

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво- Могиллянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

## **МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

Освітній ступінь – магістр

на тему «**СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ  
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЛОКАЛЬНИХ КОМПАНІЙ  
В УКРАЇНІ**»

Виконала: студентка 2 року навчання

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Тиран Олександра Валеріївна

Керівник: Храпкіна В. В.

доктор економічних наук, професор

Рецензент: Григораш М.В.

Магістерська робота захищена




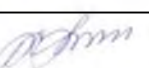
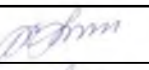
з оцінкою « \_\_\_\_\_ »

Секретар ЕК: Ісаєнко А.М.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Київ – 2023

## ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	25.10.2022		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	14.11.2022		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	15.12.2022		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	10.01.2023		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	07.02.2023		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	31.03.2023		
	<b>Розділ 1</b> (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		23.01.2023		
	<b>Розділ 2</b> (аналітично-дослідницька частина)		27.02.2023		
	<b>Розділ 3</b> (проектно-рекомендаційна частина)		31.03.2023		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	27.04.2023		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	11.05.2023		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня	13.05.2023		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	13.05.2023		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «25» жовтня 2022 р.

Науковий керівник \_\_\_\_\_



(підпис)

Храпкіна В.В.  
(прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_



(підпис)

Тиран О.В.  
(прізвище та ініціали)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну роботу та графік підготовки кваліфікаційної роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторонах.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

**Кафедра маркетингу та управління бізнесом**

**Освітній ступінь «Магістр»**  
**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ К.В. Пічик

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Тиран Олександрі Валеріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Сучасний стан і перспективи трансформації соціальної відповідальності локальних компаній в Україні».

керівник роботи Храпкіна Валентина Валентинівна, доктор економічних наук, професор.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНЗ від « 05 » травня 2023 р. № 524-с.

2. Строк подання студентом роботи « 15 » травня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: *нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.*

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

**ВСТУП**

**Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ**

1.1. Сутність та еволюція концепції КСВ

1.2. Моделі та класифікація видів і напрямків соціальної відповідальності бізнесу

1.3. Методичні підходи оцінювання ефективності програм КСВ

Висновки до розділу 1

**Розділ 2. ОЦІНКА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

2.1. Аналіз українського досвіду розвитку корпоративної соціальної відповідальності

2.2. Ринок КСВ в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи

2.3. Загальна характеристика діяльності локальних компаній в Україні та оцінка практики їх КСВ

Висновки до розділу 2

Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ  
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЛОКАЛЬНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

3.1. Оцінка ефективності програм КСВ в українських компаніях

3.2. Рекомендовані шляхи трансформації соціальної відповідальності компаній в Україні

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):  
*діаграми, графіки, рисунки.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ .....	6
1.1. Сутність та еволюція концепції КСВ .....	6
1.2. Моделі та класифікація видів і напрямків соціальної відповідальності бізнесу .....	12
1.3. Методичні підходи оцінювання ефективності програм КСВ .....	18
Висновки до розділу 1 .....	22
Розділ 2. ОЦІНКА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ .....	24
2.1. Аналіз українського досвіду розвитку корпоративної соціальної відповідальності.....	24
2.2. Ринок КСВ в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи.....	33
2.3. Загальна характеристика діяльності локальних компаній в Україні та оцінка практики їх КСВ .....	41
Висновки до розділу 2.....	58
Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЛОКАЛЬНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ .....	60
3.1. Оцінка ефективності програм КСВ в українських компаніях .....	60
3.2. Рекомендовані шляхи трансформації соціальної відповідальності компаній в Україні.....	84
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ .....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ .....	102

## ВСТУП

Внаслідок пандемії та російсько-української війни локальний бізнес суттєво постраждав і був вимушений імплементувати нові стратегії та підлаштувати власну діяльність під нові умови. Загострення конкуренції на українському ринку через російське вторгнення змушує локальні підприємства вдосконалювати поточні власні бізнес-процеси, навіть деяким чином їх видозмінювати та активізувати сучасні ефективні інструменти управління діяльності. Сьогодні бізнес функціонує в умовах спільної боротьби та підтримки нашої держави, де споживачі обирають лише ті компанії, які активно допомагають Україні та протидіють війні, дії яких безпосередньо пов'язані з використанням концепції соціально-відповідального бізнесу (КСВ). Саме тому існує необхідність проаналізувати українські КСВ-практики та визначити їх напрямки трансформації. Основою для роботи стали дослідження українських і міжнародних авторів та організацій, що розглядали теоретичні та практичні засади, пов'язані з корпоративно-соціальною відповідальністю.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних засад КСВ, розробка пропозицій щодо трансформації соціальної відповідальності в діяльності локальних компаній на основі аналізу стану українського КСВ-ринку.

У відповідності до поставленої мети визначено завдання дослідження:

- розглянути сутність концепції КСВ;
- дослідити процес ставлення та розвитку корпоративної соціальної відповідальності;
- розглянути моделі та класифікацію видів і напрямків соціальної відповідальності бізнесу;
- визначити методичні підходи оцінювання ефективності КСВ-програм;

- проаналізувати розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні;
- охарактеризувати сучасний стан, тенденції та перспективи КСВ в Україні;
- дослідити КСВ-практики в діяльності українських компаній;
- оцінити ефективність програм КСВ представників локального бізнесу в Україні;
- визначити шляхи трансформації корпоративно-соціальної відповідальності в Україні.

Практична значущість даного дослідження полягає у виявленні основних засад формування сучасного українського ринку КСВ; визначенні шляхів трансформації соціальної відповідальності представників українського бізнесу з урахуванням локальних та світових тенденцій.

Об'єктом дослідження є КСВ-діяльність локальних компаній в Україні.

Предметом дослідження є організаційні аспекти розвитку та здійснення КСВ-практик в Україні та шляхи їхньої трансформації.

Теоретичною і методологічною основою роботи є положення теорії концепції КСВ, наукові праці українських та іноземних науковців в області соціальної відповідальності бізнесу, вітчизняні дослідження щодо розвитку КСВ в Україні.

Інформаційною базою роботи слугують статистичні дані, матеріали з мережі Інтернет, наукові праці українських та іноземних авторів, аналітичні матеріали Центру «Розвиток КСВ», фінансова та нефінансова звітність представників локального бізнесу, результати власних досліджень автора.

Структура і обсяг роботи. Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 103 сторінках основного тексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Матеріали дослідження проілюстровано 28 рисунками, 36 таблицями та 2 формулами.

Апробація результатів дослідження:

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності у діяльності сучасної української компанії / Храпкіна В. В., Тиран О. В. // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2022. - № 2 (125). - С. 119-124. - <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-19>

Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємства»: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції університету імені Альфреда Нобеля. – 2023. – с.254-256.

## Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

### 1.1. Сутність та еволюція концепції КСВ

В сучасних економічних умовах одним з найефективніших механізмів поліпшення інвестиційної привабливості бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та лояльності з боку держави та соціуму є корпоративна соціальна відповідальність.

Поняття «соціальна відповідальність — це етична основа, згідно з якою окремі особи або бізнес-одиниці несуть відповідальність за виконання свого громадянського обов'язку, які приносять користь суспільству. Якщо компанія чи особа розглядає вчинення дій, які можуть завдати шкоди навколишньому середовищу чи суспільству, такі дії вважаються соціально безвідповідальними. Відповідно до цієї концепції менеджери повинні приймати рішення, які максимізують прибуток і захищають інтереси громади та суспільства в цілому» [20].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ/CSR – Corporate Social Responsibility) — це форма саморегулювання, яка відображає підзвітність і зобов'язання бізнесу сприяти добробуту громад і суспільства за допомогою різних екологічних і соціальних заходів [21]. У той же час, КСВ — це концепція розвитку компанії та досягнення бізнесом комерційного успіху, що ґрунтується на етичних нормах та повазі до суспільства і навколишнього середовища та передбачає повну відповідальність за вплив власних бізнес-рішень перед ними.

У широкому контексті КСВ можна трактувати як позитивний вплив бізнесу на суспільство та довкілля. Загалом, існує велика кількість тлумачень соціальної відповідальності бізнесу (табл.1.1.). КСВ є добровільним вибором компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства та

сприяти захисту навколишнього середовища, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу та виділяючи корпоративні ресурси.

Таблиця 1.1.

## Підходи до визначення терміну «соціальна відповідальність»

Визначення соціальної відповідальності	Джерело
1	2
Соціальна відповідальність - це відповідність організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку та добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін і відповідає чинному законодавству, інтегрована в діяльність усієї організації і узгоджується з міжнародними нормами поведінки [1].	Міжнародний стандарт ISO 26000
Соціальна відповідальність бізнесу означає інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств та їхню взаємодію з зацікавленими сторонами на добровільній основі [2].	Зелена книга Європейського союзу (2001 р.)
Корпоративна соціальна відповідальність - це зобов'язання бізнесу вести себе етично і сприяти економічному розвитку, покращенню якості праці, сім'ї, місцевої громади та суспільства [2].	WBCSD (Всесвітня рада бізнесу зі сталого розвитку)
Концепція, згідно з якою компанії добровільно вирішують внести свій внесок у добробут суспільства та екологічно чисте середовище [2].	European Commission (Європейська комісія)
Корпоративна соціальна відповідальність включає відповідальну організацію бізнесу щодо зацікавлених сторін (акціонерів, співробітників, клієнтів та постачальників), ділових відносин з державними (місцевими та національними) інституціями та стандартами, бізнесу як відповідального члена суспільства, в якому він працює та глобальні аспекти спільноти. Підприємством необхідно керувати таким чином, щоб діяльність відповідала або перевищувала етичні, юридичні, комерційні та суспільні очікування [2].	Пітер Мазуркевич
Корпоративна соціальна відповідальність є добровільною, не визначеною законом, зобов'язанням бізнес-організацій брати до уваги та вирівнювати свої інтереси з клієнтами, працівниками, усіма акціонерами, навколишнім середовищем, їхніми громадами та інтересами інших зацікавлених сторін у своїй діяльності [2].	Дайнора Грундей
Відповідно до японської точки зору, корпоративна соціальна відповідальність - це вирішення соціальних проблем, орієнтованих на безпеку та охорону праці, організаційні процеси, узгоджену координацію інтересів зацікавлених сторін з метою забезпечення добробуту працівників та акціонерів, а також інших соціальних груп (іноземців, расових та етнічних меншин), жінок і т.д.) [2].	Річард Воуч
Прийняття ділових рішень пов'язане з етичними цінностями, відповідно до вимог законодавства, і ґрунтується на повазі до людей, громад та глобального середовища [2].	Сусан Аріель Аронсон

\*Джерело: сформовано на підставі [1], [2]

Соціальна відповідальність бізнесу узгоджується з чинним законодавством, міжнародними нормами, правилами поведінки, сталим розвитком та добробутом суспільства.

Термін «корпоративна соціальна відповідальність» є результатом досліджень багатьох науковців: Е. Карнегі, Р. Вуд, Г. Боуен, А. Керол, Г. Форд, Р. Коуз та інших. Першим прихильником КСВ вважають американського мультимільонера, засновника корпорації U.S. Steel Ендрю Карнегі, який відомий своїми щедрими вкладеннями у розвиток суспільних проєктів. На початку ХХ століття у своїй роботі «Євангеліє багатства», опублікованій в 1900 році в США, він вперше виділив термін «соціальної відповідальності». На його думку, багаті повинні субсидувати бідних через благодійність та розглядати себе як власників капіталу, що працює на благо суспільства. Карнегі стверджував, що поняття соціальної відповідальності ґрунтується на принципі благодійності та служіння.

Ще одним прихильником аналізованої концепції став Роберт Вуд - голова фірми «Sears, Roebuck and Company». Вуд стверджував, що нелегко виміряти кількісно чи інтерпретувати економічно витрати та вигоди суспільству, викликані корпоративною соціальною відповідальністю. Він був одним з перших керівників бізнесу, хто визначив «багатошаровість широкої публіки», виділивши споживачів, місцеві громади, власників акцій та працівників [3]. Р. Вуд був також захисником підходу до вирішення соціальних проблем з боку управлінських позицій, а не державних, однак його погляди на той період не були розділені колегами та не отримали особливої підтримки. Згодом у 50-х роках ХХ століття видавництво Університету Айови, США опублікувало працю американського економіста Говарда Ротмана Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена» (Social Responsibilities of the Businessman, 1953). У своїй роботі автор вперше порушив питання необхідності поширення соціальних питань в сферу відповідального бізнесу, показавши, що усвідомлення соціальних цілей при прийнятті ділових рішень приносить соціальні та економічні вигоди

суспільству [4]. Саме цю подію можна вважати зародженням концепції КСВ. Робота Боуена визначила питання КСВ як актуальне, що спонукало наукову громадськість США та Західної Європи до нових досліджень у 60-х роках ХХ століття. Однак відомий представник монетарної школи, Нобелівський лауреат М. Фрідмен не підтримував думку попередників та вважав, що у вільній економіці є лише одна соціальна відповідальність бізнесу - «використовувати свої ресурси та здійснювати діяльність, спрямовану на збільшення своїх прибутків доти, доки вона залишається в рамках правил гри, тобто бере участь у відкритій вільній конкуренції без обману та шахрайства» [5].

Слід зазначити, що практично в цей же період було опубліковано заяву Комітету економічного розвитку США, в якій підхід до КСВ був прямо протилежний точці зору М. Фрідмена. С. Туркін назвав підхід М. Фрідмена «теорією корпоративного егоїзму», а Комітету економічного розвитку - «теорією корпоративного альтруїзму». Теорія корпоративного альтруїзму передбачає, що корпорації зобов'язані вносити значний вклад у покращення якості життя людей, а теорія корпоративного егоїзму стверджує, що бізнес відповідальний лише за збільшення доходів своїх акціонерів.

У результаті більшість розвинених країн підтримали концепцію своєрідного «розумного егоїзму», тобто вкладення коштів у соціальні програми є одним із факторів забезпечення стабільності бізнесу; вкладаючи частину коштів на соціальні та благодійні програми, корпорації скорочують свій поточний прибуток, але в довгостроковій перспективі створюють лояльне соціальне оточення і перманентний прибуток у майбутньому.

Також у той час з'являється новий теоретичний напрямок у менеджменті, який пояснював необхідність стратегії розвитку підприємства з погляду обліку інтересів представників, що не входять до правлячої еліти бізнесу та отримав назву - теорія стейкхолдерів (stakeholder theory).

Перша згадка терміна стейкхолдер з'явилася у квітні 1963-го на одній із конференцій: під час підготовки доповіді про роль осіб, які формують

корпоративні цілі, Маріон Дошер запропонувала використати старий шотландський термін «стейкхолдер», що означає особи, які мають законну підставу претендувати на щось цінне [6]. У 1979 р. американський вчений А.Керол трактував КСВ, як «відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, що демонструються суспільством організації в даний момент». На основі даного визначення була розроблена відповідна модель (рис. 1.1).



Рис.1.1 – Піраміда підходів до корпоративної соціальної відповідальності  
Джерело: сформовано на підставі [8]

У 1985 р. у Відні було підписано конвенцію про дослідження атмосферних процесів, а у 1987 р. у Монреалі - протокол, який декларував, що суспільство та бізнес мають змиритися з багатомільярдними витратами заради збереження життя на планеті. Також у 1987 році за завданням ООН було досліджено питання впливу людини на навколишнє середовище і вперше використано термін сталого розвитку (sustainable development). У 2000 році соціальна відповідальність була визначена як основний допоміжний інструмент економічного зростання бізнесу та була покладена в стратегію

соціально-економічного розвитку європейських країн, що прийнята в Лісабоні.

У липні 2001 р. Європейська комісія опублікувала «Зелену книгу про корпоративну соціальну відповідальність», а 2005 рік був оголошений у ЄС роком соціальної відповідальності. Сьогодні КСВ - важливий інструмент формування економіки розвинутих країн.

Загалом, можна виділити три ключові етапи розвитку КСВ (табл.1.2.).

Таблиця 1.2.

#### Еволюція корпоративної соціальної відповідальності

Етапи та роки	Ключові характеристики розвитку
Перший етап (1960-ті – середина 1970-х рр.)	Розквіт філантропії та традиційної благодійності.
Другий етап (середина 1970-х – початок 1980-х рр.)	Становлення стратегічної філантропії. Корпорації готові жертвувати максимізацією прибутку, займаючись вирішенням соціальних проблем з метою досягнення довгострокових стратегічних цілей.
Третій етап (з кінця 1980-х рр. – н.в.)	Розвиток концепції соціальних інвестицій. За рахунок спільної роботи комерційного, некомерційного та державного секторів починають вирішуватись актуальні соціально значущі проблеми місцевих спільнот

Джерело: сформовано на підставі [7]

Однак не можна стверджувати, що етапи розвитку КСВ в різних країнах були однаковими, оскільки прояв соціально відповідальних практик був широким та сильно різнився демографічно. Розвиток соціальної відповідальності формувався протягом декількох століть та виходив із потреб економіки та суспільства.

## 1.2. Моделі та класифікація видів і напрямків соціальної відповідальності бізнесу

Сучасними науковцями прийнято виділяти дві моделі соціальної відповідальності бізнесу: глобальна та географічна моделі. Глобальна модель ґрунтується на етичному добровільному бажанні бізнесу бути корисним суспільству та довкіллю, натомість географічна основана на теорії корпоративного егоїзму (американська модель соціальної відповідальності), теорії корпоративного альтруїзму (європейська модель соціальної відповідальності) та теорії розумного егоїзму (змішана модель соціальної відповідальності) [12].

Згідно з попередньо наведеними теоріями, виокремлюють три основні КСВ-моделі: американську, європейську та азіатську (рис.1.2).

### МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

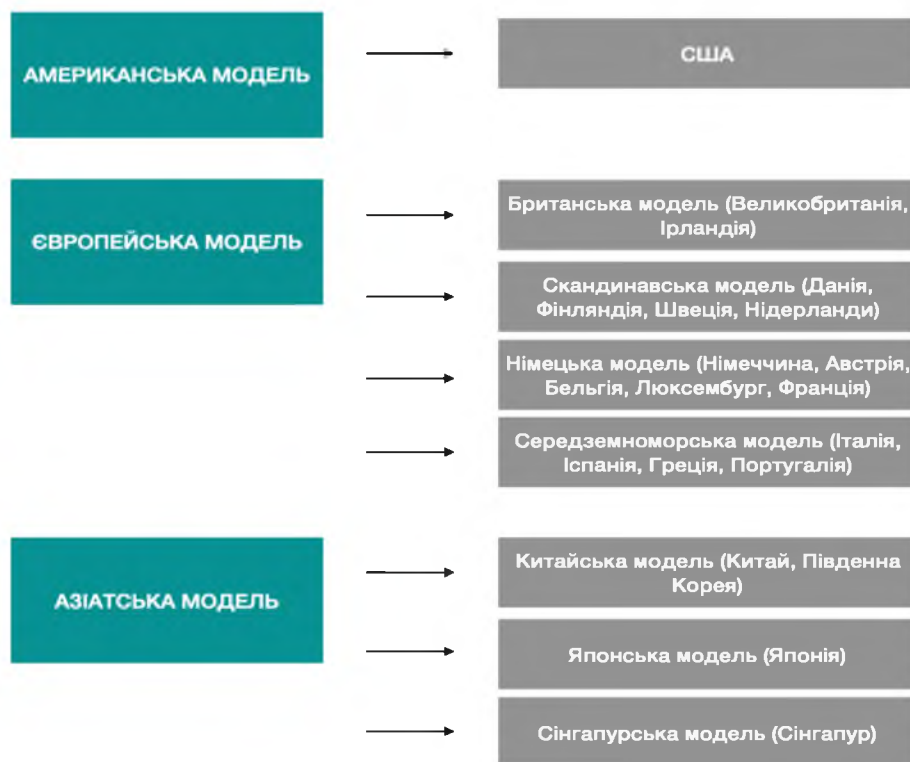


Рис.1.2. – Моделі КСВ [17]

Основою американської моделі є філантропія, що передбачає фінансування соціальних ініціатив з частини прибутку бізнесу. Пріоритетними напрямками моделі є правова відповідальність, свідоме споживання, розвиток природоохоронної справи, захист співробітників. Сьогодні американська модель є найбільш застосованою, оскільки вона легко реалізується та забезпечує потреби усіх стейкхолдерів.

Деякі науковці виділяють як окрему модель – канадську модель КСВ, яка містить характеристики американської та європейської моделей [13]. Для даної моделі характерна висока активність держаних структур, які допомагають реалізовувати соціальні ініціативи. Європейська модель КСВ ґрунтується на державному меркантилізмі, тобто держава реалізовує соціальні програми за рахунок сплати податків компаніями. Основними напрямками інвестування є: персонал, освіта і наука, технології. В цій моделі держава виступає в ролі інституту, що регулює правила поведінки та встановлює економічне обґрунтування соціальних заходів і контроль їхньої ефективності. Проте, в рамках європейської моделі різні європейські країни виділяють власні цінності та напрямки розвитку: британська (англосаксонська) модель спрямована на заохочення бізнесу до активної соціальної участі; скандинавська модель заснована на партнерських відносинах, де основними принципами є рівність та справедливість (організації працюють максимально чесно та прозоро, регулярно сплачують податки у державний бюджет, натомість держава відкрито розподіляє податки та сприяє стабілізації економічного стану країн; німецька модель орієнтована на фінансову підтримку малого та середнього бізнесу для реалізації політики охорони навколишнього середовища; середземноморська модель є найбільш лояльною до забезпечення потреб громадянськості. [14].

Азіатська модель КСВ ґрунтується на традиціях, культурі та менталітеті населення. Японська модель СВБ є найбільш сучасною серед всіх азіатських країн. Для даної моделі характерні: значний вплив держави на всі процеси, що пов'язані із соціальною відповідальністю. Китайська модель КСВ підтримує

взаємозв'язок розвитку і інтересів компанії та персоналу і сприяє дбайливому ставленню до екологічного середовища. [15]. Сінгапурська модель КСВ об'єднує риси американської та британської моделей, оскільки в Сінгапурі, як і в Великобританії та США, добре розвинуті механізми корпоративного управління та контролю [16]. Згідно з встановленими моделями, КСВ кожного локального бізнесу формується на основі характеристики тієї моделі, яка відповідає географічним ознакам компаній. «Локальні компанії – це компанії, що функціонують в певній місцевості та зазвичай мають фізичну присутність» [22]. Отже, українські локальні компанії ґрунтують власну соціально відповідальну діяльність на основі Європейської моделі КСВ, оскільки Україна належить до моделі країн ЦСЄ (Центрально-Східна Європа), тобто до Європейської моделі.

Сучасні компанії, які впровадили та активно використовують концепцію КСВ, мають певні зобов'язання перед суспільством та довкіллям, згідно з якими існують певні рівні відповідальності бізнесу, визначені теоретичними дослідженнями з соціальної відповідальності.

Загалом, рівні КСВ можна поділити відповідно до чотирьох критеріїв відповідальності: економічної, юридичної, етичної та прийнятої на себе відповідальністю (покращення добробуту суспільства та якості життя), положення яких у піраміді визначається їхньою відносною важливістю (рис.1.3).



Рис.1.3. – Піраміда рівнів соціальної відповідальності бізнесу [9]

Перший рівень - базова обов'язкова складова соціальної відповідальності кожного бізнесу. Йде мова про дотримання встановлених етичних норм та державних законів (податкове законодавство, трудовий та цивільний кодекси).

Другий рівень - реалізація КСВ заради економічної вигоди: поліпшення загальної репутації та іміджу, підвищення інвестиційної привабливості та лояльності з боку влади та суспільства.

Третій рівень охоплює ті соціально відповідальні прояви, які не зосереджені на отриманні економічних вигод: допомога соціально незахищеним верствам населення, благодійність та спонсорство. Другий та третій рівні – є добровільним вираженням бізнесу соціальної відповідальності.

Також існує й інший підхід до визначення рівня використання соціальної відповідальності бізнесами:

- Перший рівень - виплата працівникам заробітної плати без затримок, сплата податків, дотримання чинного законодавства, техніки безпеки та функціонування без шкоди здоров'ю працівників компанії.
- Другий рівень - організація благодійних, партнерських ініціатив, спонсорство.
- Третій рівень передбачає більш широку відповідальність перед своїм персоналом, тобто розширена соціальна допомога співробітникам, формування пенсійної системи, реалізація додаткових програм медичного забезпечення, навчальний розвиток та підтримка фізичного і ментального здоров'я.
- Четвертий рівень - соціальні інвестиції, внесок у розвиток вирішення соціально значущих завдань.

Корпоративна соціальна відповідальність є інтегральним поняттям і включає різні види відповідальності. Соціальну відповідальність бізнесу переважно розглядають у трьох напрямках: економічна, соціальна та

екологічна. Згідно з наведеними напрямками виділяють наступні вектори реалізації корпоративної соціальної відповідальності:

- Безпечні умови праці та розвиток персоналу - надання умов підвищення кваліфікації праці, кар'єрного зростання та організація безпечних робочих місць, надання програм медичного страхування.
- Соціально відповідальна реструктуризація - формування програм для працівників, які потрапили під скорочення, допомога колишнім співробітникам у пошуку нових робочих місць.
- Етична ринкова поведінка - надійне, добросовісне партнерство, етична конкуренція, активна участь у розвитку ринку.
- Активна соціальна позиція - реалізація ініціатив на підтримку культури, науки, соціальних груп та проектів.
- Ресурсозбереження та природоохоронна діяльність - проведення корпоративних екологічних заходів, організація еко-тімблдингів, розвиток корпоративного волонтерства в компанії, свідоме та раціональне використання ресурсів.
- Приватно-державне партнерство - розробка спільних проектів бізнесу та держави, спрямованих на подолання соціальних проблем.
- Інклюзивні проекти - залучення різних соціальних груп до розробки та реалізації проектів та бізнес-процесів.

Корпоративна соціальна відповідальність є однаково вагомою для усіх стейкхолдерів корпоративних відносин: персонал компанії, її постачальники чи партнери, держава чи суспільство загалом. Згідно з цим, виділяють зовнішню та внутрішню корпоративну соціальну відповідальність (табл.1.3).

Внутрішня КСВ направлена на розвиток соціальних інвестицій та заходів всередині компанії, що орієнтована на її внутрішніх стейкхолдерів, насамперед – співробітників. В основі внутрішньої КСВ лежить турбота про персонал, не лише в межах ділових відносин, а й допомога у побутовому житті. Зовнішня КСВ спрямована на реалізацію соціальних по відношенню до зовнішніх стейкхолдерів. До зовнішніх зацікавлених сторін прийнято

відносити: споживачів, постачальників, партнерів, державу, місцеві спільноти та суспільство загалом.

Таблиця 1.3.

## Види корпоративної соціальної відповідальності

Внутрішня КСВ	Зовнішня КСВ
Безпека праці Стабільність заробітної плати Підтримка соціально значущої заробітної плати Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників Розвиток людських ресурсів через програми підготовки і підвищення кваліфікації персоналу Надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях	Спонсорство і корпоративна добродійність Сприяння охороні навколишнього середовища Взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою Готовність брати участь у кризових ситуаціях Відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів)

Джерело: сформовано на підставі [10]

Також соціальну відповідальність бізнесу класифікують за наступними критеріями (рис.1.4.):

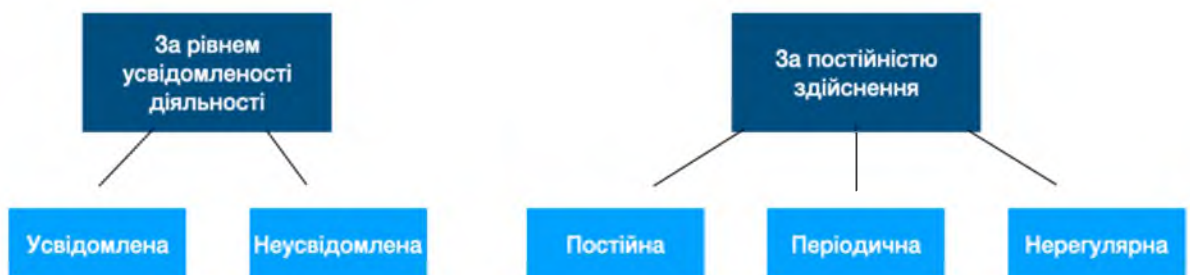


Рис.1.4. - Класифікація корпоративної соціальної відповідальності [11]

Для системності та ефективності КСВ-діяльність повинна базуватися на кількох основних принципах:

- Відкритість - соціальна активність повинна здійснюватися лише у відкритій формі. Усі зацікавлені сторони можуть вільно робити запит на необхідну інформацію.
- Системність - відповідальність будується на основі вирішення питань усієї системи.
- Достовірність - дії компанії, спрямовані в розвиток соціальної відповідальності, мають бути максимально прозорими та правдивими.
- Регулярність - заходи реалізуються на основі постійних значущих проєктів у пріоритетних напрямках.

КСВ-діяльність кожної компанії базується на основі встановлених критеріях відповідальності та основних принципах соціальної відповідальної діяльності. Проте, вибір напрямків реалізації КСВ залежить вже безпосередньо від самої компанії, її цінностей та позиції, які вона трансформуватиме у власні бізнес-процеси та сприятиме досягненню ділових та соціальних цілей. Через велику динамічність світу та залежність від зовнішніх чинників, локальні компанії змушені підлаштовувати корпоративно-соціальну діяльність під активні соціально-політичні питання та відповідно до них видозмінювати і трансформувати свою КСВ-стратегію.

### 1.3. Методичні підходи оцінювання ефективності програм КСВ

Процес оцінювання результативності впроваджених соціальних програм є важливим етапом в здійсненні КСВ-діяльності компаній. Визначення ефективності КСВ-ініціатив дає можливість проаналізувати, які переваги та результати приносить концепція бізнесу. Найчастіше результатом корпоративно-соціальних програм є підвищення репутації бренду роботодавця та конкурентоспроможності бізнесу, формування лояльності та довірливих стосунків з усіма стейкхолдерами, поліпшення інвестиційної привабливості. Також КСВ має непрямий вплив на збільшення фінансово-

економічних показників компанії, саме тому при оцінці ефективності програм корпоративної соціальної відповідальності, потрібно враховувати як вони впливають на бізнес-показники організацій. При здійсненні компанією соціальних проектів постає питання балансу двох показників: ефективності для суспільства — соціального ефекту (social value added – внесок компанії в рішення соціальної проблеми) і вигоди для компанії — впливу на основну діяльність (business value added — економічний ефект (дохід) від реалізації проекту) [18].

З основних показників оцінки вигід для бізнесу, пов'язаних з участю компанії в соціальних проектах є: показник окупності інвестицій, спрямованих на соціальні проекти (return on investment); показник ефективності благодійної допомоги та інших соціальних проектів у порівнянні з ефективністю реклами, стимулювання продажу тощо (efficiency measurement); показник процесу реалізації соціальних проектів (process measurement) [18]. Обираючи метод ефективності КСВ-програм слід відштовхуватися від виділених цілей та мотивів (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4.

## Методи оцінки ефективності КСВ

Метод	Характеристика показників
1	2
Ресурсний	Розрахунок коефіцієнтів ефективності витрат на КСВ
Рейтинговий	Розрахунок кількісних і якісних показників КСВ різних підприємств
Економічний	Розрахунок показників ефективності за різними напрямками КСВ
Доходний	Розрахунок показників взаємозалежності витрат на КСВ діяльність і фінансово- економічних результатів роботи підприємства

Джерело: сформовано на підставі [18]

До найпоширеніших методів оцінки КСВ-діяльності компаній також відносять оцінювання за веб-сайтами бізнесів та їхніх нефінансових звітностей. Аналізуючи інтернет-сайти, слід звертати увагу на наступні чинники: зміст (рівень розкриття інформації щодо діяльності КСВ), навігація та доступність.

Нефінансова звітність - це звіти компаній, що відображають нефінансові показники, а саме показники з корпоративно-соціальної діяльності або ESG-показники (екологічні, соціальні та управлінські) (табл.1.5.).

Таблиця 1.5.

## Зміст ESG-чинників [19]

Фактори	Характеристика факторів
Е-фактори (екологія)	вплив діяльності компанії на кліматичні зміни; екологічна політика; план щодо зниження негативного впливу на довкілля; продукування відходів і поводження з ними; використання природних ресурсів, разом із питною водою, заходи щодо зменшення виснаження природних екосистем; гуманне поводження із тваринами; виробництво здорової, органічної продукції за принципом контролю якості від “лану до столу”; реалізація концепції “зеленого офісу”.
S-фактори (соціальні)	політика у сфері КСВ, соціальні заходи і програми; дотримання прав людини; безпека й умови праці, зокрема недопущення використання дитячої праці; соціальний захист і професійний розвиток працівників; гендерний склад компанії; охорона здоров'я на підприємстві; зв'язки із постачальниками; взаємовідносини зі споживачами і місцевими громадами; інвестиції в соціальні проекти.
G-фактори (управління)	наявність і якість довгострокової стратегії; аудит і внутрішній контроль; система управління ризиками; ділова репутація; дотримання прав акціонерів, зокрема міноритарних; наявність етичних кодексів, нульова толерантність до корупції; прозорість діяльності та транспарентність інформації.

Важливою складовою оцінювання КСВ є розрахунок кількісних і якісних показників. У таблиці 1.6. наведено показники КСВ компанії стосовно різних стейкхолдерів.

Таблиця 1.6.

## Показники ефективності КСВ-програм [19]

Група показників	Показники	Метод вимірювання
1	2	3
Кількісні та якісні показники ефективності витрат підприємства на заходи КСВ	Окупність витрат на КСВ = Витрати на КСВ/Частка приросту капіталу, який відбувся внаслідок цих витрат; $PL$ = Витрати на КСВ у розрахунку на одного працівника; $IS$ = Відношення витрат на КСВ до валового обсягу продажів, %; $IP$ = Відношення витрат на КСВ до обсягу прибутку (до оподаткування), %	Обчислювальний
З позицій інвесторів	Корелявання вартості акцій і витрат на КСВ-активності; зменшення нефінансових ризиків	Експертна оцінка
З позиції маркетингової політики	Ефективність витрат на соціальні програми порівняно з ефективністю витрат на маркетингові заходи; кількість публікацій у ЗМІ (позитивних, негативних, нейтральних)	Моніторинг
З позиції споживачів (клієнтів)	Корелявання збільшення продажів і витрат на КСВ-активності; впізнаваність бренда; інтерес до продукції; мотивація вибору покупців	Експертна оцінка
З позиції іміджу компанії	Покращення репутації; відданість торговій марці	Експертна оцінка
З позиції працівників	Витрати на навчання і розвиток персоналу; зменшення плинності кадрів, %; зниження виробничого травматизму, %; частка працівників, які мають поліс медичного страхування; порівняння розміру заробітної плати із середньою у галузі чи у регіоні	Опитування

1	2	3
З позиції місцевих громад	Участь у підтримці інфраструктури; залучення до вирішення місцевих проблем; державно-приватне партнерство з місцевими органами влади; введення у програми стратегічного розвитку територій	Моніторинг
З позицій відносин із постачальниками	Тривалість ділових зв'язків із партнерами; відсутність судових позовів від партнерів	Опитування
З позиції громадянського суспільства	Розмір коштів, спрямовуваних на благодійну діяльність (підтримка соціально незахищених верств населення, витрати на реалізацію екологічних програм тощо)	Моніторинг

Грунтова оцінка КСВ забезпечується використанням комбінації якісних та кількісних показників, однак не існує конкретного переліку методів ефективності КСВ, оскільки кожна компанія формує власні стандарти щодо визначення результативності корпоративно-соціальної відповідальності.

### Висновки до розділу 1

За результатами дослідження було визначено зміст поняття «соціальна відповідальність» та «корпоративна соціальна відповідальність». Корпоративну соціальну відповідальність трактують, як концепцію розвитку бізнесу, що ґрунтується на етичних нормах та повазі до суспільства і навколишнього середовища. У широкому значенні КСВ несе в собі позитивний вплив як для бізнесу, так і для суспільства і довкілля. Теоретичне дослідження спиралося на наукові роботи Е. Карнегі, Р. Вуд, Г. Боуен, А. Керол, Г. Форд, Р. Коуз та інших, які вивчали сутність та розвиток корпоративно-соціальної відповідальності. Було визначено, що початок розвитку КСВ відносять до 1960-х років, проте і сьогодні ця концепція видозмінюється та еволюціонує. Можна зробити висновок, що соціальну відповідальність бізнесу переважно розглядають у трьох напрямках:

економічний, соціальний та екологічний, згідно з ними формуються напрямки розвитку діяльності КСВ. Однак, важливою складовою для локальних компаній залишається модель КСВ, оскільки саме вона складає основу для розвитку соціально-відповідальної діяльності бізнесів.

Українські локальні компанії ґрунтують свою КСВ на основі Європейської моделі корпоративно-соціальної відповідальності, оскільки Україна входить до країн ЦСЄ (Центрально-Східна Європа). Також було визначено, що при реалізації КСВ важливо спиратися на встановлені критерії відповідальності та основні принципи КСВ. Проте, вибір конкретних напрямків КСВ-ініціатив залежить від цінностей та бачення компанії. Однак часто бізнес змушений підлаштовувати власну корпоративно-соціальну стратегію під активні соціально-політичні питання та виклики і відповідно до них здійснювати трансформацію, оскільки є залежним від макросередовища. При здійсненні компаніями соціальних ініціатив постає питання визначення їхньої ефективності: ефективності для суспільства (social value added) і вигоди для компанії (business value added).

Було визначено, що для якісного оцінювання результативності КСВ-програм, метод вимірювання ефективності має включати якісні та кількісні показники, однак кожна компанія має право на розробку власної системи оцінювання КСВ. Для комплексної оцінки КСВ, слід вимірювати ефективність корпоративно-соціальних програм з боку усіх стейкхолдерів: інвестори, споживачі, працівники, місцеві громади, постачальники, суспільство. Однак, при виборі методу ефективності КСВ-програм компаніям слід відштовхуватися від своїх поставлених цілей та мотивів.

## Розділ 2. ОЦІНКА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

### 2.1. Аналіз українського досвіду розвитку корпоративної соціальної відповідальності

В Україні системне поширення ідей соціальної відповідальності і соціальної активності бізнесу було започатковано Українською асоціацією якості та Українським союзом промисловців та підприємців (УСПП) у 1996 р. Також одночасно з цим були впроваджені принципи всеохоплюючого управління на основі якості (TQM), зокрема проведення конкурсів організаційної досконалості за моделлю EFQM [23]. У 2005 році в Україні за ініціативи ООН було проведене перше соціологічне дослідження «Соціальна відповідальність українського бізнесу», що включало аналіз комплексу питань таких як, сприйняття КСВ українськими бізнесами, соціальні стратегії та практики підприємств, стимули і перешкоди на шляху розвитку соціальної відповідальності, перспективи розвитку КСВ.

Результати дослідження показали, що рівень поінформованості представників українського бізнесу про поняття “КСВ” є досить високим (78,1%), серед яких однакова кількість малих, середніх та великих підприємств. У галузевому розрізі найбільш поінформованими були фінансові компанії (94%), виробництва промислових товарів (84,5%) і підприємства сфери торгівлі (83,2%), найменш - транспортні підприємства (52,9%) та комунальні структури (57,5%). Однак на регіональному рівні рівень поінформованості щодо КСВ суттєво відрізняється: у Києві та області - 90,7%, у Львові та області – 62, 9%, а у Донецьку та області – 61,5% [24].

Українські компанії виражали різне ставлення до оприлюднення інформації про власну КСВ діяльність: 50% вважали, що відкритість інформації про розвиток соціальних ініціатив має бути лише у окремих доречних випадках, 30% бажали, аби при поширенні інформації про КСВ

завжди зазначалася назва їхнього підприємства, натомість 20% абсолютно уникали згадку компанії, коли мова йшла про корпоративну соціальну відповідальність. Із числа компаній, які є категорично проти публічності їхньої КСВ- діяльності, 65% стверджували, що підвищення іміджу та репутації компанії за рахунок відкритої інформації про корпоративні соціальні ініціативи є не припустимими, 21% підприємств зазначали, що закритість є принципом компанії, 13% підприємств взагалі приховують інформацію про свою КСВ-діяльність з метою фінансової безпеки [24].

Друге дослідження щодо КСВ було проведене у 2010 році Центром «Розвиток КСВ» в партнерстві з мережею Глобального договору ООН в Україні. За результатами дослідження було зроблено висновок, що рівень розуміння важливості участі бізнес-структур у вирішенні соціальних та екологічних проблем суттєво зріс. Також дослідження показало, що існує велика залежність між розміром підприємства та рівня поінформованості про корпоративну соціальну відповідальність. Більшість опитаних компаній трактують поняття соціальної відповідальності як благодійна діяльність. З 2005 по 2010 рр. відбулося скорочення соціально відповідальних вітчизняних компаній з 75,8 % до 67,3 %. Основні рушії для реалізації КСВ-діяльності українськими компаніями є: моральні міркування (61,3 %) та внутрішнє спонукання (52,1 %).

Зазначені напрямки політики корпоративної соціальної відповідальності українських компаній спрямовуються, загалом, на дотримання та вдосконалення трудових відносин, екологічної відповідальності та довірливих відносин зі споживачами. Найменш поширеними є ініціативи щодо взаємодії з громадою. Дослідження зазначало, що більшість українських компаній керується встановленим законодавством і лише 29,6% досліджуваних компаній мають визначену стратегію щодо розвитку корпоративно-соціальної відповідальності. Однак велика кількість компаній розміщують інформацію про КСВ-діяльність на власних інтернет-ресурсах та мають затверджену поведінкову політику. Також слід зазначити низький рівень врахування

інтересів стейкхолдерів: найбільше бізнес-одиниці зосереджують увагу на потребах та інтересах влади і споживачів, найменше - соціальних та освітніх закладів. Основними стимулами реалізації заходів соціальної відповідальності є: пільгове оподаткування, зменшення адміністративного тиску місцевих органів влади та ознайомлення з кращими прикладами КСВ-ініціатив. Щодо основних перешкод реалізації соціальної відповідальності 2005-2010 рр. є: брак коштів, податковий тиск і недосконалість нормативно-правової бази [25].

У 2018 році Центром «Розвиток КСВ» було проведено дослідження щодо тенденцій та перспектив розвитку корпоративно-соціальної відповідальності в Україні протягом 2010-2018 рр. Згідно з результатами дослідження було визначено, що у 2010 році 67% вітчизняних компаній активно реалізують політику КСВ, а у 2018 році - 83%. На той час найпоширенішими практиками корпоративно-соціальної відповідальності в Україні стали політика розвитку і поліпшення умов персоналу (76%), благодійна допомога (51%) та підтримка воїнів і мешканців зони АТО (30%) [25]. Серед популярних ініціатив: виплата «білої» заробітної плати, програми професійного зростання, боротьба з корупцією, здійснення екологічних програм, розвиток довірливих відносин зі споживачами, стимулювання виділення коштів на благодійність (рис.2.1).

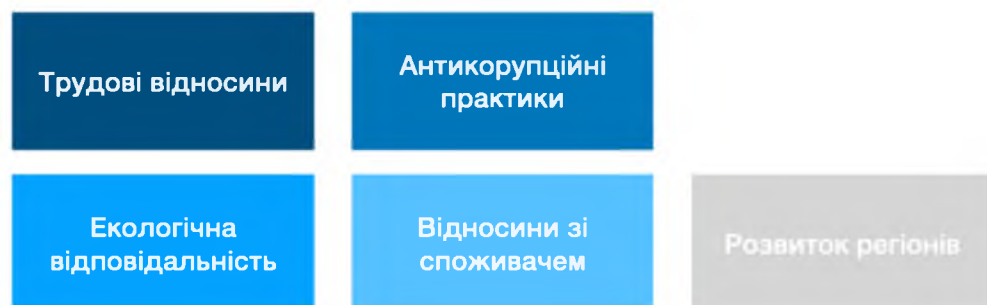


Рис.2.1. – Найпоширеніші КСВ-практики в Україні за 2010-2018 рр.[25]

Основною причиною для реалізації КСВ в українських компаніях є моральні міркування. Це пояснюється тим, що бізнеси мають бажання зробити свій внесок та сприяти вирішенню суспільних та екологічних проблем. Щодо інших стимулів, то більшість компаній розвивають КСВ задля поліпшення власної репутації та іміджу на ринку і рівня задоволення персоналу умовами праці. Також для бізнесів вагомим перевагом соціальної відповідальності є його вплив на підвищення продажів та застосування інновацій (рис.2.2.).

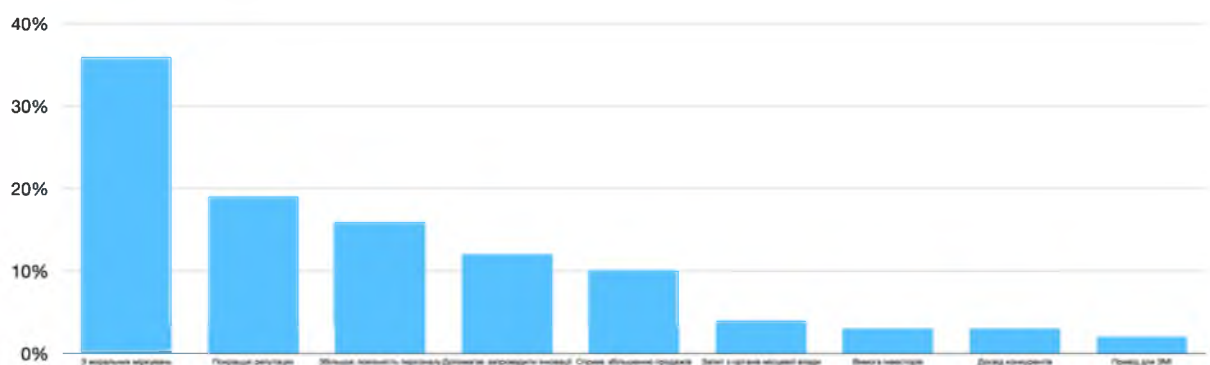


Рис.2.2. – Мотиви розвитку КСВ в українських компаніях у 2010-2018 рр.[25]

Дослідження зафіксувало, що у 2010 році лише 40% компаній мали повноцінну стратегію з розвитку КСВ, натомість у 2018 році цей показник піднявся до 52%, хоча також не є суттєвим. Зовсім мінімально позитивні зміни можна побачити у збільшенні бюджету компаній на реалізацію соціальних ініціатив: у 2010 році лише 17% підприємств мали закладений бюджет, у 2018 показник виріс до 24%.

У більшості компаній генераторами та ініціаторами розвитку заходів з КСВ є керівництво та генеральні директори (73%) та лише 25% працівників компаній. Також на впровадження КСВ бізнесами мають вплив звернення місцевих органів влади (14%), прохання благодійних організацій (13%) та пропозиції бізнес-партнерів (8%). Відповідальність за розробку КСВ-заходів та їхню реалізацію у 72% компаній лежить безпосередньо на виконавчому

директору, у 11% на топ-менеджерах та лише 2% мають окремий повноцінний департамент з соціальної відповідальності [25].

Результати дослідження показали, що в генеруванні ідей для розробки КСВ-ініціатив діалог бізнесів зі стейкхолдерами знаходиться на низькому рівні, відповідно зовнішні джерела не відіграють вагомій ролі в корпоративно-соціальній діяльності. Згідно з відповідями респондентів, впровадження КСВ є досить залежним від політики держави та відносин з місцевою владою. У 2010 році компанії вважали, що найефективнішими стимулами могли б бути такі дії, як пільгове оподаткування, зменшення адміністративного тиску органів влади та позитивні світові приклади КСВ. У 2018 році, окрім попередньо зазначених очікувань, бізнеси також згадали про можливі ідеї з боку місцевої влади та конкретизації від держави щодо вимог та звітності КСВ-діяльності.

Щодо найбільших перешкод, дослідження продемонструвало такі основні проблеми для компаній як нестабільна політична та економічна ситуація в країні, недосконалість нормативно-правової бази щодо здійснення КСВ та податковий тиск (рис.2.3).

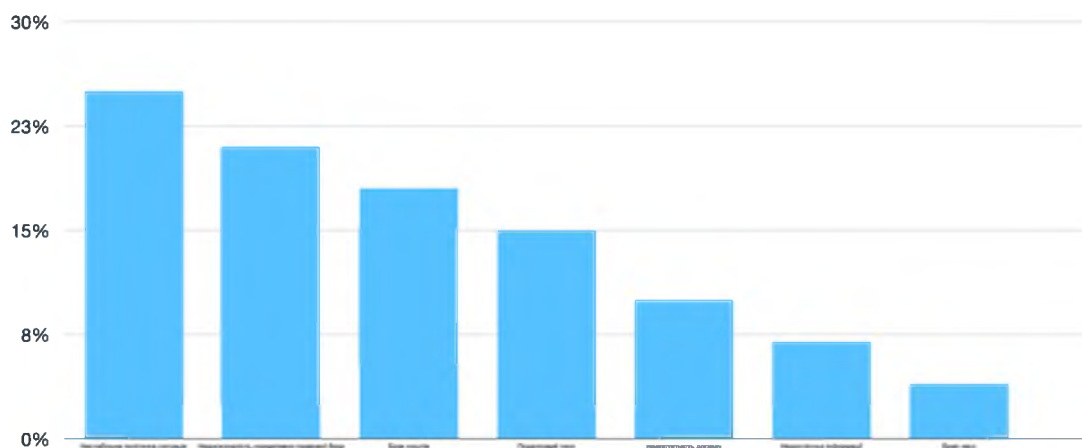


Рис.2.3. – Основні перешкоди розвитку КСВ в українських компаніях у 2010-2018 рр.[25]

Якщо говорити про внутрішні перепони у реалізації корпоративно-соціальної діяльності, то бізнеси зазначали брак коштів, недостатність інформації та досвіду, відсутній механізм впровадження та його принципів і підходів, брак засобів та часу для контролю виконання.

На думку опитаних компаній, для активного розвитку КСВ слід впровадити наступні дії:

- прийняти національну стратегію з корпоративної соціальної відповідальності;
- запровадити окрему посаду в компаніях з КСВ;
- провести окрему просвітницьку кампанію з корпоративної соціальної відповідальності для суспільства;
- розробити нормативно-правову базу в державі, яка б сприяла цій діяльності;
- активізувати участь бізнес-асоціацій у популяризації КСВ;
- запровадити національну нагороду/рейтинг з КСВ;
- ввести посаду відповідального за розвиток КСВ в державі;
- впровадити КСВ в державні і місцеві органи влади;
- ввести дисципліни з КСВ в університетські програми;
- керівники провідних компаній мають об'єднатися і спільно просувати КСВ;
- підвищувати обізнаність про національний контактний пункт з відповідальної бізнес-поведінки [25].

Згідно з дослідженням Pro Bono Club Ukraine у 2018-2019 рр. опитані бізнеси (31 компанія) витратили на корпоративно-соціальну відповідальність понад 411 млн. грн. Найпоширенішими напрямками стали освітні проекти (89%), розвиток умов праці (71%) та екологічні ініціативи (62,5%). 91% локальних компаній активно співпрацюють та допомагають благодійним фондам і суспільно-громадським організаціям. Як і раніше, підприємства досі не мають окремого відділу, який би відповідав за розвиток КСВ та реалізацію соціальних ініціатив. У компаніях знову активно практикується участь

генеральних директорів та топ-менеджерів у здійсненні КСВ-діяльності, окрім цього також залучаються працівники з інших відділів. Проте, навіть за такої ситуації, у локальних компаніях не має планів розширюватися та створювати окремий департамент, який би цілком взяв на себе відповідальність щодо КСВ. 62% українських підприємств доручають КСВ PR- чи маркетинг-відділам та пояснюють це іміджевою складовою компанії та її розвитком.

За 2016-2019 рр. українські локальні компанії більшою мірою реалізовували освітні та профорієнтаційні проекти, надавали підтримку медичним закладам устаткування та допомогу воїнам АТО, сприяли відповідальному споживанню і виробництву (табл.2.1). Переважна більшість КСВ-ініціатив спрямована на дітей і молодь, доволі значна частина — на співробітників та захисників України.

Таблиця 2.1.

Практики КСВ українських компаній з досягнення цілей сталого розвитку в 2016-2019 рр. [26]

Цілі сталого розвитку	КСВ-практики
1	2
Ціль 1. Подолання бідності	Освітні заходи з фінансової грамотності для дітей, які перебувають у школах-інтернатах; допомога людям похилого віку при купівлі харчових продуктів [26].
Ціль 2. Подолання голоду, розвиток сільського господарства	Надання допомоги мирним жителям Луганської та Донецької областей; збільшення потужностей з виробництва харчових продуктів [26].
Ціль 3. Міцне здоров'я і благополуччя	Відрахування суми від проданого товару або послуги для закупівлі обладнання, устаткування, ліків для хворих дітей; впровадження проектів SMS-благодійності; підтримка і розвиток каністерапії; придбання устаткування або медичного обладнання; марафони, футбольні турніри; лекції, листівки про здоровий спосіб життя; підтримка дитячих футбольних команд; підтримка занять спортом та активним відпочинком співробітників; збір коштів для допомоги дітям з вадами серця; безкоштовна діагностика зору дітей [26].
Ціль 4. Якісна освіта	Профорієнтаційна робота зі старшокласниками; стажування студентів у компаніях; проведення

	навчальних курсів у ВНЗ і на базі компаній; оснащення навчальних закладів обладнанням і устаткуванням; запровадження навчання дітей у лікарнях; проведення курсів програмування та ІТ-грамотності для дітей та дорослих із сільської місцевості, навчання проєктних технологій дітей із сільської місцевості; популяризація STEM-освіти; програми лідерства для дітей співробітників; освітні програми для держслужбовців; освітні програми з формування soft skills; підготовка дітей із шкіл-інтернатів до складання ЗНО; програми підвищення професійної підготовки викладачів [26].
Ціль 5. Гендерна рівність	Професійне навчання і працевлаштування жінок, які постраждали від насилля; розвиток програми балансу між роботою і сім'єю (відкриття дитячої кімнати) [26].
Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови	Зменшення використання води на виробництві та її повторне використання для технічних потреб [26].
Ціль 7. Доступна та чиста енергія	Використання відновлюваних джерел енергії [26].
Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання	Програми розвитку корпоративної культури; підтримка співробітників у занятті спортом, медичне страхування співробітників; програми навчання основ підприємництва і культури ведення бізнесу; стажування і працевлаштування молоді; програми корпоративного волонтерства з благоустрою, допомоги нужденним; розробка законопроєктів; поширення ідей сталого розвитку серед співробітників [26].
Ціль 9. Інновації та інфраструктура	Конкурс інноваційних ідей; розвиток соціальної, спортивної інфраструктури [26].
Ціль 10. Скорочення нерівності	Надання фінансової допомоги переможцям олімпіад; підтримка дітей з інтернатів, людей похилого віку; програми підтримки і соціальної адаптації дітей-аутистів і людей із синдромом Дауна; працевлаштування людей з порушенням слуху; створення інклюзивних відділень банківських установ [26].
Ціль 11. Сталий розвиток міст і громад	Програми соціального партнерства з містами присутності; програми допомоги у розробці стратегій розвитку регіону присутності; програми підтримки молодих художників та кінематографістів; програми підтримки соціальних ініціатив мешканців громад присутності бізнесу; формування культури безпечної поведінки на дорозі (використання ременів безпеки, автокрісел); проведення освітніх, медичних та екологічних заходів у рамках програм корпоративного волонтерства [26].
Ціль 12. Відповідальне споживання та виробництво	Освітні заходи та ініціативи, спрямовані на розвиток відповідального споживання; програми роздільного збору сміття;

	впровадження системи поводження з відходами; використання оборотної пляшки [26].
Ціль 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату	Надання кредитів на енергоефективні заходи; екологічні програми; фінансування проєктів, пов'язаних з технологіями енергоефективності, відновлюваної енергії, ефективності ресурсів, зменшення забруднення тощо [26].
Ціль 14. Збереження морських ресурсів	Оборотний цикл використання води (морської) у виробництві продукції [26].
Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші	Висадження дерев; електронний документообіг; проведення акцій з озеленення [26].
Ціль 16. Мир, справедливість та сильні інститути	Підтримка працівників, які перебували в зоні проведення АТО; надання гуманітарної допомоги мешканцям зони проведення АТО та воїнам АТО; розробка законопроєктів щодо підвищення рівня прозорості та протидії корупції [26].
Ціль 17. Партнерство заради сталого розвитку	Заходи, спрямовані на активізацію громади; підтримка літніх навчальних таборів для учнів віддалених районів; передання продовольчих та непродовольчих товарів малоза- безпеченим верствам населення; участь у міжнародних асоціаціях, об'єднаннях; співпраця з громадськими організаціями [26].

Pro Bono Club Ukraine у 2021 році провели друге дослідження щодо розвитку КСВ в Україні за 2020-2021 рр. За результатами дослідження станом на 2021 рік найпоширенішими сферами діяльності українських компаній, що впроваджують КСВ, є: ІТ (39%), промисловість та виробництво (11%), консалтинг, рітейл та юриспруденція (7%).

У 2021 році покращилася ситуація щодо організаційної структури КСВ – 25% компаній мають власний окремий відділ, що відповідає за корпоративно-соціальну відповідальність. Однак в інших компаніях за КСВ відповідають: PR-відділ (34%), HR-відділ (20%) та маркетинг-відділ (16%). Популярними КСВ-напрямами серед локальних компаній стали: освітні проєкти, програми поліпшення трудових відносин, благодійність та волонтерство, еко-ініціативи, антикорупційні практики. Згідно з дослідженням Pro Bono Club Ukraine, у 2021 році бюджет підприємств на розвиток КСВ-програм складав від 7 000 грн до 370 тис. грн. Більша частина компаній витрачає від 101 тис. грн до 5 млн. грн на КСВ-діяльність. У рамках КСВ українські компанії активно працюють як над зовнішніми, так і над

внутрішніми соціальними ініціативами. 86% підприємств тісно співпрацюють з благодійними та громадськими організаціями. Також є позитивна тенденція щодо вимірювання ефективності КСВ-програм: 34% визначають результативність, 50% вимірюють частково, однак 66% у майбутньому планують визначати вплив КСВ та його ефективність. За 2021 рік КСВ-проекти українських локальних компаній були охоплені аудиторією понад 33,6 млн. осіб.

## 2.2. Ринок КСВ в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи

2020 рік та пандемія COVID-19 стали першим суттєвим поштовхом для розвитку КСВ в Україні. Поки усе людство замислювалося над важливими цінностями життя та адаптацією до нової реальності, бізнес виконував дві важливі функції: пристосувати операційну діяльність до нових умов та проявити моральні зобов'язання перед суспільством. Відповідно, на зміну усім попереднім соціальним ініціативам виник новий напрямок – боротьба з епідемією та сприяння здоров'ю населення. Для українського бізнесу це був перший суттєвий виклик, оскільки на відміну від бізнесів, що функціонують на ринку Європи та Америки, українські компанії не отримували багатомільярдної допомоги з боку держави.

В Україні, як і в інших країнах світу, суттєво знизилися темпи економічного зростання, скорочення експорту та імпорту, зростання безробіття та девальвація гривні. Тому, окрім боротьби з COVID-19 бізнеси були змушені допомагати власним працівникам, забезпечуючи їх робочими місцями, місцевій громаді та суспільству загалом. Для підприємств, що здійснюють КСВ-діяльність, було впроваджено нові зміни для фінансової та КСВ-звітності: українські бізнеси повинні були розкривати інформацію щодо впливу пандемії на основну діяльність, поточний стан бізнесу та його перелік соціальних ініціатив з метою боротьби з коронавірусною пандемією.

Результати дослідження GlobeScan демонструють, що через COVID-19 сповільнився процес виконання Цілей сталого розвитку – 2030. Український бізнес продовжив стратегію «виживання», стикаючись з постійними проблемами через хвилі пандемії та локдауни. Основними КСВ-напрямами під час COVID-19 стали допомога лікарням та медичному персоналу, забезпечення медичним обладнанням. Прикладами КСВ-бізнесу є:

- Державна компанія Нафтогаз України направила понад 500 млн грн на закупівлю медичного обладнання та товарів індивідуального захисту;
- Нова пошта, Monyveo, Vodafone, Київстар, Фармак, Сільпо, Дарниця та благодійний фонд Zagogiу також активно сприяли фінансово закупівлі медичного обладнання та товарів;
- Медичний онлайн-сервіс Doc.ua направляли свій дохід на допомогу лікарням та запустили на своєму сайті безкоштовну опцію – тестування на симптоми COVID-19;
- Uklon безкоштовно перевозили усіх медиків в Україні, а також донорів і онкохворих;
- Епіцентр щомісячно виділяв приблизно 40-50 млн грн на закупівлю та постачання медичного обладнання;
- Біосфера трансформувала власне виробництво та виробляла пакети для СРАР-терапії, необхідної для лікування органів дихання;
- Розетка разом з Червоним Хрестом забезпечували продуктовими наборами і засобами гігієни літніх людей, багатодітних сімей та людей з інвалідністю.

Також ще один тренд у сфері КСВ – захист біорізноманіття. Українські компанії прагнуть зменшувати природні ресурси та відходи за рахунок відповідального споживання і виробництва. У рамках Плану дій з циркулярної економіки, бізнесу необхідно долучатися до створення сталих продуктів та зменшення негативного впливу від діяльності певних секторів. За 2020-2021 роки розвиток наукової сфери помітно активізувався за рахунок інвестицій бізнесу у наукову та технологічну діяльність.

Поточна криза через коронавірусну пандемію змусила український бізнес трансформувати власну діяльність та оптимізувати під нові умови та запити. Більшість представників бізнесу налагодили успішну безперебійну роботу та стали ефективними для суспільства.

Попередні тенденції КСВ-напрямків продовжували б свою актуальність ще протягом наступних декількох років, проте російське вторгнення в Україну знову змусило український бізнес підлаштовуватися під нові воєнні реалії. Лиш нещодавно компанії адаптували свої бізнес-стратегії під умови пандемії та локдаунів, як знову вони змушені видозмінювати та трансформувати свої процеси та, можливо, бізнес цілком. Велика частина представників українського бізнесу реорганізували власні потужності та ресурси на допомогу ЗСУ та волонтерам, підтримку боротьби з агресією ворога.

Сьогодні корпоративна соціальна відповідальність в Україні – це свідомий вибір кожного громадянина і відповідно його бізнесу. Зараз уся нація об'єднана спільною метою - здійснювати та робити усі можливі кроки в наближення перемоги нашої держави. Сучасна роль соціально-відповідального бізнесу в Україні полягає в пошуку усіх існуючих альтернативних рішень для відновлення операційної діяльності, нарощення частки ринку, розвитку ринкової експансії. Сьогодні основна мета - не дати бізнесу ліквідувати і водночас підтримати економіку країни та допомагати Збройним силам.

Впровадження КСВ у діяльність локальних компаній на початку війни було максимально швидким та ситуативним через обмеженість часових ресурсів та відсутність подібного досвіду. Єдиним мотивом для розвитку КСВ став внесок кожного бізнесу задля допомоги Україні. Компанії реорганізували власні операційні процеси та обирали різні напрямки соціальних ініціатив в залежності від власних можливостей та ресурсів на підтримку боротьби з агресією ворога.

За перший місяць війни українські компанії фінансово підтримали українську армію на суму понад 2 млрд грн. На початку війни більшість

локальних компаній вирішили підтримати державу сплатою передчасних податків і як результат за березень 2022 року у державний бюджет надійшло понад 3 млрд грн. Також підприємства активно перераховували кошти на гуманітарну допомогу, загальна сума на початок війни становила понад 4 млрд грн. Сьогодні ж локальний бізнес продовжує підтримувати фінансово ЗСУ, забезпечувати власними продуктами/послугами, військовою амуніцією, медичним обладнанням та препаратами.(рис.2.4; 2.5).

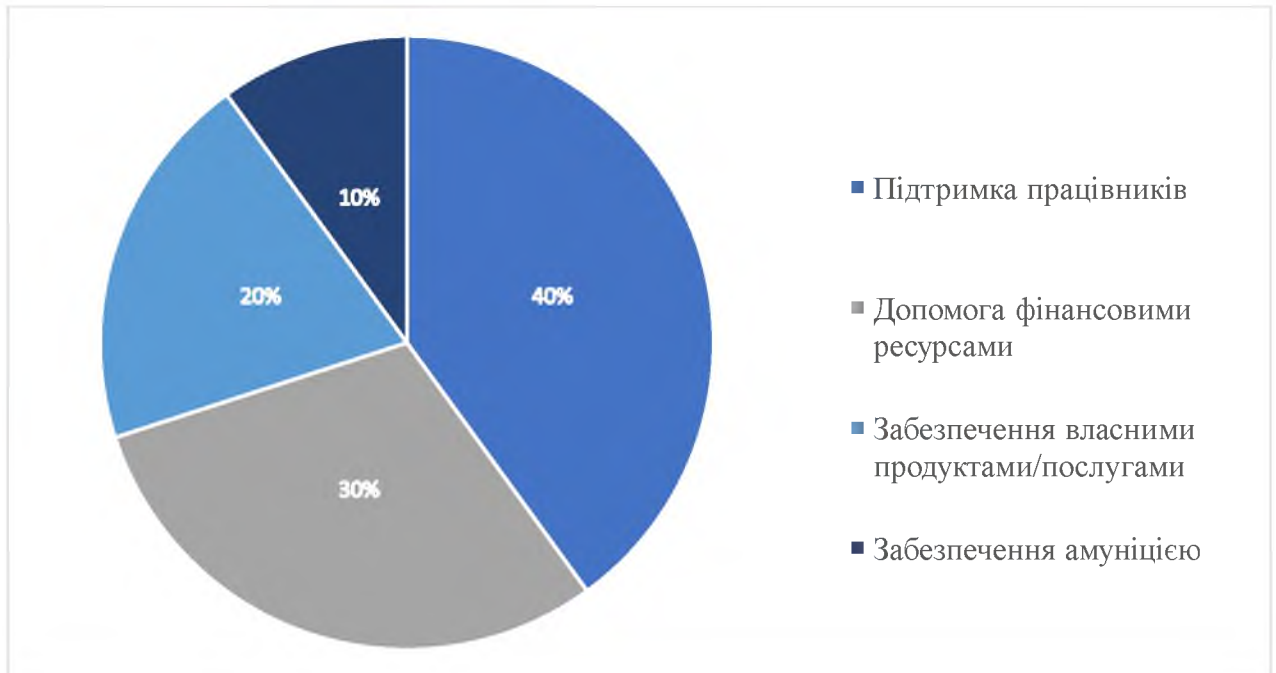


Рис.2.4. – Ініціативи українського бізнесу на підтримку України під час війни

[27]

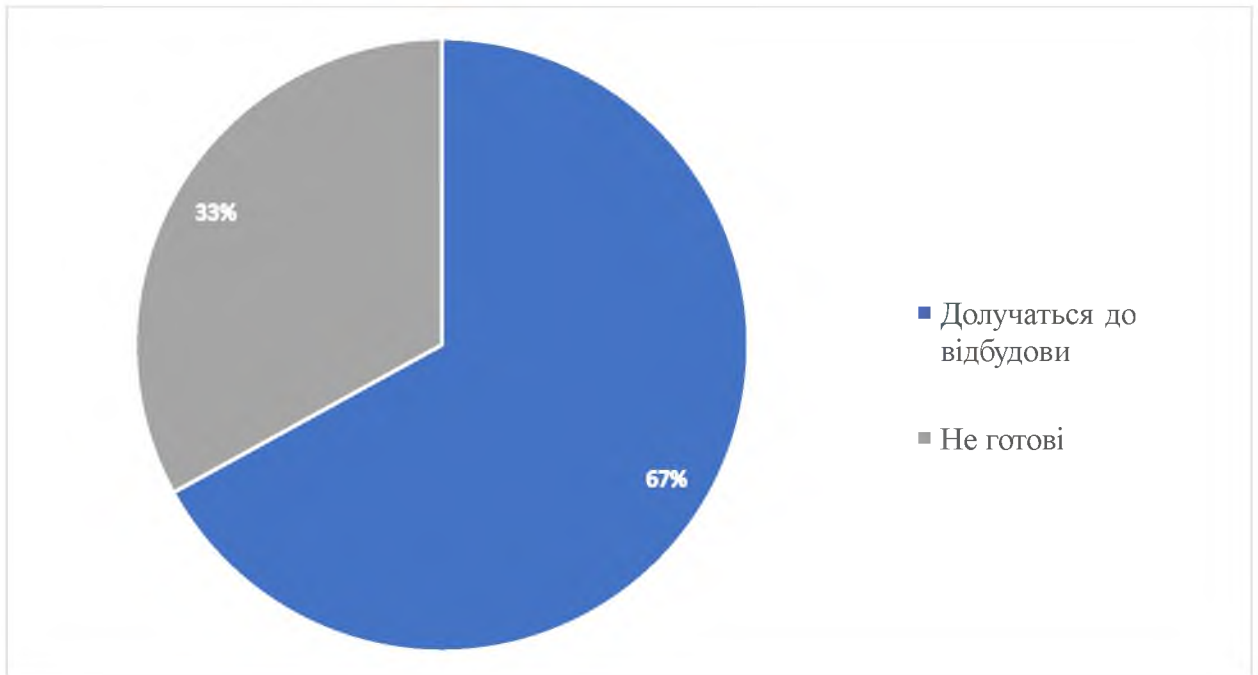


Рис.2.5. – Готовність українського бізнесу долучитися до відбудови України після війни [27]

Основними напрямками, на які українські компанії направляють свою внутрішню та зовнішню КСВ-діяльність під час війни, є: надання робочих місць, допомога з переїздом та евакуацією команди, фінансова, психологічна, юридична підтримка працівників, створення додаткових можливостей допомоги для усіх українців, пожертвування коштів на підтримку ЗСУ, розвиток гуманітарної підтримки та благодійної діяльності, створення волонтерських штабів, ініціювання соціальних проектів (табл.2.2).

Також експерти у сфері корпоративно-соціальної відповідальності виділяють нові КСВ-напрямки, що прямо пов'язані з відродженням всього українського: Ukraine first, National Identity, Ukraine Culture Code. Головна ідея напрямків полягає не лише в активній фінансовій допомозі та інформаційній підтримці, а й в сприянні розвитку національній едукації. Українські бізнеси впроваджують в свою КСВ-стратегію ініціативи, мета яких підтримувати національну ідентичність, підвищувати рівень обізнаності щодо української культурної спадщини та розвінчувати міфи радянських порядків і традицій.

Основні внутрішні та зовнішні КСВ-напрямки українського бізнесу під час війни

Внутрішні	Зовнішні
<p>підтримка робочих місць, безпечні умови праці, виплата зарплати, медичне і соціальне страхування, продовження здійснювати інвестиції в людський капітал, зокрема у навчання працівників, надання допомоги співробітникам у складних ситуаціях (виплата зарплати наперед, допомога з евакуацією та житлом), юридична підтримка працівників, волонтерська діяльність, надання психологічної допомоги працівникам, фінансова підтримка та допомога екіпірування для співробітників у ТрО або ЗСУ.</p>	<p>благодійна діяльність та спонсорство волонтерських організацій, продуктивна взаємодія з центральною владою і місцевими громадами, готовність допомагати у кризових ситуаціях, власна відповідальність перед споживачами: випуск якісних товарів і надання професійних послуг, надання фінансової та гуманітарної допомоги, створення додаткових можливостей для допомоги іншим, сприяння пожертвуванням, підтримка власними продуктами / послугами, сприяння пошуку потенційних партнерів в Україні/ за кордоном, сприяння залученню інвестицій, допомога в евакуації населення, кастомізація власних продуктів та здійснення колаборцій.</p>

Джерело: [власна розробка]

Ще однією КСВ-тенденцією, спричиненою війною, є поширення таких напрямків, як wellbeing та war/work balance. Локальні компанії змушені переосмислювати не тільки підхід до бізнесу, а й до власних працівників. Сьогодні у пріоритеті підприємств – це безпека співробітників та їх ментальне здоров'я. Розробка інструкцій щодо роботи під час сирен, терміни emergency leaves та military leaves вже не є чимось незвичним. А emotional checkins в командах стали новою вимогою для роботи в сучасних умовах [28].

Фахівці з корпоративно-соціальної відповідальності вважають, що для стабільного функціонування бізнесу, локальним компаніям слід імплементувати такі ініціативи в свою КСВ:

- пов'язати свою бізнес-стратегію з відновленням України на засадах сталого розвитку;
- розробити або оновити політику з прав людини у бізнес-діяльності, включити туди пункти щодо перевірки своїх постачальників/колег на роботу в РФ;
- включити питання психологічного здоров'я для підтримки працівників;
- продумати питання партнерств в секторі – це надзвичайно важливо, і ці реалії з бізнес-партнерств сьогодні мають перейти до КСВ-партнерств;
- приділити увагу систематизації волонтерства, яке сьогодні активно розвивається в компаніях;
- не забувати про довкілля: попри те, що сьогодні переважають соціальні питання, екологічні питання наймовірно важливі для майбутнього;
- думати про роботу з громадами, і вже сьогодні обговорювати, як їм допомогти стати більш життєстійкими (і це не тільки про питання «як пережити зиму», а й про інші питання, наприклад, як розробити в громаді план безперервності роботи) [28].

Компанія Gradus Research провела дослідження щодо основних мотивів споживачів при виборі продуктів та послуг локальних брендів під час війни. Серед основних рушійних сил є підтримка ЗСУ, політична позиція, мова комунікації та зв'язки з країною-агресором і її союзниками (рис.2.6).

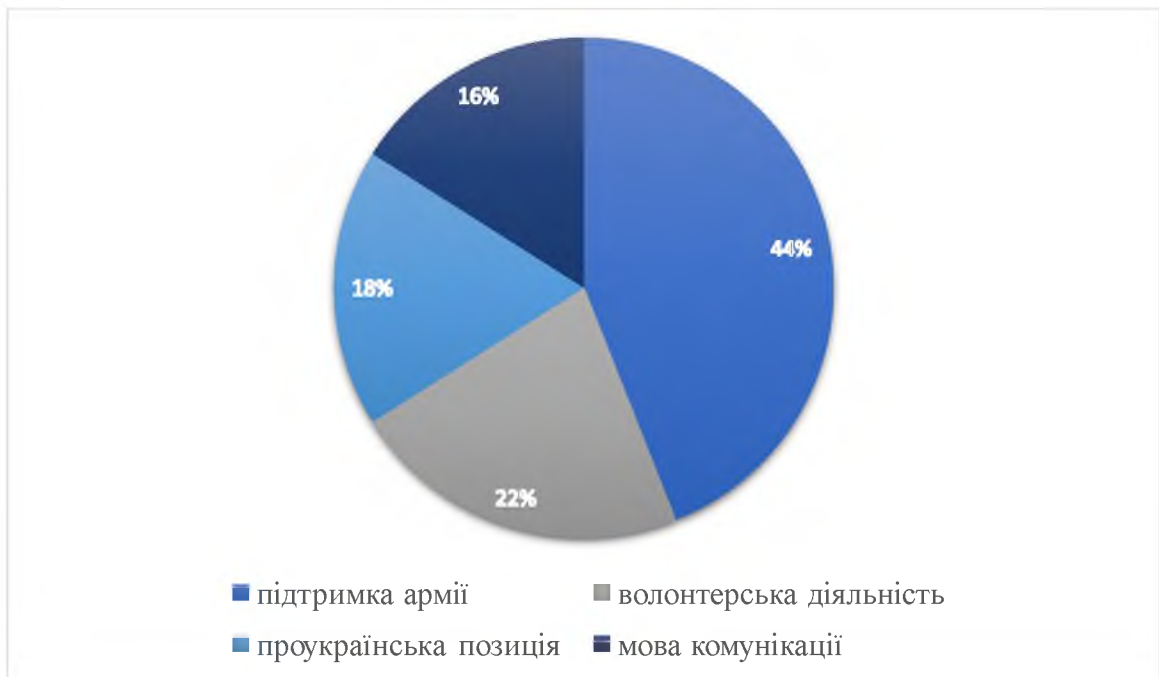


Рис.2.6. – Основні критерії споживачів при виборі локального бренду під час війни [29]

Війна в Україні довела, що корпоративна-соціальна відповідальність - це не лише прерогатива великих міжнародних корпорацій. Прояв відповідальності бізнесу залежить від бажання підприємств бути корисним та нести моральні зобов'язання перед суспільством і навколишнім середовищем, а не від розмірів компанії, сьогодні КСВ-ініціативи українського малого бізнесу є цьому доказом. Локальні компанії шукають усі можливі шляхи, аби впровадити КСВ та бути дотичним до допомоги Україні. Як і при коронавірусній кризі, одним з ефективних методів порятунку став формат партнерств та колаборацій. Цей інструмент посилює потенціал соціальних ініціатив компаній, оскільки сприяє раціональному використанню ресурсів та досягненню ефективних результатів.

Корпоративна-соціальна відповідальність стала однією з рушійних сил, на якій зараз тримається економіка держави та завдяки якій відбувається значне фінансування української армії. Така тенденція є вимушеною, але водночас вона сприяла потужному розвитку корпоративно-соціальної відповідальності на українському ринку. Експерти допускають, що

найближчим часом соціальна відповідальність локального бізнесу буде лише прогресувати та набирати швидких обертів в імplementації КСВ-ініціатив в загальну бізнес-стратегію українських компаній.

Якщо говорити про перспективу КСВ-напрямків в Україні, то можна висловити логічну гіпотезу та ствердити, що після завершення війни соціальна відповідальність українського бізнесу буде направлена на партнерство заради боротьби з наслідками російського вторгнення, відбудови і розвитку України та відновлення фізичного, психологічного фону населення.

Серед майбутніх потенційних КСВ-напрямків: створення робочих місць та підтримка працівників, розробка соціальних програм для внутрішньо-переміщених осіб, розвиток соціальних проектів для реабілітації і підтримки фізичного й ментального здоров'я, активна підтримка дитячих будинків та притулків для тварин, забезпечення гендерної рівності, сприяння відповідальному виробництву та споживанню, забезпечення безпеки населення, розвиток освітніх та культурних проектів, відновлення інфраструктури, впровадження екологічних ініціатив, залучення інновацій, розвиток міжнародної співпраці, сприяння притоку інвестицій в країну. Найближчими роками спостерігатиметься тенденція активного розвитку КСВ на українському ринку, яка матиме на меті реалізовувати ініціативи на підтримку держави та боротьби з наслідками російського вторгнення в Україну.

### 2.3. Загальна характеристика діяльності локальних компаній в Україні та оцінка практики їх КСВ

За останні роки кількість українських компаній, що розвивають КСВ та дотримуються її принципів, суттєво збільшилась. Для більшості представників українського бізнесу соціальна позиція бренду покладена в основу їхніх філософії та цінностей, однак для інших – усвідомлення важливості соціальної відповідальності відбулося лише внаслідок пандемії та війни в Україні. Для

глибшого розуміння особливостей застосування концепції корпоративно-соціальної відповідальності локальними компаніями, в магістерській роботі було досліджено стратегії та практики КСВ лідерів на ринку в різних галузях: авіакомпанія SkyUp Airlines, поштово-вантажна компанія Нова Пошта та бренд взуття і сумок Kachorovska.

SkyUp Airlines – українська авіакомпанія, що позиціонує себе, як перший лоукост-перевізник в Україні. Авіакомпанія була заснована 2017-го року Альбою Юрієм Івановичем та Альбою Олександром Юрійовичем, співвласниками туристичної компанії Join UP!. Основний вид діяльності – пасажирські авіа-перевезення. У 2018 році SkyUp отримав сертифікати експлуатанта та ТСО, наявність яких дала право на здійснення перельотів, безпосередньо у зону Європейського союзу. Вже 21 травня 2018 року лоукост-перевізник здійснив свій перший рейс до Єгипту. За перший рік існування на ринку авіакомпанія виконала понад 5 000 рейсів та перевезла близько 1 млн пасажирів за 46-ма польотними напрямками. Оскільки SkyUp входить до групи компаній UP Family, він працює за гібридною моделлю: у 50/50-співвідношенні перевізник виконує регулярні рейси та чартерні спільно з другою компанією-резидентом Join UP!. Основна місія компанії – відкривати світ українцям, а світу – Україну. Якщо говорити про візію SkyUp, то їхня мета – трансформувати тревел-індустрію, яку вони успішно досягають, застосовуючи інноваційні, нестандартні рішення на ринку авіації.

Важливим аспектом аналізу діяльності компанії є дослідження фінансової звітності, що дозволить виявити загальний потенціал компанії та її рентабельність. Основні фінансові показники ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» наведено у таблиці 2.3.

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності  
ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

Показник и	2019	2020	2021	2020 абсолютне відхилення	2020 відносне відхилення	2021 абсолютне відхилення	2021 відносне відхилення
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи	158159	76544	411944	-81615	-51,6%	335400	438,18%
Оборотні активи	407046	1326419	1158768	919373	22586,46%	-167651	-12,64%
Власний капітал	146	474	338350	328	224,66%	337876	71281,86%
Чистий дохід	5201777	4054983	7695036	-1146794	-2204,62%	3640053	89,77%
Собівартість	4287240	4050993	7943869	-236247	-551,05%	3892876	96,10%
Валовий прибуток	914537	3990	-248833	-910547	-9956,37%	-252823	-6336,42%
Операційний прибуток	209440	-49426	24787	-258866	-12359,91%	74213	-150,15%
Чистий фінансовий результат	201332	-60794	20420	-262126	-13019,59%	81214	-133,59%

*Джерело: опрацьовано на основі даних ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»*

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що чистий дохід та чистий прибуток у 2020 році суттєво знизився через коронавірусну пандемію, однак у 2021 році сума чистого доходу та чистого прибутку значно зросла, що вказує на високу конкурентоспроможність та відсутність проблем з управління фінансовими результатами.

Авіакомпанія SkyUp має лінійно-функціональну організаційну структуру, що визначає чітку ієрархію та спеціалізацію функцій, і дає змогу забезпечувати швидке здійснення управлінських рішень та ефективну комунікацію у відділі та поза ним. Організаційну структуру компанії складає Back Office, який функціонує та забезпечує одразу дві компанії групи UP Family, що характеризується юридичним, маркетинговим, фінансовим, технічним, підтримки споживачів, HR, безпеки, комерційним, IT-відділами, та

окремі відділи, що пов'язані безпосередньо з діяльністю SkyUp – льотний, наземний і пасажирський хендлінги та операційний відділи. Стиль керівництва – ліберальний, завдяки якому панує сприятливий психологічний та мотиваційний клімат в компанії, де кожен працівник – цінний і має змогу висловити свої ідеї та пропозиції, які обов'язково будуть розглянуті керівництвом.

SkyUp Airlines є соціально-відповідальною компанією і вважає, що лише у партнерстві бізнесу, держави та громадського суспільства можна протистояти усім теперішнім викликам. Стратегія корпоративно-соціальної відповідальності авіакомпанії полягає в добровільній інтеграції соціальних та екологічних аспектів у виробничо-операційну діяльність.

КСВ-програми SkyUp реалізуються згідно з встановленими цілями сталого розвитку ООН, серед основних напрямків: гарне здоров'я, гендерна рівність, гідна праця та економічне зростання, зменшення нерівності, відповідальне споживання, збереження екосистем суші. Розвиток КСВ є зоною відповідальності маркетингового відділу компанії: за розробку та реалізацію соціально-відповідальних ініціатив відповідають бренд-менеджери SkyUp Airlines, також часто в ролі ініціаторів виступає комерційний відділ компанії.

Компанія SkyUp здійснює КСВ-діяльність відповідно до вимог ESG-факторів та вважає це основним підходом до реалізації принципів відповідальності (табл.2.4.).

Ліва частина КСВ-практик авіакомпанії SkyUp характеризується такими напрямками, як сприяння міцному здоров'ю, розвитку якісної освіти та захисту екосистем суші, на розвиток яких, власне, і припадає більша частина бюджету, закладеного компанією на корпоративно-соціальну відповідальність. (рис.2.7., 2.8.).

## ESG-фактори SkyUp Airlines

Фактор	Характеристика
1	2
Е-фактори	Авіа-перевезення SkyUp є цілком безпечними та екологічними, оскільки компанія першою в Україні встановила систему Split Scimitar Winglets на усі літаки. Така система оснащує крила літака та дозволяє економити паливо, відповідно зменшує вплив на екологію та знижує рівень викидів вуглецю в повітря. Також серед інших еко-правил є політика головного офісу авіакомпанії, яка сповідує концепції зеленого офісу та pet-friendly.
S-фактори	Гендерна рівність – важливий соціальний принцип в SkyUp. Компанія не ділить професії на чоловічі та жіночі, а навпаки заохочує та працевлаштовує жінок на такі посади, як інженерині та пілотеси. В авіакомпанії особливо слідкують за безпекою та умовами праці, оскільки сфера діяльності вимагає сумлінного підходу до дотримання годин та норм роботи. SkyUp на регулярній основі впроваджує для кожного працівника програму індивідуального професійного розвитку та піклується про психічне здоров'я працівників, покриваючи сеанси зі штатним психологом.
G-фактори	SkyUp здійснює прозору діяльність згідно з встановленим законодавством та активно протидіє будь-яким проявам корупції і хабарництвом. Компанія перманентно здійснює аудит та внутрішній контроль. Ділові відносини зі стейкхолдерами будуються на принципах відкритості та здійснюються виключно до етичних норм бізнес-комунікації.

Джерело: опрацьовано автором на основі даних ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»



Рис.2.7. – Характеристика КСВ-напрямків SkyUp

Джерело: опрацьовано автором на основі даних ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

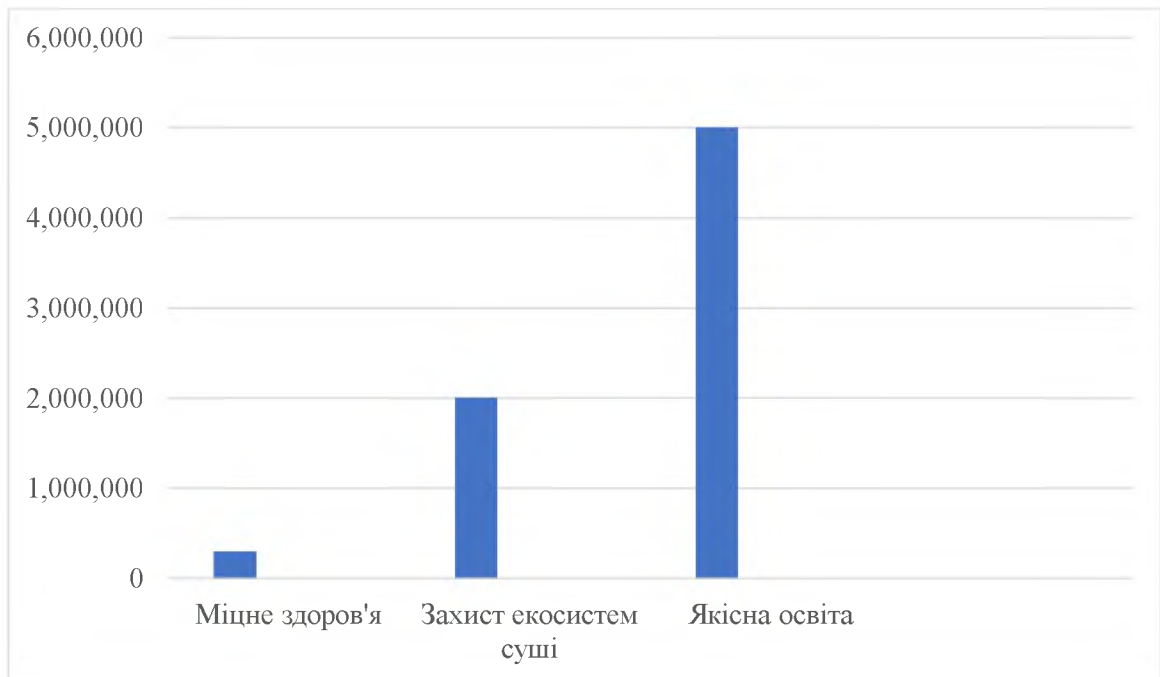


Рис.2.8. – Витрати SkyUp на розвиток КСВ-напрямків

*Джерело: опрацьовано автором на основі даних ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»*

У 2020 році авіакомпанія виконала спеціальні рейси для евакуації українців з Китаю та країн Європи через поширення коронавірусу та закриття кордонів. Компанія піклується не лише про безпеку пасажирів, а й про їхнє здоров'я, тому, аби харчування на борту літаків було здоровим та корисним, SkyUp спільно з провідними українськими нутриціологами та шеф-кухарями розробили концепцію меню «Celebrate your flight», що містить різноманітні набори харчування зі свіжих продуктів, включаючи дієтичні, безлактозні та вегетаріанські бокси.

SkyUp є максимально лояльним по відношенню до тварин, саме тому приєднався до ініціативи благодійного фонду «Happy Paw», зміст якої полягає у пошуку родини для тваринок з притулків. Авіакомпанія підтримала проект, надавши власникам можливість довічно безкоштовно перевозити новоспечених улюбленців. Візія компанії – трансформувати авіаційний ринок, саме тому SkyUp сприяє розвитку молодих спеціалістів в сфері авіації та спільно з Національним авіаційним університетом розробили навчання для студентів. Авіакомпанія має виключно проукраїнську позицію і тому після

повномасштабного вторгнення протягом березня виконала понад 20 евакуаційних рейсів, перевезла 112 тонн гуманітарного вантажу та сформувала власний мілітаризований волонтерський батальйон. Також SkyUp став партнером фандрейзингової платформи United24. Брендований літак виконує дві важливі місії: нагадує світові про війну та важливість підтримки і збирає кошти на тактичні аптечки для Збройних сил України.

Окрім реалізації КСВ-програм, важливою складовою концепції є комунікація зі стейкхолдерами. До представників внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів компанії можна віднести: працівників, споживачів, бізнес-партнерів, підрядників, представників органів влади, благодійні організації, ЗМІ. Проаналізуємо інструменти КСВ-комунікації SkyUp за моделлю PESO, де Р-оплачені канали, Е-зароблені канали, S-соціальні канали, О-власні канали (табл.2.5.).

Таблиця 2.5.

## Канали та інструменти комунікації SkyUp за моделлю PESO

Канали комунікації	Інструменти комунікації
1	2
Оплачені	Спецпроекти, діджитал-реклама
Зароблені	ЗМІ, висвітлення благодійними фондами, партнерами, активність співробітників компанії у медіапросторі
Соціальні	Колаборації, співпраця з інфлуенсерами, благодійні акції, соціальні мережі
Власні	UGC, корпоративний сайт, власні видання

*Джерело: опрацьовано автором на основі даних ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»*

Наступним прикладом локальної компанії є Нова Пошта – українська поштово-вантажна компанія, яка є лідером на ринку експрес-доставок в Україні. Компанія була заснована 2001-го року двома друзями – В’ячеславом Климовим та Володимиром Поперешнюком. Основний вид діяльності – логістичні послуги. У 2007 році Нова Пошта нарощує темпи розвитку та відкриває власні відділення в містах-мільйонниках України та виходить на прибутковість. Вже в 2009 році компанія стає лідером на ринку в сегменті

експрес-доставок в Україні. У 2014 логістична компанія виходить на міжнародний ринок та відкриває представництво в Грузії та Молдові, а у 2022 році – в Польщі та Литві. Станом на 2021 рік Нова Пошта займає 35 місце зі 100 найбільших приватних компаній України з річним прибутком – 991 млн грн. Сьогодні мережа налічує понад 9000 відділень та 12 000 поштоматів. Основна місія компанії – легкість доставки для життя і бізнесу. Уся філософія бренду та корпоративної культури побудована на таких цінностях, як милосердя, гуманізм, співчуття, чесність, взаємоповага.

Дослідимо фінансову звітність компанії аби проаналізувати загальний потенціал та рентабельність Нової Пошти. Основні фінансові показники компанії за 2019-2021 рр. наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності  
ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показники	2019	2020	2021	2020 абсолютне відхилення	2020 відносне відхилення	2021 абсолютне відхилення	2021 відносне відхилення
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи	2880117	4583693	8305491	1703576	5914,95%	3721798	81,20%
Оборотні активи	2287962	2716690	5192636	428728	1873,84%	2475946	91,13%
Власний капітал	1271410	2186904	4491224	915494	7200,62%	2304320	105,37%
Чистий дохід	13453318	16902857	20843502	3449539	2564,08%	3940645	23,31%
Собівартість	10504342	12877086	16441004	2372744	2258,82%	3563918	27,68%
Валовий прибуток	2948976	4025771	4402498	1076795	3651,42%	376727	9,36%
Операційний прибуток	1024144	1538307	202834	514163	5020,42%	-1335473	-86,81%
Чистий фінансовий результат	782954	991292	2600320	208338	2660,92%	1609028	162,31%

*Джерело: опрацьовано автором на основі даних ТОВ «НОВА ПОШТА»*

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що у 2020-2021рр. обсяг наявного у розпорядженні майна активно збільшується та сума чистого доходу і чистого прибутку динамічно зростає, що вказує на високу конкурентоспроможність та ефективну бізнес-модель підприємства.

Організаційна структура Нової Пошти – матрично-функціональна-проектна, що забезпечує самостійність функціональних підрозділів та ефективну проектну роботу. До структури входять наступні відділи: фінансово-бухгалтерський, логістичний, ІТ, мережі відділень, служби доставки, роботи з клієнтами, переробки та зберігання вантажу, call-центр, маркетинговий. Стиль керівництва – демократичний, кожен працівник має досить велику свободу та владу, можливість на ініціативу, однак за усі важливі питання та напрямки розвитку відповідальні керівники.

Нова Пошта – одна з провідних соціально-відповідальних компаній, яка розвиває КСВ-проекти у екологічному та соціальному напрямках. У 2015 році за оцінками волонтерів компанія здобула нагороду в номінації «Бізнес, що змінює країну». А вже у 2016 році Нова Пошта вступила до Центру розвитку КСВ, отримавши членство. Нова Пошта – одна з небагатьох українських компаній, яка має штатного менеджера, що займається виключно розробкою та реалізацією КСВ-стратегії.

Логістична компанія Нова Пошта реалізовує власні КСВ-ініціативи, що сформовані на основі ESG-факторів (табл.2.7.).

Таблиця 2.7.

## ESG-фактори компанії «Нова Пошта»

Фактор	Характеристика
Е-фактори	Операційна діяльність Нової Пошти побудована таким чином, аби не нашкодити навколишньому середовищу, компанія систематично сортує та переробляє сміття і зменшує викиди парникових газів. Також підприємство впровадило нове пакування, яке придатне для вторинного використання та повністю відмовилася від пінопласту, дотримуючись принципу 3R. У власних відділеннях компанія встановила бокси зі збору вторинної сировини. Задля енергоощадливості компанія здійснила абсолютний перехід на енергоефективні обігрівачі та LED-лампи.

Фактор	Характеристика
S-фактори	Нова Пошта пропонує конкурентну оплату праці та інвестує в навчання і розвиток співробітників. Також компанія повністю покриває медичне страхування для усіх працівників. Нова Пошта підтримує розвиток молодих кадрів і тому на постійній основі реалізовує проект «Круто-легкий старт кар'єри». У компанії заохочуються та підтримуються внутрішні спортивні, культурні та дитячі заходи. Компанія особливо дотримується принципу безпеки та впровадила системи охорони здоров'я та безпеки праці за стандартом OHSAS 18001:2007 та управління безпекою дорожнього руху за стандартом ISO 39001.
G-фактори	Логістична компанія веде прозору діяльність та щорічно публікує усі звіти в загальному доступі. Нова Пошта враховує інтереси та очікування усіх стейкхолдерів та на постійній основі вдосконалює комунікацію з ними.

*Джерело: опрацьовано автором на основі даних ТОВ «НОВА ПОШТА»*

Фундаментальні практики сталого розвитку Нової Пошти містять три ключові аспекти: стратегія сталого розвитку, взаємодія зі стейкхолдерами, звітування зі сталого розвитку. Основні тематики розвитку соціальної відповідальності: організаційне управління, права людини, трудові практики, навколишнє середовище, ділова етика, відповідальність перед споживачами, суспільство і громади. Нова Пошта активно ініціює проекти, пов'язані з такими цілями сталого розвитку: гарне здоров'я, якісна освіта, гідна праця та економічне зростання, інновації та інфраструктура, захист екосистем суші, пом'якшення наслідків зміни клімату, зменшення нерівності, сталий розвиток міст та спільнот, мир та справедливість (рис.2.9.). Найбільше ресурсів Нова Пошта витрачає на такі напрямки, як гідна праця та економічне зростання та пом'якшення наслідків зміни клімату (рис.2.10.).

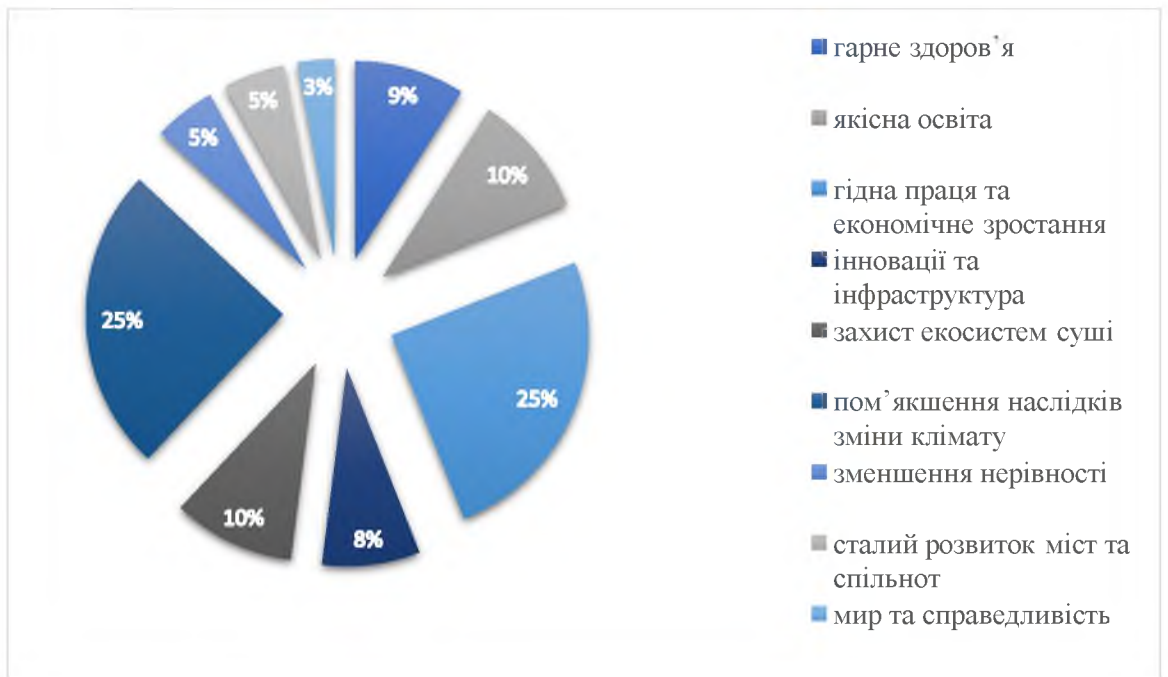


Рис.2.9. – Характеристика КСВ-напрямків Нова Пошта

Джерело: опрацьовано автором на основі даних ТОВ «НОВА ПОШТА»

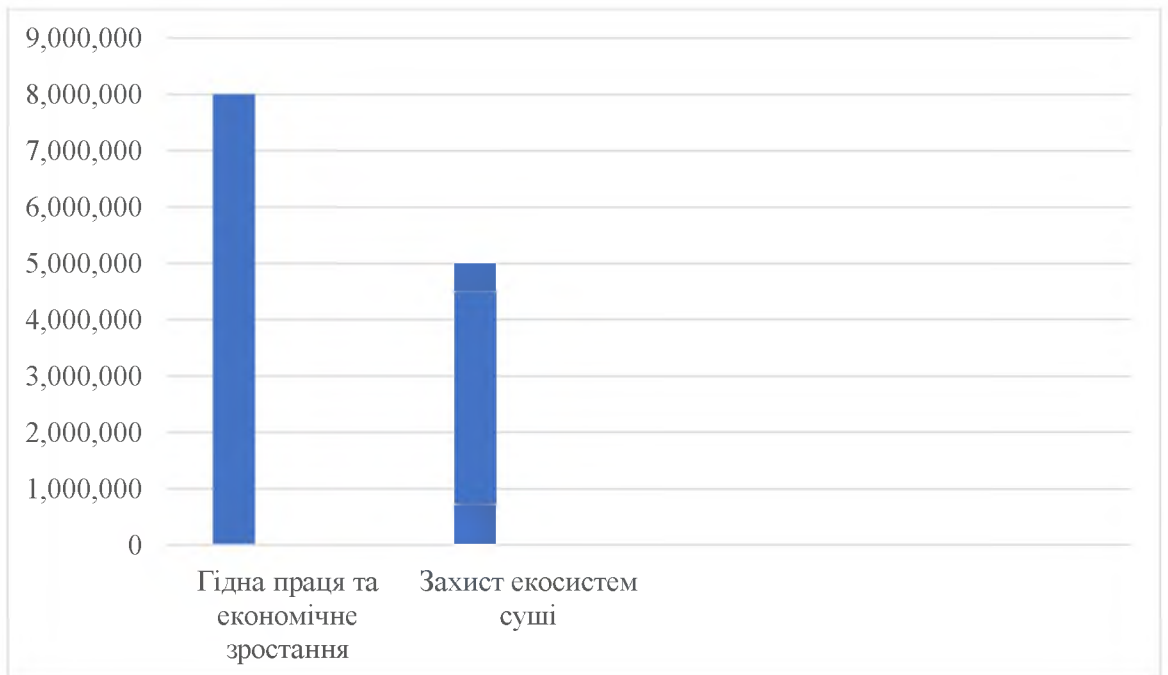


Рис.2.10. – Витрати Нової Пошти на розвиток КСВ-напрямків

Джерело: опрацьовано автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта»

Нова Пошта є трендсеттером на українському ринку експрес-доставки і лідером в сфері сталого розвитку в Україні. Компанія активно розвиває корпоративно-соціальну діяльність з 2016 року та щорічно інформує

стейкхолдерів про відповідальну позицію та соціальні ініціативи, публікуючи річні Звіти зі сталого розвитку. У 2019 році Нова Пошта успішно пройшла аудит з міжнародного стандарту системи якості ISO 9001:2015 та підтвердила свій сертифікат. Нова Пошта реалізовує власну політику з екологічного менеджменту за принципом ISO 14001:2015 та регулярно впроваджує інноваційні сервіси та методики, що сприяють збереженню екології, наприклад, сортує та перероблює якомога більший обсяг пакувальних матеріалів, оптимізує маршрути транспортних засобів та переходить на альтернативні варіанти транспорту, підвищує рівень екологічної обізнаності працівників. Також Нова Пошта активно популяризує здоровий спосіб життя, беручи участь у забігах, а для активних учасників-співробітників - навіть створений компанією корпоративний біговий клуб. Ще один спортивний напрямок компанії – розвиток велоінфраструктури в Україні.

Логістична компанія сприяє розвитку українській бізнес-освіті, реалізуючи навчальні практикуми для власників малого та середнього бізнесу, а також співпрацює з провідними закладами вищої освіти України та навчає студентів софт-скілам для успішного початку кар'єри.

Нова Пошта була одним з перших підприємств, яке оголосило про допомогу під час пандемії коронавірусу та надала 25 млн грн на допомогу українським лікарням, закупивши необхідні предмети захисту, медичні прилади та апарати для боротьби з вірусом. Окрім фінансової підтримки, компанія надавала гуманітарну допомогу, безкоштовно доставляючи усі необхідні засоби для лікарень, дитячих будинків та незахищених верств населення. Також Нова Пошта ініціювала партнерство з Розеткою та благодійним фондом Життєлюб і запустила проект допомоги літнім людям.

З початку повномасштабної війни підприємство надало фінансової допомоги на підтримку України на суму понад 100 млн грн та сформувало гуманітарний напрямок КСВ-діяльності, надаючи логістичні послуги та матеріально-технічне забезпечення ЗСУ та ДСНС.

У прифронтових містах Нова Пошта встановлює бетонні укриття для цивільного населення та безкоштовно доставляє необхідні товари мешканцям звільнених територій. Ще один напрямок, який реалізовує компанія під час війни – допомога українським підприємствам в рамках державної програми «Дія. Бізнес», де Нова Пошта виступає головним партнером та допомагає бізнесу з релокейтом.

Основними стейкхолдерами Нової пошти є: працівники, споживачі, бізнес-партнери, підрядники, представники органів влади, благодійні організації, ЗМІ. Інструменти КСВ-комунікації компанії за моделлю PESO зображено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

## Канали та інструменти комунікації Нової Пошти за моделлю PESO

Канали комунікації	Інструменти комунікації
1	2
Оплачені	Спецпроекти, діджитал-реклама
Зароблені	ЗМІ, висвітлення благодійними фондами, партнерами, активність співробітників компанії у медіапросторі
Соціальні	Колаборації, співпраця з інфлуенсерами, благодійні акції, соціальні мережі
Власні	UGC, корпоративний сайт, нефінансові звіти

*Джерело: опрацьовано автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта»*

І останній локальний бізнес, який досліджуватиметься, український бренд Kachorovska – компанія-виробник жіночого взуття та сумок. Підприємство було засноване 2016 року подружжям Очеретяними. Основний вид діяльності – виробництво та торгівля взуттям, сумками та одягом. Бренд Kachorovska сформувався на реальній сімейній історії з 1957 року. Спочатку компанія функціонувала, як ательє та приймала виключно індивідуальні замовлення на виробництво взуття та сумок. Однак вже 2016-го року підприємство переходить з кастомного виробництва на серійне та активно розвиває модель B2C. Станом на 2023 рік Kachorovska має фізичні магазини в Києві та Одесі, і продає товари по всьому світу через власний інтернет-магазин. Основна місія компанії – робити клієнтів бренду щасливими,

задовольняючи їхні потреби у естетичному, функціональному, якісному взутті. Філософія Kachorovska основана на розвитку смаку до стилю та якості життя українок.

Наступним етапом аналізу діяльності компанії є визначення її фінансового потенціалу та загальної рентабельності. Основні фінансові показники підприємства за 2019-2021 рр. сформовано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ  
«КАЧО ГРУП»

Показники	2019	2020	2021	2020 абсолютне відхилення	2020 відносне відхилення	2021 абсолютне відхилення	2021 відносне відхилення
Нематеріальні активи	0	0	0	0	0	0	0
Оборотні активи	32,90	606	1422,50	573,1	174194,53%	816,50	134,74%
Власний капітал	20,20	76,20	80,10	56	27722,77%	3,90	5,12%
Чистий дохід	0	2283,20	1849,80	2283,2	0	-433,40	-19%
Собівартість	0	2019,90	1652,40	2019,90	0	-367,50	-18,20%
Валовий прибуток	0	263,30	197,40	263,30	0	-65,90	-25,03%
Операційний прибуток	-3,30	36,60	0,50	39,90	-120909,09%	-36,10	-98,63%
Чистий фінансовий результат	-3,30	33	0,40	36,30	-110000,00%	-32,60	-98,79%

*Джерело: опрацьовано автором на основі даних ТОВ «КАЧО ГРУП»*

Результати проведеного дослідження дають змогу зробити наступні висновки: компанія не є достатньо великою і немає диверсифікації, через що не здатна займати велику ринкову частину. У 2020 році компанія отримала найбільший прибуток, однак у 2021 році не змогла його наростити, що говорить про доцільність видозміни бізнес-моделі підприємства та пошуку нових фінансових джерел.

Організаційна структура Kachorovska – функціональна-проектна, яка забезпечує чітку підпорядкованість штатних працівників компанії та можливість залучення позаштатних експертів до проектної роботи. До

структури входять наступні відділи: виробничий, фінансовий, B2B-продажі, рітейл, підтримки з клієнтами, HR, маркетинговий, IT. Стиль керівництва в компанії Kachorovska – демократичний, тобто кожен працівник має власну зону відповідальності, однак усі процеси контролюються безпосередніми керівниками.

Незважаючи на невеликі розміри компанії Kachorovska та її штату, вона активно транслює соціальну приналежність та реалізовує КСВ-ініціативи. Корпоративно-соціальна відповідальність Kachorovska закладена в ДНК бренду: компанія сприяє ощадливому виробництву та діє в інтересах навколишнього середовища. Більшість соціальних ініціатив Kachorovska реалізуються фаундеркою Аліною Очеретяною за підтримки маркетингового відділу підприємства.

Проаналізуємо соціальні проекти бренду Kachorovska за ESG-факторами (табл. 2.10.).

Таблиця 2.10.

## ESG-фактори компанії «Kachorovska»

Фактор	Характеристика
1	2
Е-фактори	Виробнича діяльність Kachorovska є максимально екологічною. Компанія використовує органічну сировину та матеріали, що підлягають вторинному використанню для пошиття взуття та сумок. Також підприємство сортує власні упаковки на станції сортування і переробки від «Україна без сміття».
S-фактори	Kachorovska забезпечує своїх працівників гідною заробітною платою та додатковими бонусами від реалізації поставлених KPI. Компанія гарантує постійний розвиток своїх спеціалістів та покриває оплату за їхнє навчання. Також підприємство мотивує працівників корпоративними знижками та бенефітами. Kachorovska допомагає розвитку локального бізнесу в Україні та інвестує в навчальні програми для українських підприємниць. Для компанії є надважливим розвиток гендерної рівності, саме тому в комунікації Kachorovska завжди активно підіймаються питання позиції жінок у суспільстві.
G-фактори	Kachorovska веде прозору діяльність згідно з встановленим законодавством та протидіє корупції і хабарництву. Взаємодія зі стейкхолдерами ґрунтується на принципах відкритості та чесності.

*Джерело: опрацьовано автором на основі даних ТОВ «КАЧО ГРУП»*

КСВ-практики бренду Kachorovska в цілому реалізуються за двома напрямками: відповідальне виробництво та гендерна рівність. Додаткові цілі розвитку соціально-відповідальних проєктів бренду є якісна освіта, гідна праця та економічне зростання, захист екосистем суші, пом'якшення наслідків зміни клімату, мир та справедливість (рис.2.11.). Найбільше коштів компанія витрачає саме на розвиток ініціатив, пов'язаних з гендерною рівністю та відповідальним споживанням (рис.2.12.).

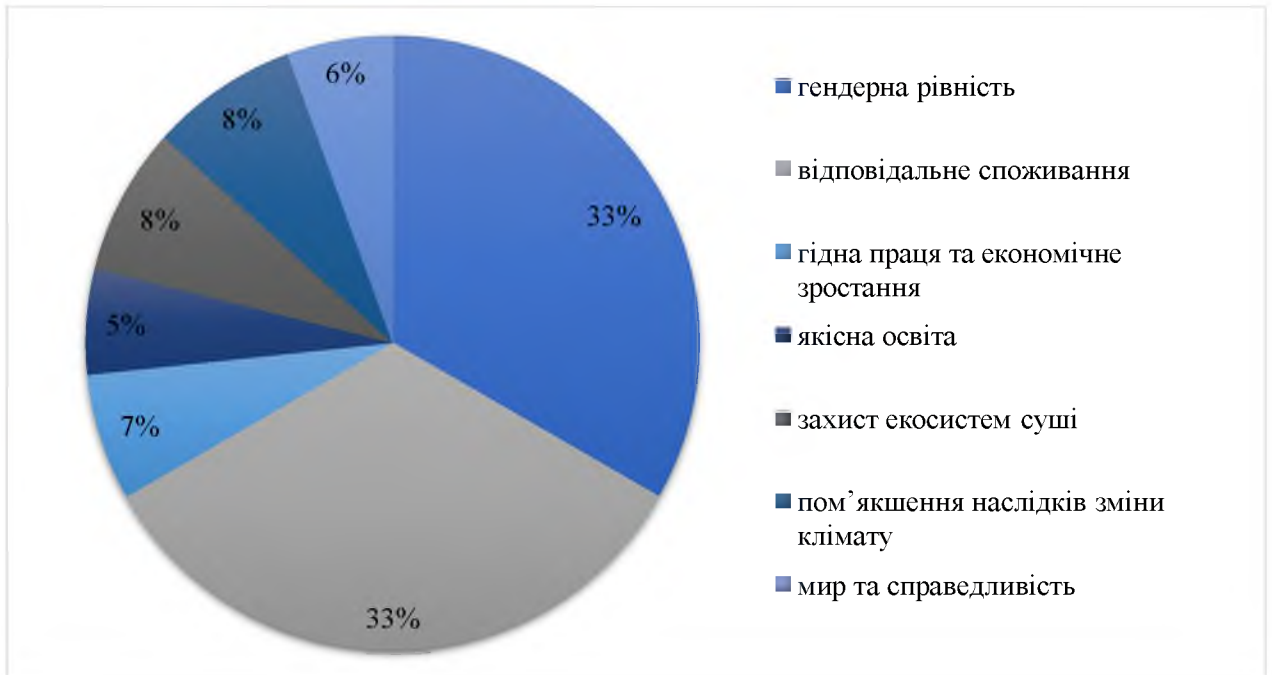


Рис.2.11. – Характеристика КСВ-напрямків Kachorovska

Джерело: опрацьовано автором на основі даних ТОВ «КАЧО ГРУП»

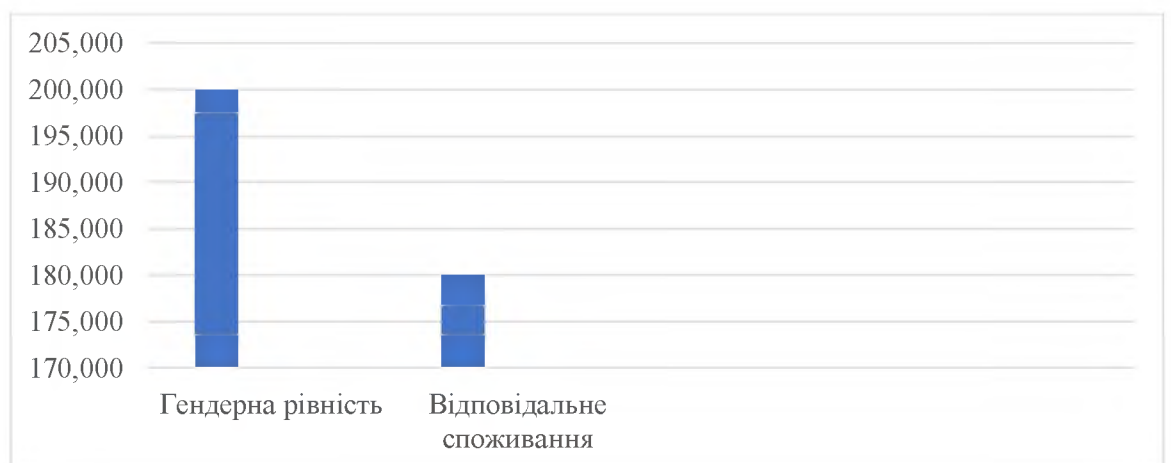


Рис.2.12. – Витрати Kachorovska на розвиток КСВ-напрямків

Джерело: опрацьовано автором на основі даних ТОВ «КАЧО ГРУП»

Результати дослідження дають можливість стверджувати, що бренд Kachorovska є лідером та основоположником сталого розвитку в сфері українського фешн-бізнесу. Компанія вже активно дотримувалася концепції «свідомої моди», поки інші українські фешн-компанії зловживали виробничими надлишками та неекологічним підходом до діяльності. У 2020 році Kachorovska здійснила справжній феміністичний маніфест та заявила про те, що кожна жінка має право на самовираження, на визнання, на помилки і на право бути собою. Новий слоган бренду та позиція стали віральними та були підтримані українськими жінками, ЗМІ, інфлуенсерами та громадськими діячами.

З самого початку повномасштабної війни в Україні Kachorovska активно підтримує ЗСУ. Підприємство на регулярній основі відшиває військові берці та передає українським військовим. Також бренд є постійним партнером благодійних фондів та організацій таких як, Фонд Маша, Фонд Валерії Гуземи, БФ Сергія Притули, БФ «Повернись живим» та інші. У березні 2023 року Kachorovska долучилися до ініціативи фонду Freedom&Humanity та передали свій денний прибуток на потреби ЗСУ.

Основними стейкхолдерами Kachorovska є: працівники, споживачі, бізнес-партнери, підрядники, представники органів влади, благодійні організації, ЗМІ. Інструменти КСВ-комунікації компанії за моделлю PESO зображено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

## Канали та інструменти комунікації Kachorovska за моделлю PESO

Канали комунікації	Інструменти комунікації
1	2
Оплачені	Спецпроекти, діджитал-реклама
Зароблені	ЗМІ, висвітлення благодійними фондами, партнерами, активність співробітників компанії у медіапросторі
Соціальні	Колаборації, співпраця з інфлуенсерами, благодійні акції, соціальні мережі
Власні	UGC, корпоративний сайт

*Джерело: опрацьовано автором на основі даних ТОВ «КАЧО ГРУП»*

Результати проведеного аналізу діяльності трьох компаній дозволили зробити висновки про те, що корпоративно-соціальна відповідальність початково була закладена в філософію та цінності кожної з компаній, однак реалізовуватися почала згодом та поступово. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що:

- впровадження КСВ не залежить від розміру компанії та її доходів, а є прямим проявом позиції бізнесу та його власників;
- українські компанії є достатньо обізнаними щодо КСВ та її реалізацією;
- локальні компанії в Україні розроблюють КСВ-практики згідно з встановленими ООН цілями сталого розвитку, однак не усі бізнеси імплементують стандарти ISO у власну діяльність;
- кожна з компаній наголошує на прозорій та чесній діяльності, але у більшості фінансова звітність не є у відкритому доступі, що ставить під сумнів їхню прозорість;
- формування звітів з корпоративно-соціальної відповідальності скоріше є винятком, аніж правилом;
- усі проаналізовані компанії діють в інтересах держави та підтримують Україну усіма власними можливими ресурсами.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі було досліджено тенденції розвитку концепції корпоративно-соціальної відповідальності в Україні та КСВ-практики на прикладі трьох українських компаній, шлях трансформації КСВ внаслідок пандемії коронавірусу та повномасштабної війни в Україні і, відповідно до змін в макросередовищі, сформовано можливі перспективи розвитку концепції в Україні та вітчизняному бізнесі. Від започаткування ідей соціальної відповідальності бізнесу в Україні до поширеної систематичної реалізації концепції КСВ пройшло понад 15 років. Якщо повернутися до

найперших та нинішніх досліджень щодо здійснення соціальної діяльності українськими компаніями, то можна спостерігати за тим, як у позитивному ключі змінилися не лише рівень поінформованості щодо КСВ, розуміння процесу реалізації, та кількість соціально-відповідальних компаній, а відбулася загальна трансформація усвідомлення українського бізнесу в необхідності відповідальної позиції перед соціумом та навколишнім середовищем. Також суттєво змінився вектор КСВ-ініціатив – від загально-прийнятих дій для ведення прозорого бізнесу до вузько-направлених проєктів задля здійснення внеску в сталий розвиток. Було виявлено, що найбільших змін розвиток КСВ зазнав саме під час початку пандемії та вторгнення росії в Україну. Щоб зрозуміти особливості КСВ українського бізнесу, був проведений детальний аналіз щодо реалізації КСВ-стратегій трьома локальними компаніями, які є лідерами в різних галузях: авіація, логістика та мода. Кожна з компаній здійснює власну КСВ-діяльність відповідно до вимог ESG-факторів та вважає це основним підходом до реалізації принципів відповідальності. Найбільше українські компанії приділяють уваги таким напрямкам, як захист екосистем суші, гендерна рівність, якісна освіта, відповідальне виробництво, гідна праця та економічне зростання. Також усі три компанії активно впроваджують ініціативи, пов'язані з метою ООН - мир та справедливість: з початку повномасштабного вторгнення підприємства активно підтримують державу та реалізують благодійні проєкти на користь України. Сьогодні рівень розвитку КСВ в Україні є досить високим і спостерігається яскрава тенденція системності, однак досі існує проблематика у функціонуванні діяльності згідно з принципами стандартів ISO та у прозорому звітуванні перед суспільством, що є безпосередньою вимогою у стратегії розвитку корпоративно-соціальної відповідальності.

### Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЛОКАЛЬНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

#### 3.1. Оцінка ефективності програм КСВ в українських компаніях

Для здійснення фундаментального дослідження КСВ-програм представників локального бізнесу: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska слід провести оцінку ефективності та встановити результативність їхніх ініціатив. Дослідження здійснюватиметься за допомогою загальних та спеціальних методів наукового пізнання.

Початковим етапом дослідження є проведення моніторингу відкритої інформації бізнесів щодо КСВ та прозорості в комунікації. Для отримання результатів був здійснений збір первинної інформації та аналіз отриманих даних на основі офіційних корпоративних сайтів компаній, їхніх соціальних мереж та месенджерів (табл.3.1, 3.2).

Таблиця 3.1.

#### Результати моніторингу веб-ресурсів компаній щодо наявності інформації та каналів комунікації про КСВ

Фактори	SkyUp	Нова Пошта	Kachorovska
Розкриття інформації щодо КСВ-діяльності на корпоративному сайті	+	+	+
Розкриття інформації щодо КСВ-діяльності у соціальних мережах	+	+	+
Використання мобільних додатків для комунікації щодо КСВ-діяльності	+	+	-
Використання месенджерів для комунікації щодо КСВ-діяльності	+	+	-

*Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження*

Результати моніторингу веб-ресурсів компаній щодо розкриття інформації за компонентом «Загальна інформація про компанію та КСВ»

Фактори	SkyUp	Нова Пошта	Kachorovska
Місія, візія, цінності	+	+	+
КСВ-стратегія та цілі	-	+	+
Кодекс етики	-	+	-
Структура власності	-	+	+
Антикорупційна програма	-	+	-
Наявність нефінансового звіту на корпоративному сайті	-	+	-
Політика щодо персоналу	-	+	-
Гендерна рівність	+	+	+
Екологічна політика	+	+	+
Політика роботи з постачальниками	-	+	-
Політика щодо взаємодії з громадами	-	+	-
Політика роботи зі споживачами	+	+	+
Особиста залученість власників та топ-менеджерів в соціальну активність	-	+	+

*Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження*

Отже, за даними критеріями Нова Пошта є максимально відкритою та прозорою щодо власної КСВ-діяльності на корпоративних веб-ресурсах та активно інформує про свої соціальні ініціативи. Авіакомпанія SkyUp теж здійснює досить відкриту комунікацію, однак не звітує про свої КСВ-прояви. Щодо українського бренду Kachorovska, то з усіх представників, він є найменш відкритим у розкритті інформації про корпоративно-соціальну діяльність.

При реалізації стратегії корпоративно-соціальної відповідальності слід враховувати потреби та інтереси усіх стейкхолдерів компанії.

Найважливішими аудиторіями для бізнесів виступають споживачі та співробітники, оскільки саме вони є справжніми адвокатами компаній. Аби визначати ефективність КСВ-програм обраних локальних компаній з позиції споживачів та працівників слід провести дослідження щодо їхньої лояльності та зацікавленості у компаніях та розрахувати індекси NPS та eNPS.

Для отримання необхідних даних було проведене опитування, де респондентами були споживачі та колишні/теперішні працівники обраних компаній. Для опитування споживачів був сформований наступний перелік питань:

- Чи відомі вам наступні компанії: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska?
- Чи користуєтеся ви продуктами/послугами наступних компаній: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska?
- Чи відомі вам КСВ- проекти наступних компаній: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska?
- Чи змінює наявність КСВ-ініціатив компаній: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska на ваше ставлення до цих бізнесів?
- Чи впливає наявність КСВ-ініціатив компаній: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska на вашу мотивацію до купівлі товарів/послуг цих бізнесів?
- Чи впливає наявність КСВ-ініціатив компаній: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska на ваш інтерес щодо діяльності цих бізнесів?
- Чи впливає наявність КСВ-ініціатив компаній: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska на вибір цих бізнесів серед їхніх конкурентів?
- Чи впливає наявність КСВ-ініціатив компаній: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska на вашу рекомендацію цих бізнесів?
- Наскільки імовірно, що ви порекомендуєте іншим наступну компанію: SkyUp?
- Наскільки імовірно, що ви порекомендуєте іншим наступну компанію: Нова Пошта?
- Наскільки імовірно, що ви порекомендуєте іншим наступну компанію: Kachorovska?

В опитуванні взяли участь 40 респондентів. Результати дослідження зображені на рисунках 3.1. – 3.11.

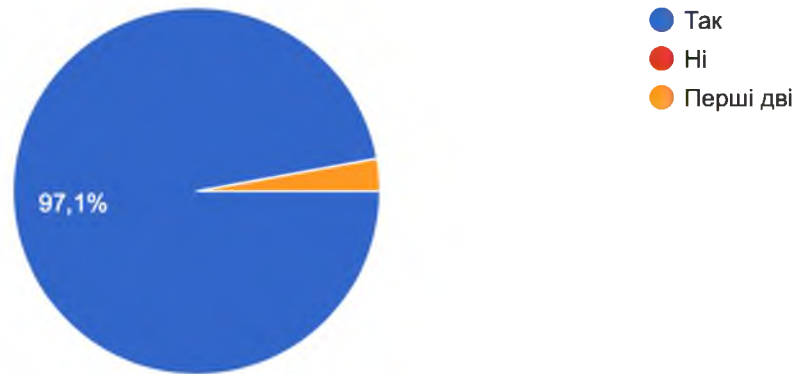


Рис.3.1. Результати опитування щодо існування компаній SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska

Результати опитування свідчать про те, що ці компанії доволі відомі в Україні. 97% респондентам засвідчили, що знайомі зі SkyUp, Новою Поштою та Kachorovska.



Рис.3.2. Результати опитування щодо користування продуктами/послугами компаній SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska

Всі респонденти, які брали участь в опитуванні засвідчили, що користуються продуктами та послугами компаній SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska.

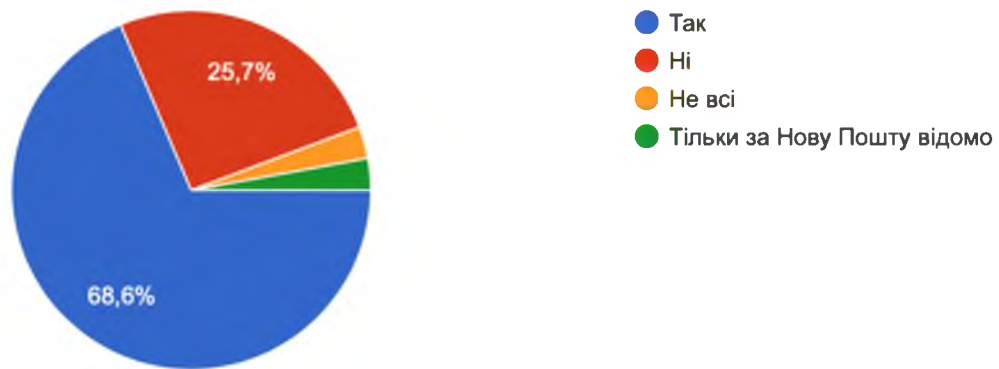


Рис.3.3. Результати опитування щодо обізнаності КСВ- проектами компаній SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska

Серед опитаних, 69% засвідчили, що знайомі з проектами, які реалізують компанії SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska в рамках корпоративної соціальної відповідальності.

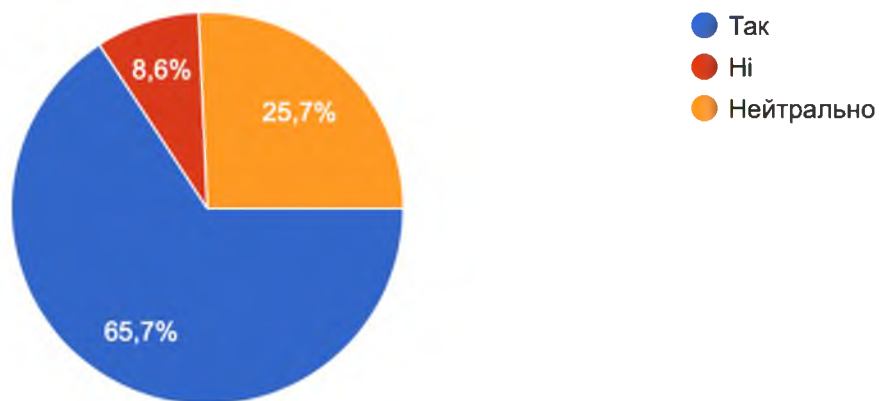


Рис.3.4. Результати опитування щодо зміни ставлення до SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska наявність КСВ-ініціатив

Результати проведеного опитування засвідчили, що 66% опитаних погоджуються з тим, що наявність КСВ-ініціатив бізнесів позитивно змінює ставлення до компаній.

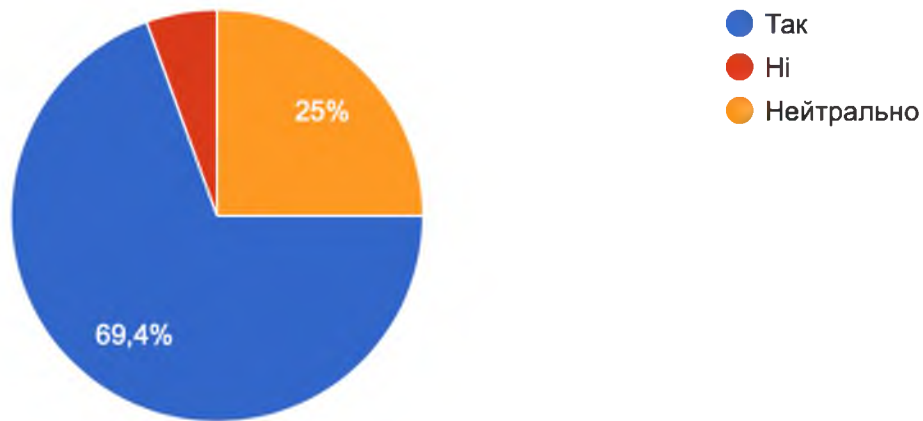


Рис.3.5. Результати опитування щодо вмотивованого придбання товарів/ послуг компаній SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska при наявності КСВ

Серед респондентів - 70% відповіли, що наявність КСВ-ініціатив компаній SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska мотивують їх до купівлі товарів чи послуг.

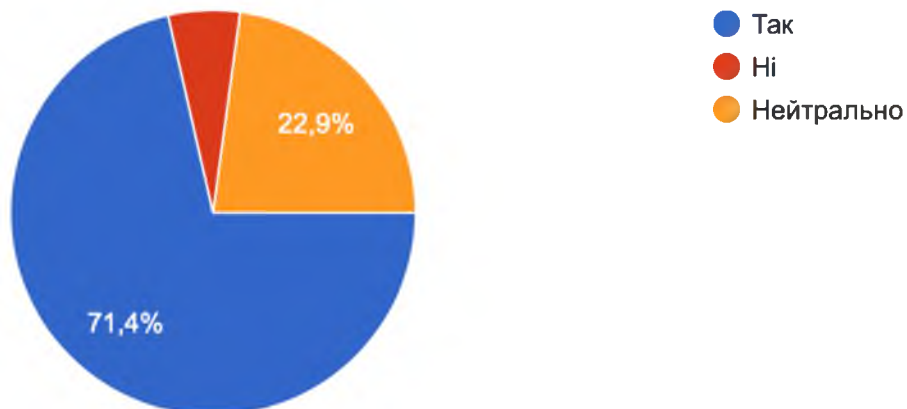


Рис.3.6. Результати опитування щодо впливу КСВ-ініціатив компаній SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska на інтерес щодо діяльності цих бізнесів

71% респондентів відповіли, що наявність КСВ-ініціатив сприяють зацікавленості у компаніях SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska.

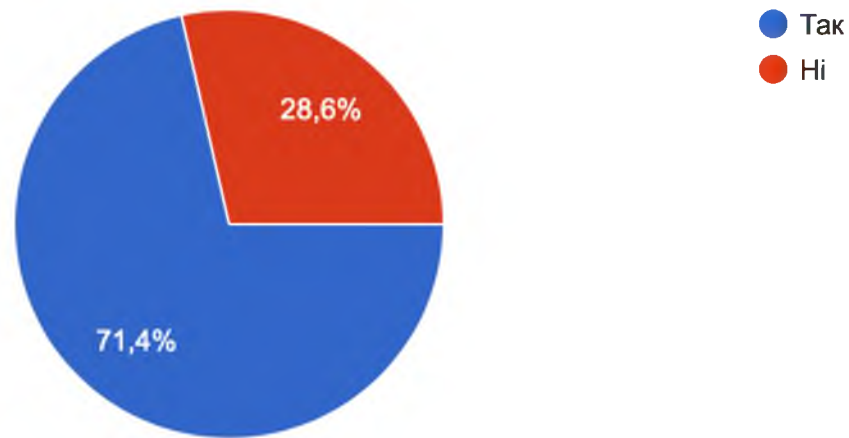


Рис.3.7. Результати опитування щодо впливу КСВ-ініціатив компаній SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska на вибір користувачів серед конкурентів

Результати проведеного опитування свідчать про те, що 71% респондентів враховують наявність КСВ-ініціатив під час вибору компаній для отримання робіт/послуг.

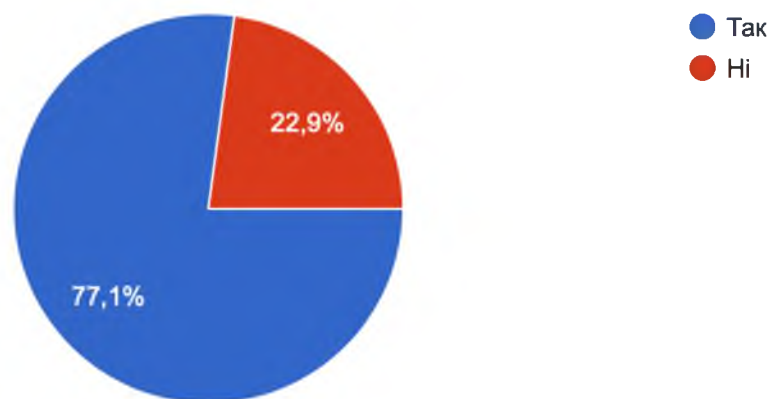


Рис.3.8. Результати опитування щодо впливу КСВ-ініціатив компаній SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska на вашу рекомендацію цих бізнесів

Слід зазначити, що для 77% респондентів наявність КСВ-ініціатив є важливою для рекомендації компаній SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska.

Наступним кроком у дослідженні є визначення показника NPS, що визначається, як один з основних показників індексу лояльності споживачів. Аби отримати значення показника, слід згрупувати відповіді респондентів

(оцінку за шкалою від 1 до 10) у три групи: прихильники, нейтральні та критики. Формула NPS розраховується наступним чином:

$$NPS = (\text{кількість прихильників} - \text{кількість критиків}) / \text{загальну кількість респондентів} * 100\% \quad (3.1.)$$

Розрахуємо NPS компаній SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska. Для розрахунку сформуємо таблицю.

Таблиця 3.3.

NPS компаній SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska

	SkyUp	Нова Пошта	Kachorovska
Прихильники	23	30	20
Нейтральні	13	8	14
Критики	4	2	6
NPS	47,5%	70%	35%

*Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження*

Отже, за результатами опитування найбільш лояльними респонденти є до компанії Нова Пошта (70%), потім до авіакомпанії SkyUp (47,5%) і бренду жіночого взуття і сумок Kachorovska (35%).

Для опитування працівників компаній SkyUp, Нова Пошта, Kachorovska був сформований наступний перелік питань:

- У якій компанії ви працюєте/працювали?
- Чи реалізовує компанія КСВ-ініціативи щодо працівників?
- Чи проінформовані працівники щодо КСВ-діяльності компанії?
- Чи ваша робота виконується/виконувалася виключно в безпечних умовах?
- Чи конкурентоспроможна заробітна плата в компанії?
- Чи вчасно ви отримуєте/отримували заробітну плату в компанії?
- Чи покриває компанія медичне та соціальне страхування?

- Чи покриває компанія професійний розвиток працівників?
- Чи надає компанія матеріальну мотивацію?
- Чи надає компанія нематеріальну мотивацію?
- Чи підтримує компанія фізичне та ментальне здоров'я працівників?
- Чи задоволені ви умовами праці та мікрокліматом в компанії?
- Чи підтримувала вас компанія у період пандемії та війни?
- Наскільки імовірно, що ви порекомендуєте іншим компанію для працевлаштування?

У дослідження взяли участь п'ять працівників SkyUp, п'ять працівників Нової Пошти та 4 працівника Kachorovska. Результати опитування сформовано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Результати опитування працівників компаній: SkyUp, Нова Пошта,  
Kachorovska

Питання	SkyUp	Нова Пошта	Kachorovska
Реалізація КСВ щодо працівників компанії	5/5	5/5	4/4
Проінформованість працівників щодо КСВ-діяльності	5/5	5/5	4/4
Безпечні умови праці	5/5	4/5	4/4
Конкурентоспроможна заробітна плата	3/5	3/5	2/4
Вчасна виплата зп	2/5	4/5	3/4
Медичне та соціальне страхування	5/5	5/5	0/4
Професійний розвиток	2/5	3/5	2/4
Матеріальна мотивація	5/5	3/5	2/4
Нематеріальна мотивація	5/5	5/5	4/4
Підтримка фізичного та ментального здоров'я працівників	5/5	5/5	0/4
Сприятливі умови праці та мікроклімат	4/5	3/5	3/4
Програма підтримки працівників під час пандемії та війни	5/5	5/5	4/4
Загальна кількість	56/60	50/60	32/48

*Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження*

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що працівники компанії SkyUp. найбільше задоволені КСВ-програмою щодо персоналу, Також варто зазначити, що надана інформація SkyUp щодо внутрішніх КСВ-практик абсолютно відповідає дійсності. Також за результатами дослідження можна констатувати тенденцію залежності здійснення кількості КСВ-ініціатив від рівня посади працівника, тобто середні та лінійні менеджери отримують більше доступу до інформації щодо КСВ і відповідно мають ширший перелік благ. Отже, в компаніях відсутня єдина система внутрішньої КСВ.

Для визначення рівня лояльності та зацікавленості працівників у компаніях слід розрахувати показник eNPS. Аби отримати значення показника, слід згрупувати рекомендації респондентів у три групи: прихильники, нейтральні та критики. Формула eNPS розраховується наступним чином:

$$eNPS = (\text{кількість прихильників} - \text{кількість критиків}) / \text{загальну кількість респондентів} * 100\% \quad (3.2.)$$

Розрахуємо eNPS компаній SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska. Для розрахунку сформуємо таблицю.

Таблиця 3.5.

## eNPS компаній SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska

	SkyUp	Нова Пошта	Kachorovska
Прихильники	4	3	2
Нейтральні	0	1	2
Критики	1	1	0
NPS	60%	40%	50%

*Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження*

Отже, за результатами дослідження усі три компанії загалом мають лояльних працівниками, які готові рекомендувати іншим свою компанію, як потенційного роботодавця: SkyUp - 60%, Kachorovska – 50% та Нова Пошта – 40%.

Для визначення ефективності КСВ-стратегії кожної з компаній необхідно проаналізувати внутрішні та зовнішні чинники соціальної діяльності бізнесів. Оцінка буде здійснена за допомогою методів SWOT- та SPACE-аналізів.

Таблиця 3.6.

## SWOT-аналіз КСВ-діяльності SkyUp

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Розвиток матеріальної та нематеріальної мотивації; Активне впровадження інноваційних технологій; Дотримання екологічної політики; Гендерна рівність; Піклування про фізичне та ментальне здоров'я працівників; Активна благодійна діяльність; Підтримка ЗСУ; Позитивна репутація в ЗМІ; Спільні КСВ-партнерства з відомими українськими благодійними фондами; Високі показники NPS та eNPS.</p>	<p>Недосконала нормативна база щодо впровадження КСВ; Низький індекс прозорості; Відсутній кодекс етики; Відсутність антикорупційних програм; Відсутність єдиної стратегії сталого розвитку; Відсутність політики щодо взаємодії з громадами; Відсутність програм розвитку працівників; Відсутність окремого підрозділу з політики КСВ.</p>
Можливості	Загрози
<p>Покращення іміджу; Збільшення лояльності споживачів та працівників; Підтримка соціально значущих проектів; Розвиток КСВ-партнерства з державою; Створення освітньої програми для студентів авіаційної сфери; Економія витрат за рахунок впровадження інновацій; Посилення взаємодії з місцевими співтовариствами; Введення політики прозорості.</p>	<p>Відсутність стабільного прибутку через припинення операційної діяльності в Україні внаслідок початку війни; Недовіра суспільства через брак звітності; Негативний вплив на рівень прибутковості через єдиний спосіб фінансування за рахунок самої компанії; Негативний результат через хаотичне планування КСВ-ініціатив; Зростання витрат у зв'язку з підвищеними екологічними та соціальними стандартами.</p>

*Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження*

## SWOT-аналіз КСВ-діяльності Нова Пошта

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Наявність медичного та соціального страхування;  Підтримка розвитку молодих кадрів;  Активне впровадження інноваційних технологій;  Високий індекс прозорості;  Розвиток антикорупційної програми;  Досконала нормативна база щодо впровадження КСВ;  Наявність окремого підрозділу з політики КСВ;  Дотримання екологічної політики та принципу 3R;  Підтримка малого бізнесу;  Дотримання норм безпеки за міжнародними стандартами;  Підтримка фізичного здоров'я працівників;  Активна благодійна діяльність;  Підтримка ЗСУ;  Позитивна репутація в ЗМІ;  Спільні КСВ-партнерства з відомими українськими благодійними фондами;  Високі показники NPS та eNPS.</p>	<p>Слабка матеріальна мотивація;  Відсутність єдиного стандарту щодо розвитку працівників;  Несприятливий мікроклімат;  Неконкурентна заробітна плата.</p>
Можливості	Загрози
<p>Покращення іміджу;  Збільшення лояльності споживачів та працівників;  Підтримка соціально значущих проектів;  Розвиток КСВ-партнерства з державою;  Розвиток бізнес-програм для починаючих підприємців;  Економія витрат за рахунок впровадження інновацій;  Посилення взаємодії з місцевими співтовариствами;  Розвиток гендерної рівності.</p>	<p>Зростання витрат у зв'язку з підвищеними екологічними та соціальними стандартами;  Втрата довіри споживачів через крадіжки;  Зростання витрат на впровадження інноваційних технологій.</p>

*Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження*

## SWOT-аналіз КСВ-діяльності Kachorovska

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Дотримання екологічної політики; Гендерна рівність; Активна благодійна діяльність; Підтримка ЗСУ; Позитивна репутація в ЗМІ; Підтримка українських підприємців; Спільні КСВ-партнерства з відомими українськими благодійними фондами; Високі показники NPS та eNPS.</p>	<p>Недосконала нормативна база щодо впровадження КСВ; Низький індекс прозорості; Відсутній кодекс етики; Відсутність антикорупційних програм; Відсутність єдиної стратегії сталого розвитку; Відсутність політики щодо взаємодії з громадами; Відсутність програм розвитку працівників; Відсутність окремого підрозділу з політики КСВ; Повільне впровадження інноваційних технологій; Відсутність страхування; Відсутність програм підтримки ментального та фізичного здоров'я працівників; Слабка матеріальна мотивація; Неконкурентна заробітна плата.</p>
Можливості	Загрози
<p>Покращення іміджу; Збільшення лояльності споживачів та працівників; Підтримка соціально значущих проектів; Розвиток КСВ-партнерства з державою; Популяризація свідомої моди в Україні; Економія витрат за рахунок впровадження інновацій; Посилення взаємодії з місцевими співтовариствами; Введення політики прозорості.</p>	<p>Недовіра суспільства через брак звітності; Негативний вплив на рівень прибутковості через єдиний спосіб фінансування за рахунок самої компанії; Негативний результат через хаотичне планування КСВ-ініціатив; Зростання витрат через застаріле обладнання; Зростання витрат у зв'язку з підвищеними екологічними та соціальними стандартами.</p>

*Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження*

Проведемо оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів КСВ за методом SPACE-аналізу. Результати досліджень експертного оцінювання сформовані в балах з урахуванням абсолютної помилки, відносної похибки, надійності та коефіцієнта Стьюдента.

Таблиця 3.9.

## Оцінка факторів КСВ внутрішнього середовища SkyUp

Фактор	Шкала оцінювання	Оцінка
Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)		
Матеріальна мотивація	1-негативно ➔ 6-позитивно	4
Висока собівартість	1-негативно ➔ 6-позитивно	4
Оновлення основних фондів	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Стратегія низьких витрат	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Середня оцінка		4,5
Конкурентні переваги підприємства (CA)	1-негативно ➔ 6-позитивно	
Прозорість	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Інновації	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Висококваліфіковані кадри	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Відкрита комунікація зі стейкхолдерами	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Середня оцінка		3,25
Привабливість підприємства та безпека праці (IS)		
Волонтерська діяльність	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Принцип безпеки та система охорони здоров'я	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Екологічна внутрішня політика	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Етичний кодекс	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Середня оцінка		4,5
Стабільність внутрішнього середовища (ES)		
Сприятливий мікроклімат	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Конкурентна заробітна плата	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Медичне та соціальне страхування	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Програми професійного розвитку	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Середня оцінка		2,5

*Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження*

## Оцінка факторів КСВ зовнішнього середовища SkyUp

Фактор	Шкала оцінювання	Оцінка
Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)		
Податки	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Конкурентоспроможний фінансовий потенціал	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Бюджетування КСВ	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Матеріальна допомога державі	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Середня оцінка		4,5
Конкурентні переваги підприємства (CA)		
Досвід на ринку	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Лідерство	1-негативно ➔ 6-позитивно	1
Масштабування	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Відповідальність перед споживачами	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Середня оцінка		1,75
Привабливість підприємства та безпека праці (IS)		
Розробка екологічних та соціальних заходів	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою	1-негативно ➔ 6-позитивно	4
Підтримка малого бізнесу	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Розвиток молодих кадрів	1-негативно ➔ 6-позитивно	4
Середня оцінка		4,5
Стабільність внутрішнього середовища (ES)		
Сприяння охороні навколишнього середовища	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Дотичність до благодійних ініціатив	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Залежність від інновацій	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Політично-економічна ситуація	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Середня оцінка		2,5

*Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження*

Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для оцінки КСВ SkyUp

Фактори	Зважена оцінка
Внутрішні чинники	
ES	2,5
IS	4,5
CA	3,25
FS	4,5
Зовнішні чинники	
ES	2,5
IS	4,5
CA	1,75
FS	4,5
Середньозважене значення	
ES	2,5
IS	4,5
CA	2,5
FS	4,5

*Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження*

Отже, за абсолютними показниками зважених оцінок слід зробити висновок, що усі фактори є досить позитивними за шкалою оцінювання і слід зробити висновок, що SkyUp комплексно підходить до розвитку КСВ-ініціатив.

Наступним етапом є побудова графіку у системі координат XOY, в якій необхідно розрахувати точку P для визначення напрямку КСВ-стратегії компанії. Координати точки визначають наступним способом: значення X є різницею факторів IS та CA, а Y - FS та ES. Графік для компанії SkyUp зображено на рис. 3.9.

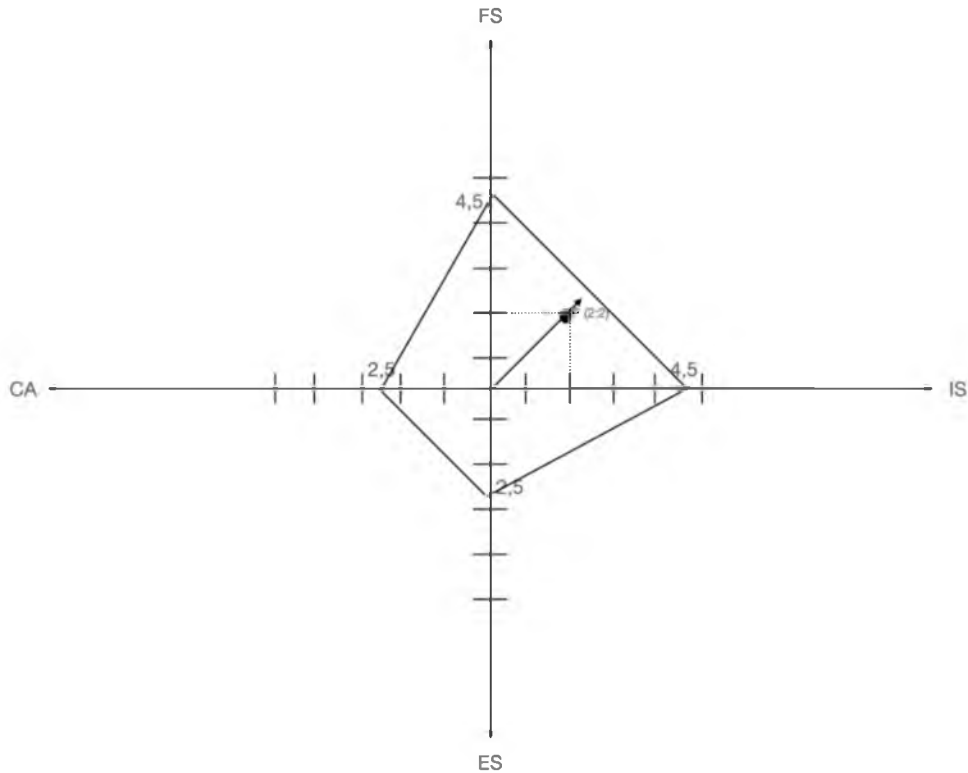


Рис.3.9. – Матриця та побудова вектору рекомендованої стратегії КСВ для SkyUp

*Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження*

Отже, рекомендованою стратегією КСВ для компанії SkyUp є агресивна стратегія. Тобто компанії слід зберігати лідерські позиції у площині корпоративно-соціальної відповідальності за рахунок впровадження інновацій, розробці нових послуг, підтримці внутрішньої політики кадрів, створенню соціальних та екологічних проектів.

Здійснимо оцінку за методом SPACE-аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів КСВ компанії Нова Пошта.

Таблиця 3.12.

Оцінка факторів КСВ внутрішнього середовища Нова Пошта

Фактор	Шкала оцінювання	Оцінка
Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)		

Матеріальна мотивація	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Висока собівартість	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Оновлення основних фондів	1-негативно ➔ 6-позитивно	4
Стратегія низьких витрат	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Середня оцінка		3
Конкурентні переваги підприємства (CA)	1-негативно ➔ 6-позитивно	
Прозорість	1-негативно ➔ 6-позитивно	1
Інновації	1-негативно ➔ 6-позитивно	1
Висококваліфіковані кадри	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Відкрита комунікація зі стейкхолдерами	1-негативно ➔ 6-позитивно	1
Середня оцінка		1,25
Привабливість підприємства та безпека праці (IS)		
Волонтерська діяльність	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Принцип безпеки та система охорони здоров'я	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Екологічна внутрішня політика	1-негативно ➔ 6-позитивно	6
Етичний кодекс	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Середня оцінка		5,25
Стабільність внутрішнього середовища (ES)		
Сприятливий мікроклімат	1-негативно ➔ 6-позитивно	4
Конкурентна заробітна плата	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Медичне та соціальне страхування	1-негативно ➔ 6-позитивно	1
Програми професійного розвитку	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Середня оцінка		2,5

*Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження*

Таблиця 3.13.

## Оцінка факторів КСВ зовнішнього середовища Нова Пошта

Фактор	Шкала оцінювання	Оцінка
Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)		
Податки	1-негативно ➔ 6-позитивно	6
Конкурентоспроможний фінансовий потенціал	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Бюджетування КСВ	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Матеріальна допомога державі	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Середня оцінка		5,25
Конкурентні переваги підприємства (CA)		
Досвід на ринку	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Лідерство	1-негативно ➔ 6-позитивно	1
Масштабування	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Відповідальність перед споживачами	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Середня оцінка		2
Привабливість підприємства та безпека праці (IS)		
Розробка екологічних та соціальних заходів	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Підтримка малого бізнесу	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Розвиток молодих кадрів	1-негативно ➔ 6-позитивно	4
Середня оцінка		4,75
Стабільність внутрішнього середовища (ES)		
Сприяння охороні навколишнього середовища	1-негативно ➔ 6-позитивно	1
Дотичність до благодійних ініціатив	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Залежність від інновацій	1-негативно ➔ 6-позитивно	4
Політично-економічна ситуація	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Середня оцінка		2,25

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для оцінки КСВ Нова  
Пошта

Фактори	Зважена оцінка
Внутрішні чинники	
ES	2,5
IS	5,25
CA	1,25
FS	3
Зовнішні чинники	
ES	2,25
IS	4,75
CA	2
FS	5,25
Середньозважене значення	
ES	2,125
IS	5
CA	1,625
FS	3,75

*Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження*

За абсолютними показниками зважених оцінок можна зробити висновок, що найвпливовішими факторами є привабливість компанії та безпека умов праці, конкурентні переваги Нової пошти.

Наступним кроком побудуємо графік у системі координат ХОУ з розрахунком точки Р для визначення напрямку КСВ-стратегії Нової пошти (рис.3.10.).

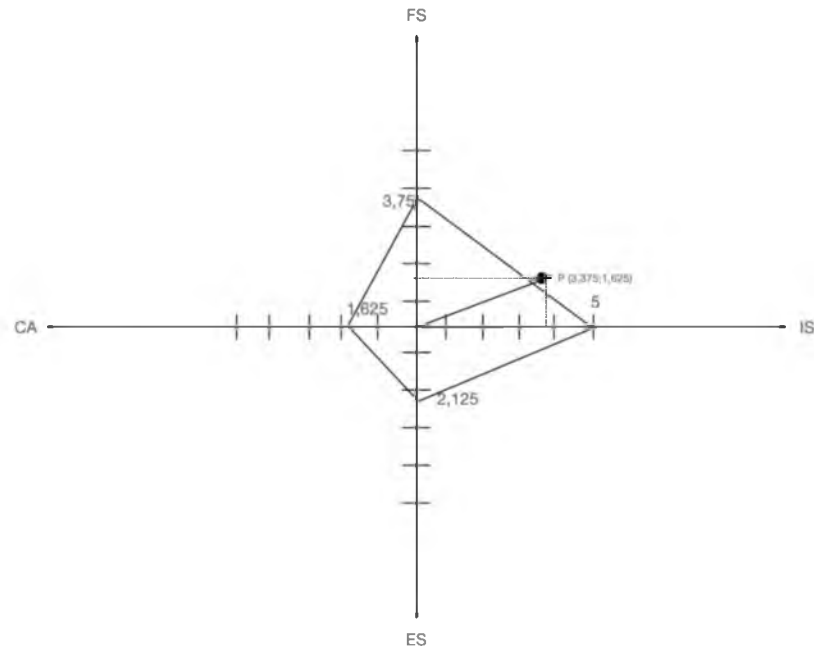


Рис.3.10. – Матриця та побудова вектору рекомендованої стратегії КСВ для  
Нова Пошта

*Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження*

Отже, рекомендованою стратегією КСВ для компанії Нова Пошта є агресивна стратегія. Компанія збереже лідерські позиції у площині корпоративно-соціальної відповідальності, якщо впроваджуватиме інновації й надалі, розвиватиме персонал та створюватиме сприятливий мікроклімат, та реалізовуватиме благодійні та екологічні ініціативи.

Проведемо оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів КСВ компанії Kachorovska за методом SPACE-аналізу.

Таблиця 3.15.

Оцінка факторів КСВ внутрішнього середовища Kachorovska

Фактор	Шкала оцінювання	Оцінка
Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)		
Матеріальна мотивація	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Висока собівартість	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Оновлення основних фондів	1-негативно ➔ 6-позитивно	2

Стратегія низьких витрат	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Середня оцінка		2,5
Конкурентні переваги підприємства (CA)	1-негативно ➔ 6-позитивно	
Прозорість	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Інновації	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Висококваліфіковані кадри	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Відкрита комунікація зі стейкхолдерами	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Середня оцінка		4,5
Привабливість підприємства та безпека праці (IS)		
Волонтерська діяльність	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Принцип безпеки та система охорони здоров'я	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Екологічна внутрішня політика	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Етичний кодекс	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Середня оцінка		3,5
Стабільність внутрішнього середовища (ES)		
Сприятливий мікроклімат	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Конкурентна заробітна плата	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Медичне та соціальне страхування	1-негативно ➔ 6-позитивно	6
Програми професійного розвитку	1-негативно ➔ 6-позитивно	4
Середня оцінка		4

*Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження*

Таблиця 3.16.

Оцінка факторів КСВ зовнішнього середовища Kachorovska

Фактор	Шкала оцінювання	Оцінка
Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)		
Податки	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Конкурентоспроможний фінансовий потенціал	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Бюджетування КСВ	1-негативно ➔ 6-позитивно	3

Фактор	Шкала оцінювання	Оцінка
Матеріальна допомога державі	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Середня оцінка		2,25
Конкурентні переваги підприємства (CA)		
Досвід на ринку	1-негативно ➔ 6-позитивно	1
Лідерство	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Масштабування	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Відповідальність перед споживачами	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Середня оцінка		2,5
Привабливість підприємства та безпека праці (IS)		
Розробка екологічних та соціальних заходів	1-негативно ➔ 6-позитивно	5
Взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Підтримка малого бізнесу	1-негативно ➔ 6-позитивно	4
Розвиток молодих кадрів	1-негативно ➔ 6-позитивно	2
Середня оцінка		3,25
Стабільність внутрішнього середовища (ES)		
Сприяння охороні навколишнього середовища	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Дотичність до благодійних ініціатив	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Залежність від інновацій	1-негативно ➔ 6-позитивно	3
Політично-економічна ситуація	1-негативно ➔ 6-позитивно	4
Середня оцінка		3,25

*Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження*

За абсолютними показниками зважених оцінок можна зробити висновок, що найкращими факторами є привабливість компанії, безпека умов праці та конкурентні переваги Kachorovska.

Таблиця 3.17.

Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для оцінки КСВ  
Kachorovska

Фактори	Зважена оцінка
Внутрішні чинники	
ES	4
IS	3,5
CA	4,5
FS	2,5
Зовнішні чинники	
ES	3,25
IS	3,25
CA	2,5
FS	2,25
Середньозважене значення	
ES	3,625
IS	3,375
CA	3,5
FS	2,375

Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження

Далі побудуємо графік у системі координат ХОУ з розрахунком точки Р для визначення напрямку КСВ-стратегії Kachorovska (рис.3.11.).

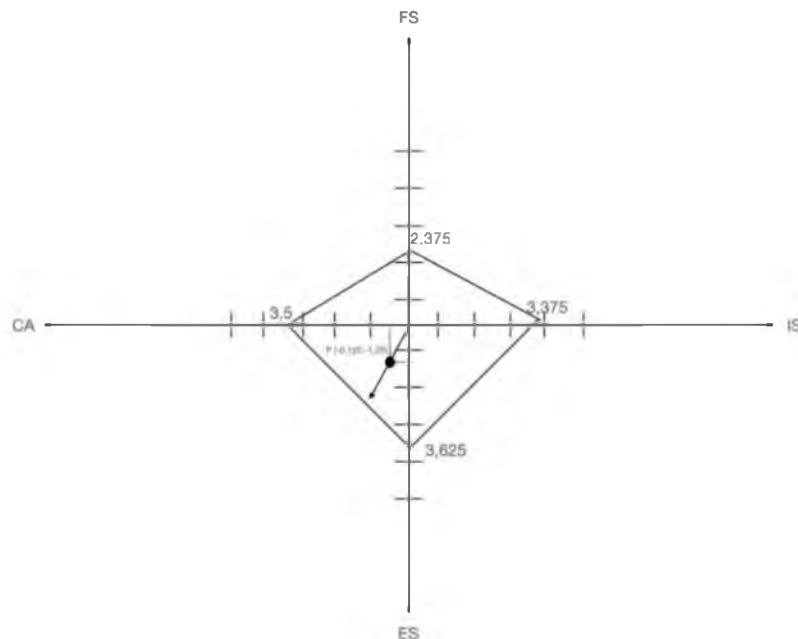


Рис.3.11. – Матриця та побудова вектору рекомендованої стратегії КСВ для  
Kachorovska

Отже, рекомендованою стратегією КСВ для компанії Kachorovska є захисна стратегія. Компанії слід реорганізувати процеси КСВ та диверсифікувати благодійні ініціативи у площині корпоративно-соціальної відповідальності.

### 3.2. Рекомендовані шляхи трансформації соціальної відповідальності компаній в Україні

Процес трансформації корпоративно-соціальної відповідальності – це модифікація існуючої КСВ-стратегії компанії та імплементація нових сучасних рішень в соціальну діяльність бізнесу. Авторські рекомендації спиратимуться на результати проведених досліджень, стан ринку КСВ та її тенденції розвитку. На основі проведеного SPACE-аналізу були визначені потенційні напрямки стратегій для локальних компаній: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska, згідно з ними будуть сформовані наступні рекомендації (табл.3.18).

Таблиця 3.18.

#### Пропозиції вдосконалення КСВ-стратегії локальних компаній на основі SPACE-аналізу

Компанія	Вид стратегії	Рекомендації
SkyUp	Агресивна стратегія	Компанія має досить високий рівень конкурентних переваг, однак, аби й продовжувати займати лідерські позиції на ринку, слід підтримувати власну інноваційну діяльність. Сьогодні провідні авіакомпанії світу активно впроваджують інновації, що покращують екологічну ефективність та стійкість компанії. Задля вдосконалення КСВ-діяльності, авіакомпанія може розвивати наступні інноваційні рішення: перехід на домішки біопалива, модернізація флоту за рахунок енергоефективних двигунів та можливість компенсації вуглецю через підтримку екологічних організацій.

Компанія	Вид стратегії	Рекомендації
Нова Пошта	Агресивна стратегія	Компанія є лідером не лише на ринку діяльності, однак і на ринку КСВ. Щоб втриматися на перших позиціях, бізнесу слід продовжувати впроваджувати власну політику соціальної діяльності та більшою мірою спрямовувати зусилля на підтримку внутрішньої КСВ. Згідно з стратегією, Новій Пошті варто більше приділяти уваги розвитку кадрів, вдосконалити мотиваційні заходи та налагодити мікроклімат за рахунок корпоративної культури.
Kachorovska	Захисна стратегія	Компанія не є фінансово стійкою, тому в такому положенні слід реорганізувати КСВ-процеси та переглянути фінансування соціальних ініціатив. Логічним рішенням є реалізація корпоративно-соціальних проектів у кооперації з іншими комерційними організаціями, це дозволить зменшити фінансове навантаження на компанію та позитивно сприятиме маркетинговій діяльності бізнесу.

*Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження*

Для вирішення існуючих проблем та виявлення потенційних можливостей розвитку в розрізі КСВ-діяльності компаній, побудуємо матрицю SWOT-аналізу, де визначимо, як, використовувати сильні сторони бізнесів, щоб примножити можливості, і зменшити вплив загроз та слабких сторін, а також перетворити загрози в можливості (табл. 3.19.).

Таблиця 3.19.

#### Матриця SWOT-аналізу досліджуваних локальних компаній

	SkyUp	Нова Пошта	Kachorovska
Як використати сильні сторони та можливості	Збільшення лояльності працівників за рахунок якісної мотиваційної системи; Підтримка позитивної репутації шляхом розвитку соціально значущих проектів;	Збільшення лояльності споживачів за рахунок соціальної та екологічної політики підприємства; Підтримка відносин з державою та створення спільних благодійних проектів;	Популяризація свідомої моди та підтримка локальних виробників через власний досвід розвитку екологічної політики; Здійснення благодійної діяльності спільно з

	Посилення взаємодії з місцевою владою та організаціями за рахунок стійкості.	Стратегія економії витрат шляхом впроваджених інноваційних рішень.	представниками місцевих громад та співтовариств; Розвиток спільних соціальних ініціатив з державою.
Як використати сильні сторони та зменшити вплив загроз	Дотримання стратегії низьких витрат задля оптимізації фінансування; Розробка КСВ-ініціатив з партнерами задля уникнення хаотичності проектів; Розподіл ресурсів на КСВ-проекти з усіма учасниками ініціативи.	Дотримання політики взаємодії зі споживачами та вирішення будь-яких суперечливих питань; Оптимізація та раціональне прийняття рішень згідно з фінансовим обґрунтуванням щодо інноваційних технологій.	Розробка КСВ-ініціатив з партнерами задля уникнення хаотичності проектів; Орієнтація на пошуки впровадження інноваційних рішень; Кооперація у реалізації КСВ-проектів з іншими компаніями та організаціями.
Як зменшити вплив слабких сторін	Розробка кодексу етики та політики зі стейкхолдерами; Впровадження нормативної бази щодо здійснення КСВ-діяльності; Дотримання принципу відкритості та прозорості.	Розвиток матеріальної системи мотивації; Встановлення єдиної прозорої системи з програм професійного розвитку кожного працівника; Вдосконалення корпоративної культури; Перегляд заробітних плат згідно з умовами ринку.	Розробка кодексу етики та політики зі стейкхолдерами; Впровадження нормативної бази щодо здійснення КСВ-діяльності; Дотримання принципу відкритості та прозорості; Розробка системи мотивації та програм професійного розвитку.
Як перетворити загрози в можливості	Прозора діяльність та відкрита чесна комунікація дозволить покращити відносини зі споживачами; Підтримка державних соціальних проектів.	Пошук можливостей розвитку згідно з наявними ресурсами; Проста система внутрішньої комунікації задля підтримки довірливих стосунків з працівниками.	Прозора діяльність та відкрита чесна комунікація дозволить покращити відносини зі споживачами; Колаборації з КСВ-партнерами задля раціонального використання ресурсів на соціальну та

			екологічну діяльність.
--	--	--	------------------------

*Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження*

Для реалізації ефективних, доцільних та актуальних КСВ-практик, локальним компаніям в Україні слід опиратися не лише на українські тенденції, а й знати, що відбувається на світовому ринку. Згідно з іноземними дослідженнями, виділяють наступні тенденції та напрямки розвитку:

- Швидке реагування на зміни. Тенденції КСВ вказують на те, що компанії мають бути більш прямі, гнучкі, проактивні та надавати впевнені відповіді на нові проблеми шляхом чіткої комунікації. Така комунікація має підтримувати зацікавленість робочої сили та уникати дезінформації та неправильного тлумачення.

- Глобальні думки, активні дії. Цілі сталого розвитку ООН базуються на теорії про те, що глобальні зміни можуть бути досягнені шляхом локальних дій. Існує багато локальних проблематик, які підприємства можуть усунути: вжиття заходів для забезпечення місцевого фінансового благополуччя, продовольчої безпеки та надання робочих місць. Компаніям варто будувати міцні довірливі стосунки з місцевими громадами для довгострокового партнерства задля стійких змін.

- Зацікавлення та зростання працівників. Сьогодні працівники, як зацікавлені сторони, вважаються такими ж важливими, як і споживачі. Більшість компаній вже усвідомили важливість внеску робочої сили в діяльність бізнесу. За даними Forbes, залучення співробітників призвело до збільшення прибутковості бізнесу на 21% і в чотири рази збільшило дохід компаній. Надважливо створювати робоче середовище та мікроклімат, які б сприяли та підтримували залучення працівників. Різноманітність, справедливість та інклюзивність (DEI) продовжує підніматися до провідних трендів КСВ у 2023 році. Тут слід зосередитися на рішеннях, які створюють і підтримують довіру та відданість, а також створюють безпечне та інклюзивне середовище для працівників, яке пропонує диференційовану підтримку та справедливі можливості. Добробут співробітників стає дуже важливою

частиною трудових відносин. Благополуччя на робочому місці стосується розумового, психологічного та/або емоційного аспекту життя працівників і може враховувати рівень задоволеності, здоров'я та професійний розвиток працівників. Соціальний і екологічний контекст діяльності компанії відіграють важливу роль у психологічному та фізичному стані працівників. Дієвим способом підвищення зацікавленості співробітників є корпоративне волонтерство. Дослідження підтверджують, що волонтерська діяльність має позитивні наслідки для психічного та фізичного здоров'я працівників.

Провідні фахівці з КСВ сформуливали наступні тренди соціальних практик, які будуть активно застосовуватися провідними світовими компаніями у 2023 році:

1. Віртуальне волонтерство для співробітників. Віртуальне волонтерство – це тенденція КСВ, яка експоненціально зросла після пандемії COVID-19. Згідно зі статистичними даними Volunteerism, можливості віртуального волонтерства зросли з 17% до 29% у 2020 році. Віртуальна волонтерська діяльність має перевагу над офлайн-волонтерством завдяки більшому охопленню, гнучкості розташування та економічній ефективності. Волонтерами можуть бути власники та працівники компанії, які можуть виконувати такі види діяльності, як надання консультацій, фахової підтримки або допомоги в зборі коштів для потребуючих.

2. Підтримка малого бізнесу. Через обмеженість ресурсів малі підприємства потребують не лише ресурсної допомоги, а й певного наставництва від провідних компаній з певним досвідом на ринку для ведення ефективної господарської діяльності. Багато великих компаній беруть на себе корпоративну соціальну відповідальність, щоб забезпечити розвиток малих і середніх підприємств.

3. Екологічність. Аби збалансувати заподіяну шкоду через функціонування бізнесу, компаніям варто нейтралізувати негативні наслідки для навколишнього середовища шляхом зменшення вуглецю, використанню

енергозберігаючих приладів та відновлювальних джерел енергії, розвитку сталої логістики тощо.

4. Рівність, інтеграція та різноманітність. Компанії пообіцяли зменшити соціальну дискримінацію, наймаючи расових і етнічних меншин і забезпечуючи неупереджене ставлення для кожного працівника незалежно від його касты, віросповідання, статі чи спільноти. Гендерна рівність є лідером у тенденціях корпоративної соціальної відповідальності. Компанії, які забезпечують справедливе ставлення до своїх працівників, мають кращий рівень лояльності та відданості працівників. Серед інших важливих практик: рівні права на професійний розвиток, знеохочення ейджизму, однакова винагорода для працівників, відсутність будь-яких обмежень через фізичні вади.

5. Прозорість бізнесу. У рамках нової тенденції корпоративної соціальної відповідальності компанії почали розкривати інформацію про свою діяльність. Чесна ділова етика така ж важлива, як й інші КСВ-практики. Вважається, що у найближчому майбутньому зможуть вижити в довгостроковій перспективі лише ті компанії, які здійснюватимуть прозору діяльність бізнесу.

Як можна адаптувати світові тенденції розвитку соціальних ініціатив на КСВ-діяльність українських компаній? Шляхи імплементації та трансформації світових практик у соціальні ініціативи локальних компаній в Україні зображено на рисунку 3.12.

Напряму віртуального волонтерства буде досить актуальним через припинення діяльності компанії на ринку України через війну. У довгостроковій перспективі, SkyUp варто зосередитися на впровадженні технологічних рішень, що будуть позитивно впливати на навколишнє середовище, оскільки специфіка діяльності компанії несе шкоду екології. Для того, аби підкріпити усі соціальні та екологічні ініціативи, слід дотримуватися політики прозорості згідно з принципами Глобального договору ООН.



Рис.3.12. Світові практики в КСВ-діяльності українських компаній

*Джерело: сформовано автором*

Впровадження віртуального волонтерства є досить логічним розвитком корпоративної волонтерської діяльності Нової Пошти, оскільки зараз більшість благодійних офлайн-ініціатив призупинені, компанія разом з працівниками зможуть підтримати їх в онлайн-середовищі. Сприятливий фінансовий потенціал та великий досвід на ринку здатні забезпечити підтримку малому локальному бізнесу, наприклад, шляхом надання грантів на розвиток діяльності. Нова Пошта має усі можливості, аби розвивати гендерну рівність та скорочувати нерівність, оскільки зараз лівова частина кадрів – це чоловіки.

Напрямок віртуального волонтерства є набагато економічно вигіднішим та дозволить компанії дотримуватися захисної стратегії у розвитку КСВ-діяльності. За рахунок великого досвіду на ринку та існуючої концепції

свідомої моди, Kachorovska може надавати безкоштовні професійні консультації малому бізнесу у fashion-індустрії. Аби залишатися провідним гравцем на ринку у довгостроковій перспективі, компанія повинна реалізовувати політику прозорості згідно з усіма принципами Глобального договору ООН.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі було проведено оцінювання ефективності програм КСВ компаній SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska. Оцінка здійснювалася за допомогою наступних інструментів: моніторинг інформації у відкритому доступі щодо КСВ-діяльності, опитування споживачів та працівників компаній для визначення NPS та eNPS, SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін КСВ-практик та їхніх можливостей розвитку і загроз, та SPACE-аналіз, аби сформуванати вектор розвитку стратегії з корпоративно-соціальної відповідальності бізнесів. За результатами дослідження найпрозорішою у своїй комунікації та відкритій інформації є Нова Пошта. Найбільш лояльними споживачами, що готові рекомендувати продукти/послуги компанії іншим є клієнти Нової Пошти, нижчий відсоток лояльних покупців мають SkyUp та Kachorovska. Якщо говорити про отримані результати опитування щодо лояльності працівників до бізнесів, то найбільш відданими та прихильними є співробітники SkyUp, далі Kachorovska і Нової Пошти.

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що для вдосконалення КСВ-діяльності, компаніям SkyUp та Нова Пошта слід застосувати агресивну стратегію, що має на увазі впровадження інновацій, підтримку кадрової політики та розвиток корпоративної культури, розробку соціальних та екологічних проектів, а компанії Kachorovska необхідно імплементувати захисну стратегію, тобто реорганізувати процеси соціальної діяльності та диверсифікувати благодійні проекти. Для забезпечення цілковитої

трансформації КСВ-ініціатив в діяльності локального бізнесу, було сформовано глобальні світові тенденції розвитку соціальної відповідальності та визначені їх шляхи застосування. Компаніям SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska слід розвивати такі напрямки, як віртуальне волонтерство, екологічність, прозорість, підтримка малого бізнесу, рівність і рівноправність.

## ВИСНОВКИ

Корпоративна соціальна відповідальність є ефективним інструментом поліпшення інвестиційної привабливості бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та лояльності з боку держави та соціума в сучасних економічних умовах.

Згідно з проведеним теоретичним аналізом, корпоративна соціальна відповідальність розглядається як концепцію розвитку бізнесу, що ґрунтується на етичних нормах та повазі до суспільства і навколишнього середовища. КСВ є добровільним вибором кожного бізнесу, що приймає на себе зобов'язання підвищувати добробут суспільства та сприяти захисту навколишнього середовища, реалізуючи відповідні підходи до ведення господарської діяльності та виділяючи корпоративні ресурси. Соціальна відповідальність бізнесу узгоджується з чинним законодавством, міжнародними нормами, правилами поведінки, сталим розвитком та добробутом суспільства. Було визначено, що початок розвитку КСВ припадає на 1960-ті роки, але можна й донині ця концепція перманентно видозмінюється та еволюціонує. Зазвичай КСВ реалізують у трьох напрямках: економічний, соціальний та екологічний, згідно з якими реалізовується КСВ-діяльність. Сучасними науковцями сформована географічна модель КСВ, що основана на трьох теоріях: теорії корпоративного егоїзму (американська модель соціальної відповідальності), теорії корпоративного альтруїзму (європейська модель соціальної відповідальності) та теорії розумного егоїзму (змішана модель соціальної відповідальності). Локальні компанії в Україні реалізують КСВ-діяльність згідно з Європейської моделі корпоративно-соціальної відповідальності, оскільки Україна входить до країн ЦСЄ (Центрально-Східна Європа). Також важливим аспектом при здійсненні соціальної діяльності є дотримання встановлених критеріїв відповідальності та принципів КСВ: відкритість, системність, достовірність, регулярність. КСВ-діяльність, як й інші бізнес-процес має бути

ефективною та приносити певні результати, згідно з чим існує необхідність у проведенні її оцінки ефективності. Було визначено, що для якісного оцінювання результативності КСВ-програм, метод вимірювання ефективності має включати якісні та кількісні показники, однак кожна компанія має право на вибір власних індивідуальних показників оцінювання КСВ, відштовхуючись від поставлених цілей та мотивів.

Досліджуючи загальний розвиток концепції корпоративно-соціальної відповідальності в Україні та КСВ-практик представників локального бізнесу, було виявлено, що від започаткування ідей соціальної відповідальності бізнесу в Україні до поширеної систематичної реалізації концепції КСВ пройшло понад 15 років. У цьому часовому розрізі можна спостерігати за тим, як позитивно змінювалися сприйняття та обізнаність українських компаній щодо КСВ, де основним результатом стало абсолютне усвідомлення представників вітчизняного бізнесу в необхідності відповідальної позиції перед соціумом та навколишнім середовищем. Протягом 25 років значно видозмінювався напрямок КСВ-ініціатив: від загально-прийнятих норм здійснення корпоративно-соціальної відповідальності до реалізації вузько-направлених проектів. В результаті дослідження було виявлено, що найбільші зміни і трансформації КСВ на українському ринку відбулися протягом останніх років внаслідок пандемії та вторгнення росії в Україну. Аби зрозуміти особливості української КСВ, був здійснений детальний аналіз щодо реалізації КСВ-стратегій трьома локальними компаніями, які є лідерами в своїх галузях: авіація, логістика та мода. На основі проведеного дослідження, були зроблені наступні висновки, що основні засади здійснення КСВ-діяльності формуються від позиції власників та переносяться вже безпосередньо на бізнес. Напрямки КСВ-практик розроблюються згідно з Цілями сталого розвитку ООН, і також враховуються такі особливості, як загальна філософія та цінності компанії, і її наявні ресурси. Розвиток КСВ є достатньо стрімким та систематичним, однак існує проблематика у веденні діяльності згідно з стандартами ISO та

принципом прозорості, що є безпосередньою вимогою у стратегії розитку корпоративно-соціальної відповідальності.

Оцінюючи ефективність КСВ-практик представників локального бізнесу: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska, були проведені наступні методи: моніторинг інформації у відкритому доступі щодо КСВ-діяльності, опитування споживачів та працівників компаній для визначення NPS та eNPS, SWOT-аналіз КСВ-практик та SPACE-аналіз КСВ. Згідно з результатами дослідження найпрозорішою у веденні діяльності є компанія Нова Пошта. Найбільший NPS має також Нова Пошта, нижчий, але також прийнятний відсоток лояльних покупців мають SkyUp та Kachorovska. Щодо результатів eNPS, то найбільш прихильними є працівники авіакомпанії SkyUp, далі Kachorovska і Нової Пошти. Отримані показники NPS та eNPS для досліджуваних компаній є додатними, що свідчать про високий рівень лояльності як споживачів, так і працівників. За допомогою SPACE-аналізу було визначено вид стратегії, який необхідно застосовувати компанії для вдосконалення та трансформації КСВ-діяльності. SkyUp необхідно дотримуватися агресивної стратегії, підтримуючи власну інноваційну діяльність, наприклад, впроваджуючи новітні технології для покращення екологічної ефективності та стійкості компанії. Задля вдосконалення КСВ-діяльності, авіакомпанія може розвивати наступні інноваційні рішення: перехід на домішки біопалива, модернізація флоту за рахунок енергоефективних двигунів та можливість компенсації вуглецю через підтримку екологічних організацій. Згідно з результатами SPACE-аналізу Нова Пошта також має застосувати агресивну стратегію, продовжувати впроваджувати власну політику соціальної діяльності та більшою мірою спрямовувати зусилля на підтримку внутрішньої КСВ. Згідно з стратегією, Новій Пошті варто більше приділяти уваги розвитку кадрів, оптимізувати мотиваційні заходи та налагодити мікроклімат за рахунок корпоративної культури. Компанії Kachorovska необхідно імплементувати захисну стратегію, тобто реорганізувати процеси соціальної діяльності та диверсифікувати

благодійні проекти. Компанія не є фінансово стійкою, тому в такому положенні слід реорганізувати КСВ-процеси та переглянути фінансування соціальних ініціатив. Логічним рішенням є реалізація корпоративно-соціальних проектів у кооперації з іншими комерційними організаціями, це дозволить зменшити фінансове навантаження на компанію та позитивно сприятиме маркетинговій діяльності бізнесу.

Для реалізації трансформаційних процесів КСВ-діяльності локального бізнесу необхідно спиратися на досвід здійснення КСВ іноземними компаніями та слідкувати за глобальними світовими тенденціями. На основі проведеного дослідження було сформовано глобальні світові тенденції розвитку соціальної відповідальності та визначені їх шляхи застосування. Українським компаніям слід розвивати такі напрямки, як віртуальне волонтерство, екологічність, прозорість, підтримка малого бізнесу, рівність і рівноправність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Керівництво з соціальної відповідальності (Міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/Стандарт%20ISO%2026000.pdf>
2. Погуда Н. В. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств туризму [Електронний ресурс] / Н. В. Погуда. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2019/32.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/32.pdf).
3. Тележніков В. Звіти перед суспільством // Економічна газета. – 2006.
4. Зарецький А.Д., Іванова Т.Є. (2012). Корпоративна соціальна відповідальність: світова та вітчизняна практика. 2012. - 231 с.
5. В. П. Решетило Теорія і методологія сучасної економічної науки [Електронний ресурс] / В. П. Решетило, І.А.Островський – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://core.ac.uk/download/pdf/195387676.pdf>.
6. Webb P. The Origins of the “Stakeholder” concept. //TAM UK. – 2013. – September 20. – Режим доступу: URL <https://tamplc.wordpress.com/2013/09/20/the-origins-of-the-stakeholder-concept/>
7. Пісоцький А.А. Еволюція підходів до корпоративної соціальної відповідальності // Економіка та управління. - 2013. - №.9. - С. 48.
8. Carroll A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance // Academy of Management Review. 4, 4 (1979). P. 497–505.
9. Братющенко С. В., Селіверстов В. Є. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу як інститут державно-приватного партнерства та ефективної регіональної політики // Регіон: економіка та соціологія. 2007. № 4. С. 188-206.
10. Мазуренко В. П. СУЧАСНА Концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі [Електронний ресурс] / В. П.

Мазуренко, О. Ю. Засенко. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1199>.

11. Охріменко О. О. Соціальна відповідальність [Електронний ресурс] / О. О. Охріменко, Т. В. Іванова. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Socialna-vidpovidalnist.pdf>.

12. Ласукова А. С. Порівняльний аналіз моделей корпоративної соціальної відповідальності в банках світу / А.С. Ласукова // Вісник Запорізького національного університету: Економічні науки. – 2012. – № 3 (15). – С. 181-188.

13. Bartol L., 2008. Three CSR Models in New European Union Member States and Candidate Countries. CSR Papers 43.2008. URL: <http://www.feem.it/Feem/Pub/Publications/CSRpapers/default.htm>.

14. Freeman R., Edward and McVea, John. 2001. A Stakeholder Approach to Strategic Management. Darden Business School Working Paper. No 01-02. DOL: 10/2139/ssrn.263511

15. Цуцієва О. Т., Гобозова А. З. Порівняльний аналіз моделей корпоративної соціальної відповідальності / О.Т. Цуцієва, А.З. Гобозова // Міжнародний науковий журнал. – 2013. – №6(13)2013.Ч.2.–С.91-96.

16. Жмай О. В. Корпоративна соціальна відповідальність в країнах Азії / О.В. Жмай // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управ-ління. – 2017. – Т. 16, вип. 1. – С. 220-235. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/restru\\_2017\\_16\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/restru_2017_16_1_18).

17. Жуковська А. Сучасні моделі соціальної відповідальності бізнесу: класифікація та порівняльна характеристика / А. Жуковська, К. Велічко. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2019.

18. Воржакова Ю. П. Методичні підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс] / Ю. П. Воржакова, А. С. Лис. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/203962/203656>.

19. Станасюк Н. С. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств / Н. С. Станасюк, І. І. Пасінович, А. Р. Томашевська. // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2021.

20. Indeed Editorial Team. What Is Social Responsibility and Ethics? Types and Examples [Електронний ресурс] / Indeed Editorial Team – Режим доступу до ресурсу: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/social-responsibility>.

21. Nadia Reckmann. What Is Corporate Social Responsibility? [Електронний ресурс] / Nadia Reckmann – Режим доступу до ресурсу: <https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>.

22. Katherine Williams. Business Types: Overview & Examples [Електронний ресурс] / Katherine Williams – Режим доступу до ресурсу: <https://study.com/learn/lesson/business-types-overview-examples-local-national-global.html>.

23. Грішнова О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. Україна: аспекти праці. 2010. № 7. С. 3–8.

24. Соціальна відповідальність українського бізнесу. Результати опитування / І. Акімова, А. Марцінків, О. Осінкіна. – К.: ООН, 2005. – 53 с.

25. Аналітичний звіт «Корпоративна соціальна відповідальність в Україні 2005-2010: стан та перспективи розвитку». Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності», 2010. – 56 с.

26. Зінченко А. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018 / А. Зінченко, М. Саприкіна. // Юстон. – 2017.

27. CSR Ukraine. Внесок українського бізнесу в реалізацію Україною Цілей сталого розвитку 2016-2020 рр [Електронний ресурс] / CSR Ukraine – Режим доступу до ресурсу: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/Vpliv-biznesu-na-CSR.pdf>.

28. CSR Ukraine. другий каталог КСВ-ініціатив 2020-2021 [Електронний ресурс] / CSR Ukraine – Режим доступу до ресурсу: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/11/catalog-iniciativ.pdf>.

29. Дерев'янка А. Головна задача – вистояти. Що турбує бізнес в Україні під час війни [Електронний ресурс] / Анна Дерев'янка – Режим доступу до ресурсу: <https://www.rbc.ua/ukr/news/glavnaya-zadacha-vystoyat-bespokoit-biznes-1655831867.html>.

30. Муджирі Є. В Україні зросла лояльність до брендів, що допомагають ЗСУ: дослідження [Електронний ресурс] / Євген Муджирі – Режим доступу до ресурсу: <https://speka.media/v-ukrayini-zroslo-loyalnist-do-brendiv-sho-dopomagayut-zsu-doslidzhennya-9wwqn9>.

31. Edelman Trust Barometer Spring Update 2021: A World in Trauma. – URL: [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-05/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Spring%20Update\\_0.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-05/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Spring%20Update_0.pdf). –

32. Garriga E., Melé D. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*. – Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands. – 2004. – pp. 51-71.

33. Global Communication Report 2022 [Електронний ресурс]. – 2022. – URL: <https://www.globalalliancepr.org/global-communications-report>.

34. Podnar K. (2008) Guest editorial: communicating corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communications*. 2008. vol. 14(2). pp. 75– 81.

35. SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society – Newbury Park: SAGE Publications, Inc, 2018. – 4072 p.

36. The 10 Companies With the Best CSR Reputations [Електронний ресурс] – URL: <https://www.forbes.com/pictures/efkk45mmlm/the-10-companies-with-the-best-csr-reputations/?sh=75d7aeb56626>.

37. Ukrainian effect: CEOs Confront New Realities [Електронний ресурс]. – 2022. – URL: <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer/special-report-geopolitical-business/ukraine-effect-ceos-confront-new-realities>. –

38. Індекс ESG прозорості сайтів українських компаній 2020 [Електронний ресурс]. – 2020. – URL: <https://csr-ukraine.org/research/indeks-esg-prozorosti-saytiv-ukrainski/>.
39. Кейс компанії Нова Пошта [Електронний ресурс]. – URL: <https://csr-ukraine.org/keys-kompanii-nova-poshta/>.
40. Український індекс корпоративної рівності 2020 [Електронний ресурс]. – 2020. – URL: [https://www.t-o.org.ua/\\_files/ugd/bcc12c\\_16d3305fe2d84e1990db6790e45bb599.pdf](https://www.t-o.org.ua/_files/ugd/bcc12c_16d3305fe2d84e1990db6790e45bb599.pdf).
41. 100 найбільших приватних компаній України 2021 [Електронний ресурс]. – 2021. – URL: <https://forbes.ua/ratings/100-naybilshikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-2021-12102021-2580>.
42. Consumers React to Brand Responses to the Russia-Ukraine War [Електронний ресурс]. – 2022. – URL: <https://www.aaaa.org/consumers-react-to-brand-responses-to-the-russia-ukraine-war/?cn-reloaded=1&cn-reloaded=1>
43. Coulson T. Responsible Business, CSR and Inclusion/Thomas Coulson. – 2016. – No2. – pp. 5–9.

## Анкета для визначення NPS

1. Чи відомі вам наступні компанії: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska? (Так/Ні)
2. Чи користуєтеся ви продуктами/послугами наступних компаній: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska? (Так/Ні)
3. Чи відомі вам КСВ- проекти наступних компаній: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska? (Так/Ні)
4. Чи змінює наявність КСВ-ініціатив компаній: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska на ваше ставлення до цих бізнесів? (Так/Ні/Нейтрально)
5. Чи впливає наявність КСВ-ініціатив компаній: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska на вашу мотивацію до купівлі товарів/послуг цих бізнесів? (Так/Ні/Нейтрально)
6. Чи впливає наявність КСВ-ініціатив компаній: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska на ваш інтерес щодо діяльності цих бізнесів? (Так/Ні/Нейтрально)
7. Чи впливає наявність КСВ-ініціатив компаній: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska на вибір цих бізнесів серед їхніх конкурентів? (Так/Ні)
8. Чи впливає наявність КСВ-ініціатив компаній: SkyUp, Нова Пошта та Kachorovska на вашу рекомендацію цих бізнесів? (Так/Ні)
9. Наскільки імовірно, що ви порекомендуєте іншим наступну компанію - SkyUp? (Оцінка від 1 до 10, де 1 - не рекомендую, 10 – рекомендую)
10. Наскільки імовірно, що ви порекомендуєте іншим наступну компанію - Нова Пошта? (Оцінка від 1 до 10, де 1 - не рекомендую, 10 – рекомендую)
11. Наскільки імовірно, що ви порекомендуєте іншим наступну компанію - Kachorovska? (Оцінка від 1 до 10, де 1 - не рекомендую, 10 – рекомендую)

## Анкета для визначення eNPS

1. У якій компанії ви працюєте/працювали? (SkyUp/Нова Пошта/  
Kachorovska)
2. Чи реалізовує компанія КСВ-ініціативи щодо працівників? (Так/Ні)
3. Чи проінформовані працівники щодо КСВ-діяльності  
компанії?(Так/Ні)
4. Чи ваша робота виконується/виконувалася виключно в безпечних  
умовах? (Так/Ні)
5. Чи конкурентоспроможна заробітна плата в компанії? (Так/Ні)
6. Чи вчасно ви отримуєте/отримували заробітну плату в компанії?  
(Так/Ні)
7. Чи покриває компанія медичне та соціальне страхування? (Так/Ні)
8. Чи покриває компанія професійний розвиток працівників? (Так/Ні)
9. Чи надає компанія матеріальну мотивацію? (Так/Ні)
10. Чи надає компанія нематеріальну мотивацію? (Так/Ні)
11. Чи підтримує компанія фізичне та ментальне здоров'я  
працівників? (Так/Ні)
12. Чи задоволені ви умовами праці та мікрокліматом в компанії?  
(Так/Ні)
13. Чи підтримувала вас компанія у період пандемії та війни? (Так/Ні)
14. Наскільки імовірно, що ви порекомендуєте іншим компанію для  
працевлаштування? (Оцінка від 1 до 10, де 1 - не рекомендую, 10 –  
рекомендую)