

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ФІЛІПШЕНА ЛЕСЯ ІВАНІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
_____ Дороніна О.А.
« _____ » _____ 2025 р.

**КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК
СКЛADOVA КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 232 Соціальне забезпечення
ОП «Соціальне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Якімова Н.С., професор кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Філіпішена Л.І. Корпоративна соціальна відповідальність як складова корпоративного управління підприємством. Спеціальність 232 Соціальне забезпечення, Освітня програма «Соціальне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено сутність та еволюцію поняття корпоративної соціальної відповідальності. Визначено місце корпоративної соціальної відповідальності у системі корпоративного управління підприємством. Вивчено зарубіжний досвід реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Зроблено загальну характеристику ПрАТ «Київстар». Проаналізовано практики реалізації корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві. Здійснено оцінку ефективності впровадження корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Київстар». Розроблено стратегічні підходи до посилення ролі КСВ у корпоративному управлінні ПрАТ «Київстар». Сформовано рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління КСВ на підприємстві. Запропоновано практичні заходи щодо підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Київстар».

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), корпоративне управління, стейкхолдери, соціальні програми, стратегія КСВ, ефективність.

71 с., 5 табл., 5 рис., 79 джерел.

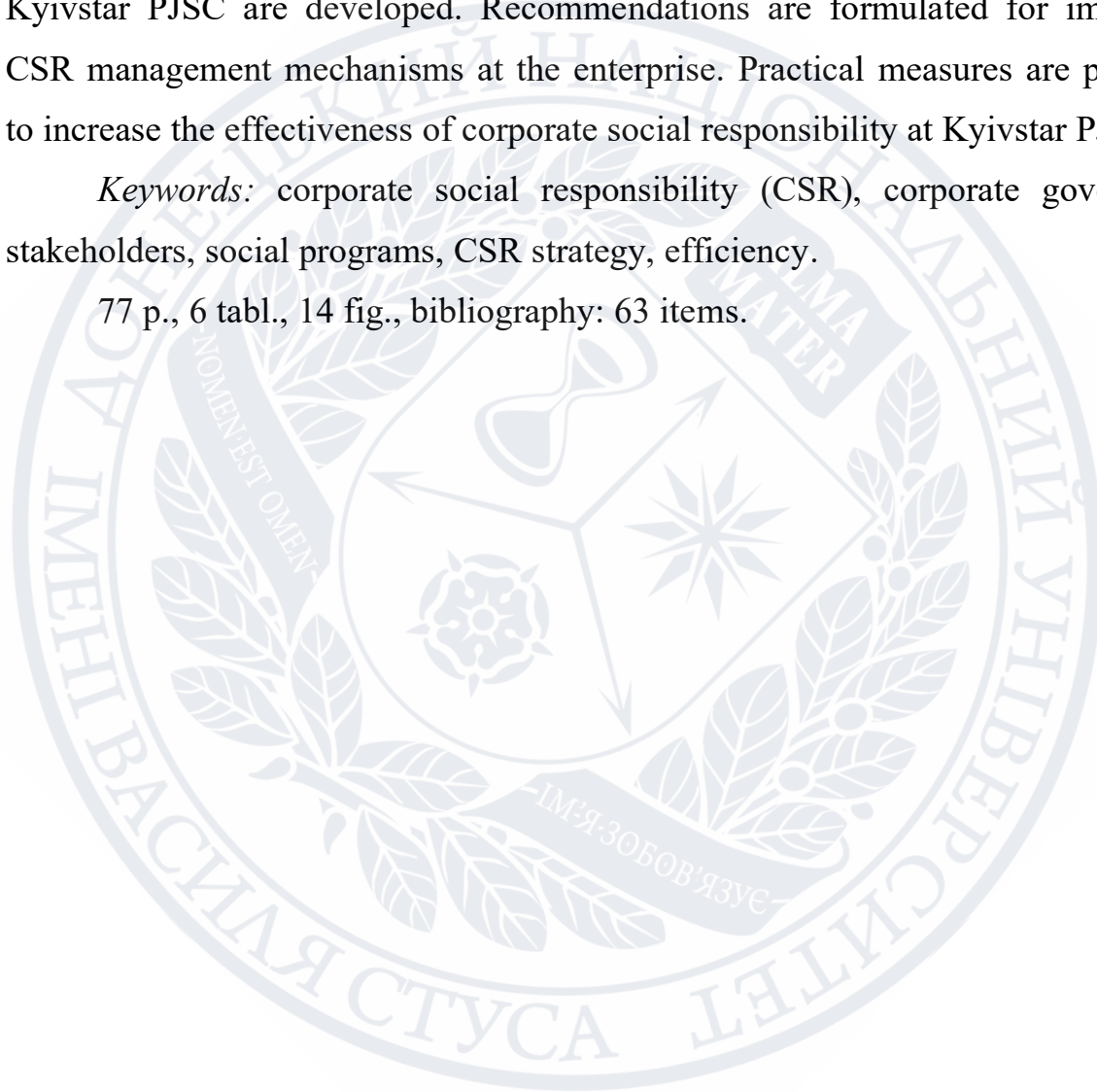
Filipishena L.I. Corporate social responsibility as a component of corporate governance for enterprise. Specialty 232 Social welfare. Educational Program «Social entrepreneurship». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

In the qualification (master's) work the essence and evolution of the concept of corporate social responsibility were investigated. The place of corporate social

responsibility in the corporate governance system of an enterprise is determined. Foreign experience in implementing corporate social responsibility is studied. A general characteristic of Kyivstar PJSC is made. The practices of implementing corporate social responsibility at the enterprise are analyzed. The effectiveness of implementing corporate social responsibility at Kyivstar PJSC is assessed. Strategic approaches to strengthening the role of CSR in corporate governance at Kyivstar PJSC are developed. Recommendations are formulated for improving CSR management mechanisms at the enterprise. Practical measures are proposed to increase the effectiveness of corporate social responsibility at Kyivstar PJSC.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), corporate governance, stakeholders, social programs, CSR strategy, efficiency.

77 p., 6 tabl., 14 fig., bibliography: 63 items.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	9
1.1 Сутність та еволюція поняття корпоративної соціальної відповідальності	9
1.2 Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління підприємством	19
1.3 Зарубіжний досвід реалізації корпоративної соціальної відповідальності	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР»	32
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Київстар»	32
2.2 Аналіз практик реалізації корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві	36
2.3 Оцінка ефективності впровадження корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Київстар».....	45
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КИЇВСТАР»	49
3.1 Стратегічні підходи до посилення ролі КСВ у корпоративному управлінні ПрАТ «Київстар».....	49
3.2 Рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління КСВ на підприємстві	53
3.3 Практичні заходи щодо підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Київстар»	56
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	66

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки України та світу корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає невід’ємною складовою корпоративного управління підприємств. Зростаючі вимоги суспільства до прозорості бізнесу, соціальної відповідальності та сталого розвитку зумовлюють необхідність інтеграції соціальних, екологічних та етичних аспектів у діяльність компаній. В Україні формування КСВ відбувається на тлі глобальних тенденцій і потребує адаптації міжнародного досвіду до національних умов. Актуальність дослідження обумовлена тим, що ефективна реалізація політики КСВ дозволяє підвищувати конкурентоспроможність підприємств, формувати позитивний імідж, зміцнювати довіру споживачів і партнерів, а також сприяти соціально-економічному розвитку суспільства.

Основні підходи до формування системи забезпечення та розвитку соціальної відповідальності підприємств ґрунтовно досліджені у роботах як українських, так і міжнародних учених, зокрема К. Багмет, Д. Богині, Е. Брукінга, Дж. Гелбрейта, О. Грішнкової, В. Дмитрієва-Звруденка, О. Іляш, С. Лі, Г. Міщук, Н. Міценко, Х. Обійд, О. Олійник, Т. Стюарта, В. Шаповала та інших. Аналіз їхніх праць свідчить про вагомий науковий внесок у дослідження питань формування та зміцнення соціальної відповідальності бізнесу. З огляду на стрімку зміну суспільних запитів, актуалізується потреба у комплексному вивченні напрямів і механізмів, що сприяють підвищенню соціальної відповідальності підприємств. Це є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності та економічної стійкості суб’єктів господарювання в умовах постійних трансформацій.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи – комплексне вивчення корпоративної соціальної відповідальності як складової корпоративного управління на прикладі ПрАТ «Київстар» та

визначення оптимальних шляхів підвищення ефективності її реалізації в діяльності компанії.

Мета дослідження зумовлює необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та еволюцію поняття корпоративної соціальної відповідальності;
- визначити місце корпоративної соціальної відповідальності у системі корпоративного управління підприємством;
- вивчити зарубіжний досвід реалізації корпоративної соціальної відповідальності;
- зробити загальну характеристику ПрАТ «Київстар»;
- проаналізувати практики реалізації корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві;
- здійснити оцінку ефективності впровадження корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Київстар»;
- розробити стратегічні підходи до посилення ролі КСВ у корпоративному управлінні ПрАТ «Київстар»;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління КСВ на підприємстві;
- запропонувати практичні заходи щодо підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Київстар».

Об’єкт дослідження – процес впровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему корпоративного управління підприємств.

Предмет дослідження – механізми та практики реалізації КСВ на прикладі діяльності ПрАТ «Київстар», включаючи організаційні, управлінські та соціально-економічні аспекти.

Методи дослідження. У ході дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи:

- системний та комплексний аналіз теоретичних джерел;
- методи порівняння та узагальнення;

- контент-аналіз публікацій компанії та відкритих джерел;
- статистичний метод для аналізу бізнес-показників;
- метод експертних оцінок.

Інформаційна база дослідження – наукові роботи українських та зарубіжних вчених, публікації ПрАТ «Київстар», офіційні статистичні дані та матеріали корпоративного веб-порталу компанії.

Теоретичне та практичне значення дослідження полягає у систематизації сучасних наукових підходів до корпоративної соціальної відповідальності та її інтеграції у корпоративне управління, а також у наданні практичних рекомендацій для оптимізації політики КСВ на підприємствах телекомунікаційного та суміжних секторів економіки.

Наукові результати дослідження полягають у наступному:

- структуровано наукові підходи до визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності;
- охарактеризовано світові та українські моделі КСВ;
- проведено аналіз реалізації КСВ на прикладі ПрАТ «Київстар»;
- оцінено вплив КСВ на ефективність діяльності компанії;
- надано пропозиції щодо вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Положення, що виносяться на захист:

- комплексний підхід до інтеграції КСВ у корпоративне управління підприємства;
- методика оцінки ефективності реалізації соціально-відповідальної політики;
- практичні рекомендації щодо вдосконалення КСВ на основі специфіки українського телекомунікаційного ринку та досвіду ПрАТ «Київстар».

Структура роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань із 79 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінку.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та еволюція поняття корпоративної соціальної відповідальності

У ХХІ столітті розвиток соціальної відповідальності бізнесу став не лише суспільною вимогою, а й ключовим викликом сучасної економічної системи. Процеси глобалізації та інтеграції, зростання уваги до екологічної сталості, а також інтенсивний науково-технічний прогрес і нові вимоги до розвитку інфраструктурних об'єктів зумовили перегляд традиційних підходів до функціонування підприємств. Відхід від виключно вартісної системи оцінювання результатів діяльності сприяв формуванню нових орієнтирів – побудови соціально відповідального бізнесу, забезпечення сталого розвитку світової соціально-економічної системи та раціонального використання природних ресурсів [1, ст.68-79].

Паралельно з цим зростання конкуренції на міжнародних ринках спонукає компанії шукати нові інструменти для здобуття конкурентних переваг. Одним із таких інструментів стає корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка сприяє підвищенню довіри та лояльності зацікавлених сторін – партнерів, клієнтів, споживачів та суспільства загалом.

Крім того, в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища саме соціально відповідальні дії здатні пом'якшити ризики, стабілізувати відносини між бізнесом і громадянськістю та зміцнити репутацію компаній. Важливим чинником також є зростання громадської активності та самоорганізації населення, що підвищує вимоги до відкритості, етичності й соціальної участі бізнесу. Не менш значущою стає інноваційна діяльність підприємств, адже саме вона забезпечує технологічний поступ, модернізацію виробництва й розвиток суспільства в цілому [2].

Перед тим як розглядати сутність та еволюцію поняття соціальної відповідальності бізнесу, доцільно з'ясувати походження самого терміну «відповідальність» та основні підходи до його осмислення в історії філософської думки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Етапи формування поняття відповідальності у філософській думці

Етап/Період	Мислитель	Основні ідеї щодо відповідальності
Античність	Платон (428–347 рр. до н.е.)	Моральна філософія як керівництво до правильного життя, виконання призначення громадянина, справедливість через узгодження особистих дій із потребами суспільства
Античність	Аристотель (384–322 рр. до н.е.)	Відповідальність перед собою, законом і суспільством; аретологічна концепція; юридична та моральна відповідальність
XX ст.	Ганс Йонас (1903–1993)	Етична відповідальність у техногенному суспільстві; контроль наслідків діяльності
Середньовіччя	Фома Аквінський (1225–1274)	Моральне виправдання підприємницької діяльності; соціальна спрямованість використання доходів
Ренесанс	Томас Мор (1478–1535)	Критика бізнесу як джерела соціальної шкоди; ідеї соціальної рівності та справедливості

Джерело: складено автором на основі [3, 5, 6, 7, 8, 9]

У витоків цього поняття стояли античні мислителі. Так, Платон (428–347 рр. до н. е.) розглядав моральну філософію як керівництво до правильного життя, наділяючи її нормативною функцією. На його переконання, гармонійна держава можлива лише за умови, коли кожен громадянин сумлінно виконує своє призначення, а справедливість реалізується через узгодження особистих дій з потребами суспільства [3].

Ідеї Аристотеля (384–322 рр. до н. е.) стали наступним етапом у розвитку концепції відповідальності. Він вважав, що людина несе відповідальність перед собою, законом і суспільством, а моральний вибір ґрунтується на власній волі та особистих якостях. Саме тому Аристотеля вважають засновником аретологічної концепції відповідальності (від грец. *arête* – доброчесність, досконалість душі), відповідно до якої людина отримує

належне – схвалення чи осуд – залежно від своїх вчинків. Він розрізняв юридичну та моральну відповідальність, обидві з яких мають на меті забезпечення суспільного блага та морального порядку. Хоча філософ не користувався сучасним поняттям «система», його підхід уже містив елементи системного бачення відповідальності, адже охоплював широке коло її суб'єктів і взаємозв'язків [4].

Подальший розвиток ідей про сутність відповідальності пов'язують із працями німецько-американського філософа Ганса Йонаса. У своїй відомій праці «Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації» (1979 р.) він сформулював «теорію відповідальності», засновану на ідеях Епікура (341–270 рр. до н. е.) та Лукреція (99–55 рр. до н. е.), які вважали, що кожна людина повинна відповідати за свої дії та їх наслідки. Йонас, адаптуючи ці погляди до реалій техногенного суспільства, підкреслював необхідність етичного контролю людської діяльності, особливо в умовах науково-технічного прогресу [5].

З релігійної точки зору, ідея відповідальності отримала своє тлумачення у працях Фоми Аквінського (1225–1274 рр.) – визначного богослова і філософа Середньовіччя. Саме він фактично створив першу концепцію, яка виправдовувала підприємницьку діяльність, тоді як раніше вона розглядалася як така, що суперечить моральним і релігійним принципам. Аквінський обґрунтував два положення, які роблять підприємництво морально прийнятним:

1. ненавмисність отримання прибутку, адже вищим благом для людини є не накопичення матеріальних статків, а духовне вдосконалення;
2. соціальна спрямованість використання доходів, що проявляється у благодійності, підтримці церкви, допомозі бідним, дотриманні принципу справедливої ціни.

Попри релігійну основу своїх поглядів, Фома Аквінський заклав підвалини раціоналістичного підходу, оскільки розглядав економічну

діяльність не лише як моральне, а й як суспільно корисне явище, здатне приносити практичний ефект і зміцнювати соціальну стабільність. [6,7]

Представником утопічного соціалізму вважають Томаса Мора (1478–1535) – мислителя та прибічника християнського гуманізму, який відстоював ідеї соціальної рівності та справедливості. У своїх поглядах він наголошував на негативному впливі підприємницької діяльності на суспільство, характеризуючи її як своєрідний «економічний удар», що завдає шкоди загальному благу. Т. Мор вважав, що бізнес як форма діяльності, спрямована виключно на збагачення, суперечить моральним принципам і в перспективі має бути усунутий із суспільного життя [8, 9].

Водночас, історичний досвід людства демонструє численні приклади прояву соціальної відповідальності заможних верств, які жертвували значні кошти на потреби суспільства – будівництво доріг, храмів, закладів освіти, допомогу знедоленим та підтримку громадських ініціатив. Такі дії можна вважати першими проявами філантропічної відповідальності, що передували формуванню сучасного розуміння корпоративної соціальної відповідальності.

Термін «корпоративна соціальна відповідальність» з'явився наприкінці XIX століття. Проте навіть сьогодні немає єдиного визначення цього поняття, а наукова спільнота не дійшла згоди щодо його змістового наповнення.

Дослідження в цій сфері та розвиток практики управління підприємствами спричинили появу великої кількості інтерпретацій і підходів до розуміння сутності корпоративної соціальної відповідальності. Частина науковців трактує її як систему дій, спрямованих на впровадження принципів відповідального бізнесу, який водночас приносить користь компанії та суспільству, забезпечуючи збалансований соціальний, економічний і екологічний розвиток. З цього погляду корпоративна соціальна відповідальність – це спосіб досягнення економічного успіху із дотриманням етичних і моральних норм, а також з урахуванням інтересів суспільства та довкілля.

Інші підходи розглядають корпоративну соціальну відповідальність як усвідомлене й відповідальне ставлення компанії до своєї продукції або послуг, працівників, споживачів і партнерів, а також як прояв її громадянської позиції через співпрацю з суспільством і участь у вирішенні важливих соціальних питань.

Також існує думка, що корпоративна соціальна відповідальність полягає у добровільному виборі підприємства на користь підвищення добробуту суспільства шляхом застосування соціально орієнтованих підходів до ведення бізнесу та використання власних ресурсів задля досягнення суспільної користі.

У ширшому сенсі корпоративна соціальна відповідальність – це сукупність форм і способів впливу бізнесу на суспільство. Залежно від напрямів діяльності, кожна організація формує власне бачення цього поняття, визначаючи оптимальні шляхи реалізації своєї соціальної місії.

Еволюція уявлень про корпоративну соціальну відповідальність є складним і багаторівневим процесом, що відображає поступ соціально-економічного розвитку та зміну парадигм у сфері ведення бізнесу.

Світова історія містить чимало прикладів проявів соціальної відповідальності заможних осіб, які жертвували значні кошти на розвиток інфраструктури, будівництво храмів, підтримку освіти чи допомогу малозабезпеченим верствам населення.

На початку XX століття відбулася суттєва трансформація ролі бізнесу в суспільстві. Представники великого капіталу почали усвідомлювати необхідність поєднання економічної діяльності з виконанням соціальних функцій. Серед них особливу роль відіграли Ендрю Карнегі та Джон Рокфеллер, які стали засновниками нового підходу до соціально відповідального підприємництва [10].

Ендрю Карнегі активно фінансував створення мережі публічних бібліотек, розглядаючи просвіту як основу розвитку суспільства. Джон Рокфеллер, своєю чергою, заснував Фонд Рокфеллера, діяльність якого була

спрямована на підтримку науки, освіти та охорони здоров'я. Такі ініціативи стали прикладом формування нової філософії взаємодії бізнесу та суспільства, що ґрунтувалася на принципах доброчинності, відповідальності та партнерства [11].

Однак економічна криза, відома як Велика депресія 1930-х років у США, спричинила значне скорочення соціальних ініціатив бізнесу. Для більшості підприємств на перший план вийшло питання фінансової стабільності та виживання, тоді як соціальні аспекти тимчасово відійшли на другий план.

Відновлення інтересу до соціальної відповідальності бізнесу відбулося лише у другій половині XX століття. Важливим етапом стало створення Комітету з економічного розвитку, діяльність якого сприяла налагодженню співпраці між підприємницьким сектором і державними інституціями. Це дозволило сформулювати нове бачення участі бізнесу у вирішенні суспільно значущих проблем.

Початком наукового осмислення феномену корпоративної соціальної відповідальності вважається публікація праці Говарда Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена» (1953 р.), яка заклала підвалини для подальшого розвитку теоретичних підходів до розуміння ролі бізнесу в соціальному середовищі.

Незважаючи на зростаючий інтерес до проблематики соціальної відповідальності бізнесу, єдності поглядів серед науковців щодо ролі корпоративної соціальної відповідальності так і не було досягнуто [12].

У 1970 році в журналі «The New York Times» була опублікована стаття видатного економіста, лауреата Нобелівської премії Мілтона Фрідмена під назвою «Соціальна відповідальність бізнесу». Учений стверджував, що єдиним обов'язком бізнесу є дотримання вимог чинного законодавства та максимізація прибутку. Ідеї М. Фрідмена лягли в основу теорії «корпоративного егоїзму», відповідно до якої головною метою соціально

відповідального бізнесу є забезпечення зростання доходів для власників і акціонерів підприємства [13, с. 32-33, 122-126].

Протилежною за змістом є теорія «корпоративного альтруїзму», що була сформована Комітетом з економічного розвитку США. Її прибічники виходили з того, що компанії мають не лише економічні, а й моральні зобов'язання – робити відчутний внесок у підвищення якості життя суспільства та сприяти вирішенню соціально значущих проблем.

Проміжною між цими підходами стала теорія «розумного егоїзму», відповідно до якої соціальна відповідальність розглядається як раціональна стратегія ведення бізнесу. Її сутність полягає в тому, що короткострокові витрати на соціальні ініціативи з часом перетворюються на довгострокові вигоди: підвищення репутації, стабільність відносин із партнерами та споживачами, зниження ризиків і забезпечення сталого прибутку.

Підсумком наукових дискусій 1970-х років стала праця Вільяма Фредеріка «Від КСВ-1 до КСВ-2: дорослішання вчення про бізнес і суспільство». У ній автор описав еволюцію підходів до соціальної відповідальності – від базового рівня (КСВ-1), який зосереджувався на визнанні моральних обов'язків бізнесу, до рівня корпоративної соціальної сприйнятливості (КСВ-2), що передбачає активну практичну реакцію компаній на соціально-економічні виклики (рис. 1.1).

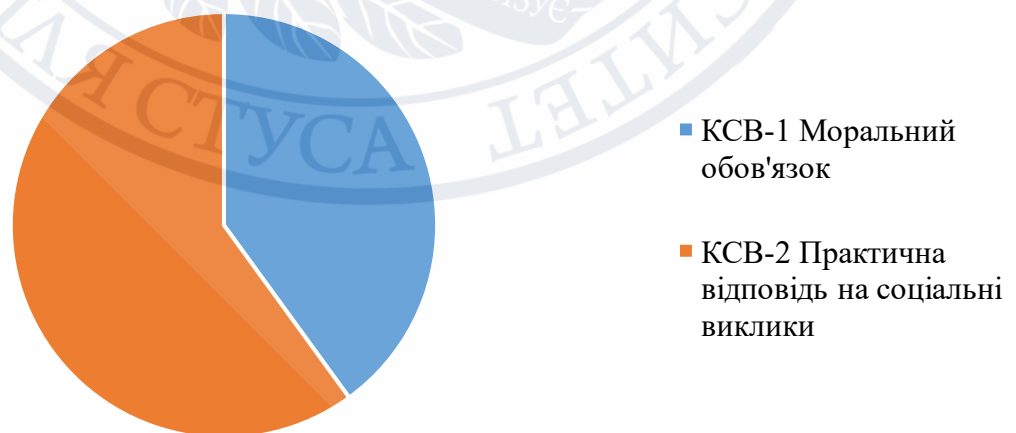


Рисунок 1.1 – Розподіл наукових підходів до КСВ за типами

Джерело: складено автором на основі [14]

Фредерік підкреслював, що CSR-2 – це природне продовження CSR-1, оскільки вона зосереджує увагу не лише на усвідомленні відповідальності, а й на механізмах її реалізації. Концепція CSR-2 ставить перед підприємствами конкретні питання: чи здатна організація реагувати на соціальні зміни, яким чином вона це робить і яких результатів досягає. У цьому контексті автор наголошував на необхідності практичних дій – розроблення моделей корпоративної поведінки, програм розвитку та інструментів ефективного реагування на суспільні потреби [14].

Для 1970-х років були характерні значні структурні зрушення у світовій економіці: зростання частки сектору послуг, реформування трудового законодавства, зміна розподілу сфер впливу в міжнародній економіці та погіршення економічної кон'юнктури у більшості європейських країн. Ці тенденції зумовили переорієнтацію дослідницьких і управлінських підходів – від теоретичного визначення потенціалу соціальної відповідальності до практичного впровадження відповідних стратегій у діяльність підприємств [15].

Вагомий внесок у подальший розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності зробив Арчі Керролл, який на початку 1990-х років запропонував пірамідальну модель КСВ. Вона швидко здобула популярність як у науковому середовищі, так і серед управлінців. Учений визначив корпоративну соціальну відповідальність як багаторівневу систему, що охоплює економічний, правовий, етичний і філантропічний рівні. Модель Керролла й сьогодні залишається фундаментальною основою для розуміння структури соціальної відповідальності сучасних компаній [16].

У початковій інтерпретації концепція корпоративної соціальної відповідальності містила чотири ключові елементи: економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Піраміда корпоративної соціальної відповідальності Арчі Керролла

Рівень відповідальності	Сутність
Економічна	Забезпечення потреб споживачів і створення прибутку
Правова	Дотримання законів та нормативних актів
Етична	Виконання моральних принципів і врахування очікувань суспільства
Філантропічна	Добровільна участь у програмах розвитку суспільства, освіти та культури

Джерело: складено автором на основі [17]

— Економічний аспект визначав основну мету діяльності підприємства — забезпечення потреб споживачів і створення прибутку, необхідного для стабільного функціонування бізнесу.

— Правова складова ґрунтувалася на обов’язку компанії дотримуватися чинних законів і нормативних актів, що регулюють її діяльність.

— Етична відповідальність виходила за межі юридичних вимог і базувалася на моральних принципах, очікуваннях суспільства та культурних цінностях.

— Філантропічна відповідальність розглядалася як найвищий рівень соціальної свідомості бізнесу, оскільки передбачала добровільну участь у програмах, що сприяють розвитку суспільства, освіти, культури та добробуту громад.

Піраміда корпоративної соціальної відповідальності Арчі Керролла здобула широку популярність і стала однією з найвпливовіших моделей у наукових дослідженнях та практиці управління. На думку Керролла, міжнародні компанії мають орієнтуватися не лише на прибутковість, а й на дотримання правових норм країн, у яких вони працюють, повагу до міжнародного права, етичність бізнес-процесів та відповідальне ставлення до місцевих громад. Іншими словами, бізнес має поводитися як «корпоративний

громадянин», який діє з урахуванням соціальних очікувань та глобальних стандартів поведінки [17].

Зі зміною економічних і суспільних орієнтирів модель Керролла зазнала певних оновлень. На початку 2000-х років автор запропонував модифіковану версію піраміди, пристосовану до умов глобалізованого бізнесу.

У 2006 році В. Візер здійснив подальшу адаптацію цієї концепції, розробивши піраміду корпоративної соціальної відповідальності для розвинених держав, у якій врахував сучасні тенденції соціальної політики, економічної стабільності та етичного менеджменту [18].

Упродовж останніх десятиліть інститут корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) зазнав суттєвої еволюції – від маловідомого елементу організаційного управління великих транснаціональних корпорацій до невід’ємного компонента стратегічного розвитку підприємств різних форм власності, масштабів та сфер економічної діяльності.

Сьогодні впровадження принципів КСВ стало поширеною управлінською практикою у всьому світі. Багато компаній створюють спеціалізовані відділи або координаційні ради, покликані забезпечувати реалізацію політики соціальної відповідальності. У корпоративних структурах з’являються нові посади, зокрема віце-президента або директора з КСВ. Широкого поширення набули етичні кодекси, стандарти поведінки та корпоративні культури, засновані на принципах соціальної активності, відкритості та відповідальності. Активно розробляються програми соціального інвестування, а також готуються та оприлюднюються соціальні (нефінансові) звіти, які демонструють внесок компаній у сталий розвиток суспільства.

За статистичними даними, лише у 2010 році у світі було опубліковано близько чотирьох тисяч нефінансових звітів, що більш ніж у чотири рази перевищує показники 2000 року. Така динаміка свідчить про зростання

усвідомлення бізнесом власної соціальної ролі та перехід від декларативних заяв до практичної реалізації принципів відповідальності.

Отже, можна стверджувати, що корпоративна соціальна відповідальність дедалі частіше розглядається не як вимушений обов'язок чи короткостроковий тренд, а як невід'ємна складова корпоративної стратегії сталого розвитку. Варто зазначити, що за результатами глобального дослідження IBM (IBM Global CEO Study, 2008), проведеного серед керівників провідних компаній світу, соціальна відповідальність була визнана однією з п'яти ключових передумов успішного функціонування організацій майбутнього [19, с.34-42].

1.2 Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління підприємством

У сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає невід'ємним елементом системи корпоративного управління, адже вона безпосередньо впливає на формування позитивного іміджу підприємства, його ділової репутації та конкурентоспроможності на ринку.

Підвищення значущості КСВ у глобальному масштабі зумовлене тим, що зацікавлені сторони – споживачі, інвестори, працівники та громади – очікують від бізнесу більшої соціальної активності, ніж просто отримання прибутку. Тому корпоративне управління дедалі частіше включає розроблення політик і стратегій соціальної відповідальності, які спрямовані на створення доданої цінності для суспільства.

Інтеграція КСВ у систему управління передбачає врахування соціальних та етичних аспектів під час ухвалення управлінських рішень, розроблення етичних кодексів, формування корпоративної культури, орієнтованої на доброчесність, турботу про працівників і громаду. Такі підходи забезпечують не лише економічну стабільність, а й зміцнення довіри між підприємством і його стейкхолдерами.

Соціально відповідальний корпоративний імідж формується тоді, коли організація не обмежується виконанням економічних цілей, а активно підтримує працівників, їхні сім'ї, соціальні ініціативи та розвиток громади. Дотримання моральних принципів у відносинах з клієнтами, партнерами та персоналом стає частиною управлінської політики, що безпосередньо підсилює корпоративну стійкість і довгострокову ефективність [20-24].

Таким чином, КСВ виступає важливим управлінським інструментом, який сприяє гармонізації економічних, соціальних і етичних інтересів підприємства та суспільства, забезпечуючи його сталий розвиток у межах сучасної моделі корпоративного управління.

Виживання і процвітання підприємств у сучасних умовах вимагає застосування нових форм корпоративних і бізнес-стратегій, зорієнтованих на задоволення інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів. Як зазначають М. Блоуфілд і А. Мюррей, компанії не повинні прагнути до універсальних визначень корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), а мають будувати свої стратегії, виходячи з перспектив і потреб зацікавлених сторін. Саме така орієнтація на очікування стейкхолдерів сприяє формуванню стійкої системи корпоративного управління, у межах якої КСВ стає одним із ключових елементів стратегічного розвитку.

Серйозною проблемою на шляху реалізації соціально відповідальних практик є фрагментарність підходів, коли окремі ініціативи в сфері КСВ не інтегруються у загальну корпоративну стратегію. Відсутність системності та стратегічного підходу обмежує потенціал КСВ і не дозволяє досягти довгострокових результатів. Тому сьогодні дедалі більшої актуальності набуває завдання інтеграції принципів КСВ у всі рівні управління підприємством.

Більшість компаній розробляють систему взаємопов'язаних стратегій, об'єднаних спільними цілями для різних рівнів управління. Для багаторівневої корпорації зазвичай виокремлюють чотири рівні стратегій:

Корпоративну стратегію – визначає загальний напрям діяльності компанії;

Бізнес-стратегію – формує підходи для окремих видів діяльності;

Функціональну стратегію – охоплює стратегічні орієнтири в межах окремих напрямів (виробництво, маркетинг, фінанси тощо);

Операційну стратегію – забезпечує виконання завдань на рівні структурних підрозділів.

Дискусійним залишається питання про місце КСВ у системі цих стратегій. Частина науковців (зокрема, О. Затеїщикова та О. Левченко) вважають, що доцільно виділяти КСВ як окрему функціональну стратегію, що формує управлінські орієнтири для досягнення соціальних цілей. Проте навіть у такому разі вона повинна бути тісно узгоджена з корпоративною і бізнес-стратегією, відображаючи місію компанії та підтримуючи її стратегічні пріоритети.

На практиці формування і впровадження стратегічних соціальних ініціатив має відбуватися у взаємозв'язку з ключовими бізнес-процесами компанії. Рішення у сфері КСВ належать до компетенції вищого керівництва, адже саме воно несе відповідальність перед суспільством і стейкхолдерами за прийняті стратегічні рішення. Менеджери середньої ланки, своєю чергою, координують реалізацію конкретних програм та ініціатив, забезпечуючи узгодженість дій усіх структурних підрозділів [25-29].

На думку А. Керолла і К. Шабана, ефективність корпоративного управління значно підвищується тоді, коли принципи КСВ інтегровані у загальну корпоративну стратегію. Це дає змогу бізнесу реагувати на соціальні очікування, формувати довіру та забезпечувати конкурентоспроможність. Аналогічної позиції дотримуються українські дослідники, зокрема В. Жуковська, А. Харламова та Г. Мисько, які розглядають КСВ як необхідний фактор побудови корпоративної стратегії підприємства.

На мою думку, принципи корпоративної соціальної відповідальності мають бути інтегровані у систему стратегічного управління на всіх рівнях ієрархії. Це дозволить сформувати цілісну корпоративну стратегію, зорієнтовану не лише на прибуток, а й на суспільні вигоди, стійкість і довіру.

Ефективне впровадження КСВ у стратегічні рішення можливе лише за умови орієнтації на ключові компетенції підприємства та довгострокові корпоративні цілі. Тісне переплетення стратегічних бізнес-завдань із принципами КСВ формує довгострокову цінність як для самої компанії, так і для суспільства. Водночас це одне з найскладніших завдань корпоративного менеджменту, адже потребує системної координації дій усіх підрозділів та зміни управлінського мислення.

Результати міжнародних досліджень підтверджують зростання ролі КСВ у стратегічному управлінні. Зокрема, згідно з Міжнародним оглядом звітності у сфері корпоративної відповідальності (KPMG, 2013), 83 % компаній із групи G250 (найбільших корпорацій світу) мають задекларовані стратегії КСВ. Водночас за даними огляду McKinsey, хоча більшість менеджерів визнають стратегічну важливість КСВ, далеко не всі інтегрують її аспекти у свої бізнес-процеси. Це свідчить про те, що інтеграція соціальної відповідальності у стратегічну систему управління залишається недостатньо розвиненою та потребує подальшого вдосконалення.

Таким чином, КСВ має розглядатися не як допоміжна складова управління, а як ключовий стратегічний ресурс підприємства, що формує його репутаційний капітал, підвищує довіру стейкхолдерів і створює основу для сталого розвитку.

Інтеграція КСВ у корпоративну систему менеджменту потребує реального підтвердження намірів компанії, фінансової підтримки соціальних ініціатив та відповідної зміни щоденних практик управління. За підходом Дж. Гейлбрейта, стратегія підприємства складається з шести ключових компонентів: місія, стратегічні завдання, ринки, потреби клієнтів, ресурси та конкурентна перевага. Впровадження принципів КСВ у кожен із цих

елементів сприяє підвищенню ефективності управління, поліпшенню суспільного іміджу та формуванню довгострокових конкурентних переваг. [30-32].

М. Портер, аналізуючи стратегічний аспект, наголошує, що підприємства не повинні намагатися охопити весь спектр соціальних питань. Ефективна стратегія передбачає вибір саме тих напрямів соціальної активності, які узгоджуються з ключовими бізнес-цілями компанії. Тому КСВ має розглядатися не як філантропія чи спонсорство, а як інструмент стратегічного розвитку, який створює цінність як для бізнесу, так і для суспільства.

Процес формування інтегрованої корпоративної стратегії з урахуванням принципів КСВ включає кілька ключових етапів:

- визначення корпоративної місії і цілей з орієнтацією на очікування ключових стейкхолдерів;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, у тому числі ресурсного потенціалу;
- ідентифікацію стратегічних груп стейкхолдерів і визначення способів задоволення їхніх потреб;
- розробку стратегічних альтернатив і сценаріїв реалізації КСВ;
- узгодження програм КСВ із загальною корпоративною стратегією;
- контроль і оцінку ефективності реалізованих ініціатив.

Дотримання цих етапів забезпечує системне впровадження соціальної відповідальності в управлінську практику підприємства. Інтегровані з принципами КСВ корпоративна і бізнес-стратегії стають основою для підвищення операційної ефективності, зміцнення довіри стейкхолдерів та забезпечення сталого розвитку підприємства [33].

Отже, корпоративна соціальна відповідальність у сучасній системі корпоративного управління перестає бути другорядним або факультативним напрямом діяльності підприємства. Вона трансформується у стратегічно важливу складову бізнес-моделі, яка визначає здатність організації

адаптуватися до зовнішніх викликів, забезпечувати довготривалу стабільність, формувати позитивний імідж і підтримувати конструктивні відносини з усіма групами стейкхолдерів. У сучасних умовах КСВ розглядається як інтегрований інструмент, що поєднує економічні, соціальні та етичні орієнтири й сприяє зміцненню довіри до підприємства.

Корпоративна соціальна відповідальність перестає обмежуватися окремими соціальними програмами чи благодійними проєктами, адже вона дедалі більше впливає на управлінські рішення, корпоративну культуру й стратегічні пріоритети організації. Інтеграція КСВ у систему корпоративного управління дозволяє підвищити ефективність діяльності, забезпечити відповідність міжнародним стандартам, зменшити ризики та підсилити репутаційний капітал. Усе це формує основу довгострокових конкурентних переваг, що є особливо важливим у динамічних ринкових умовах та за зростання ролі соціальних очікувань суспільства [34].

Таким чином, гармонійне поєднання економічних інтересів підприємства із соціальною відповідальністю забезпечує збалансований розвиток організації, підсилює її суспільну значущість та сприяє зміцненню довіри з боку партнерів, працівників і громадськості. Реалізація принципів КСВ створює умови для формування позитивного корпоративного іміджу, розширення соціального капіталу та зміцнення позицій підприємства на ринку, що у перспективі визначає його стійкість і здатність до розвитку.

1.3 Зарубіжний досвід реалізації корпоративної соціальної відповідальності

Останніми роками питання розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) бізнесу залишаються пріоритетними як на макро-, так і на мезо- та мікрорівнях. У міжнародній практиці КСВ розглядається як дієвий інструмент підвищення ділової репутації, зростання вартості компаній і формування збалансованих взаємин між державними структурами, бізнесом та громадськістю. У країнах, які демонструють найвищі стандарти реалізації

КСВ, державні інституції активно впроваджують нормативно-правові механізми, що сприяють удосконаленню трудового, екологічного й економічного регулювання.

Аналітичні дані міжнародного дослідження Global RepTrak 100 за 2018 рік підтверджують, що головними чинниками формування корпоративної репутації є якість продукції та послуг (понад 20%), ефективність управління (близько 15%) і корпоративна культура (понад 14%). До глобальних лідерів із найвищим рівнем соціальної відповідальності належать Google, Microsoft, The Walt Disney Company, BMW Group, LEGO Group, Daimler, Apple, Rolls-Royce, Rolex і Intel. Постійна присутність цих компаній у рейтингах із найкращою репутацією свідчить про безпосередній зв'язок між дотриманням принципів КСВ і довірою споживачів [35].

Характерним прикладом поєднання соціальної відповідальності та високих бізнес-показників є діяльність компанії LEGO Group. Соціальна відповідальність компанії реалізується у трьох ключових напрямках: робота з дітьми, екологічна відповідальність та розвиток персоналу. Для дітей LEGO систематично організовує розвивальні ініціативи, зокрема програму «Build the Change», у межах якої діти розвивають соціальні навички, креативність та вміння моделювати простір своєї школи, парку або міста. У рамках програми RE:CODE LEGO навчає школярів основам програмування та робототехніки. У 2015 році компанія інвестувала 155 млн доларів у створення Центру екологічно чистих матеріалів і визначила стратегічну ціль — до 2030 року повністю перейти на альтернативні матеріали для виготовлення конструкторів. Уже нині частина деталей виробляється з біополімерів, отриманих із цукрової тростини.

Компанія приділяє значну увагу розвитку персоналу: щороку у вересні проводиться LEGO Play Day, під час якого співробітники спільно беруть участь у творчих активностях, обговорюючи п'ять ключових груп навичок, що формуються у дітей через гру: творчі, фізичні, соціальні, когнітивні та емоційні. Соціально орієнтована політика LEGO суттєво впливає на споживчі

вподобання: понад половина покупців обирають продукцію бренду саме через його етичну позицію [36].

Високі результати у сфері КСВ демонструє також компанія Natura, діяльність якої спрямована на збереження природи, захист тропічних лісів Амазонії, зменшення обсягів відходів та підтримку соціально вразливих груп населення. Компанія співпрацює з дрібними бразильськими фермерами, підтримуючи місцеві громади та традиції, а у виробництві активно використовує локальні інгредієнти. Дві третини співробітників головного офісу Natura беруть участь у програмах наставництва, спрямованих на допомогу молодим людям із неблагополучних районів у здобутті першого робочого досвіду. Компанія вже понад 12 років підтримує нейтральний вуглецевий баланс, компенсуючи викиди висадкою дерев та участю в екологічних проектах. Частина упаковки виготовляється з переробленого пластику чи біоматеріалів, а низка продуктів випускається в повторно наповнюваних ємностях. Natura послідовно виступає проти тестування косметичної продукції на тваринах.

Соціально відповідальна діяльність Microsoft зосереджується на захисті персональних даних і кібербезпеці, розвитку цифрової освіти, підвищенні доступності технологій та охороні навколишнього середовища. Компанія є одним із найбільших покупців «зеленої» енергії у США. Високі стандарти відповідальності висуваються і до постачальників, діяльність яких оцінюється з позицій етичних, соціальних та екологічних ризиків. Усередині компанії функціонують багатоканальні системи зворотного зв'язку, створено ергономічні робочі місця, реалізуються програми стрес-менеджменту, а співробітники можуть користуватися безкоштовними психологічними та правовими консультаціями. Особлива увага приділяється освіті молоді: глобальна ініціатива YouthSpark має на меті забезпечити 300 млн молодих людей у різних країнах можливостями для навчання, працевлаштування та розвитку підприємництва.

У 2017 році Google оголосила про намір інвестувати 1 млрд доларів і виділити 1 млн годин волонтерської роботи своїх співробітників для створення рівних можливостей у всьому світі. Фінансова підтримка спрямовується на освітні програми, боротьбу з дискримінацією та екстремізмом, розвиток підприємництва й інші суспільно значущі проекти. Google також відома своєю політикою нематеріальних бонусів для співробітників, серед яких медичне страхування, безкоштовне харчування, допомога з релокацією та фінансування навчання. Компанія приділяє значну увагу екологічним ініціативам: понад десять років Google зберігає нейтральний вуглецевий баланс, а її дата-центри споживають приблизно на 50% менше електроенергії, ніж аналогічні об'єкти у світі.

The Walt Disney Company щорічно спрямовує понад 300 млн доларів на реалізацію благодійних проектів. Підхід компанії до соціально відповідальної діяльності вирізняється креативністю: так, у 2019 році перед прем'єрою фільму «Король Лев» було запущено кампанію Protect the Pride, спрямовану на відновлення популяції левів у Африці, чисельність яких за останні 25 років скоротилася удвічі. Компанія профінансувала природоохоронні проекти і провела масштабну інформаційну кампанію, спрямовану на привернення уваги суспільства до проблем охорони дикої природи.

Співробітники Walt Disney Company активно долучаються до корпоративного волонтерства: за останні вісім років вони присвятили понад 4 млн годин соціальним ініціативам у межах програми VoluntEARS. Компанія очікує, що вже у 2020 році цей показник досягне 5 млн годин. Водночас компанія Uber за останні роки істотно підвищила прозорість системи управління, покращила дотримання етичних стандартів і продовжує удосконалювати механізми корпоративної відповідальності.

Цікаво, що навіть компанії зі сфер із нижчим рівнем традиційної соціальної активності, зокрема енергетичної, поступово змінюють підходи до реалізації КСВ. Наприклад, ExxonMobil інвестувала понад 100 мільйонів

доларів у дослідження технологій скорочення викидів парникових газів, а загальні витрати компанії на енергоефективні рішення перевищили 16 мільярдів доларів. Аналогічну тенденцію демонструють Chevron і Shell, що свідчить про глобальне поширення принципів соціально відповідального ведення бізнесу. [37]

Дослідження Global RepTrak 2019 року підтвердило подальше зростання впливу соціальної відповідальності на репутаційний капітал компаній. Сукупний внесок ключових факторів КСВ у формування корпоративного іміджу оцінюється приблизно у 40%, причому значущість цих чинників зростає на тлі зниження загальної довіри суспільства до бізнесу.

Водночас ефективність КСВ визначається не лише масштабом ініціатив, а й їхньою щирістю. Згідно з опитуваннями FleishmanHillard (2019), понад третина менеджерів визнають, що окремі компанії приділяють надмірну увагу зовнішньому іміджу, а не реальному змісту соціальних програм. Водночас більшість керівників зазначають, що участь топменеджменту у плануванні та реалізації соціальних проєктів є ключовою умовою їхньої ефективності. [38]

Отже, міжнародна практика переконливо доводить, що корпоративна соціальна відповідальність перестала бути суто добровільним іміджевим інструментом. Вона перетворилася на важливу складову стратегічного управління, спрямовану на формування довгострокової довіри, посилення лояльності споживачів, підвищення репутаційного капіталу та досягнення сталого розвитку. Реалізація принципів КСВ у провідних компаніях світу свідчить про те, що соціальна відповідальність — це не лише моральний обов'язок, а й ефективний чинник конкурентоспроможності бізнесу.

Таким чином, зарубіжний досвід демонструє багатоваріантність підходів до реалізації корпоративної соціальної відповідальності, що зумовлена культурними, економічними та політичними особливостями розвитку окремих країн.

У цьому контексті доцільно розглянути найбільш поширені моделі КСВ – американську, європейську та японську.

Моделі соціальної відповідальності демонструють різні культурні підходи, що історично сформувалися у світі, а також відмінності у взаємодії держави й бізнесу. Саме через цю призму держава в окремих країнах сприяє популяризації принципів соціальної відповідальності.

У розвитку концепцій соціальної відповідальності можна простежити дві протилежні тенденції. Перша – формування національних моделей корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), які враховують політичні, соціально-економічні та культурні особливості кожної країни. Друга – поступова уніфікація стандартів КСВ на міжнародному рівні, що відображено у створенні глобальних документів та загальноприйнятих систем оцінювання рівня соціальної відповідальності підприємств. [39-40]

На сьогодні у світовій практиці найчастіше виокремлюють три базові моделі КСВ – американську, європейську та азійську (японську). У наукових джерелах також трапляються похідні варіанти, як-от британська, англосаксонська чи континентальна моделі, які в основному базуються на зазначених трьох типах.

Після відкриття українського інформаційного простору для глобальних процесів у кінці XX століття вітчизняний бізнес зазнав впливу різних підходів до корпоративної соціальної політики – американського, європейського та азійського. Разом із приходом великих іноземних компаній у пострадянські країни були імпортовані нові стандарти ведення бізнесу, серед яких важливе місце посіла концепція корпоративної соціальної відповідальності. Вона суттєво трансформувала роль бізнесу в суспільстві, посиливши його соціальну функцію [41].

Ключовим чинником у формуванні національних моделей КСВ є ступінь участі держави у соціалізації економічної діяльності. За цим критерієм виділяють три основні типи:

1. Модель активного втручання держави – притаманна країнам Західної Європи, де соціальні гарантії мають загальний характер і враховують інтереси всіх сторін.

2. Модель обмеженого втручання – характерна для Японії, де основний акцент робиться на корпоративній відповідальності бізнесу, а держава відіграє переважно координуючу роль.

3. Модель реактивного втручання – типова для США, де держава мінімально впливає на вирішення соціальних питань, надаючи бізнесу значну свободу у визначенні форм і напрямів соціальної участі.

Американська модель є найбільш ліберальною. Вона ґрунтується на розмежуванні державного соціального захисту й ринкових механізмів, а також на самостійності компаній у формуванні власних програм соціальної відповідальності. Держава підтримує соціальні ініціативи бізнесу через податкові пільги, гранти чи інші стимули, не втручаючись у зміст програм. Прикладом такого підходу в Україні може слугувати діяльність «Райффайзен Банку Аваль», який реалізує благодійні проекти, спрямовані на підтримку дитячих закладів, сиріт та медичних установ.

Європейська (континентальна) модель є протилежною до американської за своєю філософією. Вона орієнтована на гармонізацію економічного розвитку, зайнятості та екологічної відповідальності. Європейські компанії діють у межах суворого правового регулювання, яке охоплює екологічні, податкові та трудові аспекти. Для них характерний високий рівень внутрішніх корпоративних стандартів та регламентації. Важливу роль у функціонуванні цієї моделі відіграє держава, адже значна частка ВВП у європейських країнах (до 50%) перерозподіляється через державний бюджет на реалізацію соціальних програм. Яскравим прикладом успішної реалізації принципів КСВ є діяльність німецької компанії Bayer, відомої системним підходом до екологічних та соціальних ініціатив.

Японська модель КСВ має власну філософію, глибоко вкорінену в національній культурі. Її основою є колективізм, відповідальність

керівництва перед працівниками та суспільством, а також довічна турбота компанії про свій персонал. Для японських підприємств характерна орієнтація на культурні цінності, розвиток волонтерства, гендерну рівність і партнерські відносини між бізнесом, державою та громадянами. Важливим аспектом є те, що компанії розглядають себе не лише як економічні, а й як соціальні інституції, які повинні сприяти гармонії суспільства та загальному прогресу [42].

Таким чином, кожна з моделей корпоративної соціальної відповідальності має свої особливості, що зумовлені історичним розвитком, культурними традиціями та роллю держави в економіці. Попри відмінності, усі вони спрямовані на досягнення балансу між економічними інтересами бізнесу та потребами суспільства.

Отже, зарубіжний досвід реалізації корпоративної соціальної відповідальності засвідчує, що ефективна соціальна політика бізнесу є важливим чинником сталого розвитку та конкурентоспроможності компаній. Попри відмінності між американською, європейською та японською моделями, усі вони мають спільну мету — забезпечення гармонії між економічними інтересами підприємств і суспільними потребами. Успішна інтеграція принципів КСВ у стратегію компаній сприяє підвищенню довіри споживачів, зміцненню ділової репутації та формуванню позитивного іміджу держави на міжнародному рівні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Київстар»

Приватне акціонерне товариство «Київстар» є одним із найбільших телекомунікаційних операторів України та ключовим учасником національного ринку мобільного і фіксованого зв'язку. Компанія здійснює діяльність з 1994 року, постійно демонструючи стабільне зростання завдяки впровадженню інноваційних технологій, модернізації інфраструктури та орієнтації на потреби користувачів. Станом на сьогодні підприємство забезпечує роботою понад 3,4 тис. працівників, а в межах Kyivstar Group зайнято понад 4 тис. осіб.

Компанія є визнаним лідером у сфері телекомунікацій: у 2020–2021 роках вона була відзначена як найбільший платник податків у галузі, отримала статус найшвидшої мобільної мережі за даними SpeedTest та стала одним із найкращих роботодавців країни.

У 2023 році «Київстар» знову очолив рейтинг найкращих роботодавців України за версією видання *ТОП-100*. У 2024 та 2025 роках оператор двічі поспіль був визнаний найкращою мережею за якістю мобільного інтернету та покриття відповідно до міжнародної премії *Speedtest Awards* від Ookla.

«Київстар» був заснований українським підприємцем Ігорем Літовченком. Компанія стала піонером на ринку мобільних телекомунікацій, першою в Україні впровадивши SMS-послуги (1998 р.) та WAP-доступ до інтернету (2000 р.). Подальші інновації – запуск пакетних тарифів, розвиток швидкісного мобільного інтернету, перехід до гнучких моделей тарифікації – сприяли формуванню іміджу компанії як технологічного лідера та клієнтоорієнтованого оператора [43].

Єдиним акціонером підприємства є міжнародна група VEON зі штаб-квартирою у Дубаї (ОАЕ), чії акції котируються на біржі Nasdaq. Серед акціонерів VEON – великі міжнародні фонди, такі як Exor NV, Prosperity Capital, Shah Capital та інші, при цьому жоден не має контрольного пакета. У 2022–2023 роках VEON повністю завершила вихід з російського ринку та оновила склад Ради директорів відповідно до санкційних вимог ЄС [44].

З 15 серпня 2025 року «Київстар» здійснює незалежне публічне обіг своїх акцій на біржі Nasdaq під тикером KYIV. Перед проведенням ІРО компанія була оцінена приблизно у 2,21 млрд доларів США та стала першою українською корпорацією, чії цінні папери розміщуються на американських фондових біржах. Це надало підприємству додаткові інвестиційні можливості та підвищило його міжнародну впізнаваність [45].

Управління компанією здійснює Президент і Наглядова рада, до складу якої входять авторитетні фахівці з України, США, Європейського Союзу та Туреччини. Основний вид діяльності – 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку. Організаційна структура має лінійно-функціональний характер, що забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій та швидкість ухвалення рішень у межах масштабної корпоративної екосистеми.

Станом на кінець 2024 року Kyivstar Group обслуговувала близько 23 млн користувачів мобільного зв'язку та понад 1,1 млн абонентів фіксованого інтернету. Компанія активно розвиває напрями 4G, цифрового телебачення, хмарних сервісів і кібербезпеки. VEON разом із «Київстар» реалізують комплексну інвестиційну програму обсягом близько 1 млрд доларів США на 2023–2027 роки, спрямовану на модернізацію технічної інфраструктури та створення нових цифрових продуктів [43].

У 2025 році компанія суттєво розширила свою цифрову екосистему через стратегічні придбання. Зокрема, було завершено купівлю сервісу Uklon вартістю близько 155 млн доларів, який обслуговує понад 100 млн поїздок

щороку та працює у 28 містах. Також «Київстар» збільшив частку у медичній платформі Helsi до 97,99%, що дозволило повністю інтегрувати цифрові медичні сервіси в екосистему компанії.

Фінансові результати першого півріччя 2025 року демонструють суттєве зростання: дохід компанії збільшився на 36,1% і становив 22,6 млрд грн, чистий прибуток – 208 млн доларів. Проте рентабельність поступово знижується через підвищення операційних витрат, пов'язаних із воєнними умовами та забезпеченням енергонезалежності мережі. З урахуванням консолідації Uklop загальний ріст доходу становить 23%, а прибутку до оподаткування – 17% (табл. 2.1) [47].

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових показників і витрат на корпоративну соціальну відповідальність ПрАТ «Київстар»

Рік	Дохід, млрд грн	Чистий прибуток, млн дол.	Витрати на КСВ, млн грн	% від доходу	Основний напрям КСВ
2022	18,1	175	90	0,5%	Гуманітарні, волонтерство
2023	20,9	190	110	0,53%	Освіта, цифрові сервіси
2024	21,8	200	125	0,57%	Оборонні проєкти, волонтерство
2025	22,6	208	150	0,66%	Гуманітарні, цифровізація, еко

Джерело: складено автором на основі [47]

Важливим елементом діяльності компанії є корпоративна культура, що базується на підтримці персоналу, інвестуванні у професійний розвиток і впровадженні сучасних підходів до управління людським капіталом. Понад 90% працівників мають вищу освіту, що підкреслює високий рівень компетентності персоналу. У компанії діють програми розвитку, внутрішнє навчання, курси та тренінги, а також політика відкритої комунікації і гнучкі режими роботи.

Стратегічні напрями розвитку компанії охоплюють глибоку модернізацію телекомунікаційної мережі, включаючи подальший розвиток 4G та підготовку до запуску 5G, що сприятиме підвищенню пропускну здатності та якості зв'язку. Паралельно «Київстар» активно інтегрує цифрові сервіси в сферах FinTech, e-health, e-commerce та хмарних технологій, посилюючи позиції на ринку комплексних цифрових рішень. Пріоритетним напрямом також є забезпечення енергонезалежності та стійкості інфраструктури в умовах воєнних загроз, що включає встановлення резервних джерел живлення та модернізацію мережевих систем. Значну увагу приділено й соціальним ініціативам, орієнтованим на підтримку населення, цифрову освіту й гуманітарні програми.

Конкурентні переваги «Київстар» формуються завдяки масштабності інфраструктури, найбільшому покриттю мобільної мережі в Україні та значній абонентській базі, що забезпечує стабільну якість зв'язку. Важливу роль відіграє фінансова стійкість компанії, обумовлена інвестиційною підтримкою міжнародної групи VEON, що дозволяє реалізовувати високовартісні технологічні проєкти. Активний розвиток цифрових продуктів, застосування AI-технологій та аналітики великих даних створюють інноваційну екосистему сервісів. Особливу роль відіграє клієнтоорієнтована стратегія компанії, що забезпечує високий рівень довіри споживачів і підтримує лідерські позиції на телекомунікаційному ринку.

Місія компанії «Київстар» полягає у забезпеченні людей та бізнесу сучасними, доступними та надійними цифровими рішеннями, що сприяють розвитку суспільства та підвищують якість життя. У своїй діяльності компанія керується цінностями відповідальності, інноваційності, відкритості та підтримки, що визначають підхід до взаємодії зі споживачами, партнерами та суспільством. Саме поєднання технологічного розвитку та соціальної орієнтованості визначає стратегічну роль «Київстар» як одного з ключових драйверів цифрової трансформації України.

2.2 Аналіз практик реалізації корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві

Корпоративна соціальна відповідальність компанії «Київстар» ґрунтується на стратегічному підході, що передбачає інтеграцію соціальних, екологічних й етичних принципів у систему корпоративного управління. Соціальна політика підприємства визначається орієнтацією на принципи Глобального договору ООН та положення міжнародного стандарту ISO 26000, а також корелює з цілями сталого розвитку, що забезпечує комплексність та узгодженість її впровадження. Це дозволяє компанії поєднувати внутрішні та зовнішні виміри КСВ, формуючи цілісну модель взаємодії бізнесу з суспільством [51].

Внутрішній напрям корпоративної соціальної відповідальності «Київстар» охоплює розвиток людського капіталу, управління персоналом та формування корпоративної культури. Компанія системно інвестує в підвищення кваліфікації працівників, організовуючи професійні програми навчання, тренінги з лідерства, комунікацій та клієнтоорієнтованості. Важливим елементом кадрової політики є створення умов для гнучкої зайнятості, що передбачає можливість віддаленої роботи та індивідуального графіка, сприяючи збереженню балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Ефективність мотиваційних механізмів підсилюється за допомогою внутрішніх програм заохочень, зокрема «Аргентум», «Співробітник року» та системи винагород IVC, що формує прозорі критерії оцінювання й стимулює працівників до професійного розвитку. Окремої уваги заслуговує корпоративний волонтерський рух, який сприяє формуванню культури соціальної активності персоналу та його залученості до суспільно важливих ініціатив. Інститут волонтерства «Київстар» це 15% співробітників-волонтерів по всій Україні, що інвестують свій час та сили у покращення життя тих, хто потребує допомоги. За чотири роки компанією було реалізовано понад 20 соціальних проектів співробітників. Проект

«Інститут волонтерства «Київстар» став переможцем Премії «HR-БРЕНД Україна 2011» [48-49].

У 2024 році компанія «Київстар» посилила підтримку культури корпоративного волонтерства серед своїх співробітників, вірячи у силу маленьких справ, які здатні змінювати світ на краще. Команда Київстар долучилася до реалізації соціально-важливих проєктів та за час повномасштабної війни збрала 3 млн грн на допомогу військовим, дітям та постраждалим від війни [50].

Зовнішній вимір КСВ компанії істотно трансформувався в умовах повномасштабної війни. Соціальні програми, що реалізує «Київстар», спрямовані на підтримку населення, державних інституцій та критичної інфраструктури. Компанія забезпечує безкоштовні послуги зв'язку для вразливих категорій громадян, облаштовує укриття та тимчасові поселення для внутрішньо переміщених осіб, забезпечуючи їх доступом до інтернету (див. табл. 2.2). Такі заходи дозволяють підтримувати сталі комунікації та інформаційну доступність у кризових умовах, виконуючи важливу суспільну функцію.

Особливо значущими є довгострокові гуманітарні програми, серед яких проєкт «Дитяча надія». Ініціатива спрямована на підтримку медичних закладів, що надають допомогу дітям із онкологічними, кардіологічними, опіковими та іншими тяжкими захворюваннями. Системне залучення партнерів та абонентів дозволило акумулювати значні фінансові ресурси, спрямовані на закупівлю сучасного обладнання та модернізацію відділень інтенсивної терапії, що суттєво підвищує якість медичної допомоги в Україні. Така діяльність демонструє довгостроковий соціальний ефект і відображає орієнтацію компанії на сталий розвиток, а не короткострокове реагування.

Таблиця 2.2 – Структура соціальних інвестицій та підтримки стейкхолдерів компанії «Київстар»

Блок	Сума/Кількість	Опис/Призначення
1. Гуманітарна допомога	1,088 млрд грн	На гуманітарні потреби військових, лікарень та постраждалих від війни
	300 млн грн	Внесок у United24 на відновлення країни
	129 млн грн	Перерахування абонентами через «Суперсилу», SMS та інші сервіси «Київстар»
	3 млн грн	Від волонтерів компанії
2. Для суспільства	1,291 млрд грн	SMS-сповіщення від ДСНС та України — поради при надзвичайних ситуаціях
	1 517	Бомбосховищ із «Домашнім Інтернетом» Київстар
	1 550	Модульних будинків для переселенців із «Домашнім інтернетом» Київстар
3. Для абонентів	8,5 тис.	Побудовано нових базових станцій
	20,1 тис.	Базових станцій модернізовано
	577 млн грн	Підтримка абонентів Київстар, безоплатні послуги
	28 країн світу	«Роумінг» як вдома
4. Для держави, бізнесу та інфраструктури	32,7 млрд грн	Сплачено податків і зборів*
	23,9 млрд грн	Інвестиції у відбудову й розвиток телеком-мережі
	197 тис.	Акумуляторів — захист мережі від блекаутів
	> 4,5 тис.	Населених пунктів підключено до 4G
	Helsi	Безоплатний інтернет і додаткові хвилини для медиків у небезпечних регіонах. Користування додатком у роумінгу без списання МБ інтернету

Джерело: складено автором на основі [52-53]

Важливою складовою соціальної відповідальності є реалізація освітніх і цифрових проєктів, спрямованих на підвищення цифрової грамотності населення та забезпечення безпеки дітей в онлайн-середовищі. Програма «Смартфон для батьків» допомагає літнім людям опановувати цифрові технології, сприяючи зменшенню цифрової нерівності. Ініціатива StopSexтинг спрямована на захист дітей від онлайн-насилства й активізує

співпрацю між компанією, школами та громадськими організаціями, а сервіс «Пошук дітей» підвищує ефективність інформування про зникнення неповнолітніх. У галузі освіти компанія підтримує проєкти GoCamp, STEM-ініціативи та програми для молоді, сприяючи формуванню цифрових компетентностей та розвитку потенціалу майбутніх фахівців у сфері технологій [52-53].

Важливою складовою КСВ є екологічна відповідальність. Компанія реалізує проєкти, спрямовані на зменшення впливу на довкілля, зокрема «Відмовся від паперових рахунків, врятуй дерево», а також щорічні екологічні акції, у межах яких волонтери благоустроюють зелені зони та висаджують рослини. У межах озеленення Національного ботанічного саду ім. М. М. Гришка було висаджено 500 дерев і кущів за участі 550 волонтерів у 23 містах України. Діяльність у сфері екологічної відповідальності також включає впровадження програми «Зелений офіс», раціональне використання ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій та розвиток екологічно дружніх послуг — електронних рахунків, сервісу «Факс на електронну пошту» та бонусних програм для електронних поповнень.

Також у період пандемії COVID-19 компанія «Київстар» інвестувала 80 млн. гривень на боротьбу з коронавірусом, з них 30 млн. на обладнання та засоби захисту, та по 150 гривень на рахунок медиків. З огляду на виклики воєнного часу, суттєвого розвитку набув напрям підтримки обороноздатності держави. У співпраці з благодійним фондом «Повернись живим» реалізовано масштабні проєкти «Нам тут жити» та «Нам тут жити 2.0». У межах цих програм зібрано понад 180 млн грн, що дозволило забезпечити інженерно-саперні підрозділи Збройних сил України роботизованою технікою, дронами, засобами зв'язку, транспортом та вибухозахисним спорядженням.

Абоненти компанії активно долучаються до фінансування оборонних проєктів через SMS-підписки та послугу «Допомога ЗСУ», що демонструє ефективність моделі спільної відповідальності бізнесу та громадськості.

Додатково «Київстар» перерахував 300 млн грн на цифрові проекти ініціативи United24, спрямовані на посилення кіберзахисту, розвиток державних реєстрів, впровадження електронних сервісів та модернізацію цифрової інфраструктури України.

Система управління КСВ у компанії структурована та відповідає міжнародним практикам (рис. 2.1). Наявність посади менеджера з корпоративної соціальної відповідальності забезпечує координацію програм, моніторинг їх ефективності та підготовку звітності відповідно до вимог ESG-показників.



Рисунок 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Київстар»

Джерело: складено автором на основі [77]

Співпраця менеджера з корпоративної соціальної відповідальності з департаментом корпоративних комунікацій забезпечує високий рівень узгодженості соціальних ініціатив із загальною бізнес-стратегією компанії та значно підсилює їх репутаційний ефект. В умовах сучасного ринку корпоративні комунікації виступають не лише інструментом передачі інформації, а й ключовим механізмом формування довіри, консолідації стейкхолдерів та підкріплення довгострокових стратегічних цілей підприємства. Саме тому роль керівника цього напрямку має важливе системоутворююче значення для ефективності КСВ та загальної стійкості бренду.

З 19 квітня 2024 року функцію стратегічного керівництва корпоративними комунікаціями у «Київстар» очолює Олеся Оленицька, яка обійняла посаду директорки з корпоративних зв'язків. Її професійний досвід охоплює роботу в різних секторах — ритейлі, тютюновій галузі, державному управлінні та журналістиці. Розпочавши кар'єру в медіасфері, вона згодом стала частиною пресслужби Адміністрації Президента України та працювала прессекретаркою депутатської групи у Верховній Раді. Такий професійний шлях сформував у неї глибоке розуміння медійних процесів, публічної політики, інформаційних ризиків і принципів побудови ефективної комунікації між органами влади, бізнесом та громадськістю.

Призначення Оленицької відображає намір компанії посилити стратегічну роль корпоративних комунікацій у структурі управління та забезпечити більш системний підхід до розвитку корпоративної соціальної відповідальності. До сфери її діяльності входить повний спектр внутрішніх і зовнішніх комунікацій, управління взаємодією з медіа, формування та підтримання корпоративної репутації, а також координування напрямів КСВ. Така концентрація функцій у межах одного підрозділу дозволяє компанії забезпечувати цілісність комунікаційної політики, підвищувати ефективність

соціальних програм і зміцнювати довіру з боку ключових груп стейкхолдерів – від працівників і клієнтів до партнерів і суспільства загалом.

Олеся Оленицька підкреслює, що місія її команди полягає не лише у професійному репутаційному менеджменті, а й у створенні соціально згуртованого середовища всередині та навколо компанії. Серед стратегічних завдань відзначається об'єднання людей на основі спільних цінностей, формування внутрішньої мотивації, підтримка працівників на емоційному рівні, а також залучення колективу до проектів допомоги суспільству та Україні. Такий підхід ґрунтується на сучасному розумінні корпоративної культури як простору, де об'єднуються бізнес-цілі, відповідальність перед суспільством і ціннісна орієнтація команди. У контексті діяльності «Київстар» це забезпечує високий рівень згуртованості персоналу, збільшення соціальної активності працівників та розширення спектра волонтерських ініціатив.

Призначення нової директорки відбулося після звільнення Ганни Захараш, яка очолювала напрям корпоративних зв'язків протягом семи з половиною років. Під її керівництвом департамент значно розвинувся, зокрема в частині управління репутаційними ризиками, реалізації масштабних програм КСВ та розбудови партнерств. Зміна керівництва у 2024 році стала природним етапом оновлення управлінських підходів та адаптації корпоративних комунікацій до нових умов – зокрема, до викликів, пов'язаних із війною, цифровою трансформацією та зростанням суспільних очікувань щодо відповідальної поведінки бізнесу [77].

Таким чином, призначення Олесі Оленицької на посаду директорки з корпоративних зв'язків є важливим стратегічним кроком, що дозволяє посилити інтеграцію КСВ у систему корпоративного управління, підвищити якість взаємодії зі стейкхолдерами та забезпечити довгострокову сталість розвитку соціальних програм. Її професійний досвід у державних комунікаціях, медіасфері та корпоративному секторі формує підґрунтя для

більш комплексного, змістовного та інноваційного розвитку корпоративної відповідальності в межах діяльності «Київстар».

Орієнтація на принципи ESG дає змогу компанії контролювати екологічні ризики, підвищувати прозорість управління та формувати відповідальні відносини з партнерами й споживачами.

Аналітична оцінка практик компанії свідчить про комплексність та стратегічність обраної моделі КСВ. Найбільш результативними виявилися напрями, що забезпечують довготривалий соціальний ефект: підтримка медичних закладів, сприяння розвитку цифрової освіти, модернізація цифрових сервісів держави та участь у проєктах оборонного спрямування. Серед основних переваг моделі «Київстар» варто відзначити стабільне фінансування критично важливих проєктів, поєднання гуманітарних, освітніх та технологічних ініціатив, активну участь абонентів у благодійних програмах та відповідність діяльності міжнародним стандартам сталого розвитку. Водночас перспективним напрямом удосконалення є посилення екологічного компонента, зокрема впровадження заходів щодо енергоефективності, скорочення викидів та розвитку «зелених» технологій мобільного зв'язку. Важливою складовою КСВ є екологічна відповідальність. Компанія реалізує проєкти, спрямовані на зменшення впливу на довкілля, зокрема «Відмовся від паперових рахунків, врятуй дерево», а також щорічні екологічні акції, у межах яких волонтери благоустроюють зелені зони та висаджують рослини. У межах озеленення Національного ботанічного саду ім. М. М. Гришка було висаджено 500 дерев і кущів за участі 550 волонтерів у 23 містах України [78].

Діяльність у сфері екологічної відповідальності також включає впровадження програми «Зелений офіс», раціональне використання ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій та розвиток екологічно дружніх послуг – електронних рахунків, сервісу «Факс на електронну пошту» та бонусних програм для електронних поповнень. Важливою складовою КСВ є

екологічна відповідальність. Компанія реалізує проекти, спрямовані на зменшення впливу на довкілля, зокрема «Відмовся від паперових рахунків, врятуй дерево», а також щорічні екологічні акції, у межах яких волонтери благоустроюють зелені зони та висаджують рослини. У межах озеленення Національного ботанічного саду ім. М. М. Гришка було висаджено 500 дерев і кущів за участі 550 волонтерів у 23 містах України. Діяльність у сфері екологічної відповідальності також включає впровадження програми «Зелений офіс», раціональне використання ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій та розвиток екологічно дружніх послуг — електронних рахунків, сервісу «Факс на електронну пошту» та бонусних програм для електронних поповнень [48].

Порівняння з діяльністю інших операторів мобільного зв'язку в Україні свідчить, що «Київстар» реалізує найбільш масштабні та фінансово вагомі програми КСВ у галузі. Vodafone Україна переважно зосереджується на цифровій освіті та безпеці, тоді як lifecell — на інноваційних освітніх сервісах, однак саме «Київстар» забезпечує найширший комплекс напрямів, що поєднує гуманітарні, оборонні, освітні та цифрові ініціативи. Це дозволяє розглядати компанію як лідера ринку у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Узагальнюючи викладене, корпоративна соціальна відповідальність «Київстар» характеризується стратегічною послідовністю, високим рівнем системності та багатовекторністю. Компанія ефективно поєднує внутрішні програми розвитку персоналу із зовнішніми гуманітарними, освітніми й оборонними ініціативами, а також робить значний внесок у цифрову трансформацію держави. Орієнтація на міжнародні стандарти КСВ забезпечує стійкість і довготривалий позитивний вплив цих програм на суспільство, що дозволяє розглядати «Київстар» як один із найбільш відповідальних і соціально орієнтованих суб'єктів українського бізнесу.

2.3 Оцінка ефективності впровадження корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Київстар»

Ефективність упровадження корпоративної соціальної відповідальності в діяльності компанії «Київстар» проявляється у комплексності програм, їх значному суспільному впливі та системному характері. Підтримка населення, сприяння зміцненню обороноздатності держави і розвиток соціальної інфраструктури стали ключовими напрямками, за якими компанія демонструє масштабний та вимірюваний результат. У період повномасштабної війни оператор забезпечив надання безкоштовних послуг, бонусів та зв'язку на суму понад 577 млн грн, що є одним з найбільших вкладень серед українських телеком-підприємств. Важливим елементом соціальної підтримки стало підключення до інтернету понад 1400 укриттів і 700 модульних містечок для внутрішньо переміщених осіб, що дозволило забезпечити безперервний доступ до інформації в умовах підвищеної небезпеки [54].

Суттєвим показником ефективності КСВ є обсяги інвестицій у гуманітарні проекти, які у випадку «Київстар» становлять близько 130 млн грн, спрямованих на підтримку військових, цивільної інфраструктури, волонтерських та благодійних ініціатив. Широкий спектр партнерств, у тому числі з державними структурами та авторитетними громадськими організаціями, підтверджує системність підходів компанії та підсилює довіру до реалізованих програм. Такий тип взаємодії також сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і досягненню довгострокового соціального ефекту, що відповідає європейським підходам до розвитку КСВ [55].

Важливим аспектом діяльності є відповідність компанії провідним тенденціям українського та міжнародного ринку корпоративної соціальної відповідальності. У 2023 році «Київстар» посів перше місце в «Індексі КСВ», отримавши 89 балів при середньому показнику 60, що свідчить про високий

рівень інституціоналізації соціальної відповідальності в корпоративному управлінні. Це водночас відображає переваги компанії над середньофілдровим рівнем КСВ в Україні, де лише чверть підприємств мають окремий бюджет на соціальні програми.

У 2024 році реалізація соціальних і благодійних проєктів ґрунтувалася на трьох ключових принципах: досягнення реального суспільного ефекту, відповідність ініціатив бізнес-моделі та врахування регуляторних обмежень для публічної компанії, а також підтримка з боку клієнтів. Прозорість, ретельний добір партнерів і проходження незалежних аудитів стали важливою складовою підвищення ефективності соціальних інвестицій. Механізм фінансування КСВ-проєктів компанії включає три джерела (як показано на рис. 2.2): власні кошти «Київстар», внески клієнтів у межах ініціативи «Суперсила Допомога ЗСУ» (близько 7 млн грн щомісяця від понад 100 тис. користувачів), а також донорську підтримку фізичних та юридичних осіб [56].

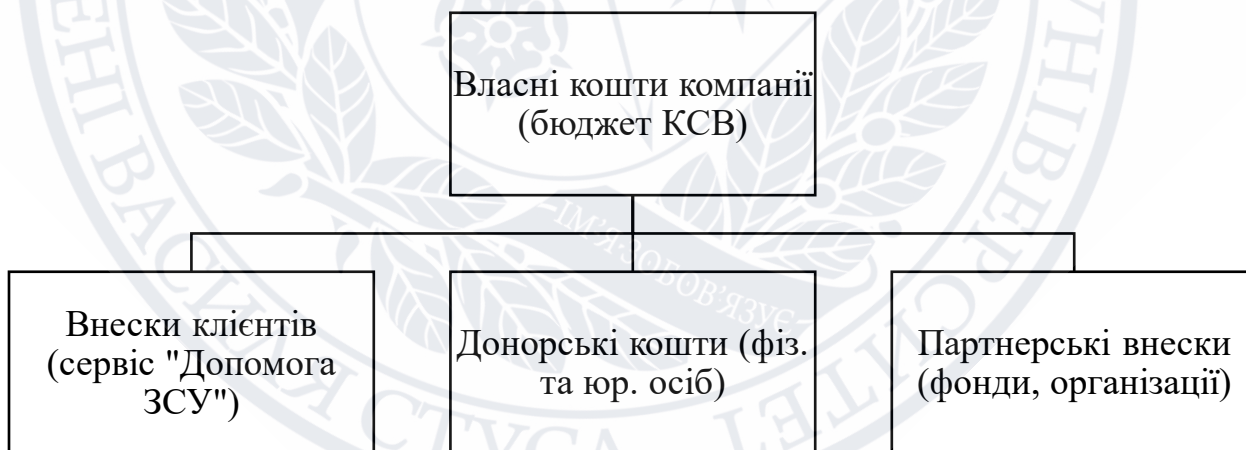


Рисунок 2.2 – Три основні джерела фінансування КСВ-проєктів.

Джерело: складено автором на основі [56]

Значну частину соціальних інвестицій спрямовано на підтримку оборонного сектору, зокрема на розмінування та забезпечення мобільності й технічної оснащеності військових підрозділів. На початку 2024 року у межах

спільного проєкту з фондом «Повернись живим» було акумульовано 180 млн грн для забезпечення обладнанням 146 саперних груп. Результатом цього стало знешкодження близько 2 000 вибухонебезпечних предметів лише силами однієї бригади, а загалом – розмінування понад 17 тис. гектарів територій Херсонської області. Такі дані демонструють, що соціальні інвестиції компанії не лише мають гуманітарний характер, а й сприяють підвищенню національної безпеки та мінімізації ризиків для цивільного населення [57].

Іншим важливим напрямом стала підтримка системи протиповітряної оборони. У межах проєкту «Нам тут жити: мобільні системи зв'язку для ППО» було передано 10 комплексних апаратних зв'язку на загальну суму понад 86 млн грн для підрозділів Повітряного командування «Південь». Мобільність, автономність і технічні можливості цих систем підвищують ефективність реагування ППО, що має прямий вплив на безпеку регіонів.

Оцінка ефективності впровадження КСВ також потребує аналізу ризиків та обмежень. Серед основних загроз можна виділити залежність частини соціальних програм від донорської участі клієнтів, що робить їх обсяг нестабільним; можливе скорочення корпоративних бюджетів на КСВ у разі економічної рецесії; а також ризик формування суспільного сприйняття соціальних ініціатив компанії як інструмента комерційного позиціонування. Водночас стратегічно виважена комунікація, прозорість і залучення незалежних партнерів мінімізують ці ризики [59-60].

З огляду на масштаби соціальних програм, обсяги фінансування, географію охоплення, різноманітність інструментів підтримки та відповідність міжнародним стандартам, КСВ «Київстар» може бути охарактеризована як високоефективна, системна та довгостроково орієнтована. Компанія демонструє здатність перетворювати соціальні інвестиції на реальні суспільні зміни, забезпечуючи значимий внесок у гуманітарну стабільність, безпеку населення та відновлення країни.

Планування нових проєктів на 2025 рік, спрямованих на підтримку військових, розвиток медицини та диджиталізацію освіти, свідчить про стратегічну сталість соціальної відповідальності як елементу корпоративного розвитку та конкурентної переваги компанії. Важливою складовою КСВ є екологічна відповідальність. Компанія реалізує проєкти, спрямовані на зменшення впливу на довкілля, зокрема «Відмовся від паперових рахунків, врятуй дерево», а також щорічні екологічні акції, у межах яких волонтери благоустроюють зелені зони та висаджують рослини. У межах озеленення Національного ботанічного саду ім. М. М. Гришка було висаджено 500 дерев і кущів за участі 550 волонтерів у 23 містах України. Діяльність у сфері екологічної відповідальності також включає впровадження програми «Зелений офіс», раціональне використання ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій та розвиток екологічно дружніх послуг — електронних рахунків, сервісу «Факс на електронну пошту» та бонусних програм для електронних поповнень.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КИЇВСТАР»

3.1 Стратегічні підходи до посилення ролі КСВ у корпоративному управлінні ПрАТ «Київстар»

Корпоративна соціальна відповідальність у компанії «Київстар» інтегрована в систему корпоративного управління та розглядається як важливий елемент стратегічного розвитку. Компанія трактує КСВ не як ізольований напрям благодійності, а як складову довгострокової бізнес-моделі, що формує конкурентоспроможність, зміцнює репутацію та підвищує довіру стейкхолдерів. Координація соціальних ініціатив здійснюється КСВ-менеджером та департаментом корпоративних комунікацій, які забезпечують відповідність програм корпоративним цінностям та стратегічним цілям компанії.

Стратегічний підхід до соціальної відповідальності передбачає поєднання соціальних ініціатив із розвитком персоналу, інноваційним потенціалом компанії та підтриманням високої корпоративної культури. Значна увага приділяється проектам, спрямованим на розвиток цифрової компетентності населення, розширення можливостей доступу до освіти, підтримку громад та створення позитивного соціального впливу. Така інтеграція КСВ дозволяє підприємству ефективно відповідати на сучасні виклики, посилювати стабільність бізнес-процесів та створювати стійкі конкурентні переваги [48].

Діяльність «Київстар» узгоджується з глобальними Цілями сталого розвитку, серед яких пріоритетними визначено забезпечення якісної та інклюзивної освіти (ЦСР №4), а також реалізацію заходів щодо протидії кліматичним змінам (ЦСР №13). Стратегічні орієнтири компанії формуються

відповідно до міжнародного порядку денного зі сталого розвитку до 2030 року та національних стратегічних документів, спрямованих на модернізацію економіки та цифрову трансформацію країни.

Важливою умовою ефективного функціонування соціальних програм є наявність системи оцінювання їх впливу, ідеалізований цикл такого управління представлено на рис. 3.1. Компанія приділяє увагу використанню як кількісних, так і якісних індикаторів результативності, а також узгодженню цих підходів із інтересами ключових груп стейкхолдерів – працівників, клієнтів, інвесторів, партнерів та місцевих громад. Розробка власних методик оцінювання, адаптованих до специфіки бізнесу, дає змогу коригувати соціальні проєкти відповідно до їхнього фактичного ефекту та очікувань суспільства.



Рисунок 3.1 – Циклічний процес стратегічного планування, реалізації та оцінки ефективності програм КСВ

Джерело: складено автором на основі рекомендацій [67, 69]

Статистичні дані свідчать про зростання ролі КСВ у корпоративному секторі України. За даними Pro Bono Club Ukraine, у 2021 році бюджети компаній на реалізацію соціальних програм варіювалися від 7 тис. грн до понад 5 млн грн, що підтверджує різний рівень залучення бізнесу до соціальної діяльності. Понад 80% компаній співпрацюють із благодійними та громадськими організаціями, тоді як близько третини активно оцінюють ефективність власних програм. Поступовий перехід до системного вимірювання впливу КСВ відображає підвищення відповідальності бізнесу перед суспільством [68].

Найважливішими групами, на які орієнтовані соціальні програми, залишаються споживачі та персонал. Саме вони формують інформаційне середовище про компанію та впливають на рівень довіри до бренда. Оцінювання їхньої задоволеності здійснюється за допомогою таких індикаторів, як CSAT і eNPS, що дозволяє визначити рівень лояльності та ефективність внутрішніх і зовнішніх соціальних практик [62].

Компанія приділяє особливу увагу екологічній, соціальній та економічній складовим сталого розвитку, прагнучи досягти збалансованого впливу на суспільство й навколишнє середовище. Зміцнення ролі КСВ у корпоративному управлінні сприяє підвищенню адаптивності бізнесу та формуванню його стійкості в умовах динамічних ринкових змін.

Стратегічні підходи «Київстар» до розвитку корпоративної соціальної відповідальності демонструють високий рівень інтеграції соціальних ініціатив у загальну систему корпоративного управління компанії. КСВ виступає не як додатковий напрям діяльності, а як ключовий інструмент формування довіри стейкхолдерів, зміцнення корпоративної репутації та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1 – Ключові переваги впровадження КСВ у діяльності ПрАТ «Київстар»

Перевага	Короткий опис	Приклад для «Київстар»
<i>Покращення репутації</i>	Формування позитивного іміджу серед споживачів, партнерів, держави	Висока позиція в рейтингу «Індекс КСВ» (89 балів)
<i>Зростання лояльності споживачів</i>	Залучення та утримання клієнтів через спільні цінності	Активна участь абонентів у благодійних SMS-зборах («Допомога ЗСУ»)
<i>Підвищення мотивації персоналу</i>	Зміцнення корпоративної культури, гордість за роботодавця	15% співробітників — активні волонтери, наявність програм розвитку
<i>Зниження ризиків</i>	Менша схильність до конфліктів із громадами та регуляторами	Прозора політика, дотримання міжнародних стандартів (ISO 26000)
<i>Привабливість для інвесторів</i>	Відповідність критеріям ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління)	Успішне IPO на Nasdaq у 2025 році

Джерело: складено автором на основі [61]

Пов'язання соціальних проєктів із розвитком людського капіталу, інноваціями та цифровою трансформацією створює основу для довгострокового позитивного впливу на суспільство. [61]

Компанія послідовно узгоджує соціальні проєкти з глобальними та національними пріоритетами сталого розвитку, що забезпечує стратегічну логіку її діяльності. При цьому значна увага приділяється вимірюванню ефективності соціальних програм і залученню ключових груп стейкхолдерів до оцінювання їх результатів. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості, відповідальності та результативності КСВ.

З огляду на аналіз можна зробити висновок, що «Київстар» формує цілісну систему корпоративної відповідальності, яка забезпечує не лише соціальний ефект, а й стратегічні переваги для компанії, зміцнюючи її позиції в умовах зростаючої конкуренції та підвищених очікувань суспільства. Подальший розвиток КСВ у корпоративному управлінні має потенціал для

посилення ролі компанії в соціально-економічному розвитку країни та формування більш сталого бізнес-середовища [63-66].

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління КСВ на підприємстві

Механізми управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві «Київстар» можуть бути підсилені шляхом удосконалення внутрішньої координації, розширення функцій відповідальних структур і поглиблення інтеграції принципів КСВ у стратегічне управління. Одним із ключових напрямів розвитку є розширення повноважень КСВ-менеджера, який, окрім координування окремих соціальних проєктів, має отримати можливість брати участь у формуванні довгострокової стратегії компанії. До його функціоналу доцільно включити стратегічне планування КСВ-ініціатив, проведення системної аналітики, оцінювання ризиків та контроль ефективності реалізованих програм. У такий спосіб управління соціальною відповідальністю переходить із операційного рівня на рівень стратегічного менеджменту [70].

Для підвищення результативності КСВ важливо забезпечити тіснішу співпрацю між департаментом комунікацій, HR-відділом, юридичним підрозділом, фінансовим департаментом і структурними одиницями, що займаються інноваціями та цифровими продуктами. Це дасть змогу формувати більш комплексні проєкти, орієнтовані на потреби громади, співробітників та ринку, а також дозволить інтегрувати принципи сталого розвитку у ключові бізнес-процеси. Координація між підрозділами також сприятиме уникненню дублювання функцій, оптимізації витрат та своєчасному обміну інформацією, що є критично важливим для великих підприємств.

Важливим напрямом удосконалення є підвищення прозорості КСВ-звітності та регулярне здійснення оцінювання результативності соціальних

проектів. Хоча компанія вже має досвід взаємодії з громадськістю та оприлюднення результатів окремих ініціатив, систематичне формування публічних нефінансових звітів відповідно до стандартів GRI (Global Reporting Initiative) або ESG (Environmental, Social, and Corporate Governance) дозволить значно зміцнити довіру стейкхолдерів. Підприємству також доцільно розробити комплексну систему ключових показників ефективності (KPI) для оцінки впливу КСВ-проектів. Серед таких показників можуть бути: рівень охоплення цільових груп, соціально-економічний ефект, вплив на репутацію бренду, залученість працівників чи скорочення екологічних ризиків. Запропонована система ключових показників може бути структурована за трьома основними групами (рис. 3.2), що відповідають економічним, соціальним та екологічним аспектам сталого розвитку. Запровадження регулярного аналізу дасть змогу виявляти слабкі місця, своєчасно коригувати стратегію та забезпечувати довгострокову сталість результатів [67, 69].

Економічні, Соціальні, Екологічні		
1. Ріст доходу 2. Економія витрат	1. Задоволеність працівників 2. Довіра суспільства	1. Зменшення відходів 2. Енергоефективність

Рисунок 3.2 – Ключові показники ефективності (KPI) КСВ.

Джерело: складено автором на основі рекомендацій [67, 69]

В майбутньому можливе використання стандартів SASB для оцінки нефінансових ризиків.

SASB (Sustainability Accounting Standards Board) — це стандарти, орієнтовані на оцінку фінансово значущих ESG-ризиків, специфічних для галузі. У телеком-секторі SASB приділяє особливу увагу:

- кібербезпеці;
- захисту персональних даних;
- безпеці мережі та її стабільності;
- енергоспоживанню телеком-інфраструктури;
- доступності послуг.

Для Київстару дане впровадження означатиме можливість якісно ідентифікувати ризики, що мають прямий вплив на фінансові результати. Сформує звітність, релевантну для міжнародних інвесторів та аналітиків. Надасть можливість оцінювати вразливість компанії до ESG-факторів у коротко- та довгостроковій перспективі.

SASB допомагає оцінити не просто соціальний ефект КСВ, але й те, як соціальні та екологічні фактори впливають на стійкість і капіталізацію компанії.

Окремої уваги потребує розширення партнерств, зокрема з громадськими організаціями, державними інституціями, міжнародними фондами та освітніми установами. Багаторівневе партнерство сприяє масштабуванню соціальних програм, поглибленню експертної підтримки та залученню додаткових ресурсів. Такі кооперації дають можливість реалізовувати більш комплексні проекти у сферах освіти, цифрової грамотності, екологічної відповідальності чи підтримки вразливих груп населення. Наявність партнерів також підвищує стійкість соціальних ініціатив та зменшує репутаційні та фінансові ризики, пов'язані з їх реалізацією [79].

У межах удосконалення механізмів управління КСВ важливо також активніше використовувати цифрові інструменти. Автоматизація процесів збору даних, впровадження онлайн-платформ для комунікації зі

стейкхолдерами, моніторинг екологічних показників у режимі реального часу або використання корпоративних порталів для залучення працівників до волонтерських активностей може суттєво підвищити ефективність управління. Цифровізація процесів дозволяє оперативно отримувати дані, забезпечує прозорість та спрощує ухвалення управлінських рішень.

Комплексне удосконалення механізмів управління корпоративною соціальною відповідальністю також передбачає розвиток внутрішньої культури сталого розвитку. Підприємству варто посилювати освітні програми для співробітників, проводити тренінги з етичного бізнесу, інклюзії, цифрової безпеки, екологічної свідомості та соціальної взаємодії. Формування такої культури сприяє не лише підвищенню ефективності соціальних проєктів, а й зміцненню корпоративної репутації та залученню персоналу до спільних ініціатив [48].

Загалом удосконалення механізмів управління КСВ у «Київстар» може бути реалізоване через поєднання стратегічного підходу, прозорої системи звітування, цифровізації процесів, розширення партнерств та підвищення компетентності відповідальних структур. Реалізація цих напрямів дозволить підприємству підвищити соціальний вплив, зміцнити конкурентні переваги та забезпечити відповідність найкращим міжнародним практикам сталого розвитку.

3.3 Практичні заходи щодо підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Київстар»

Практична реалізація корпоративної соціальної відповідальності в компанії «Київстар» може бути істотно посилена завдяки впровадженню системи комплексних заходів, орієнтованих на розширення соціальних програм, удосконалення механізмів управління та запровадження інноваційних підходів, що відповідають сучасним суспільним потребам. Одним із ключових напрямів подальшого розвитку є масштабування програм

цифрової грамотності, які вже продемонстрували високу ефективність у підвищенні цифрової включеності різних демографічних груп населення. Розроблення диференційованих навчальних модулів для дітей, молоді, представників сфери малого бізнесу та осіб старшого віку дозволить сформувати інклюзивне цифрове середовище та зменшити ризики цифрової нерівності, які значно посилилися на тлі воєнних подій та зростання залежності громадян від онлайн-сервісів.

Важливою складовою соціальної відповідальності компанії залишається підтримка освіти, зокрема розвиток цифрових компетентностей. Компанія «Київстар» має потенціал суттєво посилити свій внесок у формування кадрового потенціалу країни шляхом запровадження безкоштовних онлайн-курсів з ІТ-грамотності, основ програмування, підприємництва, медіаграмотності та цифрової безпеки. Партнерства з українськими та іноземними університетами, технічними коледжами та провідними освітніми платформами можуть забезпечити створення спільних освітніх програм, стажувань, дуальних форм навчання та наукових проєктів, що сприятиме підвищенню рівня підготовки молодих фахівців для цифрової економіки. Такий підхід відповідає кращим світовим практикам провідних телекомунікаційних компаній, які розглядають інвестиції в людський капітал як ключовий інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку [48].

У цьому контексті особливо перспективним виглядає подальший розвиток освітніх та інноваційних ініціатив, орієнтованих на формування майбутнього науково-технічного потенціалу країни. Підтримка STEM-освіти, технічних гуртків, інженерних лабораторій, стартап-шкіл та програм підприємницького розвитку дозволить розширити доступ молоді до сучасних технологічних компетенцій. Програма «Зроби свій внесок», яка вже зарекомендувала себе як ефективний інструмент підтримки інноваційних ініціатив, має значний потенціал для подальшого масштабування. Її логічним

продовженням є розширення участі студентів, аспірантів, молодих дослідників і стартап-команд, що сприятиме створенню інноваційного середовища навколо компанії та формуватиме пул перспективних технологічних рішень, здатних підсилити конкурентоспроможність України у глобальному цифровому просторі.

Таким чином, удосконалення практичних заходів КСВ шляхом поглиблення освітніх, цифрових та інноваційних програм дозволить «Київстар» не лише підвищити соціальний вплив, а й закріпити позиції відповідального лідера у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Компанія, яка системно інвестує в розвиток людського потенціалу та цифрових компетентностей, формує фундамент для сталого економічного розвитку країни та зміцнення її конкурентних позицій у майбутньому [73].

Соціальні та гуманітарні проекти залишаються однією з найбільш значущих складових КСВ, особливо в умовах війни. Компанія може продовжувати розширювати програми підтримки внутрішньо переміщених осіб, надаючи їм доступ до зв'язку, цифрових ресурсів і сервісів. Поширення практики забезпечення інтернет-доступу в укриттях, центрах допомоги населенню, модульних містечках та закладах, що приймають переселенців, сприятиме підвищенню їхньої інформаційної безпеки та соціальної адаптації. У сфері медицини ефективним кроком може стати продовження модернізації реанімаційних та інтенсивних відділень через проект «Дитяча надія» та аналогічні ініціативи, а також розвиток партнерств із приватними клініками та міжнародними фондами [72].

Окремого та стратегічного значення у сучасних умовах набуває вдосконалення програм, спрямованих на посилення обороноздатності України, що є одним із ключових векторів корпоративної соціальної відповідальності «Київстар» у період повномасштабної війни. Компанія вже демонструє системний підхід до підтримки сектору національної безпеки, проте актуальні виклики потребують подальшої інституціоналізації та

стратегічного планування цих ініціатив. У межах партнерства з благодійним фондом «Повернись живим» доцільно створити єдиний комплексний підхід до реалізації оборонних проєктів, що включатиме не лише фінансування окремих потреб, а й формування довгострокових програм допомоги для саперних підрозділів, підрозділів протиповітряної оборони та підрозділів, що відповідають за кіберзахист держави. Раціональним кроком є розроблення цифрової онлайн-платформи корпоративної прозорості, на якій абоненти, партнери та міжнародні донори зможуть у режимі реального часу відстежувати хід зборів, закупівель, передачі обладнання та його подальше використання на передовій. Таке рішення забезпечить відкритість і підзвітність, суттєво підвищить довіру до соціальних ініціатив компанії та стимулюватиме ширше залучення громадян до проєктів оборонного спрямування, перетворюючи їх на сталу модель суспільно-корпоративної взаємодії.

Логічним розширенням оборонних програм є поглиблення діяльності «Київстар» у сфері кібербезпеки, адже в умовах сучасної гібридної війни саме кіберпростір стає одним із ключових полів протистояння. Зростання кількості кібератак на державні установи, критичну інфраструктуру та приватних користувачів вимагає від компанії формування нових стратегічних підходів до захисту цифрового середовища. Тому розвиток програм цифрової безпеки повинен розглядатися не лише як складова КСВ, але й як елемент загальної системи національної стійкості. Доцільним є розширення спектра освітніх проєктів, які можуть включати регулярні тематичні тренінги з кібергігієни для різних вікових та соціальних груп — від школярів і студентів до підприємців та осіб старшого віку. Створення інтерактивних освітніх модулів, розроблених у співпраці з міжнародними інституціями, такими як EU CyberNet або ENISA, сприятиме адаптації українських користувачів до світових стандартів цифрової безпеки.

Також доцільним є запровадження систем раннього попередження про шахрайські атаки та спроби фішингу, а також системи масового інформування клієнтів про актуальні цифрові загрози. Проведення комплексних інформаційних кампаній, спрямованих на популяризацію відповідальної поведінки в інтернеті та захист персональних даних, дозволить сформувати в суспільстві культуру безпечного використання цифрових технологій. У результаті такі ініціативи не лише підвищать цифрову грамотність громадян, але й забезпечать ширший внесок компанії в укріплення національної кіберстійкості – компонента, який сьогодні має таке ж значення, як і фізична оборона держави [71].

Окремого значення набуває розширення гуманітарних програм, особливо в регіонах, що перебувають близько до зон бойових дій або постраждали від воєнної інфраструктурної шкоди. «Київстар» може поглибити співпрацю з державними структурами, благодійними фондами та волонтерськими організаціями задля забезпечення громад засобами зв'язку, енергетичними рішеннями, підтримкою укриттів, доступом до інтернету та гуманітарними наборами. Реалізація комплексних програм допомоги населенням у кризових ситуаціях зміцнить стійкість громад, підвищить суспільну довіру та відповідатиме міжнародним стандартам корпоративної відповідальності у часи надзвичайних ситуацій.

Важливим практичним кроком є формування сталих екологічних програм, оскільки цей напрям поки представлений у діяльності компанії порівняно слабше, ніж соціальний та гуманітарний. До таких заходів належить розширення програми «Зелений офіс», скорочення споживання енергії, збільшення частки альтернативних джерел живлення для базових станцій, впровадження програм з утилізації електронних відходів та популяризація «зелених» цифрових послуг. Розроблення довгострокової екологічної стратегії дозволить компанії наблизитися до вимог ESG-стандартів і підвищити стійкість бізнесу [74].

Підвищення ефективності КСВ також можливе через активніше залучення працівників до волонтерських ініціатив. Формування корпоративних програм волонтерства, проведення тренінгів з громадської діяльності, стимулювання участі співробітників у соціальних проєктах і створення внутрішніх платформ для обміну ідеями сприятиме формуванню культури взаємодопомоги та відповідальності. Такі практики позитивно впливають як на корпоративний клімат, так і на суспільний імідж компанії [75].

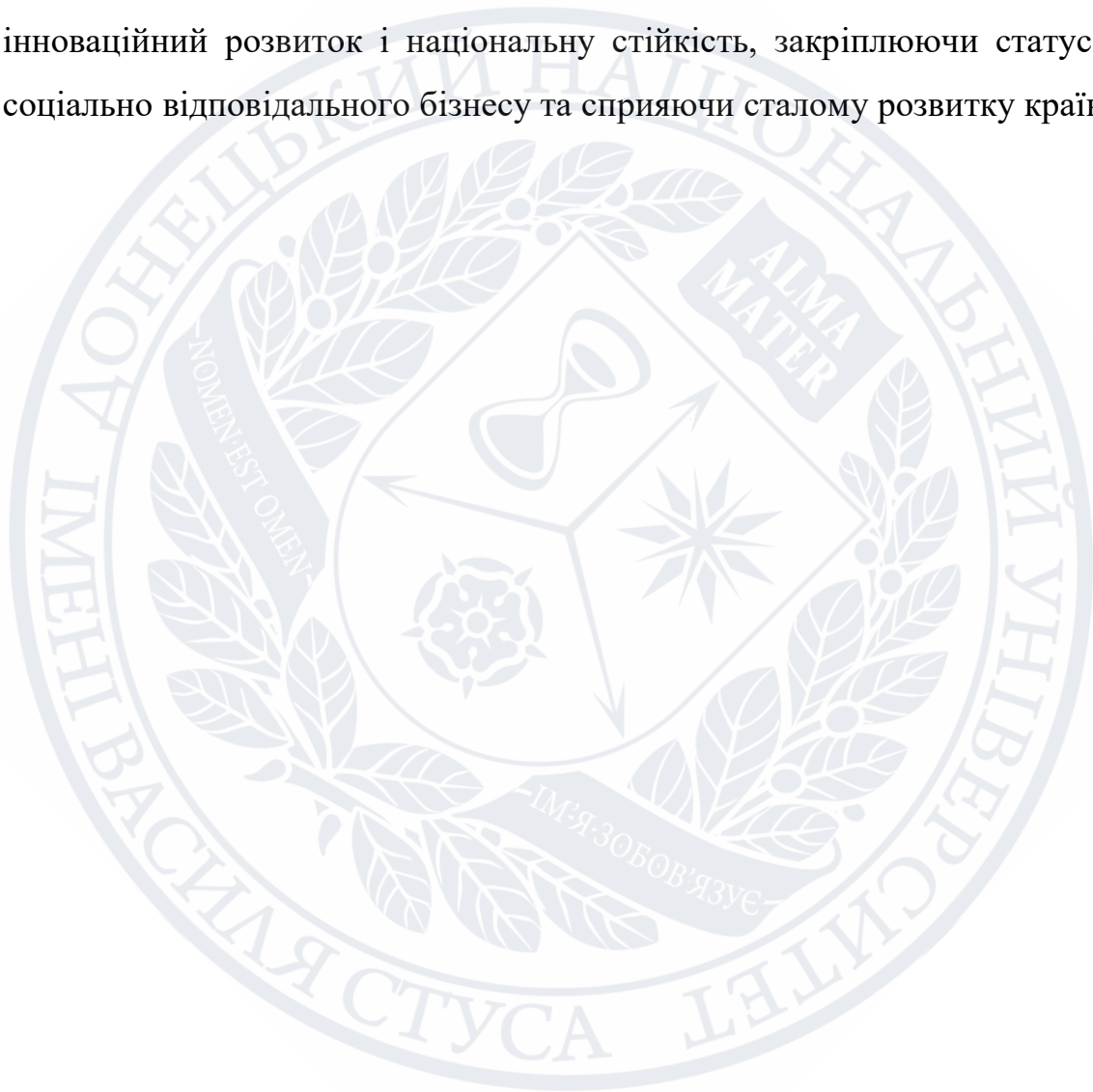
Ефективність практичних заходів залежить і від розвитку механізмів моніторингу та оцінювання результатів КСВ. Доцільним є введення індикаторів ефективності за кожним напрямом діяльності – цифрова освіта, соціальна підтримка, медицина, оборона, екологія. Регулярний аналіз даних, підготовка відкритих звітів і порівняння результатів із міжнародними практиками дозволять компанії не лише підвищувати прозорість, а й зміцнювати репутацію як соціально відповідального бізнесу [76].

Практичні заходи КСВ компанії «Київстар» демонструють системний і комплексний підхід, що охоплює соціальні, освітні, інноваційні, гуманітарні, оборонні, кібербезпекові та екологічні напрями діяльності. Масштабування освітніх і цифрових програм, зокрема для дітей, молоді, підприємців та людей старшого віку, дозволяє підвищувати цифрову грамотність, формувати інклюзивне цифрове середовище та готувати висококваліфікованих фахівців для цифрової економіки. Підтримка STEM-освіти, стартап-шкіл та програми «Зроби свій внесок» сприяє розвитку інноваційного середовища та створенню технологічних рішень, що підсилюють конкурентоспроможність України.

Соціальні та гуманітарні проєкти, зокрема допомога внутрішньо переміщеним особам і модернізація медичних закладів, посилюють соціальну адаптацію та благополуччя населення. Підтримка оборонних ініціатив і розвиток кібербезпеки формують стратегічну національну стійкість, а

програми екологічної відповідальності наближають компанію до міжнародних ESG-стандартів і підвищують стійкість бізнесу.

Активне залучення працівників до волонтерства та комплексний моніторинг результатів КСВ забезпечують прозорість, підзвітність і сталість соціальних програм. Таким чином, «Київстар» формує багатовимірну модель корпоративної соціальної відповідальності, яка поєднує соціальний ефект, інноваційний розвиток і національну стійкість, закріплюючи статус лідера соціально відповідального бізнесу та сприяючи сталому розвитку країни.



ВИСНОВКИ

Проведене дослідження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як складової корпоративного управління підприємством дало змогу комплексно розкрити теоретичні засади, оцінити сучасний стан реалізації соціально відповідальної політики на прикладі ПрАТ «Київстар» та сформувані обґрунтовані практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління КСВ в умовах сучасних викликів. Отримані результати підтверджують досягнення мети дослідження та виконання всіх поставлених завдань.

У теоретичній частині роботи систематизовано еволюцію наукових підходів до розуміння корпоративної соціальної відповідальності, простежено трансформацію її ролі в діяльності підприємств та обґрунтовано різні моделі реалізації КСВ у світовій практиці. Встановлено, що сучасне трактування КСВ виходить далеко за межі благодійності чи філантропії, охоплюючи економічний, правовий, етичний та соціальний виміри функціонування бізнесу. Доведено, що впровадження соціально відповідальної політики є не додатковою опцією, а стратегічною необхідністю, спрямованою на забезпечення репутаційної стійкості, інноваційності та довгострокового розвитку компаній.

Аналіз корпоративного управління підтвердив, що КСВ має розглядатися як інтегрований елемент стратегічної системи менеджменту, який потребує узгодження на всіх рівнях – від формування місії та цілей підприємства до практичних рішень, що стосуються персоналу, партнерів, клієнтів та суспільства. У роботі встановлено, що ефективність корпоративного управління суттєво підвищується за умови, коли принципи соціальної відповідальності відображені у стратегічних документах, корпоративних політиках, внутрішніх стандартах та системі оцінки результатів діяльності.

У межах практичної частини детально проаналізовано діяльність ПрАТ «Київстар», визначено його роль як інноваційного лідера українського телекомунікаційного ринку та охарактеризовано ключові напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Дослідження показало, що компанія активно впроваджує соціальні програми, спрямовані на розвиток цифрової освіти, підтримку громад, надання гуманітарної допомоги, охорону здоров'я, психологічну підтримку населення, розвиток персоналу та впровадження екологічних стандартів. Значна увага приділяється комунікаційній відкритості та формуванню позитивного корпоративного іміджу, що відповідає сучасним очікуванням стейкхолдерів.

Оцінка ефективності КСВ показала, що реалізовані ініціативи «Київстару» мають виражений соціальний ефект, сприяють зміцненню довіри клієнтів, партнерів, працівників та суспільства загалом, а також позитивно впливають на конкурентоспроможність підприємства. При цьому аналіз виявив і низку проблемних зон: необхідність подальшого розвитку екологічних програм, недостатній рівень структурованості нефінансової звітності, потребу в систематизації моніторингу результативності соціальних проєктів, а також актуальність формування стратегічної моделі КСВ, інтегрованої у загальну систему корпоративного управління.

Важливим науковим результатом дослідження є сформована система рекомендацій, спрямованих на вдосконалення КСВ у діяльності підприємства. До них належать: удосконалення структурної моделі управління КСВ; чітке розмежування функцій між підрозділами та підвищення рівня відповідальності керівників за реалізацію соціальних ініціатив; розроблення стратегічної дорожньої карти КСВ; розширення спектра екологічних програм та екологічних інвестицій; удосконалення нефінансової звітності шляхом впровадження прозорих стандартів; посилення залучення стейкхолдерів через регулярний діалог і партнерські проєкти; формування внутрішніх програм корпоративної етики, спрямованих на підвищення культури відповідального управління.

У роботі також обґрунтовано доцільність запровадження системи кількісних та якісних індикаторів для вимірювання ефективності соціальних програм, що дозволить підвищити прозорість КСВ, полегшити комунікацію з інвесторами та зміцнити довіру суспільства до підприємства. Запропоновано розвивати корпоративне волонтерство, яке є дієвим механізмом соціального впливу та формування ціннісної корпоративної культури. Наголошено на важливості підвищення рівня внутрішньої освіти персоналу щодо принципів КСВ, оскільки соціальна відповідальність має ґрунтуватися на реальних управлінських практиках, а не лише на декларативних документах.

Проведене дослідження дало змогу сформувати цілісне бачення КСВ як стратегічного інструмента корпоративного управління, визначити її роль у забезпеченні сталого розвитку бізнесу та запропонувати практичні заходи, спрямовані на підвищення ефективності соціально відповідальної діяльності. Розроблені рекомендації мають практичне значення для підприємств телекомунікаційної сфери та можуть бути адаптовані іншими компаніями, які прагнуть підвищити ефективність соціально відповідальної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Поуліопоулос Л. Автономний відділ корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та його вплив на сприйняття менеджерами КСВ. *Журнал європейської економіки*. 2017. Т. 13, № 1. С. 68–79.
2. Дмитрів Б. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності. *Сталий розвиток економіки*. 2019.
3. Історія політичної думки / уклад. А. О. Карасевич. Умань: ФОП Жовтий О. О., 2013. 651 с.
4. Бісікало О. В. Концептуальні основи моделювання образного мислення людини. Вінниця: РВВ ВДАУ, 2008. 163 с.
5. Йонас Г. Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації. Київ: Лібра, 2001. 400 с.
6. Аквінський Ф. Сума теології. Львів: Свічадо, 2000–2010.
7. Baldwin J. W. The Medieval Theories of the Just Price. *Transactions of the American Philosophical Society*. 1959. Vol. 49. P. 1–92.
8. Мор Т. Утопія / пер. з лат. О. Жупанського. Київ: Основи, 2004. 256 с.
9. Kautsky K. Thomas More and His Utopia. London: Swan Sonnenschein & Co., 1888. 287 p.
10. Єгоршин О. Історія менеджменту: підручник. Київ: КНЕУ, 2016. 312 с.
11. Герасимчук В. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління. Київ: КНЕУ, 2019. 274 с.
12. Савчук В. Історія менеджменту. Київ: Академвидав, 2014. 368 с.
13. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. 1970. September 13. P. 32-33, 122–126.
14. Frederick W. C. From CSR-1 to CSR-2: The Maturing of the Business-and-Society Thought . *Business & Society*. 1986.

15. Саприкіна М. А., Саєнсус М. А., Зінченко А. Г. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика. Київ, 2011.
16. Соціальна відповідальність: принципи та рекомендації щодо звітності (проект) / Форум соціальної відповідальності бізнесу України. Київ, 2006. 20 с.
17. Антощенкова В. В., Дейнега М. В. Історико-теоретичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності. *Вчені записки КНЕУ*. 2023. Т. 3, № 1. С. 45–59.
18. Березюк К. М. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Науковий збірник Чумаченко-читань*. 2017.
19. Левченко І. С. Корпоративна соціальна відповідальність та сталий розвиток бізнесу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2012. № 3(85). С. 34–42.
20. Волошин С. І. Корпоративна соціальна відповідальність: теорія та практика впровадження. Київ: КНЕУ, 2018. 256 с.
21. Кузьменко О. В. Соціальна відповідальність бізнесу: сучасні тенденції та інструменти. Харків: ХНУ, 2020. 198 с.
22. Петренко Т. М. Корпоративне управління та етика бізнесу. Львів: ЛНУ, 2019. 212 с.
23. Соловей І. П. Менеджмент корпоративної соціальної відповідальності: інтеграція в стратегії компаній. Київ: Наукова думка, 2021. 180 с.
24. Шевченко Н. В. Соціально відповідальний бізнес: концепції та практики в Україні. Дніпро: ДНУ, 2017. 204 с.
25. Блоуфілд М., Мюррей А. Корпоративна соціальна відповідальність: стратегічний підхід до стейкхолдерів. Київ: КНЕУ, 2019. 224 с.
26. Затеїщикова О. В., Левченко О. М. Стратегії корпоративного управління та соціальна відповідальність бізнесу. Харків: ХНУ, 2020. 198 с.
27. Ковальчук І. П. Інтеграція КСВ у систему корпоративного управління: концепції та практики. Львів: ЛНУ, 2018. 210 с.

28. Соловей І. П. Менеджмент корпоративної соціальної відповідальності: стратегічний вимір. Київ: Наукова думка, 2021. 180 с.
29. Петренко Т. М. Система стратегій управління та соціальна відповідальність підприємства. Дніпро: ДНУ, 2019. 204 с.
30. Керолл А., Шабан К. Корпоративна соціальна відповідальність та стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2017. 210 с.
31. Жуковська В., Харламова А., Мисько Г. Інтеграція КСВ у корпоративну стратегію підприємства. Харків: ХНУ, 2019. 188 с.
32. Гейлбрейт Дж. Стратегічне управління підприємством: ключові компоненти та соціальна відповідальність. Львів: ЛНУ, 2018. 224 с.
33. Міжнародний огляд звітності у сфері корпоративної відповідальності (KPMG, 2013). Переклад українською. Київ : KPMG Україна, 2013. 56 с.
34. Портер М. Е., Крамер М. Р. Стратегічна корпоративна соціальна відповідальність: створення економічної та соціальної цінності. 2018. 240 с.
35. KPMG. Global RepTrak 100: рейтинг корпоративної репутації. Переклад українською. Київ: KPMG Україна, 2018. 56 с.
36. FleishmanHillard. Global CSR Survey 2019: роль топ-менеджменту у соціальних ініціативах. Київ: переклад українською, 2019. 48 с.
37. Петренко Т. М. КСВ та стратегічний вплив на корпоративний імідж. Львів: ЛНУ, 2020. 210 с.
38. Сидоров І. П. Соціальна відповідальність бізнесу у світовій практиці: тенденції та результати досліджень. Київ: Наукова думка, 2021. 184 с.
39. Кузьменко О. В. Зарубіжні моделі корпоративної соціальної відповідальності та їх адаптація в Україні. Харків: ХНУ, 2020. 198 с.
40. Петренко Т. М. Корпоративна соціальна відповідальність: порівняльний аналіз американської, європейської та азійської моделей. Львів: ЛНУ, 2019. 212 с.

41. Соловей І. П. Соціальна функція бізнесу: міжнародні практики та український досвід. Київ: Наукова думка, 2021. 180 с.
42. Харламова А., Мисько Г. Національні моделі КСВ: теорія і практика впровадження в Україні. Дніпро: ДНУ, 2020. 204 с.
43. ПРАТ «Київстар»: вся інформація про компанію: URL: <https://vkursi.pro/card/prat-kyivstar-21673832>.
44. Інформація для акціонерів і стейкхолдерів, «Київстар»: URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers>.
45. Рейтинг «100 найкращих роботодавців України 2025». Delo.ua.: URL: <https://delo.ua/business/naikrashhi-robotodavci-ukrayini-2025-golosuvannya-rozpocato-445645/>.
46. Рейтинг найкращих роботодавців України 2023. Delo.ua.: URL: <https://delo.ua/business/golovnij-aktiv-reiting-krashhix-robotodavciv-ukrayini-414463/>.
47. Доходи на зв'язку: скільки заробляють мобільні оператори Speka.ua.: URL: <https://speka.ua/business/doxodi-na-zvyazku-skilki-zaroblyayut-mobilni-operatori-internet-provaideri-ta-provaideri-fiksovanogo-golosovogo-zvyazku-pn0g4z>.
48. Київстар - соціальна відповідальність: URL: <https://kyivstar.ua/about/responsibility>.
49. Київстар Business Hub - стаття «Що таке корпоративна соціальна відповідальність». URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-korporatyvna-soczialna-vidpovidalnist-ta-navishho-vona-biznesu>.
50. Київстар - новина про корпоративне волонтерство. URL: <https://kyivstar.ua/news/id181220241100>.
51. ISO 26000 - національний стандарт ДСТУ (українською): URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_26000_2019_nastanovi_schodo_socialnoi_vidpovidalnost.pdf.

52. Підручник CSR-Ukraine «Корпоративна соціальна відповідальність» (PDF): URL: https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/11/book_2011-1.pdf.
53. Жмай О. «Корпоративна соціальна відповідальність: вклад мобільних операторів України ...». URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/download/1283/1388/2620>.
54. Три роки стійкості: Київстар ... - про інвестиції, соціальні ініціативи під час війни. URL: <https://kyivstar.ua/news/id2402320241130>.
55. Новина про корпоративне волонтерство. Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/news/id181220241100>.
56. Київстар отримав міжнародну нагороду за стійкість у війні (World Communication Awards). URL: <https://kyivstar.ua/news/id131220241200>.
57. Інформація про капітальні інвестиції Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/news/id200320251500>.
58. Про сплату податків. URL: <https://kyivstar.ua/news/id050520251030>.
59. Про КСВ українських компаній, зокрема Київстар: про CSR програму Київстар (включно з “Smartphone for Parents”). URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17381493576292.pdf>.
60. Платформа Sharity від Київстар. URL: https://kyivstar.ua/about/responsibility/sharity?utm_source.
61. Інформація для інвесторів Київстар. URL: https://kyivstar.ua/about/investors?utm_source.
62. Захарченко В.І. Трансформаційні процеси у промислових територіальних системах України. Вінниця : Гіпаніс, 2004. 248 с.
63. CSR Effectiveness. URL: www.sustainability.com/.
64. Crane A. Business Ethics. Oxford : Oxford University Press, 2007. 566 p.
65. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*. 1970. 356 p.

66. Windsor D. The Future of Corporate Social Responsibility. *The International J. of Organizational Analysis*. 2001. 9, № 3. P. 225–256

67. CSR-Ukraine - кейси та аналітика про корпоративну соціальну відповідальність в Україні. URL: <https://csr-ukraine.org>.

68. Pro Bono Club Ukraine - аналітика щодо КСВ в Україні. URL: <https://probono.org.ua>.

69. Global Reporting Initiative (GRI). URL: <https://www.globalreporting.org>.

70. ESG-інформація для підприємств. URL: <https://www.esgenterprise.com>.

71. Соціальна відповідальність (CSR) та соціальні проєкти. URL: <https://kyivstar.ua/about/responsibility>.

72. Річні звіти та звіти про стійкість. URL: <https://kyivstar.ua/about/responsibility/reports>.

73. Програма «Зроби свій внесок». URL: <https://kyivstar.ua/about/responsibility/make-your-contribution>.

74. Ініціатива «Зелений офіс» та екологічні проєкти. URL: <https://kyivstar.ua/about/responsibility/green-office>.

75. CSR-Ukraine: URL: <https://csr-ukraine.org>.

76. Global Reporting Initiative (GRI): URL: <https://www.globalreporting.org>.

77. Корпоративна соціальна відповідальність в українській бізнес практиці. URL: https://journals.uran.ua/jiep/article/view/27599/0?utm_source.

78. Як компанії в різних країнах будують екологічно відповідальний бізнес. URL: <https://special.ain.ua/5g-and-ecology-ua/>.

79. Сталий розвиток та ESG-звітність: сучасні вимоги і стандарти у світі. URL: https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/understanding-the-global-esg-reporting-framework-today?utm_source.