МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Корпоративна соціальна відповідальність в системі менеджменту ефективності виробничого підприємства»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Московченко А. С.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук з державного управління
Петрова К.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Москвиченко Аліна Сергіївна

1. Тема роботи «Корпоративна соціальна відповідальність в системі менеджменту ефективності виробничого підприємства»
керівник роботи: Петрова К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук з державного управління

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1966-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

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

15 таблиць

2 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Петрова К.В.		
2	Петрова К.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-31.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2025	

Студент _____ А. С. Москвиченко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К. В. Петрова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ABSTRACT

Modern enterprises face the necessity of adapting to a rapidly changing business environment, which includes globalization, innovative technologies, and increasing demands for environmental and social responsibility. Corporate Social Responsibility (CSR) is becoming a key tool for ensuring sustainable enterprise development and enhancing its competitiveness. Engagement in CSR practices not only improves a company's image but also significantly increases its operational efficiency at all management levels.

The aim of this research is to explore the role of Corporate Social Responsibility (CSR) within the performance management system of a manufacturing enterprise. The study seeks to define the main principles of CSR, its impact on the economic, social, and environmental aspects of enterprise activity, and to provide practical examples of CSR implementation based on domestic enterprises.

The object of the study is PJSC «Obolon,» one of Ukraine's leading companies in the production of beer and non-alcoholic beverages. This enterprise serves as an example of successful integration of CSR principles into its operations, which include both environmental and social initiatives. The research focuses on analyzing how socially responsible practices contribute to improving the efficiency of production processes and enhancing the company's image in both domestic and international markets.

The main objectives are to define the essence of Corporate Social Responsibility, analyze the key principles and models of CSR, examine its impact on the financial and social performance of the enterprise, and study practical examples of socially responsible initiatives implemented by enterprises such as PJSC «Obolon». Additionally, the paper will explore the relationship between CSR and the efficiency of production processes.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR), ENTERPRISE EFFICIENCY, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, ENVIRONMENTAL INNOVATIONS, SOCIAL INITIATIVES

РЕФЕРАТ

Сучасні підприємства зіштовхуються з необхідністю адаптації до швидко змінюваного бізнес-середовища, що включає в себе глобалізацію, інноваційні технології та посилення вимог до екологічної та соціальної відповідальності. Корпоративна соціальна відповідальність стає ключовим інструментом для забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Залучення до практик КСВ дозволяє не лише покращити імідж компанії, але й значно підвищити ефективність її роботи на всіх рівнях управління.

Метою є дослідження ролі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в системі менеджменту ефективності виробничого підприємства. Визначити основні принципи КСВ, її вплив на економічну, соціальну та екологічну складові діяльності підприємства, а також практичні приклади впровадження КСВ на прикладі вітчизняних підприємств.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Оболонь», одне з провідних підприємств України у галузі виробництва пива та безалкогольних напоїв. Дане підприємство є прикладом успішного інтегрування принципів корпоративної соціальної відповідальності в свою діяльність, що включає в себе як екологічні, так і соціальні ініціативи. Дослідження буде зосереджено на аналізі того, як соціально відповідальні практики сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів та покращенню іміджу компанії на внутрішньому і зовнішньому ринку.

Основними завданнями є визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності, аналіз основних принципів та моделей КСВ, вивчення впливу КСВ на фінансові та соціальні результати підприємства, а також дослідження практичних прикладів впровадження соціально відповідальних ініціатив на підприємствах, таких як ПрАТ «Оболонь». Окрім того, в роботі буде розглянуто зв'язок між КСВ та ефективністю виробничих процесів.

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ (КСВ), ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ЕКОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ, СОЦІАЛЬНІ ІНІЦІАТИВИ

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2

РЕФЕРАТ…….. 5

ABSTRACT ……. 6

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ……... 9

1.1 Поняття корпоративної соціальної відповідальності …….. 9

1.2 Корпоративна соціальна відповідальність як частина стратегічного менеджменту …… 15

1.3 Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність виробничого підприємства …….. 18

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА …….. 23

2.1 Характеристика діяльності виробничого підприємства ПрАТ «Оболонь» …….. 23

2.2 Корпоративна соціальна відповідальність на ПрАТ «Оболонь» …… 34

2.3 Пропозиції впровадження ініціатив КСВ для ПрАТ «Оболонь» в умовах військового стану …… 35

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 42

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ …… 44

ВСТУП

Корпоративна соціальна відповідальність є важливою складовою сучасного бізнесу, що відображає взаємодію підприємств із суспільством, навколишнім середовищем і всіма зацікавленими сторонами. У зв'язку з глобальними економічними, соціальними та екологічними викликами, компанії все більше орієнтуються на реалізацію принципів КСВ, аби зберегти сталий розвиток та покращити свою конкурентоспроможність. В умовах інтенсивної глобалізації та змінюваних вимог споживачів і регуляторів, корпоративна соціальна відповідальність набуває особливого значення, оскільки здатна безпосередньо впливати на ефективність виробничих процесів і загальний успіх підприємства.

Управління ефективністю виробничих підприємств на основі КСВ дозволяє оптимізувати не лише економічні показники, а й соціальні та екологічні аспекти діяльності. Врахування принципів КСВ у стратегії підприємства створює умови для досягнення балансу між прибутковістю і соціальною відповідальністю, забезпечуючи таким чином довгострокову стабільність і розвиток. Важливим є те, що підприємства, які активно впроваджують соціально відповідальні практики, здатні знижувати операційні витрати, покращувати імідж на ринку, залучати нових інвесторів та талановитих працівників.

Ключовим завданням є визначення ролі КСВ у системі менеджменту ефективності виробничих підприємств, а також оцінка її впливу на загальні показники діяльності. В цьому контексті, корпоративна соціальна відповідальність стає не лише інструментом управління репутацією, а й важливим елементом стратегічного розвитку підприємства. Впровадження КСВ дає можливість не тільки задовольнити вимоги сучасного ринку, але й суттєво підвищити конкурентоспроможність на глобальному рівні, забезпечуючи сталий розвиток підприємства та його ефективність в довгостроковій перспективі.

Таким чином, важливість впровадження КСВ у систему менеджменту ефективності виробничого підприємства є незаперечною, і цей процес потребує

детального вивчення та розробки стратегії, що інтегрує соціальні, екологічні та економічні аспекти діяльності компанії.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження формування управлінських компетентностей магістрів у контексті сучасних освітніх викликів, визначення їх значення для підготовки висококваліфікованих фахівців та впливу на підвищення ефективності управління в умовах швидких змін на ринку праці.

Завдання для кваліфікаційної роботи:

1. Аналіз теоретичних підходів до формування управлінських компетентностей:

2. Оцінка сучасних освітніх викликів, що впливають на формування управлінських компетентностей:

3. Дослідження існуючих методів і технологій формування управлінських компетентностей в освітніх програмах:

4. Оцінка ефективності навчальних програм та їх здатність відповідати сучасним вимогам ринку праці:

Ці завдання дозволять комплексно дослідити проблему формування управлінських компетентностей магістрів та визначити найефективніші підходи для досягнення високих результатів у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Поняття корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, що відображає добровільну діяльність компанії, спрямовану на інтеграцію соціальних, екологічних та етичних аспектів у її стратегію і повсякденну діяльність. Це означає, що підприємство не лише орієнтується на максимізацію прибутку для своїх акціонерів, а й активно працює на благо суспільства, забезпечуючи сталий розвиток, дбаючи про навколишнє середовище, підвищуючи рівень життя своїх працівників і беручи участь у розвитку локальних громад.

КСВ охоплює такі ключові аспекти (рис. 1.1):

Соціальні обов'язки	Підприємства повинні враховувати вплив своїх рішень на працівників, споживачів, громади та інші зацікавлені сторони. Це включає забезпечення умов для здоров’я і безпеки працівників, підтримку різноманітності та інклюзивності, сприяння розвитку місцевих громад.
Екологічна відповідальність	Важливим елементом є зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, використання ресурсів з урахуванням принципів сталого розвитку, мінімізація викидів, скорочення відходів, підтримка екологічних ініціатив
Етичні практики	Це стосується бізнесу, що здійснюється чесно і прозоро, без корупції, з повагою до прав людини, чесним веденням переговорів та забезпеченням справедливих умов для всіх учасників процесу.

Рис. 1.1 – Ключові аспекти КСВ

Корпоративна соціальна відповідальність є важливою частиною стратегії сталого розвитку підприємств і сприяє їхньому позитивному іміджу, зміцненню довіри з боку споживачів, партнерів і громадськості.[15]

У сучасному світі КСВ також вважається важливим інструментом управління, що дозволяє підприємствам не лише підтримувати високу репутацію, а й підвищувати свою конкурентоспроможність, залучати інвестиції та сприяти соціальному розвитку.

Корпоративна соціальна відповідальність є багатогранною концепцією, яку трактують різні автори по-різному в залежності від контексту та сфери застосування. Зазначимо кілька визначень та підходів до КСВ від різних науковців:

1. Михайло Ю. Сидоров: КСВ — це система взаємодії підприємства з зацікавленими сторонами, спрямована на досягнення соціальних і економічних цілей компанії при збереженні екологічної рівноваги. Вона передбачає, що бізнес повинний не лише орієнтуватися на прибуток, але й брати на себе відповідальність за вплив на суспільство та довкілля.[4]

2. Альфред Д. Чандлер: За його визначенням, КСВ є інтегрованою частиною стратегії компанії, яка включає не лише економічну, а й соціальну відповідальність. Він акцентує увагу на важливості корпоративної етики та прозорості в веденні бізнесу, підкреслюючи, що соціальні інвестиції повинні приносити не лише користь суспільству, але й вигоду самій компанії.[5]

3. Майкл Портер: Портер розглядає КСВ як стратегічний інструмент, який допомагає компанії досягати конкурентних переваг через соціальні та екологічні ініціативи. Він зазначає, що КСВ має бути невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства, зосереджуючись на довгострокових цілях і сталому розвитку.[3]

Порівняння підходів до корпоративної соціальної відповідальності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Корпоративна соціальна відповідальність [1, 2, 3, 4]

Автор	Визначення КСВ	Підхід до КСВ	Основна ідея
Михайло Ю. Сидоров	КСВ як система взаємодії підприємства з зацікавленими сторонами,	Підхід, що акцентує увагу на соціальних та екологічних аспектах бізнесу.	Бізнес має враховувати інтереси суспільства і навколишнього середовища.

	спрямована на досягнення соціальних і економічних цілей.		
Альфред Д. Чандлер	КСВ як інтегрована частина стратегії підприємства, включаючи соціальні інвестиції.	Підхід, що зосереджує увагу на етичних та соціальних відповідальностях в контексті стратегії компанії.	КСВ сприяє зростанню репутації і довіри до бренду, що впливає на бізнес.
Майкл Портер	КСВ як стратегічний інструмент, який допомагає досягти конкурентних переваг через соціальні та екологічні ініціативи.	Стратегічний підхід, що фокусується на довгострокових цілях і конкурентних перевагах.	КСВ має бути інтегрованим у стратегію для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Цей підхід показує різні погляди на КСВ, акцентуючи увагу на соціальних, екологічних та стратегічних аспектах цієї концепції.

Корпоративна соціальна відповідальність базується на низці принципів, які формують її зміст і практичне застосування. Ці принципи допомагають підприємствам будувати сталу та етичну модель бізнесу, що враховує інтереси як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін. Основними з них є [8]:

1. Добровільність

КСВ є добровільною ініціативою підприємства, що виходить за межі законодавчих вимог. Компанії самостійно вирішують, які соціальні чи екологічні проєкти впроваджувати, виходячи з власної стратегії, цінностей і потреб суспільства.

2. Прозорість і підзвітність

Компанії мають відкрито інформувати про свою діяльність у сфері КСВ, бути підзвітними перед суспільством, працівниками, інвесторами та іншими

зацікавленими сторонами. Це включає регулярну публікацію звітів про соціальну відповідальність (наприклад, ESG-звітів).[5]

3. Етичність

КСВ передбачає дотримання високих стандартів ділової етики, чесності та справедливості в усіх аспектах діяльності підприємства — від взаємодії з партнерами до внутрішньої кадрової політики.[6]

4. Дотримання законодавства

Хоча КСВ є добровільною, вона не суперечить чинному законодавству, а базується на його повазі й дотриманні. КСВ починається з відповідального виконання норм трудового, податкового, екологічного та антикорупційного законодавства.[7]

5. Орієнтація на зацікавлені сторони

Підприємства мають враховувати інтереси усіх зацікавлених сторін (stakeholders): працівників, споживачів, інвесторів, місцевих громад, держави, довкілля тощо. Це формує систему довіри та взаємної вигоди.

6. Інтеграція в стратегію розвитку

КСВ повинна бути невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства, а не ізольованою активністю. Її принципи мають відображатися в управлінських рішеннях, планах і процесах компанії.

7. Сталий розвиток

Один з ключових принципів КСВ – сприяння сталому розвитку, тобто економічному зростанню без шкоди для довкілля та з урахуванням інтересів майбутніх поколінь [10].

Дотримання цих принципів дозволяє підприємствам створювати не лише економічну, а й соціальну цінність, зміцнювати свою репутацію, знижувати ризики та підвищувати довіру з боку суспільства.

Таблиця 1.2 - Переваги та недоліки застосування корпоративної соціальної відповідальності

Переваги	Недоліки
1. Покращення репутації та іміджу компанії	1. Високі витрати на реалізацію

2. Залучення та утримання талантів Підвищення конкурентоспроможності 3. Підвищення конкурентоспроможності 4. Зниження операційних витрат **5.** Забезпечення сталого розвитку	2. Ризик «зеленої» або «соціальної» мийки 3. Невизначеність у вимірюванні ефективності 4. Невідповідність короткостроковим фінансовим цілям 5. Ризик недостатньої підтримки з боку внутрішніх зацікавлених сторін

Переваги застосування КСВ:

1. Покращення репутації та іміджу компанії. КСВ допомагає створити позитивний образ компанії серед споживачів, інвесторів та суспільства загалом. Коли компанія активно впроваджує соціально відповідальні практики, це підвищує її довіру і привабливість на ринку. Споживачі та партнери часто віддають перевагу компаніям, які відповідають високим соціальним та екологічним стандартам.[15]

2. Залучення та утримання талантів. Соціально відповідальна компанія зазвичай є привабливішою для талановитих працівників, оскільки вона створює сприятливу атмосферу для розвитку, забезпечує кращі умови праці і активно підтримує своїх співробітників. Це дозволяє зменшити плинність кадрів і зберегти кваліфікованих працівників.

3. Підвищення конкурентоспроможності. Компанії, що впроваджують КСВ, можуть здобути переваги перед конкурентами, оскільки стають більш стійкими до змін на ринку та в суспільстві. Вони мають доступ до нових ринків і інвесторів, які віддають перевагу етичним компаніям. Впровадження соціально відповідальних практик може також допомогти в отриманні державних контрактів та грантів.

4. Зниження операційних витрат. КСВ сприяє оптимізації виробничих процесів, таких як енергозбереження, зменшення відходів і використання перероблених матеріалів. Це дозволяє знижувати витрати на ресурси, що має прямий позитивний ефект на фінансові результати компанії.

5. Забезпечення сталого розвитку. Компанії, що впроваджують принципи сталого розвитку через КСВ, знижують ризики, пов'язані з екологічними та соціальними аспектами їх діяльності. Це дозволяє забезпечити їх стабільність і довгостроковий розвиток в умовах глобальних викликів, таких як зміни клімату або соціальні конфлікти.

Недоліки застосування КСВ:[14]

1. Високі витрати на реалізацію. Впровадження КСВ потребує значних інвестицій, особливо на початкових етапах. Компанії повинні витратити кошти на розробку та інтеграцію нових процесів, підвищення екологічної та соціальної відповідальності. Наприклад, інвестиції в енергоефективні технології або соціальні ініціативи можуть мати значний вплив на бюджет.

2. Ризик «зеленої» або «соціальної» мийки. Компанії можуть зловживати КСВ для покращення свого іміджу без реальних змін в практиках, що призводить до ризику «зеленої мийки» (greenwashing) або «соціальної мийки». Це може не тільки погіршити репутацію компанії, а й привести до юридичних наслідків.

3. Невизначеність у вимірюванні ефективності. Оцінка ефективності КСВ може бути складною і суб'єктивною. Підприємства часто не мають чітких стандартів і методів для вимірювання соціальних та екологічних результатів. Відсутність єдиного підходу до моніторингу може ускладнити правильну оцінку та обчислення впливу КСВ на загальну ефективність підприємства.

4. Невідповідність короткостроковим фінансовим цілям. Для деяких компаній впровадження КСВ може бути важким завданням через потребу балансувати між соціальними цілями та короткостроковими фінансовими цілями. Витрати на впровадження нових технологій або ініціатив можуть не принести негайного прибутку, що може створити тиск з боку акціонерів і керівництва.

5. Ризик недостатньої підтримки з боку внутрішніх зацікавлених сторін. Якщо керівництво або співробітники не поділяють цінностей КСВ або не розуміють важливість цих ініціатив, їх реалізація може зазнати значних труднощів. Справжній успіх КСВ залежить від підтримки всіх рівнів компанії, інакше можуть виникнути проблеми з ефективністю впровадження.

Застосування корпоративної соціальної відповідальності має значні переваги, включаючи покращення іміджу компанії, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Однак існують і недоліки, такі як високі витрати на реалізацію, ризик «зеленого мийства», а також складнощі з вимірюванням ефективності. Успішне впровадження КСВ вимагає стратегічного підходу, чіткої оцінки витрат і вигод, а також підтримки з боку всіх зацікавлених сторін.

1.2 Корпоративна соціальна відповідальність як частина стратегічного менеджменту

У сучасному бізнес-середовищі корпоративна соціальна відповідальність розглядається не як окрема благодійна діяльність, а як невід'ємна складова стратегічного менеджменту. Вона охоплює планування, реалізацію та оцінку соціально-екологічних ініціатив, які прямо чи опосередковано впливають на довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Інтеграція КСВ у стратегічне управління означає, що соціальні, екологічні й етичні аспекти враховуються на всіх етапах розробки корпоративної стратегії — від формулювання місії й візії до визначення цілей, ресурсів і контролю за результатами. Стратегічна КСВ передбачає чіткий зв'язок між соціальними ініціативами компанії та її ключовими бізнес-процесами. Наприклад, підприємство може інвестувати у професійний розвиток працівників, одночасно зміцнюючи власний кадровий потенціал.

Основні переваги включення КСВ у стратегію підприємства:

1. Підвищення репутації та довіри з боку споживачів, інвесторів і партнерів.
2. Формування позитивного іміджу бренду, що є особливо важливим у конкурентному середовищі.

Оптимізація ризиків завдяки дотриманню етичних стандартів та уникненню соціальних конфліктів.

3. Мотивація персоналу та зменшення плинності кадрів, оскільки працівники охоче працюють у соціально відповідальних компаніях.

4. Доступ до нових ринків та інвестицій, особливо у країнах, де КСВ є важливою умовою співпраці.

КСВ, як стратегічний інструмент, також дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі: змін у законодавстві, суспільних очікуваннях, екологічних вимогах тощо. Саме тому багато міжнародних компаній, як-от *Nestlé*, *Unilever*, *Siemens*, впроваджують КСВ у свої стратегії як елемент довгострокового сталого розвитку. Таким чином, КСВ у стратегічному менеджменті — це не просто модна тенденція, а ефективний механізм досягнення стійкого успіху, який дозволяє підприємству не лише генерувати прибуток, а й створювати цінність для суспільства.

КСВ як інструмент підвищення конкурентоспроможності та іміджу підприємства

Корпоративна соціальна відповідальність дедалі частіше розглядається як потужний інструмент стратегічного розвитку, що забезпечує конкурентні переваги на ринку та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства.

У сучасних умовах споживачі, інвестори, партнери й суспільство в цілому звертають увагу не лише на якість продукції чи послуг, а й на поведінку компанії у соціальній та екологічній сферах. Компанії, які демонструють відповідальне ставлення до працівників, навколишнього середовища та місцевих громад, сприймаються як надійні, стабільні та прозорі - а це, своєю чергою, формує лояльність клієнтів і довіру з боку партнерів.[12]

Основні механізми, через які КСВ впливає на конкурентоспроможність (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 - Основні механізми, через які КСВ впливає на конкурентоспроможність

Механізм	Характеристика
Репутаційний капітал	Компанія, що активно реалізує соціальні проєкти, спонсорує освітні чи екологічні ініціативи, набуває

	позитивного іміджу, що підвищує її впізнаваність і привабливість на ринку.
Залучення інвестицій	Інвестори охочіше співпрацюють з компаніями, які демонструють прозорість, стабільність та соціальну відповідальність.
Конкурентна перевага в кадрах	Соціально відповідальні підприємства приваблюють кваліфікованих працівників, знижують плинність кадрів та стимулюють залученість персоналу.
Розширення ринків збуту	Участь у міжнародних тендерах чи проєктах часто вимагає дотримання принципів КСВ (наприклад, сертифікатів екологічної відповідальності або етичного постачання
Підвищення вартості бренду	Позитивна соціальна репутація збільшує ринкову вартість компанії та додає конкурентної привабливості.

Компанія LEGO є прикладом того, як КСВ може бути конкурентною перевагою. Завдяки інвестиціям у екологічно безпечне виробництво, використання перероблених матеріалів та підтримку освітніх програм компанія не лише формує позитивний імідж, а й зміцнює свої позиції на світовому ринку.[13]

Таким чином, КСВ – це не лише інструмент відповідального бізнесу, а й ефективна стратегія формування довгострокових переваг, що забезпечує економічну вигоду через підвищення довіри, репутації та соціального капіталу підприємства.

1.3 Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність виробничого підприємства

Корпоративна соціальна відповідальність безпосередньо впливає на ефективність функціонування виробничих підприємств, оскільки інтеграція соціальних, екологічних та етичних принципів у бізнес-процеси сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню лояльності працівників, зміцненню довіри з боку партнерів і суспільства.

КСВ впливає на ефективність підприємства через дві основні складові:
Внутрішню ефективність – що стосується кадрового потенціалу, виробничої культури, інноваційності;
Зовнішню ефективність – що стосується взаємин з клієнтами, партнерами, громадами та органами влади. [16]

1. Поліпшення трудових відносин і продуктивності праці

Підприємства, які впроваджують КСВ, створюють безпечні умови праці, забезпечують соціальний захист персоналу, дотримуються принципів рівності та розвитку. Це знижує плинність кадрів, підвищує мотивацію та залученість працівників, що позитивно впливає на продуктивність і якість продукції.

2. Зменшення виробничих ризиків та витрат

Екологічно відповідальна діяльність (раціональне використання ресурсів, енергоефективність, зменшення викидів і відходів) сприяє зниженню виробничих витрат та зменшенню ризику штрафів і претензій з боку контролюючих органів. Це сприяє стабільності функціонування підприємства.

3. Інноваційність та впровадження нових технологій

КСВ стимулює пошук інноваційних рішень, які відповідають принципам сталого розвитку (наприклад, використання альтернативної енергії, «зелених» технологій тощо). Це дозволяє підприємствам зменшити витрати в довгостроковій перспективі та забезпечити свою гнучкість у динамічному ринковому середовищі. [3]

4. Підвищення репутації та розширення ринкових можливостей

Високий рівень соціальної відповідальності сприяє формуванню позитивного іміджу, що залучає нових клієнтів, полегшує вихід на міжнародні ринки, забезпечує перевагу у тендерах, де КСВ виступає обов'язковою вимогою.

Впровадження корпоративної соціальної відповідальності сприяє підвищенню загальної ефективності виробничого підприємства через оптимізацію внутрішніх процесів, посилення репутаційного капіталу, покращення взаємодії з зацікавленими сторонами та формування довготривалої конкурентної переваги. Таким чином, КСВ є не лише соціальною чи етичною необхідністю, а й економічно обґрунтованим управлінським інструментом.

Таблиця 1.2 - Приклади успішних компаній, які ефективно впровадили КСВ у свої виробничі процеси [10]

Компанія	Ініціативи КСВ	Вплив на виробничі процеси	Пояснення
Unilever	- Зниження викидів CO2 - Використання сталих сировинних ресурсів - Підтримка соціальних програм	- Зниження виробничих витрат - Покращення іміджу та залучення інвесторів	Unilever зменшує екологічний слід через ефективне використання ресурсів і соціальні ініціативи, що позитивно впливає на довгострокову фінансову стабільність.
Patagonia	- Використання органічних і перероблених матеріалів - Підтримка екологічних ініціатив - Підтримка справедливих умов праці	- Покращення якості продукції - Розширення ринку завдяки етичним стандартам	Patagonia активно підтримує екологічно чисте виробництво, що покращує репутацію та приваблює свідомих споживачів, підвищуючи лояльність до бренду.
Tesla	- Виробництво електричних автомобілів - Використання поновлюваної енергії - Створення робочих місць	- Зниження витрат на енергію - Підвищення продуктивності завдяки інноваціям	Впровадження інновацій у сфері екологічного транспорту та енергозбереження дозволяє Tesla знижувати витрати та отримувати конкурентні переваги на глобальному ринку.

IKEA	- Використання перероблених матеріалів - Встановлення сонячних панелей - Підтримка соціальних ініціатив	- Зниження витрат на енергію - Покращення екологічного іміджу компанії	IKEA забезпечує екологічну стійкість, що дозволяє знизити витрати на енергоспоживання та зміцнити репутацію серед екологічно свідомих споживачів.
Microsoft	- Вуглецево-нейтральна діяльність - Інклюзивність і різноманітність - Ініціативи для освіти та розвитку	- Підвищення корпоративної репутації - Покращення співпраці з соціально свідомими партнерами	Microsoft інвестує у стійкі технології та програми для підтримки рівних можливостей, що покращує її імідж і залучає нових клієнтів та партнерів.

Unilever активно працює над зменшенням викидів CO2 та використовує сталий ресурсний підхід, що дозволяє не лише знижувати витрати, а й зміцнювати довіру споживачів та інвесторів. Patagonia застосовує екологічно чисті матеріали та підтримує інклюзивні соціальні ініціативи, що привертає лояльних покупців, які цінують етичні бізнес-практики. Tesla завдяки інноваціям у сфері електричних автомобілів і поновлюваних джерел енергії покращує ефективність виробничих процесів і скорочує витрати на енергозабезпечення. IKEA активно реалізує політику з використання перероблених матеріалів і встановлення енергоефективних систем, що не лише знижує витрати, а й підвищує екологічний імідж компанії. Microsoft працює над досягненням вуглецевої нейтральності та створює програми для підтримки різноманіття, що покращує її репутацію як соціально відповідальної компанії. Усі ці компанії демонструють, як ефективне впровадження КСВ може привести до зменшення витрат, зростання репутації та зміцнення конкурентних переваг на ринку.[5]

У сучасному бізнес-середовищі організації все більше орієнтуються на комплексний підхід до вимірювання своєї діяльності, включаючи економічні, соціальні та екологічні аспекти. Для того, щоб КСВ не залишалася просто декларацією, а справді сприяла ефективності та стійкості підприємства, важливо мати чіткі механізми моніторингу та оцінки її впливу. Це дозволяє не лише

підвищити відповідальність компанії перед суспільством і зацікавленими сторонами, але й покращити бізнес-результати, забезпечити конкурентні переваги.[]

Підприємства використовують різноманітні інструменти та методи оцінки ефективності КСВ, щоб зрозуміти, як їхня соціальна і екологічна діяльність впливає на фінансові результати та репутацію. Одним із основних інструментів є звітність за принципами GRI (Global Reporting Initiative), яка дозволяє вимірювати й публікувати вплив компанії на навколишнє середовище та суспільство. Така звітність включає як кількісні, так і якісні показники, що дозволяють оцінити досягнення цілей у рамках КСВ та проаналізувати їх кореляцію з фінансовими показниками підприємства.[7]

Методи моніторингу ефективності КСВ включають регулярне проведення соціальних аудитів, анкетування співробітників, опитування споживачів та партнерів, а також використання спеціалізованих індикаторів, таких як екологічний слід (carbon footprint) чи показники енергоспоживання. Такі інструменти допомагають підприємствам відстежувати прогрес у досягненні встановлених цілей, а також виявляти можливі проблеми, що виникають під час реалізації ініціатив КСВ. Важливо, щоб моніторинг був інтегрований у загальну систему управління підприємством, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії і дії.

Актуальність цієї оцінки також зумовлена зростаючою увагою з боку інвесторів і споживачів до соціальної та екологічної відповідальності компаній. Сьогодні компанії, які не здатні об’єктивно оцінити та проаналізувати результати своєї КСВ діяльності, можуть втратити довіру з боку ключових зацікавлених сторін, що, в свою чергу, негативно вплине на їхній імідж і фінансові результати. Наприклад, інвестори все частіше обирають компанії, що демонструють високі показники КСВ, через їх здатність забезпечувати сталий розвиток і знижувати операційні ризики.[14]

Для забезпечення максимального ефекту від КСВ підприємства повинні використовувати комплексний підхід до оцінки ефективності, поєднуючи фінансові та нефінансові показники, а також проводити регулярний моніторинг і

аналіз результатів. Це дозволяє не лише підтримувати соціальну відповідальність, а й забезпечує довгострокову стабільність підприємства, допомагаючи йому адаптуватися до змінюваних умов на ринку та вимог суспільства. Тому оцінка результатів впровадження КСВ є не тільки важливою складовою стратегії сталого розвитку підприємства, а й необхідним інструментом для збереження його конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика діяльності виробничого підприємства ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» – найбільший національний виробник напоїв в Україні зі 100% українським капіталом. Компанія виробляє пиво, безалкогольні та слабоалкогольні напоїв, артезіанські та питні води, та є лідером з експорту пива, займаючи 62% всього експорту країни (за 2021 рік). «Оболонь» є найбільшим пивоварним заводом за потужністю в Європі. Наразі, Оболонь це - головний завод у Києві та вісім підприємств у регіонах [25].

Основні бренди компанії – «Оболонь», «Живчик», «Оболонська» та серія класичних слабоалкогольних коктейлів «Джин-Тонік», «Ром-Кола»,»Бренді-Кола».

Для Оболоні у пріоритеті – професіоналізм, висока ефективність з дотриманням вимог і норм екологічної та промислової безпеки. З моменту заснування і до сьогодні, «Оболонь» підтримує і розвиває проєкти, які займаються гуманітарною допомогою, впроваджує програми розвитку регіонів, реалізує соціально значущі ініціативи й вкладається в розу первиток та популяризацію спорту.

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є одним із найбільших виробників пивобезалкогольної продукції в Україні. Підприємство було засноване у 1980 році в місті Києві як головний пивоварний завод столиці. Сьогодні компанія має сучасне високотехнологічне виробництво, численні філії та розвинену логістичну мережу [26].

ПрАТ «Оболонь» не лише орієнтується на прибуток, а й активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності. Компанія дбає про екологію, соціальний добробут працівників, співпрацює з місцевими громадами та дотримується високих стандартів бізнес-етики. Також «Оболонь» є прикладом

українського підприємства, яке успішно поєднує економічну ефективність з екологічною та соціальною орієнтованістю [24]. Завдяки впровадженню інноваційних технологій, ефективному менеджменту та соціальній відкритості, підприємство стабільно зберігає лідерські позиції на ринку. «Оболонь» експортує продукцію до понад 50 країн світу, розвиває нові напрямки (мінеральна вода, енергетики, соки) та підтримує національного виробника через використання української сировини.

Таблиця 2.1 - Паспорт підприємства [25]

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Оболонь»
Юридична адреса	04212, м. Київ, проспект Героїв Сталінграда, 3
Рік заснування	1980
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Галузь	Харчова промисловість
Основний вид діяльності	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води
Кількість працівників	Понад 3 000
Ключові ринки збуту	Україна, Європа, США, Азія
Наявність КСВ-програм	Так (екологія, працівники, громада, прозорість)
Офіційний сайт	https://obolon.ua

ПрАТ «Оболонь» має сучасне виробництво (рис. 2.1), яке забезпечує високий рівень ефективності та якості продукції. Завод у Києві оснащений передовими технологіями пивоваріння та автоматизованими лініями для розливу і упаковки продукції. Це дозволяє підприємству виготовляти різноманітні сорти пива та безалкогольні напої, гарантуючи стабільний смак і високу якість кінцевого продукту. Всі етапи виробництва, від приготування сусла до упаковки, автоматизовані для забезпечення мінімальних витрат і максимальної швидкості виготовлення. Компанія також активно впроваджує інновації для покращення

екологічних стандартів і зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Підприємство використовує енергоефективні технології, переробляє відходи і здійснює заходи для зниження викидів. Це дозволяє не лише задовольняти вимоги екологічного законодавства, але й відповідати сучасним трендам у виробництві, орієнтуючись на сталий розвиток.[15] Щоб підтримувати лідерські позиції на ринку, «Оболонь» постійно модернізує свої виробничі потужності. Інвестиції в нові лінії для розливу та пакування дозволяють підприємству не лише задовольняти потреби внутрішнього ринку, але й успішно експортувати свою продукцію в інші країни. Високий рівень контролю якості на кожному етапі виробництва забезпечує стабільну конкурентоспроможність та довіру споживачів.



Рис. 2.1 -ПрАТ «Оболонь»[25]

Основними конкурентами ПрАТ «Оболонь» на українському ринку пива та безалкогольних напоїв є потужні вітчизняні та міжнародні компанії, які мають значну частку ринку, розвинену дистрибуційну мережу та сильні бренди. Серед них вирізняються:

1. Carlsberg Ukraine – український підрозділ міжнародної групи Carlsberg Group, один із лідерів пивоварної галузі в Україні. Основні бренди: «Львівське», «Балтика», «Tuborg», «Carlsberg», «Kronenbourg 1664».[26]

2. AB InBev Efes Ukraine – спільне підприємство компаній Anheuser-Busch InBev та Anadolu Efes. Виробляє такі популярні марки пива, як «Чернігівське», «Stella Artois», «Corona», «Bud», «Rogan» тощо.[27]

3. Микулинецький Бровар [28] – один із найстаріших і найвідоміших регіональних виробників пива в Україні, який активно розширює свою присутність на національному ринку, зберігаючи традиції та позиціонуючи себе як виробник «живого» пива.

4. Перший Приватний Бровар (First Private Brewery) [29] – компанія, яка активно розвиває бренди «Ципа», «Янтар», «Бочкове», і займає помітну нішу у сегменті крафтового та преміального пива.



Рис. 2.2 – Частка ринку пивоварних компаній України

ПрАТ «Оболонь» (рис. 2.2) займає близько 24% ринку, що робить її одним із лідерів галузі.

Таким чином, «Оболонь» конкурує як з глобальними корпораціями, що мають потужні ресурси, так і з національними виробниками, які орієнтуються на локальні ринки або специфічні уподобання споживачів. Успішна конкуренція вимагає від компанії не лише високої якості продукції, а й постійного вдосконалення бізнес-процесів, маркетингу та соціальної відповідальності.

Валовий прибуток (табл. 2.2) різниця між виторгом та собівартістю реалізованої продукції. У 2024 році він склав 3,3 млрд грн, що на 9% менше порівняно з 2023 роком (3,0 млрд грн) .EBITDA: операційний прибуток до

вирахування відсотків, податків, знецінення та амортизації. У 2022 році цей показник склав 2,0 млрд грн, що свідчить про значне покращення фінансових результатів порівняно з 2021 роком . Загальний борг: сума короткострокових та довгострокових зобов'язань компанії.

Таблиця 2.2 -Фінансові та економічні показники ПрАТ «Оболонь» (2020–2024), тис [25]

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід (виторг), грн	5,464,827	5,909,426	8,661,928	10,763,029	12,784,705
Чистий прибуток, грн	76,798	-135,094	1,197,966	1,831,590	1,248,254
Валовий прибуток, грн				3,300,000	3,000,000
EBITDA, грн			2,000,000		
Загальний борг, грн	1,600	900,000	800,000	244,000	244,000
Грошові кошти, грн	35,000			891,000	891,000
Власний капітал, грн				6,400,000	7,200,000
Загальні активи, грн				8,800,000	9,200,000
Кредитне навантаження (борг/активи)	18.2%	10.2%	9.1%	2.8%	2.7%

Станом на 2024 рік борг знизився до 244 млн грн, що вказує на значне зменшення кредитного навантаження порівняно з попередніми роками . Грошові кошти: сума готівки та еквівалентів, доступних для використання. У 2024 році компанія мала 891 млн грн грошових коштів, що свідчить про покращення ліквідності . Власний капітал: різниця між активами та зобов'язаннями компанії. Станом на 2024 рік власний капітал склав 7,2 млрд грн, що вказує на фінансову стійкість підприємства . Загальні активи: сума всіх ресурсів, контрольованих компанією. У 2024 році вони склали 9,2 млрд грн, що свідчить про зростання масштабів діяльності. Кредитне навантаження: відношення загального боргу до загальних активів. У 2024 році цей показник склав 2,7%, що є свідченням низького рівня заборгованості компанії .

ПрАТ «Оболонь» демонструє стабільну динаміку зростання фінансових показників за останні роки. Підприємство активно покращує свої економічні результати, зокрема збільшує чистий дохід та прибуток, знижує рівень боргового навантаження і підтримує високий рівень ліквідності. Водночас, хоча є незначне зниження валового прибутку у 2024 році порівняно з попереднім роком, компанія продовжує демонструвати стабільність і адаптацію до змін у ринковому середовищі. Це свідчить про здатність «Оболоні» ефективно управляти своїми ресурсами та залишатися лідером на ринку пивобезалкогольної продукції в Україні та за кордоном.

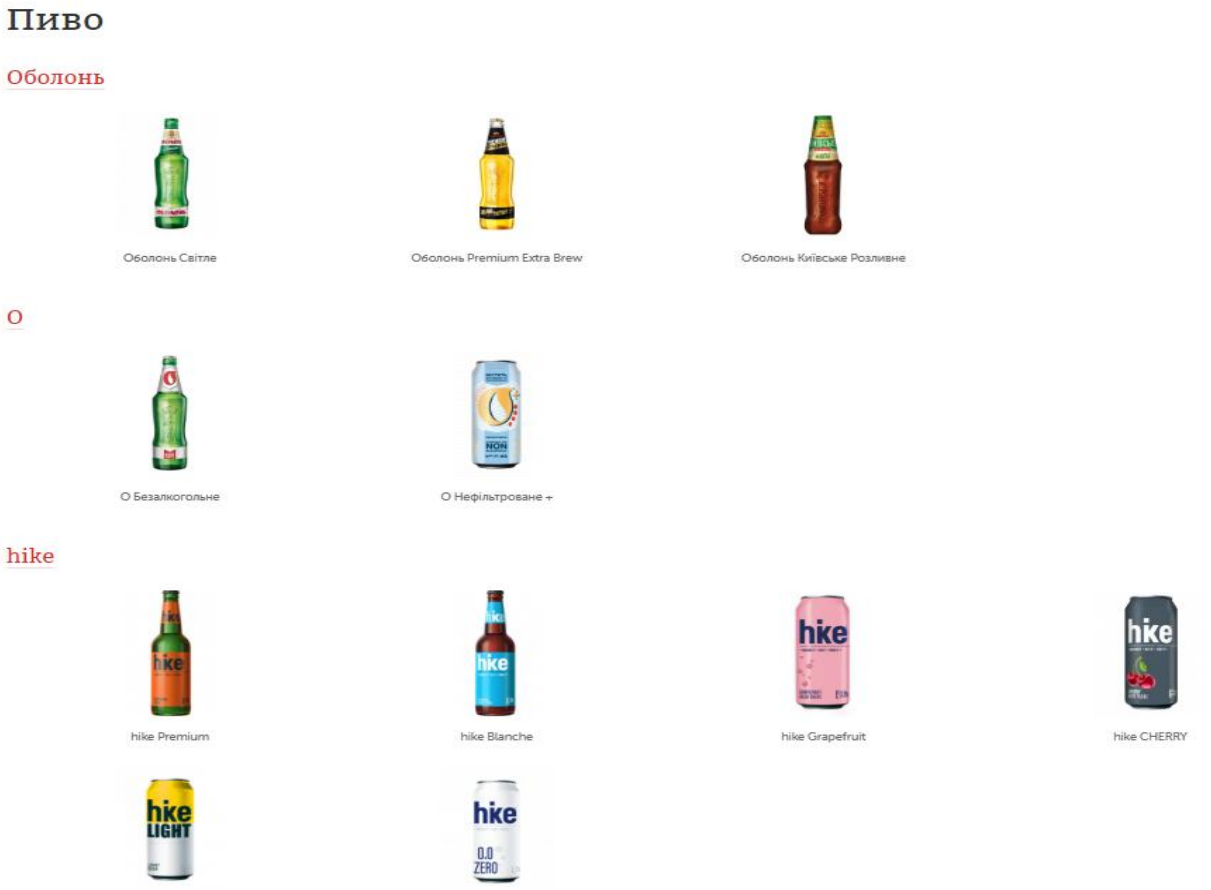


Рис. 2.2 – Асортимент продукції [25]

Продукція ПрАТ «Оболонь» активно оновлюється та включає нові смаки, упаковки та варіанти, щоб задовольнити потреби споживачів. Компанія також працює над покращенням екологічних стандартів упаковки та виробничих процесів.

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.3) свідчить про стійкі конкурентні позиції компанії на українському ринку, що б.азуються на сильному бренді, високій якості продукції та активній експортній політиці [23]. При цьому підприємство функціонує в умовах жорсткої ринкової конкуренції та зовнішньоекономічної нестабільності, що потребує гнучкого стратегічного підходу. Результати аналізу підтверджують наявність значного потенціалу для подальшого розвитку за умови ефективного використання внутрішніх ресурсів і своєчасного реагування на зовнішні виклики.

Таблиця 2.3- SWOT-аналіз

	Фактор	Оцінка (1–5)		Фактор	Оцінка (1–5)
S (Сильні сторони)	Відомий національний бренд з довгою історією та довірою споживачів	5	W (Слабкі сторони)	Вплив сезонності на обсяг продажів	4
	Сучасне технологічне обладнання та автоматизоване виробництво	5		Залежність від цін на сировину (ячмінь, хміль, алюміній, ПЕТ-упаковка)	3
	Великий асортимент продукції (пиво, вода, соки, безалкогольні напої)	4		Обмежене інноваційне позиціонування у сегменті крафтового пива	3
	Активна експортна діяльність (70+ країн світу)	5			
	Висока корпоративна соціальна відповідальність	4			
O (Можливості)	Розширення асортименту за рахунок трендових продуктів (енергетики, крафт)	4	T (Загрози)	Конкуренція з боку глобальних брендів (Carlsberg, AB InBev)	5
	Посилення позицій на ринках ЄС через адаптацію до європейських стандартів	5		Нестабільна економічна ситуація в Україні	5
	Використання екологічних трендів у маркетингу	5		Зростання вимог до екологічного пакування та регуляторний тиск	4

SO-стратегія (сила + можливість):

Розширення експорту на ринки ЄС із використанням репутації національного бренду та дотримання міжнародних стандартів якості. ПрАТ «Оболонь» може активніше виходити на нові ринки Європейського Союзу, використовуючи свій відомий бренд і сучасні технології виробництва. Це дозволить не лише збільшити прибуток, а й підвищити стійкість компанії до внутрішніх ризиків.

2. WO-стратегія (слабкість + можливість):

Розробка нових продуктів у сегменті крафтового пива та напоїв для зниження сезонності попиту. Підприємство може використати тренд на нішеві продукти, щоб урізноманітнити асортимент і зменшити залежність від пікових сезонів. Це також дозволить краще реагувати на зміну споживчих уподобань.

3. ST-стратегія (сила + загроза):

Активізація комунікації про екологічні ініціативи як відповідь на конкурентний і регуляторний тиск. Завдяки вже реалізованим заходам із переробки ПЕТ-упаковки, економії ресурсів і соціальній відповідальності, компанія може ефективно посилити свою ринкову позицію, протистоячи тиску з боку глобальних корпорацій та державних вимог.

4. WT-стратегія (слабкість + загроза):

Диверсифікація постачальників сировини та перехід на локальні джерела, щоб зменшити ризики цінових коливань. Для зниження залежності від нестабільності зовнішніх ринків сировини підприємству доцільно розширити коло постачальників, підтримуючи українських виробників та інвестуючи у власні агропроєкти.

Запропоновані стратегії демонструють реальні можливості для подальшого розвитку ПрАТ «Оболонь» з урахуванням його внутрішніх переваг і зовнішніх викликів. Поєднання сильного бренду, сучасного виробництва та відповідального ставлення до екології дозволяє компанії не лише зберігати лідерські позиції, а й розширювати присутність на нових ринках. Одночасно стратегічна увага до усунення слабких місць і реагування на загрози забезпечує підприємству стабільність, адаптивність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

2.2 Корпоративна соціальна відповідальність на ПрАТ «Оболонь»

Сьогодні корпоративна соціальна відповідальність дедалі більше розглядається як важливий елемент сучасного менеджменту, особливо у сфері виробництва. В умовах загострення екологічних проблем, соціальних викликів і зростаючої ролі стейкхолдерів, компанії змушені шукати нові моделі ведення бізнесу, що базуються не лише на прибутковості, а й на відповідальності перед суспільством. Це робить дослідження КСВ особливо актуальним, адже саме вона забезпечує гармонійне поєднання економічної доцільності з соціальною справедливістю.

На виробничих підприємствах, таких як ПрАТ «Оболонь», соціальна відповідальність охоплює широкий спектр дій — від збереження навколишнього середовища до участі в соціальних і благодійних проєктах. Така діяльність не тільки формує позитивний імідж компанії, а й сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів, посиленню корпоративної культури та залученню лояльних споживачів. Це доводить, що КСВ — не додаткове навантаження, а важливий ресурс сталого розвитку підприємства.[11]

Дослідження корпоративної соціальної відповідальності (табл. 2.4) як складової системи управління ефективністю дає змогу краще зрозуміти, як соціальні ініціативи впливають на загальну конкурентоспроможність компанії. Аналіз конкретного прикладу – ПрАТ «Оболонь» - дозволяє виявити реальні механізми взаємозв’язку між відповідальною бізнес-поведінкою та економічними результатами, що є цінним як для науки, так і для практики.

Таблиця 2.4 - Соціальні активності ПрАТ «Оболонь»

Сфера	Опис діяльності
Підтримка місцевих громад	Фінансування ремонтів шкіл, лікарень, культурних об’єктів у регіонах, де працює компанія. Реалізація ініціатив із благоустрою територій.
Екологічна відповідальність	Впровадження систем енергоефективності, зменшення викидів CO_2, переробка відходів. Особлива увага –

	проєктам зі зменшення шкідливого впливу PET-упаковки та підвищення її екологічності. Компанія постійно вдосконалює упаковку, роблячи її більш придатною до переробки.
Донорство крові	Підтримка добровільного донорства серед працівників. Регулярна участь у донорських акціях, зокрема спільно з Центром служби крові. Це стало частиною корпоративної культури підприємства.
Підтримка спорту	Компанія спонсорує та підтримує спортивні заходи, змагання, футбольні команди та дитячі спортивні секції. Сприяє популяризації активного способу життя та здоров'я.
Гендерна рівність	«Оболонь» реалізує гендерний план, спрямований на створення рівних умов для працівників незалежно від статі. Підприємство підтримує гендерну збалансованість у команді та рівний доступ до кар'єрного зростання.
Підтримка місцевих виробників	Закупівля сировини, тари, упаковки в українських постачальників. Підтримка малого і середнього бізнесу шляхом довгострокових партнерств і розвитку внутрішнього ринку.

Ці напрямки демонструють, що ПрАТ «Оболонь» не лише є лідером у галузі пивоваріння, а й прикладом соціально відповідального бізнесу, що послідовно реалізує принципи сталого розвитку, дбає про довкілля, підтримує суспільство та своїх працівників.

Корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємною складовою менеджменту ПрАТ «Оболонь» і тісно пов'язана з досягненням загальної ефективності підприємства. Компанія системно реалізує екологічні, соціальні та етичні ініціативи, які не лише формують позитивний імідж бренду, але й підвищують внутрішню організаційну культуру. Через підтримку спорту,

донорських акцій, гендерного балансу та впровадження екологічно чистих технологій, «Оболонь» зміцнює свою репутацію відповідального виробника на національному та міжнародному рівнях.

Управлінська ефективність КСВ на підприємстві проявляється у гармонійному поєднанні соціальної відповідальності з економічною доцільністю. Результатом є не лише суспільне визнання, а й зростання продуктивності праці, зниження витрат за рахунок екологічних практик, підвищення лояльності персоналу та партнерів. Таким чином, КСВ не виступає витратною частиною, а стає інвестицією в довготривалу стабільність і розвиток.

Аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.5) показує, що КСВ інтегрована у всі рівні управління компанією — від стратегічного до операційного. Такий підхід сприяє побудові взаємодії з місцевими громадами, державними структурами та міжнародними організаціями. Завдяки цьому підприємство не лише ефективно реалізує свою економічну функцію, а й виконує соціальну місію, що забезпечує йому сталі конкурентні переваги в умовах динамічного ринку.

Таблиця 2.5 - Оцінки КСВ у менеджменті ПрАТ «Оболонь»

Напрям КСВ	Опис діяльності	Оцінка ефективності (1–5)
Екологічна відповідальність	Впровадження енергоефективних технологій, переробка ПЕТ, зменшення викидів	5
Соціальна відповідальність	Підтримка спорту, донорство, гендерний план, корпоративна благодійність	5
Відповідальність перед працівниками	Гідні умови праці, розвиток персоналу, внутрішня комунікація	4
Відкритість і прозорість	Публічність звітності, взаємодія з громадськістю та органами влади	4
Інтеграція КСВ у стратегію	Включення КСВ до корпоративної стратегії та річного планування	5

Оцінка корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) між ПрАТ «Оболонь» та її основними конкурентами – Carlsberg Ukraine і АВ InBev Efes Україна – за ключовими напрямами:

Таблиця 2.6 - Порівняльна таблиця оцінки КСВ (за 5-бальною шкалою)

Напрям КСВ	ПрАТ «Оболонь»	Carlsberg Ukraine	АВ InBev Efes Україна
Екологічна відповідальність	5	5	4
Соціальні ініціативи	5	4	4
Умови для працівників	4	5	5
Прозорість і звітність	4	5	4
Інтеграція КСВ у стратегію	5	5	4
Середній бал	4.6	4.8	4.2

ПрАТ «Оболонь» демонструє високі стандарти соціальної відповідальності (табл. 2.6), особливо в екологічному напрямі, завдяки системам утилізації, переробці ПЕТ, енергоефективності й популяризації повторного використання ресурсів. Також компанія активно підтримує спорт, проводить донорські акції, реалізує гендерний план та залучена до волонтерства.[23]

Carlsberg Ukraine має більш системний підхід до КСВ з погляду інтеграції у міжнародну звітність (наприклад, за стандартами GRI), активно звітує про свої результати, фокусується на «зеленому пивоварінні» та має ініціативи з енергонезалежності.[29]

АВ InBev Efes також активно займається КСВ, однак трохи поступається за екологічними показниками й менше комунікує соціальні активності на рівні локальних громад.

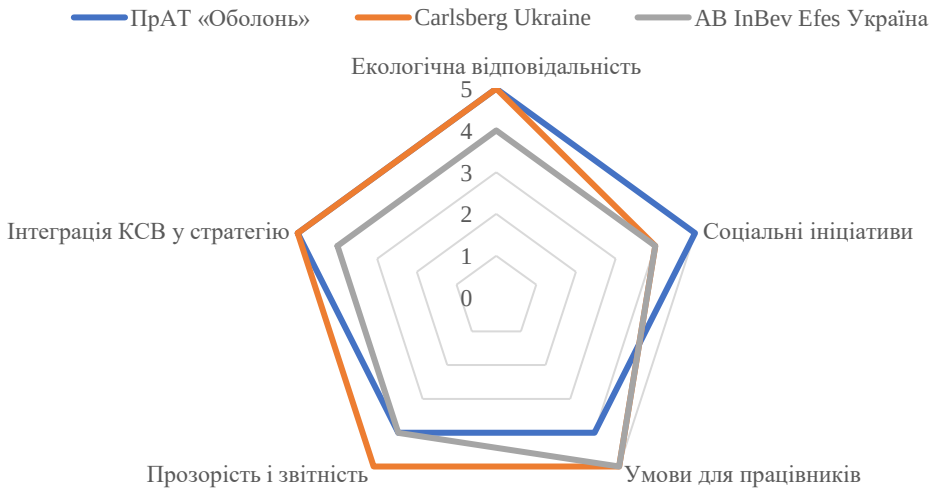


Рис. 2.3 - Оцінки КСВ конкурентів ПрАТ «Оболонь»

Аналіз корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Оболонь» у порівнянні з основними конкурентами свідчить про високий рівень інтеграції соціальних, екологічних та етичних практик у загальну стратегію компанії. Підприємство активно демонструє відкритість, підтримує сталі ініціативи, пов’язані зі збереженням довкілля, розвитком персоналу та підтримкою суспільно важливих проєктів. Незважаючи на певні переваги транснаціональних компаній у сфері звітності й міжнародних стандартів, «Оболонь» утримує конкурентні позиції за рахунок глибокої локальної соціальної відповідальності, екологічної інноваційності та стабільної репутації національного виробника.

2.3 Пропозиції впровадження ініціатив КСВ для ПрАТ «Оболонь» в умовах військового стану

У контексті війни в Україні корпоративна соціальна відповідальність набуває ще більшого значення, і ПрАТ «Оболонь» має потенціал для активізації нових напрямів КСВ, що не лише сприятимуть суспільству, а й зміцнюватимуть репутацію та довіру до бренду. Визначимо кілька варіантів таких ініціатив (рис. 2.4):

1. Системна підтримка ЗСУ та ветеранських ініціатив	
Пропозиція	Розширити співпрацю з фондами допомоги армії, створити лінійку продукції, прибуток з якої спрямовуватиметься на підтримку військових та їхніх родин. Також можливо впровадити програму адаптації ветеранів до цивільної роботи в межах підприємства.
Аналіз	Це дозволить підприємству демонструвати активну громадянську позицію, посилити лояльність споживачів та отримати підтримку локальних громад. Крім того, адаптація ветеранів — важливий крок у зміцненні трудового потенціалу.

2. Інвестиції в енергетичну незалежність та допомогу громадам	
Пропозиція	Вкладати кошти у власні альтернативні джерела енергії (наприклад, сонячні панелі) та підтримувати енергонезалежність для громад, де розміщені виробничі потужності.
Аналіз	У період загроз для енергосистеми це дозволить гарантувати стабільність виробництва, знизити витрати на енергоносії та показати приклад сталого розвитку. Підтримка місцевих громад у вигляді генераторів чи батарей зміцнить імідж соціально відповідального бізнесу
3. Освітні та ментальні ініціативи для молоді та переселенців	
Пропозиція	Створення стипендій для дітей загиблих захисників, запуск курсів для ВПО щодо профорієнтації, підприємництва чи психологічної підтримки.
Аналіз	Така діяльність забезпечує довгостроковий соціальний капітал, формує позитивне сприйняття бренду серед молоді, сприяє формуванню нової відповідальної генерації українців і підтримує емоційне здоров'я цільових груп
5. Розширення прозорості та антикорупційних ініціатив	
Пропозиція	В умовах кризової недовіри впровадити публічну звітність не лише за екологічними, а й соціальними показниками, підвищити рівень комунікації з громадськістю.
Аналіз	Прозорість діяльності — критичний чинник довіри в умовах війни. Така ініціатива підвищить привабливість компанії для міжнародних партнерів, інвесторів і споживачів.

Рис. 2.4 – КСВ ПрАТ «Оболонь», можливі варіанти/ ініціативи

Війна в Україні змінює очікування до бізнесу – соціальна активність перестає бути лише моральним зобов'язанням і стає стратегічним фактором виживання та розвитку. Для ПрАТ «Оболонь» розширення напрямів КСВ не лише відповідає на виклики часу, а й створює основу для довгострокової прибутковості, стійкості та репутаційного зростання як в Україні, так і за кордоном.[27]

Цифровий розрахунку окупності та рентабельності впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) ініціативи для підприємства, такого як ПрАТ «Оболонь», зумовлена швидким розвитком сучасних технологій та необхідністю підприємств адаптувати свої стратегії до нових умов. В умовах високої конкуренції та зростаючих вимог до соціальної та екологічної відповідальності бізнесу, підприємства мають активно інтегрувати КСВ у свою діяльність, щоб підтримати імідж та залучити увагу до своєї діяльності з боку споживачів, інвесторів і партнерів. Оцінка ефективності таких ініціатив через цифрові інструменти допомагає підприємствам краще планувати та передбачати фінансові та соціальні результати впровадження КСВ. Необхідність впровадження КСВ-ініціатив для ПрАТ «Оболонь» полягає у їхньому потенціалі для зміцнення позицій на ринку та покращення довіри до бренду. Для цього важливо забезпечити надійний механізм оцінки таких ініціатив, зокрема, через обчислення рентабельності та окупності, що дозволяє оцінити реальні фінансові вигоди від соціальних проектів. Розрахунок через цифрові інструменти дозволяє швидко отримувати точні дані, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.[18]

Цифрові технології відкривають нові можливості для глибокого аналізу ефективності КСВ-ініціатив, що особливо важливо для великих компаній, таких як ПрАТ «Оболонь», де будь-які зміни в стратегії мають значний вплив на фінансові результати. Технології дозволяють автоматизувати процеси збору даних, проведення аналізу і візуалізації результатів, що значно знижує ризик людської помилки та прискорює процес прийняття рішень. Таким чином, застосування цифрових методів для оцінки впровадження КСВ-ініціатив є

необхідним кроком для успішного розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

Впровадження сонячних панелей на головному виробничому комплексі ПрАТ «Оболонь» є стратегічно важливим кроком у напрямку досягнення енергетичної незалежності та сталого розвитку компанії. Цей проект має численні переваги, зокрема в рамках соціальної відповідальності бізнесу, оскільки він сприяє значному зниженню викидів вуглекислого газу та використанню відновлювальних джерел енергії. Відповідно до глобальних екологічних стандартів, підприємства, які інвестують в зелену енергетику, не лише знижують свої витрати, але й демонструють високий рівень соціальної відповідальності, що є важливим аспектом сучасного КСВ менеджменту.[30]

Економічні результати цього проекту підтверджують його високий потенціал як фінансово вигідної ініціативи. Окупність сонячної електростанції на ПрАТ «Оболонь» складає приблизно 4,5 роки, що є швидким періодом повернення інвестицій для великої компанії. Щорічна економія на електроенергії становить 4,85 мільйона гривень після врахування витрат на обслуговування. Це дозволяє значно знизити витрати на енергетичні ресурси, що в свою чергу підвищує фінансову стабільність підприємства. Така економія також демонструє ефективність соціальних інвестицій компанії.

Впровадження сонячної енергетики на підприємстві також має безпосередній вплив на КСВ-стратегію компанії. КСВ вимагає від підприємств не тільки фінансової ефективності, але й значущого внеску в соціальні та екологічні ініціативи. Інвестування в сонячні панелі дозволяє ПрАТ «Оболонь» не лише знизити свою залежність від традиційних джерел енергії, а й продемонструвати активну участь у розвитку екологічно чистих технологій. Це може позитивно вплинути на імідж компанії серед споживачів, партнерів та інвесторів.

Рентабельність інвестицій у проєкт за 20 років становить 340,9%. Це значна цифра, яка вказує на високу ефективність такого виду інвестицій. Крім того, цей проект підвищує екологічну відповідальність підприємства, що є важливим аспектом у сучасному бізнес-середовищі, де споживачі та інвестори все більше

звертають увагу на екологічні практики компаній. Залучення таких інвестицій забезпечує позитивний соціальний ефект, адже компанія активно сприяє розвитку сталого бізнесу та зменшенню екологічного сліду.[24]

Завдяки цьому проєкту ПрАТ «Оболонь» може отримати значний соціальний капітал, який позитивно позначиться на його репутації серед громадськості та в бізнес-середовищі. Підприємство, яке активно впроваджує екологічно чисті технології, стає прикладом для інших компаній, що має потенціал для стимулювання більш широкого переходу до сталого бізнесу в Україні. Таким чином, цей проект є не тільки фінансово вигідним, але й соціально важливим для розвитку національної економіки, підтримуючи екологічні ініціативи та сприяючи зростанню довіри до компанії з боку споживачів та партнерів.

Таблиця 2.7 - Встановлення сонячних панелей на головному виробничому комплексі (енергетична незалежність)

Показник	Значення
Середньорічне споживання електроенергії	2 000 000 кВт·год
Вартість електроенергії (середня)	5 грн/кВт·год
Потенційна генерація сонячної системи	1 000 000 кВт·год/рік
Вартість встановлення сонячної електростанції потужністю ~800 кВт	22 000 000 грн
Строк служби обладнання	20 років
Операційні витрати на обслуговування	150 000 грн/рік

Щорічна економія на електроенергії:

1 000 000 кВт·год × 5 грн = 5 000 000 грн

Витрати на обслуговування:

150 000 грн/рік

Чиста економія на рік:

5 000 000 грн – 150 000 грн = 4 850 000 грн

Розрахунок окупності:

Окупність (Payback Period):

22 000 000 грн / 4 850 000 грн ≈ 4.5 роки

Рентабельність інвестицій (ROI):

ROI за період служби (20 років):

(4 850 000 грн × 20 років – 22 000 000 грн) / 22 000 000 грн × 100% =

(97 000 000 – 22 000 000) / 22 000 000 × 100% ≈ 340.9%

Ініціатива з впровадження сонячної енергетики на ПрАТ «Оболонь» є фінансово вигідною: термін окупності складає приблизно 4,5 роки, а загальна рентабельність інвестиції за весь період експлуатації — близько 341%. Крім економічної вигоди, вона також посилює екологічну репутацію компанії, знижує залежність від ринку електроенергії та відповідає принципам сталого розвитку.

Роль держави в активізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на прикладі ПрАТ «Оболонь» є ключовою, оскільки саме через підтримку та стимулювання таких ініціатив можна забезпечити розвиток сталого бізнесу, що відповідає сучасним екологічним, соціальним та економічним вимогам. Важливим аспектом є створення правової та інституційної бази, яка підтримує підприємства в реалізації КСВ ініціатив. Це включає в себе регулювання та надання пільг для компаній, що інвестують у соціально відповідальні проекти, як, наприклад, зелені технології або соціальні програми для місцевих громад.

Один з важливих напрямів активізації КСВ - це стимулювання державою впровадження відновлювальних джерел енергії та енергозбереження. У випадку з ПрАТ «Оболонь», держава може надавати фінансові та податкові пільги для підприємств, що здійснюють інвестиції у сонячні панелі або інші екологічно чисті технології. Такі заходи створюють сприятливе середовище для компаній, що прагнуть зменшити свій екологічний слід, при цьому забезпечуючи економічні вигоди через зниження витрат на енергоспоживання. Такі ініціативи також відповідають глобальним тенденціям щодо зниження викидів парникових газів та боротьби з кліматичними змінами.

Держава може активно сприяти розвитку КСВ через підтримку корпоративних партнерств між бізнесом та неурядовими організаціями.

Наприклад, створення спільних проектів з метою розвитку інфраструктури, охорони навколишнього середовища чи підвищення рівня освіти серед громадян. ПрАТ «Оболонь» може використовувати державні програми для фінансування соціальних проектів, які направлені на поліпшення життя місцевих громад, підтримку освіти або розвиток здоров'я. Активне залучення держави до цих процесів допомагає підприємствам знижувати ризики і отримувати підтримку у досягненні соціальних цілей.

Не менш важливою є роль держави у створенні сприятливого інформаційного середовища для популяризації практик КСВ. Держава може ініціювати публічні кампанії для підвищення обізнаності про важливість соціальної відповідальності бізнесу та її вплив на економіку країни. Це сприятиме розвитку корпоративних соціальних ініціатив серед підприємств, таких як ПрАТ «Оболонь», а також посилить конкуренцію на ринку за екологічну та соціальну відповідальність, що стане додатковим стимулом для розвитку підприємств.

Загалом, роль держави в активізації КСВ полягає не тільки в забезпеченні необхідної інфраструктури та підтримки для підприємств, але й у формуванні культури відповідального бізнесу через законодавчі ініціативи, податкові пільги та створення відповідальних стандартів для соціально значущих проектів. Таким чином, державна політика має стати потужним фактором у розвитку КСВ на прикладі таких компаній, як ПрАТ «Оболонь», що сприятиме не лише фінансовому зростанню підприємств, але й загальному покращенню соціально-економічного клімату в країні.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємною частиною сучасного менеджменту ефективності виробничих підприємств. Вона забезпечує не лише позитивний вплив на імідж компанії, але й сприяє сталому розвитку через інтеграцію екологічних, соціальних та економічних аспектів у її діяльність. В умовах глобалізації та постійних змін на ринку, підприємства, такі як ПрАТ «Оболонь», мають адаптувати свої стратегії до вимог сучасного бізнес-середовища, зокрема щодо зниження негативного впливу на навколишнє середовище, підтримки соціальних ініціатив та покращення ефективності виробничих процесів.

Інтеграція КСВ у систему менеджменту ефективності підприємства дає змогу досягти балансування між фінансовими результатами та соціальною відповідальністю. Як ми розрахували раніше, впровадження сонячних панелей на виробничому комплексі ПрАТ «Оболонь» є прикладом успішної реалізації такої стратегії. За допомогою цього проекту компанія не лише скорочує свої витрати на електроенергію, а й сприяє розвитку екологічно чистих технологій. Рентабельність інвестицій за 20 років становить 340,9%, що є високим показником ефективності таких ініціатив. Це підтверджує, що КСВ не лише покращує імідж підприємства, а й приносить фінансові вигоди, знижуючи залежність від традиційних джерел енергії та створюючи додаткові економічні можливості.

Висновки, що випливають із вищезгаданого аналізу, свідчать про важливість інтеграції КСВ в управління ефективністю підприємства. Впровадження екологічних та соціальних ініціатив, таких як використання відновлювальних джерел енергії, не лише покращує фінансові результати, але й підвищує соціальну відповідальність компанії. Така стратегія допомагає підприємствам вийти на нові ринки, зміцнити довіру до бренду та отримати підтримку з боку державних та соціальних інститутів.

Рекомендації для ПрАТ «Оболонь» включають подальшу інтеграцію КСВ-ініціатив в усі аспекти бізнесу. Перш за все, компанії варто зосередитись на розширенні використання відновлювальних джерел енергії, таких як сонячна енергетика, що дозволяє не тільки скоротити витрати на електроенергію, а й знизити негативний вплив на навколишнє середовище. Також важливо продовжувати розвиток соціальних проектів, спрямованих на підтримку місцевих громад та охорону здоров'я, що сприятиме підвищенню корпоративної репутації.

Отже, ПрАТ «Оболонь» може розглянути можливість активнішої співпраці з державою в рамках програм фінансування та податкових пільг для екологічно чистих технологій, що сприятиме зниженню витрат на реалізацію таких ініціатив. У перспективі компанія може бути лідером у впровадженні інноваційних КСВ-проектів, що підвищить її конкурентоспроможність на ринку та позитивно позначиться на її довгострокових фінансових результатах.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Ломачинська І. А., Халєєва Д. В., Шмагіна В. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки та соціальної інклюзії. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2022. № 2(51). С. 75–96.

2. Наливайко Н. Я. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент стратегічного управління. *Публічне управління і політика*. 2024. № 3-4.

3. Дєліні М., Аксентюк М. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 50. С. 4602–4610.

4. Слободюк В. В. Оцінювання впливу корпоративної соціальної відповідальності на міжнародну конкурентоспроможність підприємств України. Магістерська дисертація. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 256 с.

5. Давиденко В. В., Якимець І. А. Корпоративна соціальна відповідальність як основа розвитку сучасної економіки. *Сучасні підходи до управління підприємством.* 2023. № 3. С. 106–112.

6. Іршак О., Коломієць О., Черепанин А. Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 45. С. 3379–3387. Посилання

7. Граніч О. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії управління та чинник підвищення національної конкурентоспроможності. Магістерська робота. НаУКМА. 2022. 256 с.

8. Омельчук Д. Соціальна відповідальність підприємства в контексті екологічного розвитку. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2023. № 2. С. 299–305.

9. Люльов О., Пімоненко Т., Зябіна Є., Овусу Е. К. О., Овусу Е. Корпоративна соціальна відповідальність в управлінні трудовими ресурсами. *Вісник Економіки.* 2021. № 1. С. 130–138.

10. Орлова Н. В. Корпоративна соціальна відповідальність: причини та вплив на корпоративну репутацію. Економічний простір. 2022. № 4. С. 179–185.

11. Потапова В. П., Охріменко О. О. Оцінювання ефективності стратегій корпоративної соціальної відповідальності аграрних ТНК. *Актуальні проблеми економіки та управління.* 2023. № 14. С. 193–200.

12. Ковальчук І. С. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність управління підприємством. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 45–50.

13. Мельник О. П. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 60–65.

14. Ткаченко М. Ю. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні позитивного іміджу підприємства. *Економіка і організація управління.* 2024. № 2. С. 30–35.

15. Сидоренко Т. П. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності на українських підприємствах: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 51. С. 10–15.

16. Бондаренко М. Ю. Екологічна відповідальність підприємств як складова корпоративної соціальної відповідальності. *Екологія та економіка*. 2022. № 3. С. 22–28.

17. Назаренко Є. С. Соціальні ініціативи підприємств у контексті корпоративної соціальної відповідальності. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. № 5. С. 50–55.

18. Олійник Т. М. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор сталого розвитку підприємства. *Економіка та прогнозування*. 2024. № 2. С. 70–75.

19. Павленко Д. І. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на фінансові результати підприємства. *Фінанси України*. 2025. № 1. С. 40–45.

20. Романенко Л. В. Державна політика у сфері корпоративної соціальної відповідальності: світовий досвід та українські реалії. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2022. № 4. С. 15–20.

21. Кузьменко О. В. Корпоративна соціальна відповідальність: теорія і практика. Київ: Видавництво «Наука». 2022. 256 с.

22. Лисенко П. М. Стратегічне управління підприємствами в умовах глобалізації. Харків: Видавництво «Економіка». 2023. 458 с.

23. Мороз І. С. Міжнародна логістика та транспортні системи. Львів: Видавництво «Логістика». 2024. 600 с.

24. Нікітін В. А. Інновації в залізничному транспорті: теорія та практика. Одеса: Видавництво «Транспорт». 2025. 456 с.

25. ПрАТ «Оболонь». Річний звіт за 2022 рік. 2023. URL: https://obolon.ua/ (дата звернення: 05.05.2025).

26. ПрАТ «Оболонь». Річний звіт за 2023 рік. 2024. URL: https://obolon.ua/ (дата звернення: 05.05.2025).

27. ПрАТ «Оболонь». Річний звіт за 2024 рік. 2025. URL: https://obolon.ua/ (дата звернення: 05.05.2025).

28. Остапенко Т. І. Економіка підприємства: інноваційний підхід. Дніпро: Видавництво «Університет». 2022. 458 с.

29. Розділ «Корпоративна відповідальність». URL: https://obolon.ua/ua/corporate-responsibility/ (дата звернення: 05.05.2025).

30. Розділ «Соціальна звітність» URL: https://obolon.ua/ua/corporate-responsibility/social-reporting

31. Річна фінансова звітність за 2022 рік (PDF). URL: https://obolon.ua/files/shareholders/4f6e4b7fdaa2bd691c5af34f328f8ab5.pdf (дата звернення: 05.05.2025).

32. Clarity Project – інформація про ПрАТ «Оболонь» URL: https://clarity-project.info/tenderer/05391057 (дата звернення: 05.05.2025).