

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права
та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «**Управління корпоративною соціальною відповідальністю як
складовою стратегії підприємства**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Шаповалов І. С.
Керівник: Баган Н. В.
Рецензент: Дорофєєв О. В.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Шаповалова Івана Сергійовича

1. Тема роботи «Корпоративна соціальна відповідальність як необхідний чинник формування стратегії підприємства», керівник роботи доктор філософії з економіки, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Баган Н. В.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
- нормативно–довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет–джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи формування корпоративної бізнес-стратегії підприємства

Розділ 2. Аналіз корпоративної бізнес-стратегії підприємства

Розділ 3. Напрями удосконалення та розвитку корпоративної бізнес-стратегії підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	виконано
11	Нормоконтроль	12.06.2026	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2026-16.06.2026	виконано

Здобувач вищої освіти

Іван ШАПОВАЛОВ
(підпис)

Керівник роботи

.....
(підпис) Надія БАГАН

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	19
2.2. Оцінка практики реалізації корпоративної соціальної відповідальності та її впливу на стратегію підприємства.....	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА...	34
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції та зростання вимог суспільства до бізнесу корпоративна соціальна відповідальність набуває особливого значення як важливий інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства. Сучасні підприємства дедалі більше усвідомлюють необхідність врахування не лише економічних результатів діяльності, а й соціальних та екологічних наслідків своїх рішень. Це зумовлює інтеграцію принципів корпоративної соціальної відповідальності у процес стратегічного управління.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що корпоративна соціальна відповідальність сьогодні розглядається не лише як добровільна ініціатива бізнесу, а як необхідний чинник формування ефективної стратегії підприємства, який сприяє зміцненню його конкурентних переваг, підвищенню ділової репутації, зростанню довіри з боку споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати довгострокову стабільність розвитку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: ««Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.); «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний

номер 0126U000388, 2026–2030 рр.).

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів корпоративної соціальної відповідальності та обґрунтування її ролі як необхідного чинника формування стратегії підприємства, а також розроблення рекомендацій щодо інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності у стратегічне управління підприємством для забезпечення його сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи – є процес формування та реалізації стратегії підприємства в умовах впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні засади корпоративної соціальної відповідальності як необхідного чинника формування стратегії підприємства, а також механізми її інтеграції у систему стратегічного управління.

Методи досліджень. У кваліфікаційній роботі було використано такі методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу (дослідження сутності корпоративної соціальної відповідальності та її ролі у формуванні стратегії підприємства); аналізу і синтезу (вивчення наукових підходів до управління корпоративною соціальною відповідальністю); порівняльного аналізу (оцінювання сучасних практик впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві); економічного та статистичного аналізу (дослідження показників діяльності підприємства та оцінки впливу заходів корпоративної соціальної відповідальності на результати його функціонування); графічний метод та метод узагальнення.

Інформаційна база. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися форми бухгалтерської та статистичної звітності підприємства, літературні джерела, наукові праці вчених з питань корпоративної соціальної відповідальності, стратегічного управління й

сталого розвитку підприємств, інформаційні ресурси мережі Інтернет, а також внутрішня документація підприємства, що стосується його соціальної та стратегічної діяльності.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у розробці обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування стратегії підприємства на основі принципів корпоративної соціальної відповідальності. Запропоновані рекомендації можуть бути використані підприємством для підвищення ефективності стратегічного управління, зміцнення конкурентних переваг, покращення ділової репутації, налагодження взаємодії із зацікавленими сторонами та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були опубліковані в фаховому економічному журналі «Актуальні проблеми економіки» випуск № 3(297) та представлені на Науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик (м. Полтава, ПДАУ, 21-22 квітня 2026 р.).

По темі кваліфікаційної роботи здобувачем вищої освіти були опубліковані стаття «Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури в систему стратегічного управління підприємством» та тези «Роль корпоративної соціальної відповідальності у стратегічному розвитку сучасного підприємства».

Структура та обсяг бакалаврської дипломної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 45 сторінках друкованого тексту. Робота містить 8 таблиць, 11 рисунків, 3 додатків. Список використаних джерел налічує 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є сучасною концепцією ведення бізнесу, що передбачає відповідальне ставлення підприємства до всіх зацікавлених сторін, зокрема споживачів, постачальників, партнерів й суспільства загалом. У сучасних умовах підприємства орієнтуються не лише на досягнення фінансових результатів, а й на вирішення соціальних та екологічних завдань. Найактивніше положення корпоративної соціальної відповідальності впроваджують великі підприємства, для яких це є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та зміцнення репутації. Водночас середні та малі підприємства поки що менш активно реалізують такі підходи, що зумовлено недостатньою поінформованістю щодо переваг КСВ та обмеженим розумінням практичних результатів її впровадження [28].

Упродовж останніх років значно зросла увага до питань корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. У розвинених країнах діяльність підприємств оцінюється не лише за рівнем прибутковості, а й з урахуванням соціальних та екологічних наслідків досягнення економічних результатів. У зв'язку з цим механізм функціонування сучасних компаній дедалі більше доповнюється соціальними та екологічними складовими, що сприяє забезпеченню їхнього сталого розвитку [40, с. 50].

Дослідження впровадження корпоративної соціальної відповідальності в діяльність українських підприємств потребує ґрунтовного аналізу передумов її виникнення та розвитку. Незважаючи на значне поширення концепції КСВ у світовій практиці, досі не сформовано єдиного загальновизнаного підходу до трактування цього поняття [39, с. 143]. Аналіз наукової літератури свідчить про існування різних підходів і поглядів щодо сутності та змісту соціальної відповідальності бізнесу (рис. 1.1).

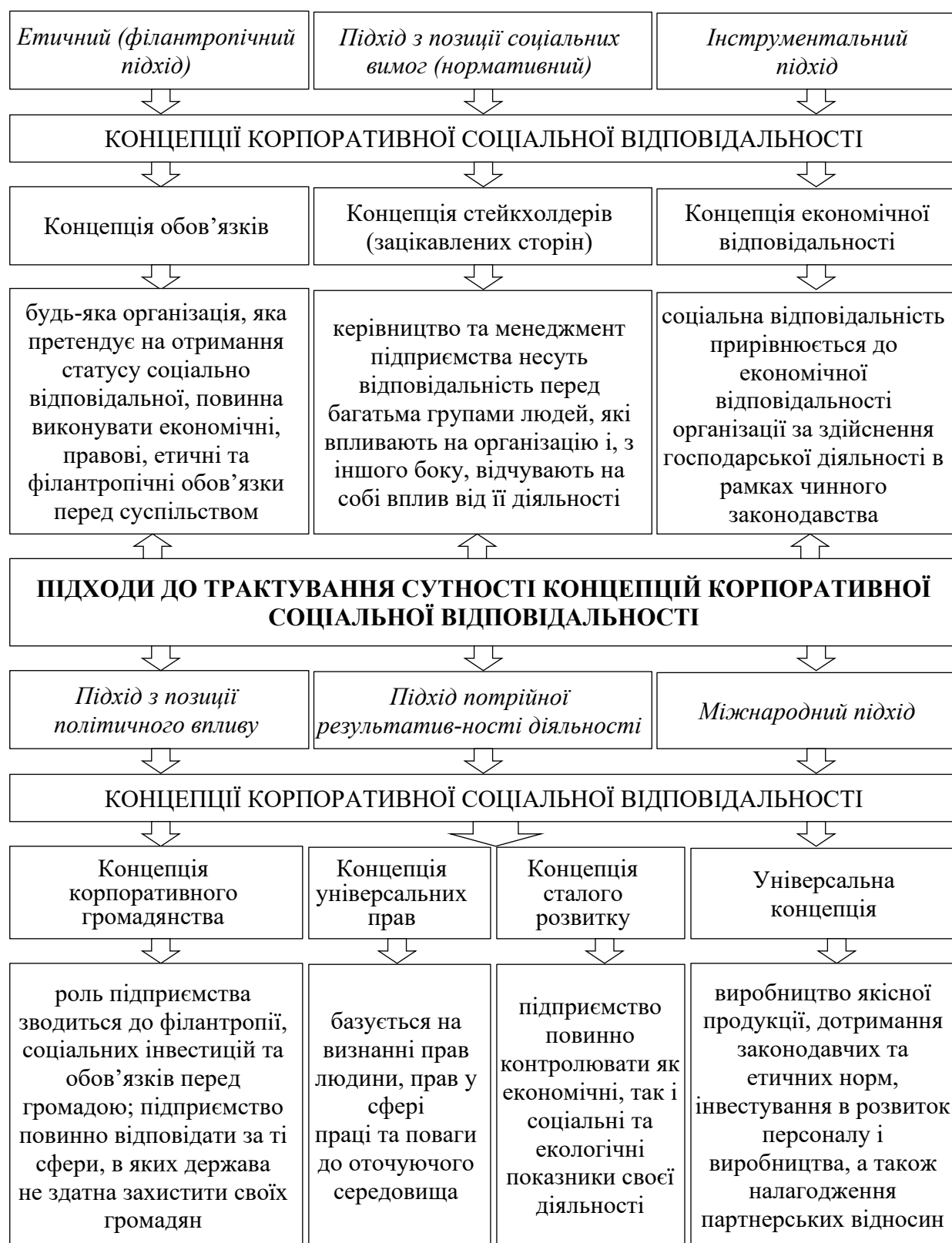


Рис. 1.1. Підходи до трактування сутності концепцій корпоративної соціальної відповідальності [розроблено за допомогою 23, с. 335]

Таким чином, в умовах активного розвитку підприємництва в Україні особливої актуальності набуває вивчення теоретичних основ КСВ,

дослідження її концептуальних засад та еволюції основних наукових підходів, що визначають сучасне розуміння корпоративної соціальної відповідальності.

Одним із ключових принципів розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні є забезпечення прозорості діяльності підприємств через відкритість інформації щодо їхніх економічних, екологічних, соціальних, етичних та інформаційних результатів, що сприяє зміцненню довіри зацікавлених сторін і ефективній реалізації політики [30, с. 512].

Розглянемо в табл. 1.1 основні принципи корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Таблиця 1.1

Принципи корпоративної соціальної відповідальності підприємства

[узагальнено за допомогою 20; 26; 29; 28; 40, с. 52]

Принципи	Характеристика
Відкритість	- транспарентність або прозорість: чіткість, однозначність і зрозумілість стратегії та механізмів ведення КСВ; - публічність: доступність всієї інформації (крім конфіденційних комерційних даних) щодо КСВ підприємства; - достовірність: недопущення махінацій з даними; - діалог: побудова системи КСВ на підставі діалогу між всіма учасниками
Системність	- спрямованість: виділення пріоритетних каналів і завдань; - регулярність: фокус на запланованих програмах КСВ в рамках визначених пріоритетних напрямків; - послідовність або єдність у часі: відповідальність за результати діяльності підприємства в минулому і в сьогоденні, а також прогнозований вплив на суспільство в майбутньому; - інтегрованість: впровадження КСВ в усі бізнес-процеси; - єдність в просторі: універсальність стратегії КСВ для будь-яких територіальних підрозділів підприємства
Значущість	- актуальність: своєчасність та затребуваність заходів КСВ; - масштабність: охоплення широкої аудиторії та відчутний ефект для суспільства; - вимірювана ефективність: витрати, пов'язані з КСВ, повинні вирішувати проблеми, а результати піддаватися обліку
Запобігання конфліктів	Нейтральна позиція підприємства щодо політики та релігії
Підзвітність	Підприємство повинне бути підзвітним, тобто здатним відзвітувати іншим за вплив на суспільство та довкілля
Прозорість	Підприємству варто бути прозорим в діяльності, яка впливає на інших
Етична поведінка	Поведінка підприємства повинна ґрунтуватися на принципах та правилах, що базуються на цілісності, чесності, рівності, розумному керівництві, добрпорядності

Як бачимо з табл. 1.1, корпоративна соціальна відповідальність є важливою складовою сучасної системи управління підприємством та виступає одним із ключових інструментів забезпечення його сталого розвитку. Реалізація принципів КСВ сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його репутації, формуванню довіри з боку зацікавлених сторін та підвищенню ефективності діяльності.

Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція управління бізнесом, яка передбачає врахування підприємством соціальних, економічних та екологічних наслідків своєї діяльності. Такий підхід ґрунтується на принципах етичної поведінки, дотриманні вимог законодавства та відповідальному ставленні до всіх зацікавлених сторін. Її основною метою є забезпечення балансу між досягненням бізнес-цілей та внеском у добробут суспільства й сталий розвиток навколишнього середовища [43].

Розглянемо на рис. 1.2 основні види корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

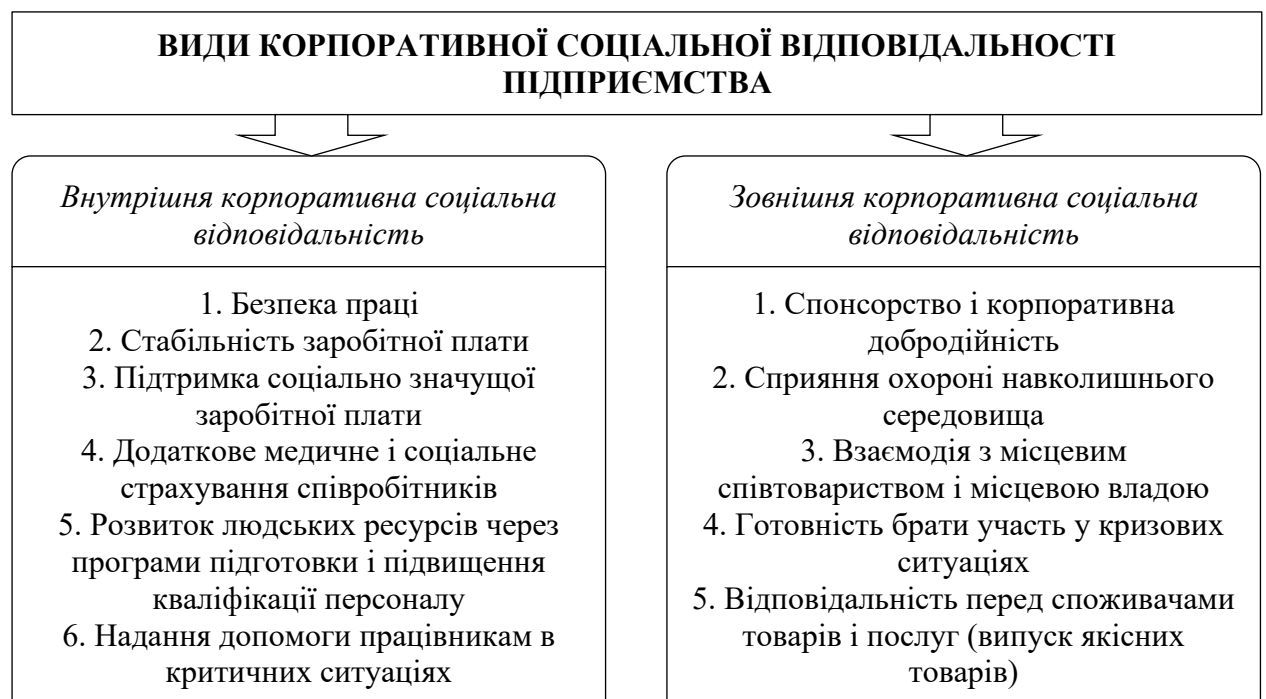


Рис. 1.2. Види корпоративної соціальної відповідальності підприємства [13; 18; 22]

Відповідальність бізнесу в межах корпоративної соціальної відповідальності передбачає усвідомлення підприємствами наслідків своєї діяльності для суспільства, економіки та навколишнього середовища. Цей підхід не обмежується лише виконанням законодавчих вимог, а передбачає добровільне впровадження додаткових заходів, спрямованих на створення позитивного соціального та екологічного впливу. Підприємства, які дотримуються принципів КСВ, прагнуть не лише досягати економічних результатів, а й робити внесок у суспільний добробут, підтримувати сталий розвиток та сприяти вирішенню актуальних соціальних проблем [32, с. 122].

Розглянемо на рис. 1.3 основні складові корпоративної соціальної відповідальності.

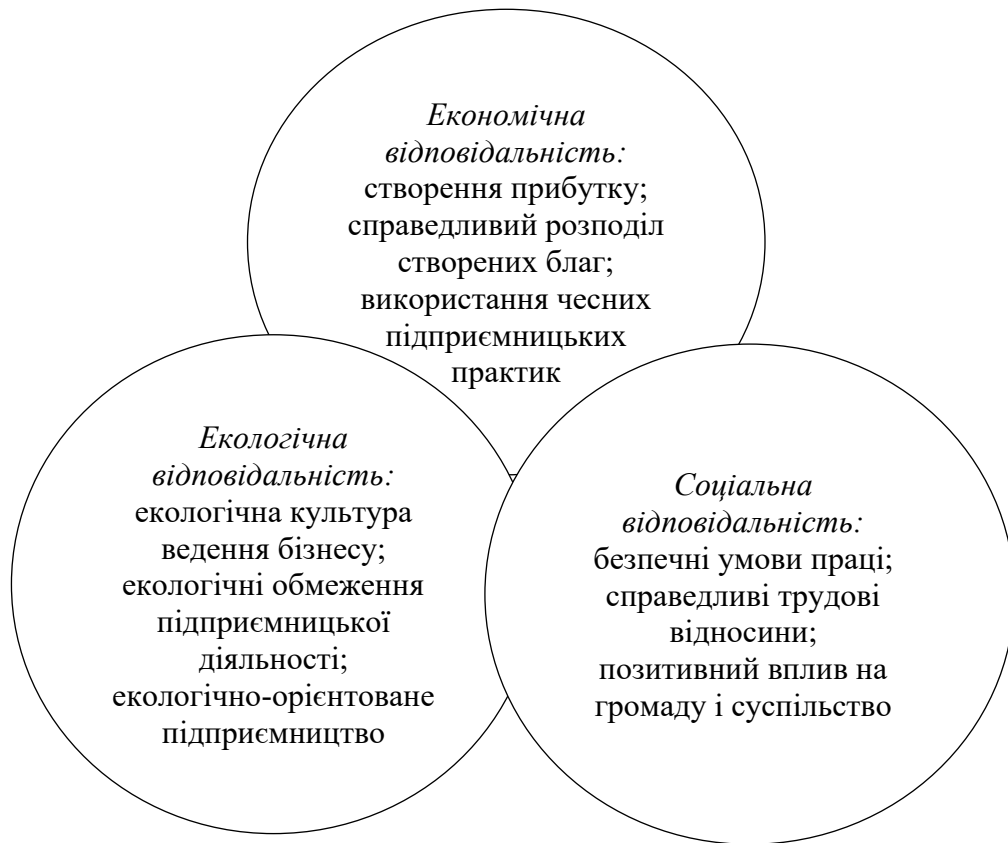


Рис. 1.3. Складові корпоративної соціальної відповідальності підприємства [8, с. 20]

Як бачимо з рис. 1.3, корпоративна соціальна відповідальність є важливою складовою сучасного управління підприємством й охоплює три

взаємопов'язані напрями: економічний, екологічний та соціальний. Загалом, можемо зазначити, що корпоративна соціальна відповідальність є добровільною інтеграцією соціальних та екологічних аспектів у діяльність підприємства та взаємодію із зацікавленими сторонами.

Економічна складова КСВ передбачає відповідальне ведення бізнесу та врахування впливу діяльності підприємства на економічні інтереси всіх зацікавлених сторін. Підприємство повинно забезпечувати стабільний розвиток, створювати робочі місця, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання перед працівниками, партнерами та державою, а також сприяти економічному зростанню регіону та країни.

Екологічна складова пов'язана з відповідальністю підприємства за вплив його діяльності на навколишнє середовище. Вона передбачає раціональне використання природних ресурсів, зменшення рівня забруднення, впровадження енергоощадних технологій та заходів із захисту довкілля. Дотримання екологічних принципів сприяє не лише збереженню природи, а й підвищенню якості життя населення.

Соціальна складова КСВ спрямована на вирішення соціальних питань, які виникають у процесі діяльності підприємства або пов'язані з нею. Вона охоплює забезпечення належних умов праці, підтримку професійного розвитку працівників, дотримання принципів рівності та справедливості, а також участь у благодійних й громадських проєктах. Соціально відповідальні підприємства активно взаємодіють із місцевими громадами та сприяють підвищенню суспільного добробуту.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність є комплексною системою управління, що поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства а їх гармонійне поєднання дозволяє підприємствам досягати довгострокового успіху, зміцнювати свою репутацію, підвищувати довіру зацікавлених сторін та робити вагомий внесок у сталий розвиток суспільства.

У сучасному бізнес-середовищі соціальна відповідальність вже не є

лише позитивною ініціативою, а стала невід’ємним елементом успішної діяльності підприємств. Після 24 лютого 2022 р. ця тенденція в Україні набула особливого значення, оскільки бізнес активно долучився до підтримки суспільства та захисту держави в умовах повномасштабної війни. Нині корпоративна соціальна відповідальність перетворюється з додаткової переваги на стратегічний інструмент управління, що сприяє зміцненню довіри клієнтів й партнерів, підвищенню лояльності працівників, формуванню конкурентних переваг та забезпеченню довгострокової стійкості підприємства [5]. У таких умовах корпоративна соціальна відповідальність виступає важливим механізмом адаптації бізнесу, який допомагає не лише відповідати очікуванням зацікавлених сторін, а й підвищувати конкурентоспроможність, залучати інвестиції та сприяти сталому розвитку підприємства.

Розглянемо на рис. 1.4 на які основні напрями корпоративної соціальної відповідальності направляють ініціативи сучасні підприємства.

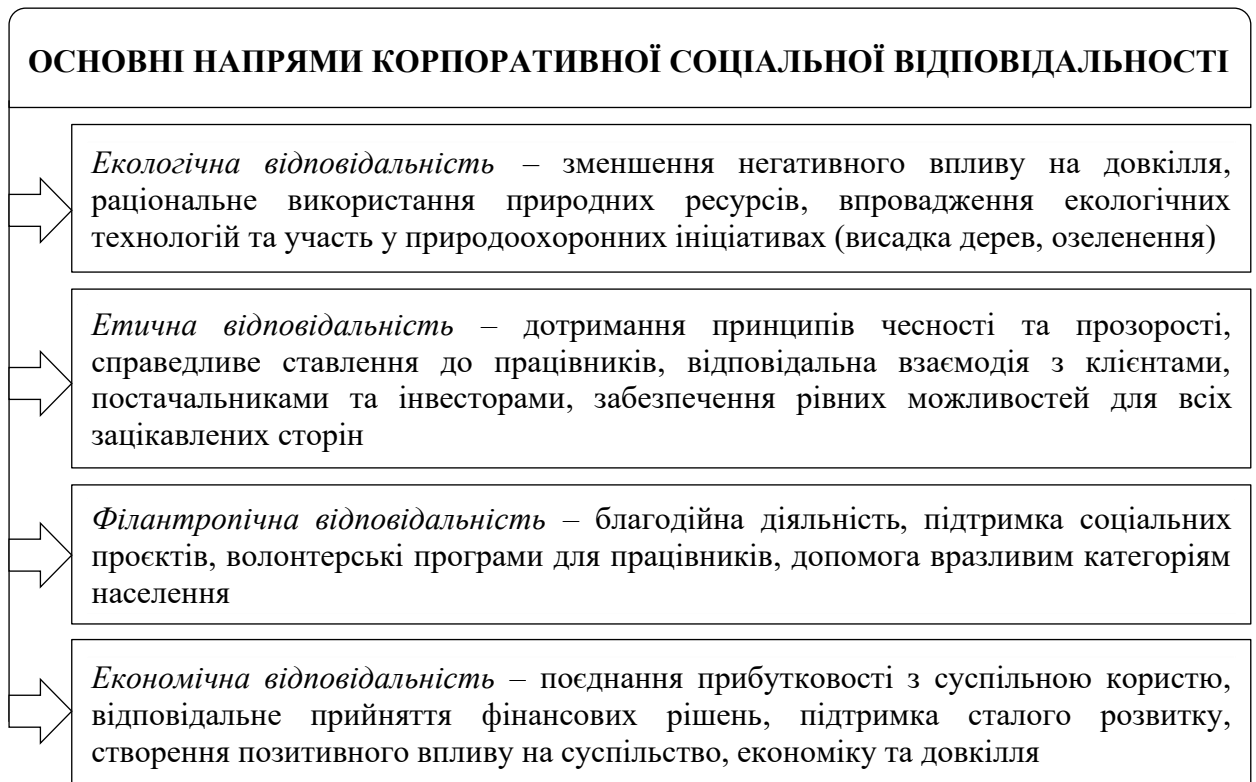


Рис. 1.4. Напрями корпоративної соціальної відповідальності [узагальнено за допомогою 5; 43]

Як бачимо з рис. 1.4, корпоративна соціальна відповідальність є важливим елементом сучасного управління підприємством, що сприяє досягненню не лише економічних, а й соціальних та екологічних цілей. Реалізація екологічної, етичної, філантропічної та економічної відповідальності дозволяє бізнесу зміцнювати свою репутацію, підвищувати рівень довіри з боку споживачів й партнерів, а також робити вагомий внесок у розвиток суспільства. В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану в Україні, впровадження принципів КСВ стає важливим чинником забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.

Сьогодні український бізнес дедалі активніше долучається до соціальних ініціатив, спрямованих на подолання наслідків повномасштабної війни та підтримку суспільства. Підприємства надають допомогу військовослужбовцям, підтримують постраждалих громадян, організовують благодійні акції та збори коштів. Одні впроваджують спеціальні програми підтримки для захисників, інші висвітлюють історії своїх працівників, які проходять службу в лавах Збройних Сил України, та залучають громадськість до допомоги їхнім підрозділам. Водночас багато брендів реалізують благодійні проекти, пов'язані зі своєю професійною діяльністю, використовуючи власні ресурси та експертизу для вирішення актуальних суспільних потреб [19].

Основою корпоративної соціальної відповідальності є дотримання бізнесом принципів юридичної відповідальності. Функціонування підприємств у суспільстві регулюється законодавчими та нормативно-правовими актами, які визначають правила ведення господарської діяльності та стандарти доброчесної ділової поведінки. Ці вимоги встановлюються органами державної та місцевої влади й є обов'язковими для виконання [42, с. 224]. Тому підприємства несуть відповідальність перед суспільством за дотримання законодавства та здійснення своєї діяльності відповідно до визначених правових норм й правил.

Усі сучасні стандарти корпоративної соціальної відповідальності, незважаючи на відмінності у підходах та сферах застосування, мають спільну мету – створення єдиних принципів оцінювання та звітності щодо соціальної, економічної та екологічної діяльності підприємств. Такі стандарти сприяють підвищенню прозорості бізнесу, забезпечують можливість об'єктивного аналізу результатів його діяльності та формують зрозумілі критерії оцінювання впливу підприємства на суспільство.

Важливою функцією стандартів КСВ є уніфікація нефінансової звітності, яка дозволяє систематизувати інформацію про соціальні проекти, екологічні ініціативи, умови праці, дотримання етичних норм та взаємодію із зацікавленими сторонами. Завдяки цьому інвестори, партнери, споживачі та державні органи отримують можливість оцінювати діяльність підприємств не лише за фінансовими показниками, а й за їхнім внеском у сталий розвиток суспільства.

Таблиця 1.2

Міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності

[узагальнено за допомогою 24; 37]

Назва	Характеристика
1	2
ISO 26000	Міжнародний стандарт, який надає рекомендації щодо впровадження соціальної відповідальності в діяльність організацій. Охоплює питання корпоративного управління, прав людини, трудових відносин, захисту довкілля та взаємодії із суспільством
GRI (Global Reporting Initiative)	Один із найпоширеніших міжнародних стандартів нефінансової звітності. Дозволяє підприємствам оцінювати та розкривати інформацію про економічний, соціальний та екологічний вплив своєї діяльності
SA 8000 (Social Accountability 8000)	Стандарт соціальної відповідальності, спрямований на забезпечення належних умов праці, захист прав працівників, недопущення дискримінації та примусової праці.
AA1000 (AccountAbility 1000)	Серія стандартів, що регулює взаємодію компанії із зацікавленими сторонами та оцінювання ефективності соціальної відповідальності. Забезпечує прозорість і підзвітність діяльності організації
UN Global Compact (Глобальний договір ООН)	Міжнародна ініціатива, що об'єднує компанії навколо десяти принципів у сферах прав людини, трудових відносин, екології та боротьби з корупцією.
OECD Guidelines for Multinational Enterprises	Рекомендації для транснаціональних компаній щодо відповідального ведення бізнесу, дотримання прав людини, етичних норм та принципів сталого розвитку.

Продовження табл. 1.2

1	2
SDGs (Цілі сталого розвитку ООН)	Система із 17 глобальних цілей, яка використовується компаніями для інтеграції принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності у свою діяльність.
ISO 14001	Стандарт екологічного менеджменту, що допомагає організаціям контролювати вплив на навколишнє середовище та підвищувати екологічну ефективність діяльності.
ISO 45001	Міжнародний стандарт управління охороною праці та безпекою працівників, спрямований на створення безпечних умов праці та зниження виробничих ризиків.
ESG Standards (Environmental, Social, Governance)	Сукупність критеріїв оцінювання діяльності компаній за екологічними, соціальними та управлінськими показниками, які широко використовуються інвесторами та фінансовими установами.

Отже, як бачимо з табл. 1.2, стандарти корпоративної соціальної відповідальності спрямовані на визначення ефективних механізмів управління соціальними та екологічними ризиками, сприяють підвищенню рівня корпоративної культури та допомагають підприємствам інтегрувати принципи сталого розвитку у свою стратегію. Їх використання дозволяє підприємствам зміцнювати ділову репутацію, підвищувати конкурентоспроможність й формувати довгострокові відносини з усіма групами стейкхолдерів.

Таким чином, стандарти КСВ виступають важливим інструментом для оцінювання та вдосконалення соціально відповідальної діяльності бізнесу, забезпечуючи баланс між економічними результатами, суспільними інтересами та захистом навколишнього середовища.

Оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства є важливим етапом визначення ефективності його соціальної, екологічної та економічної діяльності. Для цього використовуються різноманітні методики та інструменти, які дозволяють комплексно аналізувати результати впровадження принципів КСВ, виявляти сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначати напрями подальшого вдосконалення. Розглянемо в табл. 1.3 основні методики та інструменти оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємства та їх характеристику.

Таблиця 1.3

**Методики та інструменти оцінки корпоративної соціальної
відповідальності сучасного підприємства [14; 15; 16, с. 181; 33]**

Методики та інструменти	Зміст
Індекси та рейтинги КСВ	Існує багато рейтингів та індексів, які оцінюють соціальну відповідальність підприємств за різними критеріями, такими як Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good, MSCI ESG Ratings тощо. Ці інструменти дозволяють порівняти підприємства між собою та визначити їхні сильні та слабкі сторони в області КСВ
Соціальні аудити	Це систематичні оцінки соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства. Вони можуть бути проведені внутрішніми або зовнішніми аудиторами та включати аналіз політик, процедур, практик та впливу підприємства на стейкхолдерів
Соціальна звітність	Публікація звітів про сталість, екологічну відповідальність та соціальні ініціативи, які відображають вплив підприємства на суспільство та довкілля. Ці звіти дозволяють зацікавленим сторонам оцінити рівень соціальної відповідальності підприємства та результати його діяльності
Системи сертифікації	Отримання сертифікатів та визнання за впровадження екологічних та соціальних стандартів, таких як ISO 14001 (система екологічного управління) або ISO 26000 (стандарт соціальної відповідальності), може бути використано для підтвердження зобов'язання підприємства щодо КСВ
Внутрішні системи моніторингу та відстеження	Розробка внутрішніх систем моніторингу та відстеження, які дозволяють підприємству оцінювати свої досягнення в галузі КСВ, встановлювати цілі та плани дій для подальшого покращення

Таким чином, застосування сучасних методик та інструментів оцінки КСВ дає можливість підприємствам об'єктивно визначати рівень своєї соціальної відповідальності, контролювати досягнення поставлених цілей та підвищувати ефективність соціальних та екологічних програм.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах стала невід'ємною складовою діяльності бізнесу, а не лише популярною тенденцією. В Україні, особливо в період війни, дедалі більше підприємств усвідомлюють важливість своєї соціальної ролі та активно долучаються до підтримки суспільства. Такі ініціативи сприяють не лише вирішенню актуальних соціальних проблем, а й формуванню згуртованого колективу, підвищенню мотивації працівників та розвитку корпоративної культури.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

В сучасних умовах господарювання корпоративна соціальна відповідальність набуває дедалі більшого значення як складова стратегічного розвитку підприємства, вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню ділової репутації та формуванню довгострокових відносин із зацікавленими сторонами. Тому, важливим є дослідження практики реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності у товаристві та оцінка її впливу на результати діяльності.

Досліджуване підприємства є одним із провідних підприємств роздрібної торгівлі в Україні, основною діяльністю якого є продаж будівельних матеріалів, господарських товарів, меблів, побутової техніки та продукції для дому. Крім торговельної діяльності, товариство надає послуги з доставки, монтажу й обслуговування техніки, а також пропонує фінансові сервіси для покупців. Товариство співпрацює з провідними виробниками та постачальниками, забезпечуючи широкий асортимент якісних товарів за доступними цінами. Завдяки впровадженню сучасних технологій й постійному вдосконаленню сервісу товариство зберігає високий рівень конкурентоспроможності на ринку роздрібної торгівлі.

Гіпермаркет має сучасну матеріально-технічну базу, значні торговельні площі та розвинену організаційну структуру, до якої входять товарні відділи, адміністративно-управлінський персонал, бухгалтерія, логістична, маркетингова та кадрова служби. Це забезпечує ефективну організацію діяльності та якісне обслуговування клієнтів.

Трудові ресурси, як економічна категорія, описуються як працездатна частина населення країни, яка має необхідний рівень фізичного і

інтелектуального розвитку для виробництва матеріальних благ та послуг [38]. На мікрорівні трудові ресурси аналізуються в межах окремого підприємства. До їх складу входять усі працівники, які офіційно працевлаштовані, а також усі характеристики їх трудової діяльності, зокрема продуктивність, професійний досвід, навички та рівень мотивації [10].

У досліджуваному товаристві структура управління кадрами складається з відділу кадрів, менеджерів з персоналу та керівників структурних підрозділів, які спільно здійснюють підбір, розстановку, навчання та контроль за роботою співробітників.

Розглянемо на рис. 2.1 динаміку середньооблікової чисельності працівників товариства.



Рис. 2.1. Динаміка середньооблікової чисельності працівників товариства, 2023-2025 рр. [розроблено автором]

Як бачимо з рис. 2.1 протягом останніх трьох років в досліджуваному товаристві зросла чисельність працівників. У 2025 р. їх чисельність становила 28546 осіб, що на 1151 особу більше порівняно з 2023 р.

Основні засоби, до яких належать будівлі, споруди, машини, обладнання та транспортні засоби, є важливою складовою виробничого потенціалу підприємства. Вони забезпечують здійснення виробничого процесу та виступають одним із ключових факторів ефективного

функціонування суб'єкта господарювання. Рівень забезпеченості підприємства основними засобами, їх технічний стан, своєчасне проведення ремонтів, модернізації та оновлення значною мірою визначають продуктивність виробництва і результативність використання ресурсів. Ефективність використання основних засобів впливає на формування собівартості продукції, а відтак – на фінансові результати діяльності підприємства, зокрема показники прибутковості та рентабельності [21].

Проведемо оцінку ефективності використання основних засобів товариства в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	25035567	30416510	31828989	6793422	127,14
Коефіцієнт зносу	0,32	0,33	0,36	0,04	112,33
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,68	0,67	0,64	-0,04	94,11
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	913,87	1089,26	1115,01	201,13	122,01
Фондомісткість, грн	0,36	0,39	0,39	0,03	108,34
Фондовіддача, грн	2,76	2,55	2,55	-0,21	92,31

Проведена в табл. 2.1 оцінка ефективності використання основних засобів товариства показала зростання їх наявності на 6793422 тис. грн до показника 31828989 тис. грн у 2025р. Спостерігається незначне зростання коефіцієнта зносу основних засобів, який на кінець аналізованого періоду становить 0,36, що вказує на певне збільшення рівня зношеності основних засобів підприємства, проте його значення залишається в допустимих межах та не вказує на критичний стан матеріально-технічної бази. Оскільки зросло значення коефіцієнту зносу, то відповідно знизилася значення коефіцієнта придатності та становить 0,64.

В умовах економічної нестабільності ефективне управління фінансовими ресурсами набуває особливого значення для забезпечення успішної діяльності підприємства. Одним із ключових напрямів фінансового менеджменту є управління оборотним капіталом, оскільки від його ефективності залежить безперебійність виробничого процесу та реалізації продукції, а також рівень ліквідності й платоспроможності підприємства. Рациональне використання оборотних активів сприяє підтриманню фінансової стійкості та підвищенню результативності господарської діяльності [41].

Проведемо оцінку ефективності використання оборотного капіталу товариства в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	29037033	32851432	35091934	6054901	120,85
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	1,16	1,08	0,11	-1,05	9,12
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,38	2,36	2,31	-0,07	97,10
Матеріаломісткість, грн	1,45	1,45	1,43	-0,03	98,22
Матеріаловіддача, грн	2,13	0,69	0,70	-1,43	32,83

Проведена в табл. 2.2 оцінка показала зростання середньорічної вартості оборотного капіталу у 2025 р. порівняно з 2023 р. на 6054901 тис. грн (20,85 %) та становить 35091934 тис. грн. Також спостерігаємо незначне зниження коефіцієнтів оборотності оборотних та необоротних активів та матеріаломісткості та матеріаловіддачі.

На сучасному етапі умови ведення бізнесу в Україні є складними та характеризуються наявністю кризових явищ. Значних втрат вітчизняному підприємницькому сектору завдала повномасштабна війна, що триває на

території країни. У таких умовах підприємства змушені адаптуватися до нових реалій, змінювати напрями діяльності, а також формувати альтернативні логістичні ланцюги для забезпечення виробничого процесу необхідними ресурсами та реалізації продукції на ринку. За таких обставин керівництво підприємств повинно оперативно приймати управлінські рішення, які суттєво впливають на формування фінансових результатів їх діяльності. Обґрунтованість таких рішень має базуватися на результатах системних досліджень. У зв'язку з цим виникає необхідність своєчасного моніторингу, оцінювання та контролю вхідних і вихідних параметрів розвитку підприємства з урахуванням їх взаємозв'язку. Діагностика виробничо-комерційної діяльності підприємства дозволяє комплексно дослідити вхідні параметри, пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням, та вихідні показники, що характеризують ефективність реалізації продукції [34].

Проведемо оцінку й аналіз виробничо-комерційної діяльності товариства в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Результати виробничо-комерційної діяльності товариства,
2023-2025 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виручка від реалізації продукції і послуг, тис. грн	69151489	77627463	81150747	11999258	117,35
Чистий прибуток, тис. грн	3091915	2251836	1445147	-1646768	46,74
Коефіцієнт автономії	0,41	0,40	0,39	-0,02	96,06
Загальний коефіцієнт ліквідності, %	1,97	1,92	1,91	-0,05	97,20
Рівень рентабельності, %	142,99	143,24	147,37	X	X
Норма прибутку, %	4,66	5,67	1,80	X	X

Проведена в табл. 2.3 оцінка виробничо-комерційної діяльності товариства показала динаміку до зниження частини досліджуваних показників. Зокрема, знизилося значення чистого прибутку на -1646768 тис.

грн (53,26 %) та на 2025 р. становить 1445147 тис. грн. Частково знизилася значення коефіцієнта автономії до показника 0,39, що свідчить про зменшення частки власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування підприємства. Така тенденція може вказувати на посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та певне зниження рівня його фінансової незалежності. Загальний коефіцієнт ліквідності становить 1,91, що свідчить про достатній рівень покриття поточних зобов'язань його оборотними активами та загалом характеризує задовільну платоспроможність підприємства. Зростання ми спостерігаємо виручки від реалізації продукції у 2025 р. на 11999258 тис. грн (17,35 %) та незначне підвищення рівня рентабельності до 147,37 %. Досить помітно знизилася значення показника норми з прибутку з 4,66 у 2023 р. до 1,80 у 2025 р., така динаміка свідчить про погіршення ефективності використання ресурсів товариства та зменшення рівня його прибутковості протягом досліджуваного періоду.

Отже, проведена організаційно-економічна характеристика товариства показала, що воно є одним із провідних суб'єктів роздрібної торгівлі України, яке володіє значним кадровим, матеріально-технічним та фінансовим потенціалом. Упродовж досліджуваних років спостерігалася зростання чисельності персоналу, вартості основних засобів та оборотного капіталу, що свідчить про подальший розвиток товариства та розширення масштабів його діяльності.

Водночас результати аналізу вказують на наявність окремих негативних тенденцій, зокрема зниження фондівіддачі, уповільнення оборотності активів, скорочення чистого прибутку та норми прибутку. Незважаючи на зростання обсягів реалізації продукції та збереження належного рівня ліквідності, підприємству необхідно приділяти більше уваги підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню фінансової стійкості та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності.

У сучасних умовах важливим чинником забезпечення сталого розвитку

підприємства є не лише досягнення високих економічних результатів, а й формування відповідальної політики щодо працівників, споживачів, партнерів, місцевих громад та навколишнього середовища. Саме тому для комплексної оцінки діяльності товариства доцільно надалі дослідити практику реалізації корпоративної соціальної відповідальності та визначити її вплив на стратегічний розвиток підприємства.

2.2. Оцінка практики реалізації корпоративної соціальної відповідальності та її впливу на стратегію підприємства

Розроблення стратегії корпоративної соціальної відповідальності є важливою складовою діяльності сучасних компаній, оскільки визначає основні напрями та пріоритети їхньої взаємодії із суспільством, сприяє досягненню соціально значущих цілей й водночас забезпечує економічну ефективність бізнесу. На відміну від XX століття, сьогодні підприємства дедалі частіше інтегрують принципи корпоративної соціальної відповідальності у свою маркетингову та корпоративну стратегію, використовуючи їх як інструмент зміцнення репутації, підвищення впізнаваності бренду та формування довіри з боку зацікавлених сторін. Процес формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності є комплексним та багатограним, адже потребує узгодження соціальних ініціатив із місією, цінностями та довгостроковими цілями компанії [3].

Корпоративна соціальна відповідальність товариства є важливим елементом його корпоративної стратегії та реалізується через систему заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, підтримку працівників, місцевих громад, навколишнього середовища та суспільства загалом. Загалом, корпоративна соціальна відповідальність є важливою складовою стратегії розвитку підприємства та спрямована на забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями.

Розглянемо в табл. 2.4 основні напрями корпоративної соціальної відповідальності товариства.

Таблиця 2.4

**Напрями корпоративної соціальної відповідальності товариства,
2023-2025 рр. [узагальнено за допомогою 4; 7; 9; 11; 12; 17; 44]**

Напрямок	Характеристика
Відповідальність перед персоналом	Товариство забезпечує офіційне працевлаштування, належні умови праці, конкурентний рівень оплати праці та соціальні гарантії. Значна увага приділяється професійному розвитку персоналу через проведення навчань, тренінгів, програм адаптації та підвищення кваліфікації. Товариство створює можливості для кар'єрного зростання та розвитку кадрового потенціалу, що сприяє підвищенню мотивації працівників та формуванню корпоративної культури
Благодійна та гуманітарна діяльність	Товариство бере участь у реалізації гуманітарних проєктів, надає допомогу лікарням, соціальним установам, внутрішньо переміщеним особам та постраждалим від бойових дій. Значні ресурси спрямовуються на підтримку соціально вразливих категорій населення та відновлення пошкодженої інфраструктури
Підтримка Збройних Сил України	Товариство надає матеріально-технічну допомогу, передає транспортні засоби, будівельні матеріали, обладнання та інші необхідні ресурси для забезпечення обороноздатності держави
Відповідальність перед споживачами	Товариство приділяє значну увагу забезпеченню високої якості товарів та послуг, дотриманню стандартів обслуговування та захисту прав споживачів. Постійне розширення асортименту, контроль якості продукції, впровадження сучасних цифрових сервісів та програм лояльності сприяють формуванню довіри клієнтів й зміцненню конкурентних позицій товариства на ринку
Відповідальність перед місцевими громадами	Товариство бере активну участь у розвитку територіальних громад, на території яких здійснює свою діяльність, підтримує освітні, спортивні та культурні проєкти, сприяє розвитку соціальної інфраструктури та створенню нових робочих місць, що забезпечує зміцнення партнерських відносин між бізнесом й суспільством
Екологічна відповідальність	Товариство впроваджує енергоощадні технології, використовує сучасне освітлення та обладнання з низьким рівнем енергоспоживання, здійснює заходи щодо раціонального використання ресурсів й зменшення негативного впливу на довкілля. Екологічні ініціативи сприяють реалізації принципів сталого розвитку та підвищують репутацію товариства
Відповідальне ведення бізнесу	Товариство дотримується принципів прозорості, доброчесності та етичної поведінки у взаємовідносинах із працівниками, партнерами, постачальниками та державними органами. Виконання податкових зобов'язань, дотримання законодавства та підтримання високих стандартів корпоративного управління забезпечують стабільність діяльності товариства та формують позитивний імідж на ринку

Як бачимо з табл. 2.4, корпоративна соціальна відповідальність досліджуваного товариства реалізується через комплекс взаємопов'язаних

економічних, соціальних, екологічних та благодійних заходів. Їх впровадження сприяє зміцненню його ділової репутації, підвищенню рівня довіри з боку працівників, споживачів й суспільства, а також забезпечує реалізацію стратегічних цілей та довгостроковий сталий розвиток товариства.

Розглянемо більш детально кожен з відображених в табл. 2.4 напрямів. Спочатку проаналізуємо відповідальність товариства перед своїм персоналом.

Одним із ключових напрямів корпоративної соціальної відповідальності товариства є турбота про персонал та створення Товариство розглядає людський капітал як один із найважливіших ресурсів свого стратегічного розвитку, тому реалізує комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня добробуту, мотивації та лояльності співробітників.

Воно надає працівникам широкий спектр соціальних гарантій, зокрема безкоштовне медичне обслуговування, організацію харчування, забезпечення спецодягом, можливість оздоровлення та участі в культурно-масових заходах. Значна увага приділяється створенню безпечних та комфортних умов праці, а також підтримці здорового способу життя [4].

Важливою складовою соціальної відповідальності товариства є розвиток кадрового потенціалу. У товаристві функціонує система безперервного навчання, що включає внутрішні тренінги, семінари, воркшопи та програми підвищення кваліфікації, що сприяє професійному розвитку працівників, удосконаленню їхніх компетенцій та підвищенню ефективності трудової діяльності [31].

Особливе значення товариство надає формуванню кадрового резерву та розвитку внутрішнього лідерства. Більшість керівників торговельних центрів пройшли шлях професійного зростання безпосередньо в межах товариства, що свідчить про ефективність системи кар'єрного просування та створення можливостей для реалізації професійного потенціалу працівників. Крім того, підприємство активно підтримує фізичний розвиток співробітників через створення спортивної інфраструктури та забезпечення доступу до занять

спортом. Реалізація соціальних, освітніх та оздоровчих програм сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню рівня задоволеності персоналу та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Попри складні умови воєнного часу, товариство продовжує здійснювати вагомий внесок у розвиток національної економіки, активно інвестуючи в розширення діяльності, створюючи нові робочі місця та забезпечуючи стабільне зростання податкових надходжень до бюджету. Воно залишається одним із небагатьох представників роздрібної торгівлі, які не лише зберігають операційну активність під час війни, а й продовжують реалізовувати інвестиційні проекти та підтримувати економічну стійкість країни [44].

Товариство усвідомлює свою важливу роль у розвитку суспільства та прагне здійснювати позитивний вплив на соціально-економічний розвиток країни. Воно розглядає підтримку громадян, місцевих громад й соціально важливих ініціатив як один із пріоритетних напрямів своєї діяльності. Саме тому участь у суспільних проєктах, благодійних програмах й соціальних ініціативах є важливою складовою корпоративної соціальної відповідальності підприємства та відображає його прагнення сприяти підвищенню добробуту населення й сталому розвитку України [36].

Товариство активно підтримує ряд суспільних проєктів, розглянемо їх схематично на рис. 2.2.

Отже, як бачимо з рис. 2.2 товариство активно реалізує політику корпоративної соціальної відповідальності через широкий спектр соціальних, благодійних, освітніх, медичних та гуманітарних проєктів не обмежуючись виконанням лише економічних функцій, а беручи активну участь у вирішенні суспільно важливих проблем, підтримці підприємництва, розвитку освіти, охорони здоров'я та соціальному захисті населення. Особливу увагу підприємство акцентує саме на підтримці працівників, місцевих громад, соціально вразливих категорій населення та реалізації благодійних ініціатив, що сприяє зміцненню його ділової репутації та формуванню позитивного іміджу соціально відповідального бізнесу.



Рис. 2.2. Реалізовані суспільні, соціальні проєкти товариства, 2016-2026 рр. [розроблено за допомогою 36]

Варто зазначити, що реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності також позитивно впливає й на конкурентоспроможність товариства, підвищуючи рівень довіри з боку споживачів, партнерів та суспільства загалом.

Одним із пріоритетних напрямів соціальної відповідальності підприємства є підтримку молоді та розвиток спорту. Підприємство активно реалізує спортивні та молодіжні ініціативи, спрямовані на залучення дітей та молоді до здорового способу життя, фізичного розвитку й занять спортом. Через фінансування спортивних проєктів, розвиток спортивної інфраструктури та підтримку обдарованих спортсменів товариство сприяє формуванню майбутнього спортивного потенціалу України та створює умови для підготовки молодих талантів до успішних виступів на національному й міжнародному рівнях.

Розглянемо на рис. 2.3 більш детально які саме спортивні ініціативи підтримує досліджуване товариство, та яким чином здійснюється їх реалізація.

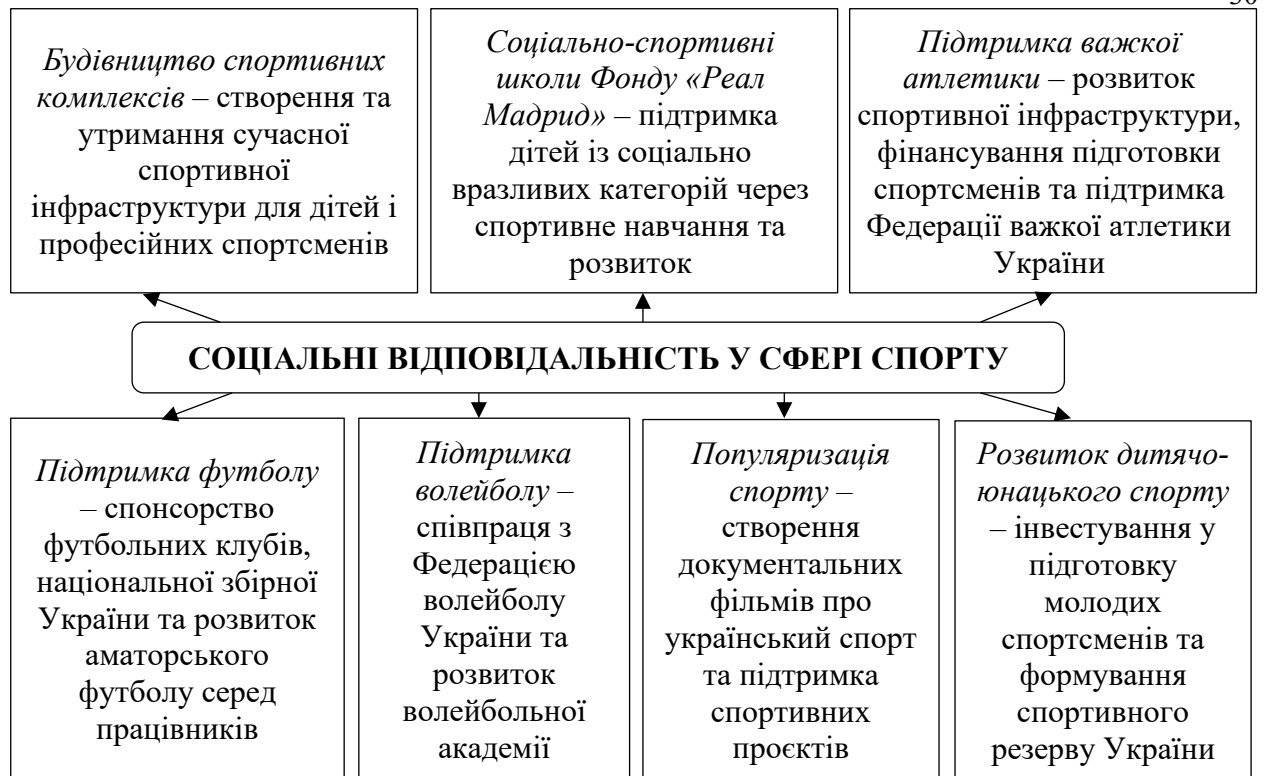


Рис. 2.3. Соціальна відповідальність товариства у сфері спорту [розроблено за допомогою 35]

Отже, підтримка спорту є одним із важливих напрямів корпоративної соціальної відповідальності товариства. Воно здійснює комплексну діяльність, спрямовану на розвиток спортивної інфраструктури, підтримку дитячо-юнацького спорту, підготовку професійних спортсменів та популяризацію здорового способу життя серед населення. Реалізація спортивних проєктів, співпраця з національними спортивними федераціями та створення сучасних спортивних об'єктів сприяють розвитку спортивного потенціалу країни та формуванню сприятливих умов для самореалізації молоді.

Вкладення коштів у розвиток спорту не лише підвищує соціальну значущість діяльності товариства, а й позитивно впливає на його репутацію, зміцнює довіру громадськості та демонструє прихильність принципам сталого розвитку. Таким чином, підтримка спорту виступає важливою складовою соціальної політики товариства та підтверджує його прагнення робити внесок у розвиток українського суспільства.

Нині, одним з найголовніших напрямів корпоративної соціальної відповідальності товариства є всебічна підтримка в умовах війни. Починаючи з 2017 р. з метою підтримки учасників бойових дій та членів їхніх сімей товариство реалізувало Всеукраїнську соціальну програму «Українці Разом» [7], яка діє в мережі торговельних центрів та інтернет-магазинів. Учасники програми мають можливість отримувати знижки на широкий асортимент товарів, що сприяє їх соціальній підтримці та підвищенню рівня соціального захисту. За роки функціонування програми її учасниками було здійснено мільйони покупок, а загальний обсяг наданих знижок перевищив 1,5 млрд грн, що свідчить про вагомий внесок товариства у підтримку захисників України та їхніх родин.

Допомога в умовах війни від товариства діє за рядом напрямків, серед яких гуманітарні штаби, допомога медикам, гуманітарне розмінування та підтримка населення. Розглянемо їх більш детально на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Соціальна відповідальність товариства в умовах війни, 2022-2026 [розроблено за допомогою 9]

Як бачимо з рис. 2.4 в умовах повномасштабної війни товариство значно розширило напрями своєї корпоративної соціальної відповідальності, зосередивши увагу на підтримці військових, медичних закладів, внутрішньо переміщених осіб та населення, яке постраждало від воєнних дій. Товариство активно долучається до реалізації гуманітарних ініціатив, організації логістичної підтримки, забезпечення медичної сфери необхідним обладнанням, а також сприяє вирішенню нагальних соціальних проблем громад. Важливими напрямками діяльності стали підтримка дітей, допомога в евакуації населення, розвиток гуманітарних хабів, участь у проєктах з гуманітарного розмінування та відновлення житлової інфраструктури. Такі заходи свідчать про високий рівень соціальної відповідальності підприємства та його готовність брати активну участь у подоланні наслідків війни.

Товариство також досить активно займається екополітикою та має багато екологічних ініціатив. Екологічна відповідальність базується на впровадженні принципів сталого розвитку, здійснюються активні інвестиції у зелену енергетику, розвиток інфраструктури для електротранспорту та реалізуються масштабні національні екологічні ініціативи [12].

Екологічна відповідальність є важливою складовою корпоративної соціальної відповідальності товариства та спрямована на впровадження принципів сталого розвитку, раціональне використання природних ресурсів й мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище [11]. Товариство реалізує комплекс екологічних ініціатив, які охоплюють енергоефективність, розвиток відновлюваної енергетики, управління відходами та популяризацію екологічно відповідального споживання.

Одним із ключових напрямів екологічної політики підприємства є впровадження відновлюваних джерел енергії. Також важливе місце в екологічній діяльності займає розвиток інфраструктури для електротранспорту (на території торговельних центрів функціонують зарядні станції для електромобілів, що сприяє популяризації екологічно чистого транспорту), впровадження принципів циркулярної економіки через повторне

використання та переробку відходів (збір макулатури та програми збору й утилізації використаних батарейок) [45; 27], скорочення використання пластикової упаковки та активна участь у природоохоронних та просвітницьких проєктах (програми озеленення територій, екологічні акції та ініціативи, спрямовані на підвищення екологічної свідомості населення). Варто зазначити, що товариство підтримує концепцію Zero Waste, яка передбачає раціональне використання ресурсів, повторне застосування матеріалів та мінімізацію утворення відходів.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність є важливою складовою корпоративної стратегії товариства, оскільки забезпечує досягнення не лише економічних, а й соціальних цілей, сприяючи сталому розвитку підприємства та посиленню його позицій на ринку. Соціальні ініціативи у воєнний період сприяють зміцненню суспільної стійкості, підтримці громадян та держави, а також формують позитивний імідж товариства як соціально відповідального бізнесу, що робить вагомий внесок у відновлення та розвиток України. Що стосується екологічної відповідальності, то вона реалізується через комплекс заходів у сфері енергоефективності, розвитку відновлюваної енергетики, переробки відходів, скорочення використання пластику та підтримки екологічних ініціатив, що сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля, формуванню екологічної культури та забезпеченню сталого розвитку товариства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах посилення конкуренції, зростання суспільних очікувань та необхідності забезпечення сталого розвитку корпоративна соціальна відповідальність стає важливою складовою стратегічного управління підприємством. Для досліджуваного товариства, яке є одним із найбільших ритейлерів України, удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності сприятиме зміцненню його репутації, підвищенню лояльності споживачів, покращенню взаємодії із зацікавленими сторонами та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності.

Розглянемо в табл. 3.1 рекомендовані напрями удосконалення корпоративної соціальної відповідальності в стратегії товариства.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення корпоративної соціальної відповідальності в стратегії товариства, 2026-2028 рр. [розроблено автором]

Напрямок удосконалення	Заходи реалізації	Очікуваний результат
1	2	3
Розробка комплексної стратегії сталого розвитку	Визначення довгострокових цілей у сфері ESG, встановлення KPI, впровадження системи моніторингу та контролю виконання КСВ-програм	Підвищення ефективності управління КСВ та інтеграція принципів сталого розвитку в корпоративну стратегію
Посилення екологічної відповідальності	Розширення використання сонячних електростанцій, впровадження енергоощадних технологій, розвиток систем сортування та переробки відходів	Зниження негативного впливу на навколишнє середовище, скорочення енергетичних витрат
Розвиток соціальної відповідальності щодо персоналу	Організація програм навчання та підвищення кваліфікації, удосконалення системи мотивації, підтримка здоров'я та безпеки працівників	Зростання продуктивності праці, підвищення рівня задоволеності та лояльності персоналу
Розширення благодійних та соціальних проєктів	Підтримка освітніх, культурних і спортивних ініціатив, допомога військовим, ветеранам та постраждалим від війни, співпраця з благодійними фондами	Посилення соціального впливу компанії та зміцнення її репутації

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Підвищення прозорості та відкритості діяльності	Підготовка нефінансової звітності, розкриття інформації про результати КСВ-програм, впровадження ESG-звітності	Підвищення довіри інвесторів, партнерів та споживачів
Впровадження принципів відповідального постачання	Оцінювання постачальників за екологічними та соціальними критеріями, розвиток партнерства з відповідальними постачальниками	Формування стійкого та прозорого ланцюга постачання
Розвиток взаємодії з місцевими громадами	Реалізація спільних соціальних проєктів, підтримка регіонального розвитку, створення програм соціального партнерства	Зміцнення взаємовідносин із громадами та підвищення соціальної цінності бізнесу
Цифровізація управління КСВ	Впровадження цифрових платформ для моніторингу соціальних та екологічних показників, автоматизація звітності	Підвищення ефективності управління та оперативності прийняття рішень у сфері КСВ

Першим напрямом удосконалення є розробка та впровадження комплексної стратегії сталого розвитку, яка б об'єднувала економічні, соціальні та екологічні цілі підприємства. Така стратегія повинна містити конкретні показники ефективності, механізми контролю та систему регулярної звітності щодо досягнення цілей сталого розвитку.

Ми розробили комплексну стратегію сталого розвитку досліджуваного товариства. Основна мета впровадження цієї стратегії орієнтована на забезпечення довгострокового економічного зростання, підвищення соціальної відповідальності та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище шляхом інтеграції принципів сталого розвитку в усі напрями діяльності товариства. Розглянемо схематично на рис. 3.1 комплексну стратегію сталого розвитку товариства.

Як бачимо з рис. 3.1 реалізація економічної складової стратегії сталого розвитку сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності товариства. Завдяки впровадженню сучасних цифрових технологій, оптимізації логістичних процесів, розширенню асортименту товарів та розвитку онлайн-торгівлі підприємство зможе збільшити обсяги реалізації продукції та послуг, підвищити продуктивність праці й зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

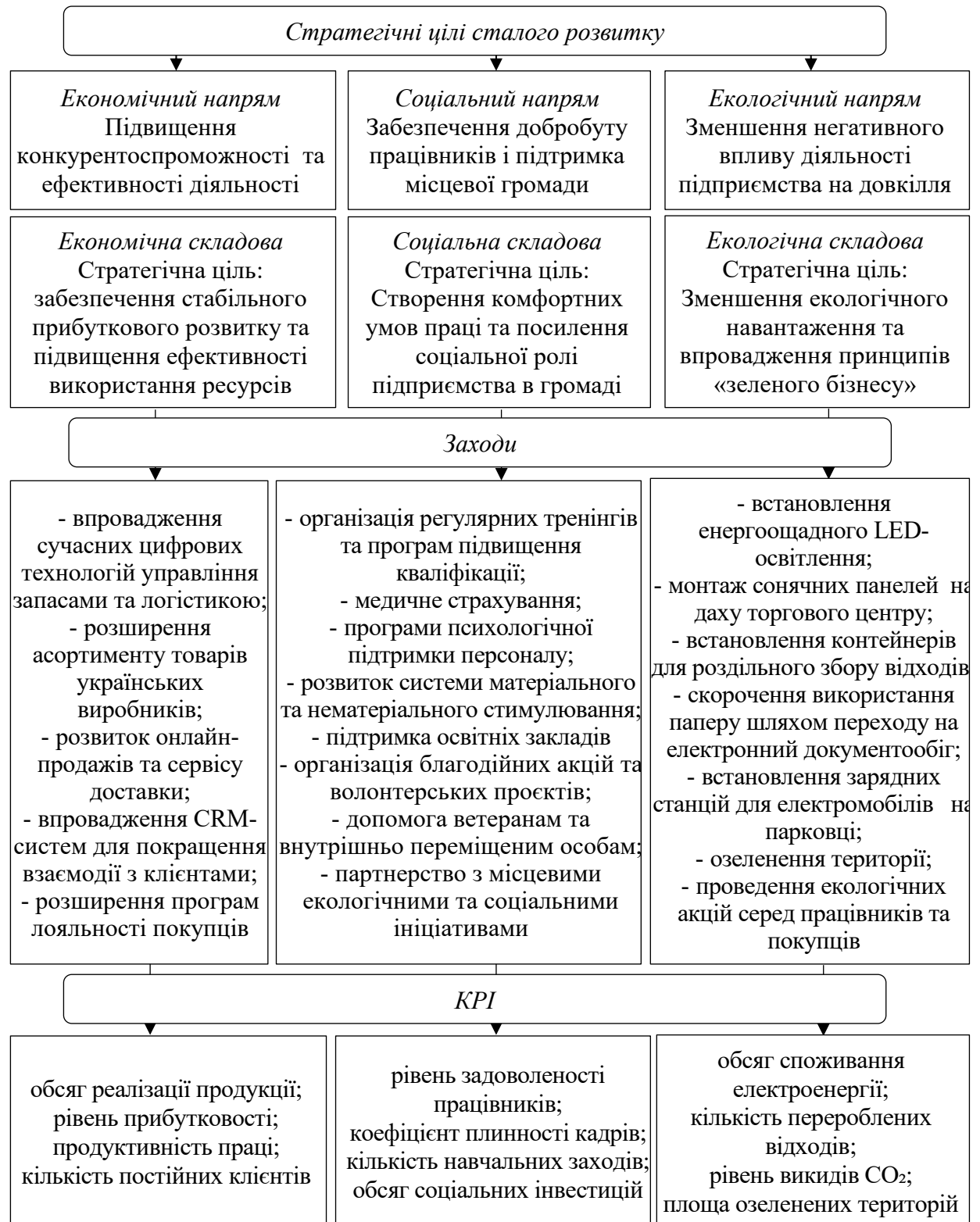


Рис. 3.1. Комплексна стратегія сталого розвитку товариства, 2027-2031 рр. [розроблено автором]

Що стосується реалізації соціальної складової стратегії, то вона сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників умовами праці,

зміцненню їх мотивації та лояльності до підприємства, дозволить покращити якість трудового життя персоналу, знизити плинність кадрів та підвищити ефективність праці. Одночасно активна участь підприємства у розвитку місцевої громади, реалізації благодійних проєктів, підтримці освітніх, культурних та соціальних ініціатив сприятиме формуванню позитивного іміджу соціально відповідального бізнесу, зміцненню довіри населення та розвитку партнерських відносин із зацікавленими сторонами.

Відповідно реалізація екологічної складової стратегії дозволить підвищити репутацію товариства серед споживачів, партнерів та місцевої громади, посилить конкурентні переваги та забезпечить відповідність сучасним принципам сталого розвитку й екологічної безпеки.

Таким чином, комплексна реалізація економічних, соціальних та екологічних заходів забезпечить досягнення синергетичного ефекту, який проявиться у зміцненні конкурентоспроможності товариства, підвищенні ефективності використання ресурсів, покращенні соціального клімату в колективі, зростанні довіри з боку споживачів та місцевої громади, а також у формуванні позитивної ділової репутації підприємства. У довгостроковій перспективі це сприятиме забезпеченню сталого розвитку товариства та підвищенню його економічної, соціальної й екологічної результативності.

Розглянемо на рис. 3.2 механізм реалізації розробленої стратегії.

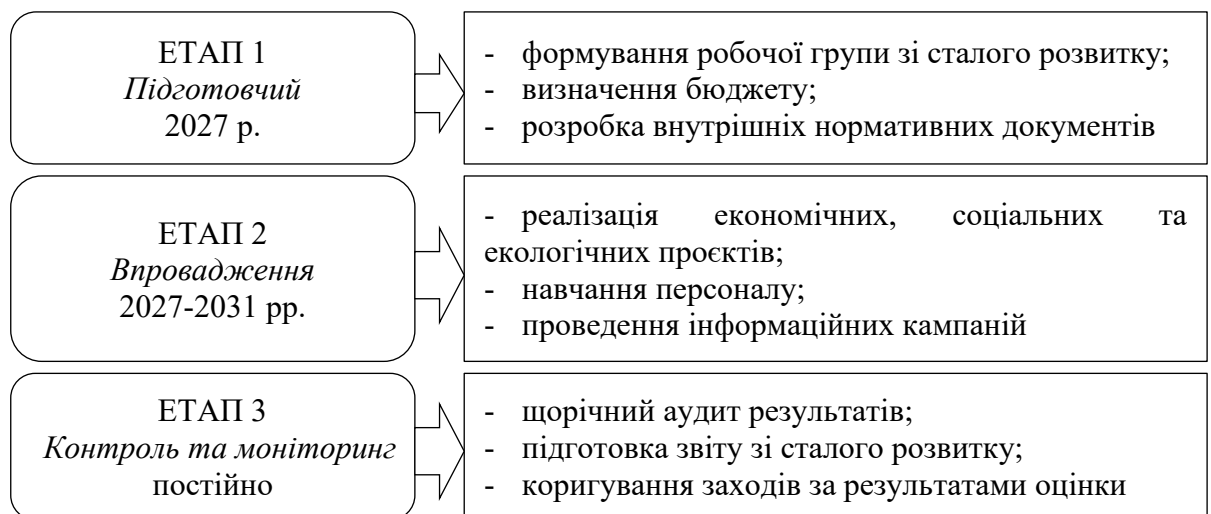


Рис. 3.2. Механізм реалізації комплексної стратегії сталого розвитку товариства, 2027-2031 рр. [розроблено автором]

Отже, реалізація комплексної стратегії сталого розвитку товариства сприятиме досягненню економічних, соціальних та екологічних цілей. Очікується підвищення фінансової стійкості за рахунок ефективнішого використання ресурсів і зростання обсягів діяльності, а також зміцнення лояльності працівників та покупців завдяки покращенню умов праці й якості обслуговування.

Таким чином, впровадження соціально та екологічно відповідальних заходів сприятиме зміцненню репутації товариства, покращенню екологічних показників діяльності та посиленню конкурентних переваг на ринку. У результаті реалізації стратегії буде створено умови для довгострокового сталого розвитку підприємства та підвищення добробуту громади.

Другим напрямом є посилення екологічної відповідальності підприємства. Доцільним є розширення використання відновлюваних джерел енергії, збільшення кількості сонячних електростанцій на об'єктах товариства, оскільки на даний момент сонячні електростанції встановлені лише на трьох торгових центрах два з яких встановлені у Київській області та один у місті Вінниця. Тому рекомендується продовжувати роботу в даному напрямку та поступово впроваджувати сонячні електростанції на інших об'єктах мережі, що сприятиме зменшенню витрат на електроенергію, підвищенню енергетичної незалежності, скороченню викидів парникових газів та покращенню екологічного іміджу товариства. Крім того, використання альтернативних джерел енергії відповідає сучасним принципам сталого розвитку та підвищує конкурентоспроможність товариства в довгостроковій перспективі. Для встановлення електростанцій всі необхідні матеріали можна взяти через торгівельну мережу товариства також можна залучити спеціалістів товариства які зможуть здійснити розрахунки та встановлення конструкцій.

Проаналізуємо витрати на встановлення сонячних панелей. Для встановлення ми рекомендуємо використовувати набори сонячних панелей EcoFlow монокристалічні 2x400 Solar Panel (ZPTSP300-2-AKIT-4) [25]

вартістю 12900 грн за комплект з двох панелей. Орієнтовна площа встановлення панелей становить 43 тис. квадратних метрів, на якій можна розмістити 6680 комплектів сонячних панелей. Загальна вартість витрат на матеріали становитиме 86 млн 172 тис. грн. Така кількість панелей згенерує понад 5,3 МВт (мегават) пікової потужності, що з надлишком перекриє внутрішні потреби будь-якого сучасного гіпермаркету.

Впровадження сонячної електростанції на об'єктах товариства забезпечить значний економічний, екологічний та соціальний ефект. Насамперед використання власної генерації електроенергії дозволить суттєво знизити витрати на оплату електроенергії, які для торговельних центрів із великою площею є однією з вагомих статей операційних витрат. В умовах постійного зростання тарифів на електроенергію використання сонячних панелей сприятиме стабілізації витрат та підвищенню фінансової стійкості товариства.

Важливою перевагою є підвищення рівня енергетичної незалежності підприємства. Наявність власних джерел генерації електроенергії дозволить частково зменшити залежність від зовнішніх постачальників енергоресурсів та забезпечити безперервність роботи торговельних об'єктів у періоди перебоїв електропостачання. Особливо актуальним це є в умовах воєнного стану та нестабільності енергетичної системи України. Екологічний ефект полягає у скороченні викидів вуглекислого газу та інших шкідливих речовин в атмосферу завдяки заміщенню частини електроенергії, виробленої традиційними джерелами, що сприятиме реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності та досягненню цілей сталого розвитку. Крім того, реалізація проєкту позитивно вплине на ділову репутацію товариства, підвищить його інвестиційну привабливість та зміцнить позиції як екологічно відповідального бізнесу. Використання обладнання та послуг власної торговельної мережі дозволить додатково оптимізувати витрати на реалізацію проєкту та забезпечить ефективне використання внутрішніх ресурсів підприємства.

Таким чином, впровадження сонячних електростанцій забезпечить товариству комплексний ефект, що проявлятиметься у зниженні витрат на електроенергію, підвищенні енергетичної безпеки, покращенні екологічних показників діяльності та зміцненні конкурентних переваг товариства в довгостроковій перспективі.

Наступним напрямом удосконалення корпоративної соціальної відповідальності в стратегії товариства є розвиток соціальної відповідальності щодо персоналу. Товариство досить сильно займається розвитком та навчанням свого персоналу, має Департамент навчання та розвитку персоналу – спеціальний підрозділ центрального офісу, який самостійно розробляє освітні продукти за методологією case-study (на основі реальних бізнес-кейсів мережі) [17], тому доцільно продовжувати інвестувати у професійне навчання працівників, розширювати програми підвищення кваліфікації та розвитку управлінських компетенцій. Важливим є також удосконалення системи мотивації персоналу, для цього ми рекомендуємо впровадження програми підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників.

В умовах високого робочого навантаження та воєнного стану особливого значення набуває турбота про здоров'я працівників, тому доцільно запровадити корпоративну програму (рис. 3.3).

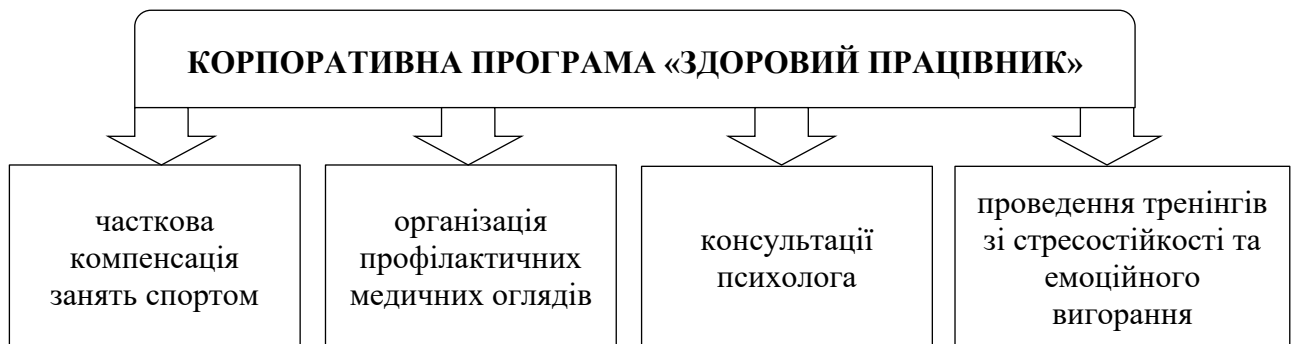


Рис. 3.3. Рекомендована корпоративна програма «Здоровий працівник», 2027 р. [розроблено автором]

Розглянуті на рис. 3.3 заходи сприятимуть зниженню рівня професійного стресу та підвищенню працездатності персоналу товариства.

Важливим напрямом удосконалення корпоративної соціальної відповідальності є підвищення рівня прозорості та відкритості діяльності товариства. Незважаючи на активну реалізацію заходів корпоративної соціальної відповідальності, товариство не оприлюднює окремий нефінансовий звіт або звіт зі сталого розвитку відповідно до міжнародних стандартів нефінансової звітності (ESG, GRI), інформація щодо соціальних, екологічних та благодійних ініціатив товариства представлена переважно у вигляді окремих матеріалів на офіційному вебсайті. Тому, доцільним напрямом удосконалення корпоративної соціальної відповідальності може стати підготовка та щорічна публікація нефінансового звіту, який міститиме інформацію про економічні, соціальні та екологічні результати діяльності товариства, що сприятиме підвищенню прозорості діяльності, зміцненню довіри інвесторів, партнерів та споживачів, а також покращенню ділової репутації товариства.

Також вагомим напрямом є впровадження принципів відповідального постачання. Ми розробили товариству систему оцінювання постачальників за економічними, екологічними та соціальними критеріями (додаток А). Особлива увага приділяється дотриманню постачальниками вимог екологічної безпеки, раціонального використання ресурсів, належних умов праці, трудових прав працівників та принципів ділової етики.

Оцінювання пропонується здійснювати один раз на рік за трьома групами критеріїв: економічними, соціальними та екологічними. Максимальна оцінка становить 100 балів. Оцінювання буде здійснюватися спеціальною комісією у складі представників відділу закупівель, служби якості та відділу корпоративної соціальної відповідальності. Інформація формуватиметься на основі внутрішніх даних підприємства, результатів співпраці з постачальниками, анкетування та документального підтвердження відповідності екологічним та соціальним вимогам.

Запровадження такої системи дозволить товариству формувати відповідальний ланцюг постачання, зменшити репутаційні ризики,

підвищити якість продукції та послуг, стимулювати партнерів до дотримання принципів сталого розвитку й посилити конкурентні переваги підприємства як соціально відповідального бізнесу.

З метою підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності рекомендуємо впровадити Кодекс відповідального постачальника та здійснювати періодичний моніторинг його виконання. Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню репутаційних ризиків, підвищенню довіри споживачів та партнерів, зміцненню конкурентних позицій товариства, а також поширенню принципів сталого розвитку на всіх учасників ланцюга створення цінності.

Отже, запропоновані напрями удосконалення корпоративної соціальної відповідальності спрямовані на посилення соціальної, екологічної та економічної складових діяльності товариства», а їх реалізація сприятиме формуванню позитивного корпоративного іміджу, підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню довіри з боку споживачів, працівників та партнерів, а також забезпеченню сталого розвитку товариства в сучасних умовах господарювання.

Результати дослідження апробовані автором шляхом публікації статті [2] та збірника матеріалів науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик [1].

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз корпоративної соціальної відповідальності у товаристві дозволяє зробити наступні висновки:

1. У товаристві зросла чисельність працівників та становить 28546 осіб, що на 1151 особу більше порівняно з 2023 р. Значення коефіцієнта зносу основних засобів становить 0,36, що вказує на певне збільшення рівня їх зношеності. Знизилася значення чистого прибутку на -1646768 тис. грн (53,26 %) та на 2025 р. становить 1445147 тис. грн. Частково знизилася значення коефіцієнта автономії до показника 0,39, що свідчить про зменшення частки власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування підприємства. Така тенденція може вказувати на посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та певне зниження рівня його фінансової незалежності.

2. Корпоративна соціальна відповідальність товариства реалізується через комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, екологічних та благодійних заходів, серед яких відповідальність перед персоналом, благодійна та гуманітарна діяльність, підтримка Збройних Сил України, відповідальність перед споживачами, відповідальність перед місцевими громадами, екологічна відповідальність та відповідальне ведення бізнесу. Корпоративна соціальна відповідальність є важливою складовою корпоративної стратегії товариства, оскільки забезпечує досягнення не лише економічних, а й соціальних цілей, сприяючи сталому розвитку підприємства та посиленню його позицій на ринку. Соціальні ініціативи у воєнний період сприяють зміцненню суспільної стійкості, підтримці громадян та держави. Екологічна відповідальність реалізується через комплекс заходів у сфері енергоефективності, розвитку відновлюваної енергетики, переробки відходів, скорочення використання пластику та підтримки екологічних ініціатив.

Надані пропозиції щодо удосконалення корпоративної соціальної відповідальності в стратегії товариства, зокрема:

1. Запропоновані напрями удосконалення корпоративної соціальної відповідальності в стратегії товариства, зокрема: розробка комплексної стратегії сталого розвитку, посилення екологічної відповідальності, розвиток соціальної відповідальності щодо персоналу, розширення благодійних та соціальних проєктів, підвищення прозорості та відкритості діяльності, впровадження принципів відповідального постачання, розвиток взаємодії з місцевими громадами та цифровізація управління КСВ.

2. Розроблено комплексну стратегію сталого розвитку товариства. Основна мета якої орієнтована на забезпечення довгострокового економічного зростання, підвищення соціальної відповідальності та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище шляхом інтеграції принципів сталого розвитку в усі напрями діяльності товариства. Комплексна реалізація заходів забезпечить досягнення синергетичного ефекту, який проявиться у зміцненні конкурентоспроможності товариства, підвищенні ефективності використання ресурсів, покращенні соціального клімату в колективі, зростанні довіри з боку споживачів та місцевої громади, а також у формуванні позитивної ділової репутації товариства.

3. Рекомендується продовжувати роботу в напрямку розширення використання відновлюваних джерел енергії та встановити на даху гіпермаркету електростанцію з сонячних панелей. Для встановлення електростанцій всі необхідні матеріали можна взяти через власну торгівельну мережу та залучити спеціалістів товариства які зможуть здійснити розрахунки та встановлення конструкцій. Для встановлення ми рекомендуємо використовувати набори сонячних панелей EcoFlow вартістю 12900 грн за комплект з двох панелей. Орієнтовна площа встановлення панелей становить 43 тис. квадратних метрів, на якій можна розмістити 6680 комплектів сонячних панелей. Загальна вартість витрат на матеріали становитиме 86 млн 172 тис. грн. Така кількість панелей згенерує понад 5,3 МВт (мегават) пікової потужності, що з надлишком перекриє внутрішні потреби будь-якого сучасного гіпермаркету.

4. Запропоновано удосконалення системи мотивації працівників шляхом впровадження корпоративної програми підтримки фізичного та психологічного здоров'я персоналу «Здоровий працівник». Основними напрямами програми є часткова компенсація занять спортом, організація профілактичних медичних оглядів, консультації психолога та проведення тренінгів зі стресостійкості та емоційного вигорання, які сприятимуть зниженню рівня професійного стресу та підвищенню працездатності персоналу товариства. Реалізацією та контролем даного напрямку займатиметься «Департамент навчання та розвитку персоналу» спеціальний підрозділ центрального офісу.

5. Рекомендована щорічна публікація нефінансового звіту, який міститиме інформацію про економічні, соціальні та екологічні результати діяльності товариства, оскільки вся інформація відображається лише в новинах на офіційному сайті товариства, що сприятиме підвищенню прозорості діяльності, зміцненню довіри інвесторів, партнерів та споживачів, а також покращенню ділової репутації товариства.

6. Розроблено систему оцінювання постачальників за економічними, екологічними та соціальними критеріями для впровадження принципів відповідального постачання. Оцінювання пропонується здійснювати один раз на рік, максимальна оцінка – 100 балів. Оцінювання буде здійснюватися спеціальною комісією у складі представників відділу закупівель, служби якості та відділу корпоративної соціальної відповідальності. Інформація формуватиметься на основі внутрішніх даних підприємства, результатів співпраці з постачальниками, анкетування та документального підтвердження відповідності екологічним та соціальним вимогам, що дозволить товариству формувати відповідальний ланцюг постачання, зменшити репутаційні ризики, підвищити якість продукції та послуг, стимулювати партнерів до дотримання принципів сталого розвитку й посилити конкурентні переваги підприємства як соціально відповідального бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко К. В., Шаповалов І. С. Роль корпоративної соціальної відповідальності у стратегічному розвитку сучасного підприємства. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик*. 21-22 квітня 2026 р. Вип. 19. Полтава: ПДАУ. 2026. С. 41-42.
2. Баган Н. В., Бабенко К. В., Іванюк С. В., Федоренко В. В., Шаповалов І. С. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури в систему стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. Вип. 3 (297). С. 576-583.
3. Байло В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Вип. 326(1). С. 327-334.
4. Вакансії ТОВ «Епіцентр К». *Офіційний сайт Епіцентр*. 2026. URL: <https://epicentrk.ua/ua/info/vakansyy/> (дата звернення: 25.04.2026)
5. Васюткіна Н., Бабіч Б. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61> (дата звернення: 29.03.2026)
6. Воронько-Невіднича Т., Лопатинський Р., Буціна М., Чередніченко Р. Логістичні аспекти в системі управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 6. С. 285-289.
7. Всеукраїнська програма «Українці Разом»: підтримуємо захисників. *Офіційний сайт Епіцентр*. 2026. URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/vseukrayinska-programa-ukrayintsi-razom.html> (дата звернення: 28.04.2026)
8. Гарбар Ж. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Ч. 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посіб. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.
9. Допомога в умовах війни. *Офіційний сайт Епіцентр*. 2026. URL:

<https://epicentrk.ua/ua/about/dopomoga-v-umovakh-viyny/> (дата звернення: 26.04.2026)

10. Дученко М. М., Щерблюк Є. В. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3826> (дата звернення: 16.03.2026)

11. Екополітика. *Офіційний сайт Епіцентр*. 2026. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/ekopolityka/> (дата звернення: 27.04.2026)

12. Інвестор №1: Епіцентр направляє мільярди на енергоефективність. Українська правда. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/04/30/712958/> (дата звернення: 25.04.2026)

13. Іршак О., Коломієць О., Черепанин А. Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13> (дата звернення: 15.02.2026)

14. Камишнікова Е. В. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності: еволюція та сучасні тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: 10.32702/2307-2105-2020.3.59 (дата звернення: 17.03.2026)

15. Коваленко М. В. Розвиток людського капіталу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 5 (16). С. 115-118.

16. Козуб Р. О. Теоретичні основи еволюції корпоративної соціальної відповідальності в системі менеджменту підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 178-182.

17. Компанія «Епіцентр К» продовжує підтримувати заклади освіти України. *Офіційний сайт Епіцентр*. 2026. URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/kompania-epitsentrk-prodovzhu-pidtrimuvaty-zakladi-osvity.html> (дата звернення: 22.05.2026)

18. Корпоративна соціальна відповідальність - підтверджується сертифікатом. *DQS*. 2025. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk/doslidzhujte/blog/korporativna-social%27na-vidpovidal%27nist%27-pidverdzhuet%27sya->

[sertifikatom](#) (дата звернення: 29.03.2026)

19. Корпоративна соціальна відповідальність: як війна змінила підхід українського бізнесу. *Дія Бізнес*. 2024. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-iak-viina-zminyala-pidkhid-ukrainskoho-biznesu> (дата звернення: 03.04.2026)

20. Лінгур Л. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11> (дата звернення: 23.03.2026)

21. Лопатовська О., Нікольчук Ю., Бондарук С. Основні засоби підприємства: методика аналізу та ефективність використання. *Трансформаційна економіка*. 2023. Вип. 5 (05). С. 75-81.

22. Мазуренко В. П., Засенко О. Ю. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1199> (дата звернення: 26.03.2026)

23. Матвійчук Л. О., Ткач К. І. Генеза концепцій корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 332-337.

24. Міжнародні стандарти КСВ. *ATESTOR*. 2021. URL: <https://atestor.ua/uk/poleznye-stati/miznarodni-standarti-ksv/> (дата звернення: 16.04.2026)

25. Набір сонячних панелей EcoFlow монокристалічні 2x400 Solar Panel (ZPTSP300-2-AKIT-4). *Офіційний сайт Епіцентр*. 2026. URL: <https://epicentrk.ua/ua/shop/mplc-nabir-sonacnih-panelej-ecoflow-monokristalichni-2h400-solar-panel-zptsp300-2-akit-4-1f01ab37-f8cd-6040-9875-59ffbdac9c67.html> (дата звернення: 20.05.2026)

26. Основними принципами соціальної відповідальності в бізнесі є. *ДІЯ.БІЗНЕС* 2024. URL: <https://ustynivka-gromada.gov.ua/news/1707380658/> (дата звернення: 13.03.2026)

27. Перші 20 тонн батарейок з Епіцентру поїхали на переробку. *Офіційний сайт Епіцентр*. 2024. URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/pershi-20->

tonn-batareyok.html (дата звернення: 28.04.2026)

28. Погуда Н. В., Павловська К. Ю. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств туризму. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/32.pdf (дата звернення: 21.03.2026)

29. Принципи КСВ (корпоративної соціальної відповідальності). *Atestor*. 2021. URL: <https://atestor.ua/uk/poleznyie-stati/principi-ksv-korporativnoyi-socialnoyi-vidpovidalnosti> (дата звернення: 28.03.2026)

30. Притула М. Ю. Імплементация принципів корпоративної соціальної відповідальності корпораціями України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 510-515.

31. Розпочни кар'єру в Епіцентрі – досягни більшого з нами! *Офіційний сайт Епіцентр*. 2026. URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/welcome-do-komandy-epicentrk.html> (дата звернення: 18.04.2026)

32. Селютін С. Т., Стах А. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність як механізм взаємодії держави та бізнесу. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 3 (77). С. 121-126.

33. Сень О. В., Коваленко М. В., Книш В. В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 70. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/70-2023> (дата звернення: 17.02.2026)

34. Сотник А. А., Бірюченко С. Ю. Бізнес-діагностика комерційної діяльності промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-88> (дата звернення: 12.03.2026)

35. Соціальна відповідальність: Підтримка спорту. *Офіційний сайт Епіцентр*. 2026. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/pidtrymka-sportu/> (дата звернення: 23.04.2026)

36. Соціальна відповідальність: Суспільні проєкти. *Офіційний сайт Епіцентр*. 2026. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/sotsialno-osvitni-proyekty/>

(дата звернення: 22.04.2026)

37. Терещук А. А. Систематизація міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/155.pdf (дата звернення: 12.04.2026)

38. Трофанюк Р. І. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-24> (дата звернення: 02.04.2026)

39. Трут О. О., Ляшук К. П. Концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. № 3(9). С. 143-148.

40. Урусова З. П., Вернидуб М. Ю. Сучасні тенденції розвитку концепцій соціальної корпоративної відповідальності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 50-53.

41. Хохлов М. П., Ярещенко Т. О. Теоретична сутність оборотного капіталу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 408-412.

42. Щербатюк І. О. Концептуальні основи корпоративної соціальної відповідальності. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2025. Вип. 88: Ч. 1. С. 223-228.

43. Що таке корпоративна соціальна відповідальність і для чого вона потрібна бізнесу. *Щедрий вівторок. Блог небайдужості*. 2025. URL: <https://givingtuesday.ua/statti/shho-take-korporatyvna-soczialna-vidpovidalnist-i-dlya-chogo-vona-potribna-biznesu/> (да звернення: 01.04.2026)

44. 5 млрд грн за роки війни – в Епіцентрі назвали суму допомоги країні. *NV БІЗНЕС*. 2024. URL: <https://lnk.ua/VtGFT7ZPF> (да звернення: 18.04.2026)

45. 7 мільйонів батарейок не потрапили у землю: Епіцентр розширює екологічну ініціативу. *Офіційний сайт Епіцентр*. 2026. URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/7-milioniv-batareiok-ne-potrapyly-u-zemliu-epitsentr-rozshyriue-ekolohichnu-initsiatyvu.html> (да звернення: 30.04.2026)

ДОДАТКИ

Система оцінювання постачальників

Критерій	Показник	Максимальна кількість балів
Економічні критерії (40 балів)	Якість продукції	15
	Дотримання термінів поставок	10
	Конкурентоспроможність цін	10
	Гнучкість співпраці та сервіс	5
Соціальні критерії (30 балів)	Дотримання трудового законодавства	10
	Забезпечення безпечних умов праці	10
	Відсутність випадків дискримінації та порушень прав працівників	5
	Участь у соціальних та благодійних проєктах	5
Екологічні критерії (30 балів)	Наявність екологічної політики	10
	Використання екологічно безпечних матеріалів	10
	Заходи з енергоефективності та ресурсозбереження	5
	Сортування та переробка відходів	5
Разом		100

Шкала оцінювання

Кількість балів	Рівень постачальника	Рішення
85–100	Високий	Пріоритетна співпраця
70–84	Достатній	Продовження співпраці
50–69	Середній	Надання рекомендацій щодо покращення
Менше 50	Низький	Перегляд або припинення співпраці

Додаток Б

Фінансово-статистична звітність [REDACTED],

2023-2025 рр.

Публікації здобувача вищої освіти

АНОТАЦІЯ

Шаповалов І. С. «Управління корпоративною соціальною відповідальністю як складовою стратегії підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства в сучасних умовах господарювання. Розкрито економічну сутність корпоративної соціальної відповідальності, її принципи, функції та основні напрями розвитку, узагальнено сучасні підходи до інтеграції соціально відповідальної діяльності у систему стратегічного управління підприємством.

Проведено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності досліджуваного підприємства та оцінено практику реалізації корпоративної соціальної відповідальності. За результатами дослідження обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства, які передбачають поглиблення інтеграції принципів сталого розвитку у корпоративну стратегію, розвиток соціальних програм для працівників, удосконалення взаємодії із зацікавленими сторонами, розширення екологічних і благодійних ініціатив, підвищення прозорості корпоративного управління та впровадження сучасних інструментів оцінювання ефективності соціально відповідальної діяльності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню ділової репутації підприємства, підвищенню рівня довіри з боку споживачів і партнерів, посиленню конкурентних переваг та забезпеченню сталого розвитку.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, стратегічне управління, корпоративне управління, соціальна відповідальність бізнесу