  – нормований показник  $i$ -ї складової КСВ (у межах від 0 до 1);

$w_i$  – ваговий коефіцієнт відповідної складової;

$n$  – кількість складових КСВ;

З урахуванням специфіки діяльності зерново-логістичного підприємства та результатів аналізу, проведеного у розділі 2, для оцінювання корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Укрелеваторпром»

виділено чотири ключові складові: екологічну відповідальність, соціальну політику, корпоративну етику та управління, а також звітність і відкритість. Вагові коефіцієнти сформовано з урахуванням їх відносної значущості для сталого розвитку підприємства.

Таблиця 3.2

Розрахунок інтегрального показника корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Укрелеваторпром»

Складова CSR	Позначення	Ваговий коефіцієнт $w_i$	Нормований показник $S_i$	Зважене значення
Екологічна відповідальність	S1	0,30	0,55	0,165
Соціальна політика	S2	0,30	0,60	0,180
Корпоративна етика та управління	S3	0,20	0,50	0,100
Звітність і відкритість	S4	0,20	0,45	0,090
<b>Разом</b>		<b>1,00</b>		<b>0,535</b>

Джерело: розраховано автором

На основі даних таблиці 3.2 інтегральний показник корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Укрелеваторпром» у 2023–2025 роках становить:

$$I_{CSR} = 0,30 \cdot 0,55 + 0,30 \cdot 0,60 + 0,20 \cdot 0,50 + 0,20 \cdot 0,45 = 0,535.$$

Отримане значення інтегрального показника свідчить про середній рівень розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Такий рівень є типовим для підприємств середнього масштабу зерново-логістичного сектору, які реалізують окремі соціально та екологічно орієнтовані заходи, проте не мають повністю сформованої та формалізованої КСВ-стратегії.

Порівняння отриманого показника з орієнтовними значеннями CSR-індексів провідних аграрних компаній України (Kernel, МХП, НІБУЛОН, Астарта), для яких інтегральний рівень КСВ у середньому перевищує 0,70, дозволяє зробити висновок про наявність істотного потенціалу зростання

соціальної відповідальності ТОВ «Укрелеваторпром». Найбільший резерв підвищення інтегрального показника зосереджений у сфері екологічних інновацій, формалізації корпоративної етики та розвитку системи не фінансової звітності. Таким чином, проведене інтегральне оцінювання підтверджує доцільність реалізації запропонованого проєкту корпоративної соціальної відповідальності, оскільки його впровадження створює передумови для переходу підприємства від адаптаційної моделі КСВ до системної, стратегічно орієнтованої моделі сталого розвитку.

### **Висновки до розділу 3**

У розділі 3 розроблено та обґрунтовано практичні напрями впровадження корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «Укрелеваторпром» з урахуванням специфіки його діяльності, сучасного стану елеваторної галузі та результатів проведеного аналітичного дослідження. Запропонований проєкт КСВ спрямований на інтеграцію соціальних, екологічних та економічних аспектів у систему управління підприємством як важливого чинника його сталого розвитку.

У процесі дослідження визначено ключові напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства, серед яких пріоритетне місце займають підвищення рівня безпеки та умов праці персоналу, розвиток кадрового потенціалу, зниження негативного впливу на навколишнє природне середовище, раціональне використання ресурсів, а також активна взаємодія з місцевими громадами. Обґрунтовано, що реалізація зазначених напрямів дозволяє не лише мінімізувати соціальні та екологічні ризики, а й сформувати позитивний імідж підприємства на ринку.

Розроблений проєкт корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Укрелеваторпром» передбачає систему конкретних заходів, структурованих за напрямками КСВ, із визначенням очікуваних результатів та показників ефективності. Запропоновані заходи мають комплексний характер і

поєднують соціальний ефект із економічною доцільністю, що забезпечує їх реалістичність та можливість практичної реалізації в умовах обмежених ресурсів.

Доведено, що впровадження проєкту КСВ сприятиме підвищенню рівня мотивації та лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів, покращенню виробничої дисципліни та зростанню продуктивності праці. Водночас реалізація екологічних заходів дозволить скоротити витрати на енергоносії, зменшити екологічне навантаження та підвищити відповідність підприємства сучасним екологічним стандартам і вимогам зацікавлених сторін.

Оцінка ефективності запропонованих заходів засвідчила, що корпоративна соціальна відповідальність може розглядатися не лише як інструмент соціального впливу, а й як важливий елемент стратегічного управління, який формує додаткову конкурентну перевагу підприємства. Реалізація проєкту КСВ створює передумови для зміцнення ділової репутації ТОВ «Укрелеваторпром», підвищення його інвестиційної привабливості та забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

Таким чином, результати розділу 3 підтверджують доцільність і практичну значущість впровадження системного підходу до корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві елеваторної галузі, що відповідає сучасним викликам та орієнтоване на забезпечення сталого розвитку в умовах трансформаційної економіки.

## ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємств і обґрунтовано напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Укрелеваторпром» шляхом розвитку КСВ.

У ході дослідження з'ясовано, що корпоративна соціальна відповідальність є важливою складовою сучасної системи управління підприємством, яка передбачає врахування соціальних, екологічних та економічних наслідків господарської діяльності. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити основні напрями КСВ та встановити, що її впровадження сприяє підвищенню конкурентоспроможності, ділової репутації та стійкості підприємства.

У першому розділі роботи розкрито сутність та еволюцію корпоративної соціальної відповідальності, визначено її принципи, складові та значення для діяльності підприємств. Обґрунтовано необхідність системного підходу до управління витратами соціально відповідальної діяльності та доведено, що ефективне управління КСВ потребує належного обліково-аналітичного забезпечення.

У другому розділі проаналізовано стан ринку елеваторних послуг в Україні та надано характеристику діяльності ТОВ «Укрелеваторпром». Оцінка стану корпоративної соціальної відповідальності підприємства показала, що КСВ реалізується переважно у вигляді окремих заходів, без чітко сформованої стратегії та системи оцінювання ефективності. Виявлено необхідність удосконалення управління соціально відповідальною діяльністю та впровадження комплексного підходу до обліку витрат КСВ.

У третьому розділі розроблено пропозиції щодо удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «Укрелеваторпром» та запропоновано проєкт КСВ. Обґрунтовано

доцільність його впровадження з позицій соціального, екологічного та економічного ефекту. Проведені розрахунки підтвердили економічну ефективність запропонованих заходів і їх позитивний вплив на фінансові результати та імідж підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності ТОВ «Укрелеваторпром». Запропоновані в роботі рекомендації мають практичне значення та можуть бути використані у діяльності підприємств елеваторної галузі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л., Болотова О. О. Соціальна відповідальність влади і бізнесу як умова сталого розвитку. Стійкий розвиток в умовах соціально-орієнтованої економіки: колективна монографія за ред. В. В. Прохорової. Харків : Смугаста типографія, 2016.
2. Балабанюк Ж. Взаємозв'язок корпоративної соціальної відповідальності та політики руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2012. № 3.
3. Березіна О. Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій. *Вісник Української академії банківської справи*. 2012. № 1 (32). С. 97-101.
4. Боднар О. А. Умови і чинники регулювання соціально-економічного розвитку. *Економічні науки*. 2014. № 11 (41). С. 52–59.
5. Боднарук О. В. Європейський досвід державного регулювання корпоративної соціальної відповідальності. *Менеджер*. 2016. № 2. С. 41-48.
6. Боуен Г. Соціальна відповідальність бізнесмена. Нью-Йорк: Harper & Brothers, 1953. 276 с.
7. Бурлакова Ю. Корпоративна соціальна відповідальність як основа гармонізації добробуту суспільства. *Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць*. Вип. 252. Т. IV. Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. С. 881-891.
8. Буян О. А. Підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємств України. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2012. № 6 (2). С. 159-169.
9. Волосковець Н.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 125-131.
10. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода. *Києво-Могилянська Бізнес Студія*. 2005. № 10. С. 34-38.

11. Всесвітня рада бізнесу із сталого розвитку (WBCSD). URL: <http://www.wbcsd.org>.
12. Дмитрів Б. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності. *Сталий розвиток економіки*. 2019. Випуск 4 (45). С. 96-104.
13. Жалдак Г. Управління репуатаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 20. Вип. 1 (47). С. 175-184.
14. Керівництво з соціальної відповідальності (Міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000). URL : <http://www.ksovok.com/doc/isofds26000.pdf>.
15. Куровська Н.О., Оліфір І.А. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах децентралізації. *Вісник ЖНАЕУ*. 2017. № 1(59). Т. 2. С. 68-75.
16. Лебедев І. В. Забезпечення сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1(139). С. 106-116.
17. Ложачевська О., Виговська А. Стейкхолдерський підхід до корпоративної соціальної відповідальності компаній. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58–2. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/58\\_2\\_2020/6.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/58_2_2020/6.pdf).
18. Малахова, Ю. А., & Мироненко, Д. А. Корпоративна соціальна відповідальність як конкурентна перевага підприємства на міжнародному ринку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. Випуск 1 (102). С. 69-73. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-1-9>
19. Мережа Глобального договору в Україні. URL : <http://www.globalcompact.org.ua>.
20. Практики КСВ в Україні 2019 / під ред. М. Саприкіної; Центр «Розвиток КСВ». Київ, 2019. 152 с.
21. Харчук, В. Ю., Чернобай, Л. І., & Рябічина, Ю. С. (2021). Корпоративна соціальна відповідальність вітчизняних компаній: особливості

імплементатії та розкриття інформації. *Підприємництво і торгівля*. 2021. Випуск 28. С. 103-110. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-16>

22. Холявка В., Лешко Х. Корпоративна соціальна відповідальність як запорука позитивних змін у діяльності підприємств сфери послуг. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: II Міжнародна науково-практична конференція, 7–8 жовтня 2021 року, Львів*. С. 361-364.

23. Чупріна М. О., Жалдак Г. П. Світові тренди в сфері розвитку корпоративної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2020. №11. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8365>.

24. CareEdge Ratings. Press release. 2023. URL: [https://www.careratings.com/upload/CompanyFiles/PR/23032023062311\\_Ernst\\_&\\_Young\\_LL.pdf](https://www.careratings.com/upload/CompanyFiles/PR/23032023062311_Ernst_&_Young_LL.pdf).

25. Carroll, A. B. Social Issues in Management: Comments on the Past and Future. *Bus. Soc.* 2019, 58, 1406–1412.

26. Ernst & Young. Official web-site. URL: [https://www.ey.com/uk\\_ua](https://www.ey.com/uk_ua).

27. Licandro, O. Análisis de la relación entre aplicación de la Responsabilidad Social y existencia de gerentes para liderarla. *Rev. Int. De Investig. En Cienc. Soc.* 2022, 18, 41-62.

28. Licandro, O.; Vázquez-Burguete, J.L.; Ortigueira, L.; Correa, P. Definition of Corporate Social Responsibility as a Management Philosophy Oriented towards the Management of Externalities: Proposal and Argumentation. *Sustainability* 2023, 15. <https://doi.org/10.3390/su151310722>

29. Sahelices-Pinto, C.; Lanero-Carrizo, A.; Vázquez-Burguete, J.L. Self-determination, clean conscience, or social pressure? Underlying motivations for organic food consumption among young millennials. *J. Consum. Behav.* 2021, 20, 449-459.

30. Yadlapalli, A.; Rahman, S.; Gunasekaran, A. Corporate social responsibility definitions in supply chain research: An ontological analysis. *J. Clean. Prod.* 2020.277.

31. Захаров Д. М. Вимірювання соціальних нематеріальних активів

як фактора впливу на формування соціального капіталу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 3(93). С. 28–34.

32. Колісник О. П., Гордієнко Т. В. Облік екологічних витрат у системі управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. № 19. С. 69–75.

33. Saleh Y. A. B. Defining and Classifying Corporate Social Costs: An Initiative to Enrich the Thought of Accounting for KCB. *JASF: Journal of Accounting and Strategic Finance*. 2025. № 8(1). P. 23–49.