

**МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**



ISSN (PRINT): 2786-765X
ISSN (ONLINE): 2786-7668

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**SCIENTIFIC WORKS
OF INTERREGIONAL ACADEMY
OF PERSONNEL MANAGEMENT
ECONOMIC SCIENCES**

Випуск 1 (81), 2026



Видавничий дім
«Гельветика»
2026

Головний редактор:

Ніценко В. С., д-р екон. наук, проф., Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Члени редакційної колегії:

Андрющенко К.А., д-р екон. наук, проф., Державний університет інфраструктури та технологій

Бердар М.М., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Гончаренко М.Ф., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Грановська В.Г., д-р екон. наук, проф., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Даций О.І., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Кришталь Г.О., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Негода Ю.В., д-р екон. наук, проф., Національний університет біоресурсів і природокористування України

Побережна З.М., д-р екон. наук, проф., Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Aghayeva Konul, Ph.D., Associate Professor, Azerbaijan University of Architecture and Construction, Azerbaijan

Błażej Prusak, Dr. hab., Associate Professor, Gdańsk University of Technology (Gdańsk Tech), Poland

Ghai Priyanka, PhD, Associate Professor, Indian Institute of Management Rohtak, India

Malgorzata Okręglińska, Dr. hab., Prof. PCz, Cześćochowa University of Technology, Poland

Muntean Andreea Cipriana, Ph.D, Associate Professor, "1 Decembrie 1918" University of Alba Iulia, Romania

Olubiyi Olasoji Timilehin, Ph.D. in Business Administration, West Midlands Open University, Nigeria

Rasa Subačienė, Doctor of Social Sciences, Professor, Vilnius University, Lithuania

Zayed Dr. Nurul Mohammad, PhD, Associate Professor, Daffodil International University, Dhaka, Bangladesh

Yusifov Elshad, PhD in Economics, Associate Professor, Azerbaijan University of Architecture and Construction, Azerbaijan

«Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 29 червня 2020 року № 735 (додаток 4)

Спеціальності: С1 Економіка та міжнародні економічні відносини;
D1 Облік і оподаткування; D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;
D3 Менеджмент; D5 Маркетинг; D7 Торгівля; J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг;
J3 Туризм та рекреація; С3 Міжнародні відносини.

Затверджено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол від 20.03.2026 р. № 3)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення
№ 1173 від 11.04.2024 року

Ідентифікатор медіа: R30-03893

Суб'єкт у сфері друкованих медіа:
Міжрегіональна Академія управління персоналом
03039, Україна, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, тел.: +38 (044) 298-51-23;
e-mail: journals@maup.com.ua

DOI: 10.32689/2523-4536

Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2026. Вип. 1 (81).
Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2026. 108 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку економіки. Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток економічної науки в Україні.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

**В. С. Ніценко, Т. В. Мартин, Н. А. Герасимчук,
В. В. Деньгуб, О. М. Кульганік**

ТРАНСФОРМАЦІЙНА РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
ТА ПРОМИСЛОВОЇ МАТЕМАТИКИ В КОГНІТИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....7

Н. І. Тімко

ЕНДОГЕННІ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ
ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ 21

Т. М. Червінська

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ..... 32

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

М. А. Андрєєв

БЮДЖЕТНЕ ФІНАНСУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ТА РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ:
СУЧАСНІ ПІДХОДИ РОЗПОДІЛУ КОШТІВ В УКРАЇНІ..... 42

К. С. Салига

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СТАНУ
ТА РИЗИКІВ БЕЗПЕКИ 53

В. В. Македон

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ОСНОВА
ФОРМУВАННЯ СТАБІЛІЗАЦІЙНОГО КОНТУРУ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ..... 60

МЕНЕДЖМЕНТ

Ю. Я. Хамига, М. О. Стаднік, С. І. Петричук

УПРАВЛІННЯ ПОКОЛІННЯМИ Z І АЛЬФА:
ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ
ДЛЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ..... 68

О. О. Мухін

СТАЛИЙ РОЗВИТОК РИНКУ НЕРУХОМОСТІ
В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ..... 78

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

О. В. Аксьонова, О. М. Яценко

КЛЮЧОВІ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПІДХОДИ
ДО МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ..... 90

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Andrii Buz

INTERNATIONAL POLITICAL ECONOMY OF POST-IMPERIAL STERLING:
FROM EXORBITANT PRIVILEGE TO NEO-DEPENDENT RESILIENCE
IN THE GLOBAL MONETARY HIERARCHY.....

98

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/81-3>

УДК 332.146.2:323(477)

JEL Classification: M14

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Т. М. Червінська

METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Tetiana Chervinska

Анотація. В роботі обґрунтовано методологію оцінювання соціальної відповідальності економічних систем в контексті процесів цифрової трансформації і сталого розвитку. Проведено комплексний аналіз основних принципів соціальної відповідальності в умовах цифровізації. Визначено ключові переваги та цифрові виклики, пов'язані з цими процесами. Запропоновано методичний підхід до оцінювання соціальної відповідальності з урахуванням соціально-інклюзивних, економічних та екологічних індикаторів. Означені підходи спрямовані на забезпечення інтеграції показників цифрової зрілості з реалізацією цілей сталого розвитку. Це передбачає можливості адаптації стратегічних напрямів суб'єктів господарювання до вимог процесів цифровізації, забезпечення збалансованості інноваційних змін з вирішенням соціальних завдань.

Ключові слова: соціальна відповідальність, цифрова трансформація, сталий розвиток, оцінка, цифрова інклюзія, індикатори.

Summary. The article is devoted to the development and justification of a methodological approach to assessing the social responsibility of economic entities in the context of digital transformation and the implementation of sustainable development initiatives. The study uses a methodology of analysis and synthesis to clarify certain concepts and approaches, systematic analysis to determine the relationship between digitalisation and social effectiveness, and a multi-criteria assessment method to form a system of social responsibility parameters. The article analyses the peculiarities of implementing the basic principles of social responsibility in the current conditions of rapid digitalisation of the economy. It has been established that modern assessment methods do not sufficiently take into account the existing digital risks and opportunities. The paper proposes a methodological approach based on an integrated approach and includes certain blocks of indicators – economic-digital, environmental and socially inclusive. Some attention is paid to the use of Big Data technology for monitoring social initiative processes. It is summarised that digital transformation is both an object of assessment and a tool for ensuring the transparency and accountability of business to citizens and society. The scientific novelty lies in the formation of a new approach to social responsibility analysis, which integrates digital maturity indicators with sustainable development goals (or ESG factors). This allows regional formations and enterprises to adapt their strategies to the requirements of digital transformation, ensuring a balance between the progressiveness of digital transformation and the fulfilment of social tasks. The implementation of the proposed approach can contribute to the creation of a transparent environment for interaction between authorities, business structures and citizens. The proposals presented may be useful in the formation of digital projects and strategies for the implementation of corporate social responsibility in the context of sustainable development.

Keywords: social responsibility, digital transformation, sustainable development, assessment, digital inclusion, indicators.

1. Вступ

Соціальна відповідальність бізнесу на сьогодні розглядається як нова парадигма сталого розвитку в контексті цифрової трансформації бізнесу і всього суспільства. Вона створює певні передумови для поширення соціально відповідальних і інклюзивних систем, що набувають глобального значення в умовах існуючих негараздів, різних кризових і військових викликів, загрозливих екологічних

проблем, поглиблення соціальної нерівності людей тощо.

Проблематика соціальної відповідальності постає особливо актуальною для України, так як тут цифрова трансформація здійснюється поряд із ключовими завданнями повоєнної відбудови економіки, посиленням принципів довіри бізнесу і суспільства та необхідності інтеграції у загальносвітовий і європейський простір. Отже, існує потреба

наукового обґрунтування того, як впливає інструментарій соціальної відповідальності бізнесу в період цифрової трансформації на сталість. В сучасних умовах цифрова трансформація являється вирішальним фактором розвитку соціально відповідального бізнесу. Вона поєднує в собі підвищення результативності бізнесу із розвитком нових соціальних та інклюзивних практик. Адже цифрові інструменти не лише оптимізують рутинні виробничі процеси та зменшують трансакційні витрати, а й формують умови для забезпечення відкритості, прозорості, більш відповідального управління і покращення взаємодії стейкхолдерів. Вони також мають тісний взаємозв'язок із вирішенням екологічних проблем, сприяють їх ефективному регулюванню і поступовому вирішенню. Все це являється системоутворюючими складовими сталого розвитку.

Відповідну увагу доцільно приділяти питанням інклюзії, як стратегічному виміру соціальної відповідальності і цифрової трансформації, що забезпечує певний доступ малих та середніх компаній, регіональних формувань і вразливих категорій громадян до нових можливостей.

На сьогодні реалізація цілей сталого розвитку спрямована на забезпечення певної збалансованості економічних, соціальних і екологічних складових в системі управління бізнесом. Важливим інструментом при реалізації цього питання виступає корпоративна соціальна відповідальність в контексті цифровізації. Вона являється парадигмою, в межах якої підприємці намагаються не лише забезпечувати свою прибутковість, а й приймати відповідальність за результати впливу на суспільство, працівників і довкілля. Цифровізація повторюваних, стандартних операцій, наприклад, сприяє зростанню ефективності діяльності та зменшенню при цьому ризиків та помилок, а отже, це позитивно відображається на сталому розвитку. Оцифровування певних адміністративних і управлінських функцій сприяє забезпеченню рівня прозорості і відкритості в роботі з клієнтами, отже сприяє зменшенню корупції, покращенню рівня соціальної відповідальності і реалізації завдань сталого розвитку. А соціальна відповідальність у контексті з інклюзивністю передбачають здатність поєднувати економічну успішність із суспільнозначимою цінністю та рівноправною доступністю до навчання, ресурсів. Різні питання щодо соціальної відповідальності бізнесу, висвітлені в роботах вітчизняних вчених, таких як Андрухів І.Т., Білик Р.Р., Варвус А.І., Ткаченко О., Квілінський А., Корнєєва

Ю. Кириленко С., Вовк В. Степаненко С., Немашкало К., Саліонович Л. та інших.

Зарубіжним автором «піраміди КСВ» Каролом А. проаналізовано багаторічну еволюцію терміну КСВ, розглянуто як КСВ трансформувалося із філантропії у стратегічний інструмент управління ризиками та створення спільної цінності. Однак робота має переважно теоретико-оглядовий характер. В ній бракує нових емпіричних даних або математичних моделей для вимірювання ефективності КСВ у цифрову епоху [1]. Інше зарубіжне видання базується на оцінюванні реагування фондового ринку на екологічні ініціативи компаній. Автором доведено, що інвестори стають більш чутливими до екологічного аспекту КСВ, що прямо впливає на капіталізацію. Проте дослідження акцентує увагу переважно на великих організаціях США і його результати важко екстраполювати на малий бізнес або ринки країн, що розвиваються [2]. Існує підхід, що розкриває інформацію про те як КСВ впливає на доступ до капіталу в азійських країнах, зокрема, підкреслюється роль прозорості звітності за стандартами GRI, при цьому визнається проблема (зеленого камуфляжу), або як компанії можуть маніпулювати звітністю, щоб виглядати кращими, ніж вони є, що певним чином деформує результати дослідження [3]. Деякі роботи фокусуються на внутрішній системі КСВ. Авторами доведено, що соціальні ініціативи підвищують лояльність персоналу та знижують плинність кадрів через ідентифікацію працівника з цінностями організації. Проте результати дослідження базуються на опитуваннях, де респонденти можуть давати соціально очікувані відповіді, що може викривляти реальний стан їх лояльності [4]. Вченими також досліджено, як цифрові технології (Big Data, блокчейн) допомагають компаніям робити свою соціальну звітність прозорішою, стверджуючи, що діджиталізація знижує витрати на впровадження екологічних стандартів. Однак при цьому дещо недооцінюється «цифровий розрив» організацій в країнах, що розвиваються і не мають доступу до дорогих інструментів моніторингу, що робить їх менш конкурентними у звітності. Також не враховується енерговитратність цифрових систем [5]. Є публікація присвячена феномену фальшивої екологічності, в якій проаналізовано, як надмірна реклама КСВ-ініціатив без реальних дій викликає незадоволення у споживачів, що призводить до падіння продажів та репутаційних втрат. Недоліком є те, що дослідження базується на групах студентів (молоді 18–25 років), які більш екологічно свідомі.

Результати можуть не відображатися на поведінці старших людей або споживачів із низьким рівнем доходу, для яких ціна є важливішою за етику [6].

Незважаючи напевне різноманіття підходів щодо використання принципів реалізації та оцінки корпоративної соціальної відповідальності ще не сформований єдиний методологічний підхід щодо її оцінки в умовах цифровізації й сталого розвитку.

2. Матеріали та методи

Інформаційна базаю (матеріалами) роботи є міжнародні стандарти та звіти, інформація українських компаній, глобальні ініціативні проєкти із звітів (GRI), цілі сталого розвитку ООН, зокрема в частині інновацій та інклюзії, нормативно-правові акти (національні стратегії цифровізації і сталого розвитку), емпіричні дані, нефінансова звітність (ESG-звіти) великих технологічних компаній, дані Державної служби статистики стосовно реалізації інновацій.

В роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи. З допомогою системного аналізу визначено взаємозв'язок КСВ, цифровізації та сталого розвитку як єдиної системи; теоретичного узагальнення та систематизації, для уточнення дефініції цифрової КСВ; метод порівняльного аналізу дозволив оцінити досвід українського бізнесу з впровадження ESG-критеріїв; економіко-статистичний аналіз, для оцінки динаміки публікації нефінансових звітів та відповідальних рейтингів компаній; табличний метод використано для наочної візуалізації моделей взаємозв'язку досліджуваних категорій.

Поширення цифрової трансформації радикально змінює функціонування сучасного бізнесу у світі. Вже на сьогодні більш як 65 % світового ВВП пов'язано із цифровізацією, згідно World Economic Forum, у 2030 році даний показник перевищить 80 % [7]. Проте більшість сучасних підприємств недостатньо готові до викликів цифровізації, особливо з урахуванням соціальної відповідальності, прозорості, сталості та інклюзії. Окремі великі компанії все активніше впроваджують стратегії соціальної відповідальності, в той час як інші підприємства, часто не мають достатніх ресурсів задля цього або методологічної підтримки щоб впроваджувати такі стратегії. Більшість КСВ-практик відрізняється фрагментарним, реактивним чи спонсорським характером, що не сприяє досягненню системних змін в реалізації основних завдань сталого розвитку. Цифрова трансформація водночас формує додаткові вимоги до

відповідального бізнесу, зростає запит суспільства на прозорість, цифрову етичність, захист персональних даних, екологічну відповідальність і соціальну інклюзію. При цьому існує потреба в обґрунтуванні підходів до оцінки КСВ як складової стратегічного управління, спрямованого не лише на репутаційне підвищення, а й на покращення цифрової спроможності і конкурентоспроможності.

Соціальна відповідальність сучасних компаній розглядається як певний інструмент сталого росту, узгодженого з стратегічними довгостроковими інтересами партнерів, суспільними орієнтирами, що сприяє соціальній гармонії, збалансованості, безпечності, добробуту людей, зберігання довкілля. Інтегрування міжнародних нормативів якості, безпеки екології та управління у роботі бізнесу стає необхідною умовою при виведенні товарів чи послуг на західні ринки. Взаємодії бізнесу будуються на основі принципів КСВ. Корпоративна соціальна відповідальність являється як інструментом підтримки суспільства або покращення власного іміджу, але вона дає здійснювати різні операції в бізнесі, що сприяють сталості, збалансованості. Вона представляється проявом поліпшення свідомості суспільства і підприємці повинні розглядати КСВ як важливий управлінський імператив, що відображається в усіх аспектах її діяльності.

Моделювання парадигми соціальної відповідальності в системі процесів цифрової трансформації і сталого розвитку компаній ґрунтується на розумінні бізнес-структур як відкритих динамічних систем, які постійно еволюціонують та взаємодіють із різними стейкхолдерами та навколишнім середовищем. Підприємства, як економічні суб'єкти, функціонують в межах специфічної економічної системи задля отримання відповідних економічних успіхів. Водночас суб'єкти господарювання діють у соціальному середовищі, яке представляє собою різноманітні відносини, що стосується певних процесів та взаємодії з різними соціальними спільнотами

Методика оцінки соціальної відповідальності у контексті цифрової трансформації сталого розвитку може бути побудована на інтегрованій системі показників, які ґрунтуються на оцінці впливу цифрових технологій на різні види факторів, екологічних, соціальних, управлінських, пов'язаних з окупністю витрат, ефективністю цифрових працівників, захистом даних і внеском у сталий розвиток. В якості основних складових методичного підходу можуть бути (табл.1)

Даний підхід передбачає можливості ідентифікувати і сильні і слабкі аспекти в діяльності у контексті соціальних питань за умов цифровізації, забезпечуючи покращення їх конкурентних переваг та збалансованість і стійкість розвитку. Формування методичного інструментарію щодо оцінювання корпоративної соціальної відповідальності у теперішніх умовах має ґрунтуватись на інтеграції таких основних компонентів: традиційних параметрів оцінки, цифрових індикаторів і критеріїв сталого розвитку (ESG).

Отже, в основі концептуальної моделі методичного підходу має бути триадна взаємодія або синергетичне поєднання таких трьох складових:

- цифровізації (Digital) (впровадження Big Data, ШІ або хмарних технологій з метою забезпечення прозорості та автоматизації бізнес-процесів;
- сталого розвитку (Sustainability) (підтримання реалізації основних цілей ООН (ЦСР 2030), зокрема, стосується екологічності та інклюзивності);
- соціальної відповідальності (CSR) (стосується етичності бізнесу, підтримання розвитку людського потенціалу і безпеки даних

[8, 9]. В якості оціночних показників (KPI) можуть використовуватись наступні (табл.2).

В сучасних умовах значно змінюються підходи і методи оцінки. Наприклад, в методичних підходах може використовуватись Fuzzy Logic (або метод нечіткої логіки), для оцінки певних якісних показників (зокрема, «етичності алгоритмів ШІ»), які важко вимірюються кількісними ознаками. Даний метод ґрунтується на певних «ступенях істини» і на відміну від класичної логіки, коли певний об'єкт розглядається як приналежний до визначеної множини, або ні, при використанні нечіткої логіки об'єкт може належати до означеної множини лише частково, наприклад, на 0,65 [9].

З точки зору динамічних дашбордів оцінювання соціального впливу на основі нечіткої логіки є основним інструментом при оцифруванні суб'єктивних та якісних параметрів. При аналізі впливу, зокрема, використовується фазифікація або так зване перетворення, коли чіткі показники, зокрема, рівень прибутку або чисельність відвідувань трансформуються у відповідні лінгвістичні ознаки (зокрема, низький, середній або високий показник). Також може використовуватись система обробки результатів невизначеності. Так як соціальні процеси

Таблиця 1

Основні складові методичного підходу до оцінки соціальної відповідальності в контексті цифрової трансформації і сталого розвитку

Компоненти	Сутність
Комплексність	Оцінка соціальної відповідальності має проводитись для всіх компаній, не зважаючи на їхній розмір
Інтеграція цифровізації і сталого розвитку	З урахуванням впливу інноваційних інструментів, новітніх цифрових технологій та процесів автоматизації на соціальну складову компанії, управління працівниками і сталий розвиток
Основні показники оцінки	Включають розмір прибутку, окупність витрат, якість робочих місць, безпеку і охорону праці, якість вироблених товарів, оплату податкових платежів, розмір зарплати, збереження довкілля
Соціальна компонента	Моніторинг особливостей вибору соціальних програм розвитку, що являється актуальним аспектом для економічних суб'єктів в період цифрових трансформацій
Системність	Розробка стратегічних підходів по забезпеченню високої конкурентоздатності і сталого розвитку організацій на основі визначених оцінок

Джерело: складено на основі [7]

Таблиця 2

Орієнтовна структура показників оцінки соціальної відповідальності в контексті цифровізації і сталого розвитку

Складові оцінки	Основні індикатори, Digital + ESG
Екологічна (E)	Рівень цифрового вуглецевого сліду, ефективність використання електроенергії цифровими центрами, застосування паперового обігу документації
Соціальна (S)	Індекс цифровізації інклюзії персоналу, інвестування навчання, забезпечення захищеності даних клієнтів
Управлінська (G)	Прозорість документації на основі блокчейн, впровадження підходів цифрової етики, кіберрезистентності
Економіко-цифровий	Частка прибутку від етичних цифрових ініціатив, ROI від застосування соціально-спрямованих IT-рішень

Джерело: складено на основі [8]

часто є неоднозначними, інструментарій нечіткої логіки дозволяє перетворювати в дашборд певні точки зору експертів або суб'єктивні оцінювання бенефіціарів, інтегруючи їх в математичну модель, за якою зручно робити висновки з аналізу, використовувати графічні інтерпретації тощо. Основними перевагами використання дашбордів є: можливість працювати з неточними даними, це дає змогу вимірювати деякі складні поняття, наприклад такі як «рівень щастя», «задоволеність» або «соціальна згуртованість» чи «якість життя», так як для них немає однозначного підходу при вимірюванні; краща адаптивність, так як дашборд реагує на виклики зовнішнього середовища, а ніж жорсткі математичні моделі; вища людиноцентричність, адже логіка прийняття рішень на основі таких підходів більш наближена до людського розуміння, а це робить оцінки дашборду більш зрозумілими для менеджерів [10].

Також представляє інтерес використання методики бенчмаркінгу. Або використовується порівняння з міжнародними, номативними, стандартними звітами (наприклад, GRI, SASB, TCFD). Бенчмаркінг у змінних дашбордах перетворює наявні цифрові значення з простих показників на певні контекстні дані. Він може бути також інтегрованим у систему оцінки корпоративної соціальної відповідальності. Наприклад: внутрішня оцінка, може використовуватись при порівнянні результатів роботи різних філій чи структурних підрозділів (наприклад, рівень інклюзії в офісі м. Львова і м. Одеси); конкурентна оцінка, використовується при порівнянні із прямими бізнес-конкурентами (з допомогою їх публічних звітів чи наявних рейтингів); галузева оцінка, здійснюється при урахуванні певних стандартів (це можуть бути, наприклад, медіанні данні викидів CO₂ стосовно агросектору); нормативна оцінка (Best Practice), проведення порівнянь з ідеальними системами чи глобальними цілями (наприклад, Цілі сталого розвитку ООН-SDGs) [11].

Оскільки дані стосовно КСВ часто неточні, на основі бенчмаркінгу тут також може використовуватись метод Fuzzy Logic. При цьому за основу можна використовувати звіти потенційних конкурентів. Потім на основі оцифрування їхніх вербальних описів, як наприклад, «ми значно покращили доступність» можна переводити їх у нечіткі числа і порівняти свій «Індекс Довіри» з їхнім імовірним індексом. Ключовими метриками для КСВ-бенчмаркінгу є такі [12]:

- рівень екологічних забруднень, наприклад, питома вага шкідливих викидів на одиницю отриманої виручки;
- аналіз соціальних аспектів Gender Pay Gap, наприклад, виявлення розривів у оплаті праці персоналу фірми, рівень плинності кадрів серед вразливих категорій працівників;
- оцінка в контексті системи управління, визначення співвідношення зарплати керівників найвищого рівня (CEO) до середньої зарплати в організації.

Основною перевагою динамічного бенчмаркінгу є те, що він забезпечує можливості досить швидкого виявлення помилок в роботі компанії, не очікуючи закінчення поточного року, щоб оперативно відслідкувати, що конкуренти в чомусь вас перевершили. Найбільш сучасним методичним підходом є Real-time моніторинг, що передбачає здійснення переходу від традиційної щорічної звітності до динамічних дашбордів оцінки соціального впливу, або до універсальних моделей оцінки викликів та загроз, при використанні певних цифрових моделей, які можуть візуалізувати і фільтрувати дані (табл.3).

Отже, на основі проведеного порівняння представлених способів оцінювання можна відзначити очевидні переваги використання динамічного дашборду у порівнянні з традиційними способами оцінки. Задля того, щоб дашборд був динамічним і дієвим, він має бути спрямованим на візуалізацію прогресивності розвитку компанії, відстеження її руху до конкретної мети, у відсотках до планових показників. Також він має відслідковувати певні критичні зони, тобто ті моменти при яких соціальна результативність

Таблиця 3

**Порівняльна характеристика традиційної системи оцінки
і на основі динамічного дашборду**

Характеристика	Щорічна статистична звітність	Динамічний дашборд
Періодичність оновлення	Один раз в рік	Щоденно /помісячно
Основна мета	Складання звіту	Оперативність прийняття рішень та коригування напрямів розвитку
Доступність	Публічна документація	Доступність на рівні команди, групи
Проведення аналізу	Інформаційний, описовий, засвідчує що відбулося	Прогностичний, діагностичний, чому і що може бути

Джерело: складено на основі [13]

є меншою від очікуваної. Також важливе значення має динамічне відстеження певних етичних показників, досить чутливих і неоднозначних, тому в систему дашборду має бути вбудована анонімізація. Результати проведення такої оцінки мають певну теоретичну і практичну значимість і можуть використовуватись з метою: коригування напрямів розвитку цифрової трансформації у контексті етичних ризиків; покращення інвестиційної привабливості організації; при формуванні бренду роботодавця в умовах цифрової економіки. При цьому зазначимо, і соціальна відповідальність і цифрова трансформація не являються самоціллю економічних систем, а використовуються в якості основних інструментів виконання ініціатив сталого розвитку.

Методика оцінювання рівня соціальної відповідальності в сучасних наукових дослідженнях ґрунтується на певному інтегруванні економічних показників, соціальних аспектів та етичних проявів цифрової трансформації. При цьому використовується інтегральний показник, що дає можливість привести різномірні індикатори до єдиного числового значення.

В якості основних методів оцінки соціальної відповідальності можуть бути кількісні та якісні, зокрема: інтегральна оцінка, що ґрунтується на застосуванні методу радару або адитивних моделей з метою візуалізації і визначення загального значення СВ з допомогою економічних, соціальних і екологічних параметрів; ESG-рейтингування-оцінювання відповідності компанії визначеним критеріям щодо стану довкілля, соціальної системи та управління; індексне моделювання, використовується при аналізі соціальної ефективності трудової діяльності в умовах цифрової трансформації; метод бенчмаркінгу передбачає порівняння результативності компанії із міжнародними стандартами, наприклад ISO 26000 і SA 8000 [14]. Як основні орієнтовні показники соціальної відповідальності доцільно використовувати групування параметрів оцінки за певними напрямками, що забезпечуватиме

об'єктивність і результативність проведеного аналізу (табл.4).

Вибір представлених даних може змінюватись залежно від наявних особливостей діяльності організацій, масштабування бізнесу або напрямів його роботи, цілей проведення оцінки тощо.

Світовий досвід показує, що КСВ пройшла певний еволюційний розвиток від добровільної філантропії до жорсткої вимоги інвесторів та регуляторів. Сьогодні вона являється фундаментом капіталізації компаній. Згідно зі звітами G&A Institute, рівень публікації нефінансової звітності (ESG/CSR) серед провідних зарубіжних компаній демонструє стрімке зростання. При цьому прослідковується наступна динаміка: якщо у 2011 році про КСВ звітували лише 20% компаній, то в 2018 році цей параметр досяг 86%, а у 2023–2024 рр. 98% найбільших корпорацій звітували про свій соціальний та екологічний вплив [16]. Варто зазначити, що в ЄС діють найжорсткіші правила. Так директива CSRD (2024 р.) зобов'язує близько 50 000 компаній звітувати за єдиними стандартами. Наприклад, у компаніях США основна увага в системі вимог КСВ приділяється різноманітності, рівності, інклюзії та прозорості ланцюгів постачання. В країнах Азії – швидкому зростанню через вимоги фондових бірж (так, Гонконзька біржа вимагає обов'язковий ESG-звіт) [17]. На розвиток КСВ впливає багато різних чинників, серед них можна означити наступні (табл. 5)

Ці фактори визначають, наскільки глибоко компанія інтегрує соціальну відповідальність у свою стратегію. Компанії з високим рейтингом ESG у довгостроковій перспективі мають на 10–15% вищу прибутковість, ніж конкуренти з низькими показниками, через меншу вразливість до криз [19].

Для ефективного управління КСВ сучасні підприємства використовують комплексні моделі, що інтегрують соціальні, екологічні та

Таблиця 4

Система показників оцінювання соціальної відповідальності

Напрямок оцінки	Основні індикатори
Економічний	Рівень прибутку, сплата податків, розмір витрат на соціальні ініціативи та їхня окупність
Соціальний, внутрішній	Розміри зарплати працівників, чисельність створених робочих місць, розмір витрат на розвиток персоналу
Соціальний, зовнішній	Якість вироблених товарів або наданих послуг, участь у благодійності, соціальне інвестування на розвиток громади
Екологічний	Рівень витрат на збереження довкілля, впровадження заходів з енергоефективності
Цифровий сучасний	Підтримання кібербезпеки, етичності цифровізації, прозорості щодо використання даних

Джерело: складено на основі [15]

економічні аспекти у загальну стратегію їх розвитку. Модель управління КСВ включає основні елементи та механізм, що передбачає систему залежних елементів, які забезпечують перетворення соціальних зобов'язань у відповідні бізнес-результати. Основними складовими моделі є наступні (табл.6).

Всі означені блоки моделі діють взаємопов'язано і забезпечують системну реалізацію основних принципів управління КСВ.

3. Результати та обговорення

Результати запропонованої методики застосовують на практиці підприємств для прогнозування рівня КСВ, що може використовуватись через систему критеріїв, яка ґрунтується на оцінюванні в балах (від 0 до 100 балів або відсотків) (табл. 7).

На основі сумарного балу можна визначити такі рівні розвитку КСВ підприємства: початковий (0–40 балів) – діяльність обмежується дотриманням законодавства, КСВ сприймається як випадкові акти благодійності; розвинений (41–75 балів) – присутня системна

стратегія, публікується нефінансова звітність, компанія активно залучена до розвитку регіону; стратегічний (76–100 балів), КСВ інтегрована у бізнес-модель створюваної спільної цінності. Високий рівень лояльності стейкхолдерів та інвестиційної привабливості. На прикладі підприємства Миронівського хлібопродукту (МХП) яке є одним із лідерів впровадження ESG-стандартів і сталого розвитку в Україні, на основі публічних нефінансових звітів та стратегії до 2030 року зроблено розрахунок прогнозного рівня КСВ [25] (табл.8).

При розрахунку було отримано сумарний бал 92.0, отже досліджувана компанія демонструє стратегічний або один із найвищих рівнів КСВ в агросекторі України. Модель управління підприємством класифікується як Shared Value (спільна цінність). Соціальні ініціативи (наприклад, біогаз) не просто є благодійністю, а інтегровані в бізнес-модель, зменшуючи собівартість енергії та екологічні ризики. Отже, основною метою оцінки досягнень соціальної відповідальності бізнес-структур є об'єктивна, узагальнена оцінка,

Таблиця 5

Фактори впливу на КСВ і їх пріоритетність

Група факторів	Характер впливу	Пріоритетність (1–5)
Регуляторні	Законодавчі вимоги, екологічні податки, стандарти звітності (GRI, SASB).	5
Інвестиційні	Доступ до «дешевого» капіталу (зелені облігації) та вимоги інвестфондів	5
Споживчі	«Свідоме споживання», клієнти обирають бренди, що дбають про екологію	4
Репутаційні	Ризик скандалів, вплив на бренд роботодавця (HR-бренд).	4
Технологічні	Діджиталізація, що дозволяє моніторити викиди та ефективність ресурсів.	3

Джерело: складено на основі [18]

Таблиця 6

Складові моделі управління КСВ організації

Основні блоки	Напрями реалізації
Цільовий	Визначення місії, візії та цінностей з урахуванням інтересів стейкхолдерів (акціонерів, працівників, громад)
Організаційний	Реалізація програм (охорона довкілля, розвиток персоналу, благодійність) та інтеграція в операційні плани
Процесний	Реалізація програм (охорона довкілля, розвиток персоналу, благодійність) та інтеграція в операційні плани
Контрольно-аналітичний	Моніторинг показників, розробка нефінансових звітів (згідно стандартів GRI чи ESG) та оцінка соціального ефекту

Джерело: складено на основі [20]

Таблиця 7

Критерії оцінки рівня КСВ організацій

Критерії	Аналізовані показники	Оцінка (бали)
Екологічна відповідальність	Зменшення викидів, сортування відходів, енергоефективність	30
Розвиток персоналу	Витрати на навчання, безпека праці, рівень плинності кадрів	25
Соціальна залученість	Обсяг благодійної допомоги, волонтерство, підтримка громади	20
Етичне управління (ESG)	Прозорість звітності, боротьба з корупцією, гендерна рівність	25

Джерело: складено на основі [21, 22]

Таблиця 8

Розрахунок прогнозного рівня КСВ для МХП (2025–2026 рр.)

Критерій оцінки	Оцінка (0–10)	Вага	Загальний бал	Обґрунтування показників
Екологічна відповідальність	9	3,0	27,0	Активний розвиток біогазових комплексів, переробка відходів птахівництва в енергію та добрива, стратегія «зеленого» переходу
Розвиток персоналу	9	2,5	22,5	Програма «МХП Поруч» (підтримка ветеранів та сімей), високі витрати на безпеку праці та навчання
Соціальна залученість	10	2,0	20	Діяльність благодійного фонду «МХП-Громаді» (5 зірок у рейтингу «Компас благодійності»), інвестиції в громади Київщини та підтримку ЗСУ
Етичне управління (ESG)	9	2,5	22,5	Публікація аудованої нефінансової звітності (PwC), прозора структура власності та антикорупційні політики

Джерело: складено на основі [21]

яка дає змогу визначити її рівень, з метою його порівняння з існуючими рівнями СВ бізнес-партнерів або конкурентів та розробити подальші заходи в царині соціальної відповідальності для сприяння стійкості конкуренції і сталого розвитку.

Стосовно важливості ESG-рейтингу доцільно зазначити, що 47 % опитаних респондентів в Україні і 67 % у світі засвідчують на сьогодні значний запит зацікавлених сторін на зростання звітності й прозорості в питаннях ESG. Найвищим спостерігається запит та тиск з боку потенційних інвесторів, зокрема 67 % в Україні і 52 % у світі [23]. Поміж компаній з високим рівнем розвитку 14 % українських керівників і 52 % світового рівня вважають, що їхні ESG-проекти значно покращують фінансові показники. З метою прогресивності у вирішенні проблемних моментів щодо сталого розвитку, що безпосередньо пов'язано зі змінами кліматичних умов, декарбонізацією економіки, ТОП-менеджери планують здійснювати значне інвестування в досягнення збалансованості і сталості. До 24 % в Україні і 30 % вищих керівників у світі передбачають інвестувати більше 10 % своїх доходів задля забезпечення сталого розвитку [24].

4. Висновки

Основною метою оцінки досягнень соціальної відповідальності бізнес-структур є об'єктивна, узагальнена оцінка, яка дає змогу визначити її значення, для порівняння з існуючими рівнями СВ бізнес-партнерів або конкурентів та розробити подальші заходи в царині соціальної відповідальності задля забезпечення стійких конкурентних позицій і сталого розвитку. Означені підходи до оцінки порівняно з традиційними методами, які недооцінюють наявність специфічних цифрових ризиків, враховують їх як особливо важливі в системі бізнесу, для якого вони являються критичними.

Сформований методичний підхід відрізняється цілісністю оцінки інструментарію соціальної відповідальності і на відміну від аналогічних ґрунтується на синергічному поєднанні інструментарію цифровізації і цілей сталого розвитку. Це дає можливість не лише визначати поточне становище соціальних внесків суб'єктів господарювання, але й передбачати можливості їхнього впливу на екосистему при стрімкому розвитку цифровізації, забезпечувати конвергенцію цифрових інструментів і соціальних стандартів.

Конфлікт інтересів

Не маю конфлікту інтересів стосовно даного дослідження, в тому числі фінансового, особистісного характеру, авторства чи іншого характеру, що могло би вплинути на дослідження та його результати, представлені в даній статті.

Фінансування

Статтю підготовлено в межах науково-дослідної роботи «Дослідження теоретико-методологічних основ забезпечення сталого розвитку української державності в контексті сучасних викликів та загроз: правовий, економічний, безпековий, психологічний та управлінський аспекти» (номер державної реєстрації 0125U002151).

Доступність даних

Рукопис не має пов'язаних даних.

Використання засобів штучного інтелекту

Підтверджую, що не використовувала технології штучного інтелекту при створенні представленої роботи.

Внесок автора

Т. М. Червінська: концептуалізація, методологія, формальний аналіз, дослідження, написання – оригінальна чернетка, рецензія та редагування.

References:

1. Carroll A. B. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & Society*. Vol. 60, Iss. 6. P. 1258–127. DOI: <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>
2. Flammer C. (2023). Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: The Environmental Awareness of Investors. *Strategic Management Journal*. Vol. 44, Iss. 2. P. 410–435. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2477>
3. Raman R., Seshadri S. (2024). The nexus between CSR disclosure and financial performance: Evidence from emerging markets. *International Journal of Finance & Economics*. Vol. 29, Iss. 1. P. 112–134. DOI: <https://doi.org/10.1002/ijfe.2625>
4. Bhattacharya C. B., Sen S. (2022). Leveraging Corporate Social Responsibility: The Psychology of Consumer and Employee Reaction. *Journal of Business Research*. Vol. 140. P. 504–515. DOI: [10.1016/j.jbusres.2021.11.014](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.014)
5. Garcia-Sanchez I.-M., Aibar-Guzman B. (2024). Digitalization and corporate social responsibility: A roadmap for the future. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 31, Iss. 1. P. 15–38. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2490>
6. Szabo S., Webster J. (2021). Perceived Greenwashing: The Role of Consumer Skepticism and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. Vol. 171, Iss. 4. P. 719–739. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04455-w>
7. Ivanova N. (2024). Digital transformation of Ukraine: impact on the economy, quality of life and achievement of sustainable development goals. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. Vol. 19, Iss. 2. P. 451–462.
8. Tkachenko O., Kwilinski A., Korneeva Y. (2025). Corporate social responsibility in Ukraine as a tool for promoting sustainable development. *Journal of Risk and Financial Management*. Vol. 18, Iss. 1. Art. 12.
9. The nexus between country's green brand and social responsibility of business / O. Lyulyov et al. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 331. Art. 130001.
10. Stepanenko S., Nemashkalo K., Salionovych L. (2023). Toolkit for social responsibility of business in the system of inclusive corporate management of sustainable development. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. Vol. 3, Iss. 50. P. 458–471.
11. Corporate Social Responsibility as a Tool for Governance of Sustainable Development: Economy Digitalization and Pandemic COVID-19 / I. Makarenko et al. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7, Iss. 1. Art. 34.
12. Bilyk R. R., Varvus A. I. (2024). Corporate social responsibility – a guarantee of sustainable business development. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics*. Vol. 11, Iss. 1. P. 9–18.
13. Digital transformation of business entities under the conditions of economic sustainability / O. M. Vyshnevskiy et al. *Economic Innovations*. 2023. Vol. 25, Iss. 2(87). P. 23–34.
14. Yankovyi V., et al. (2022). Economic and social aspects of corporate social responsibility in the digital economy. *Scientific Bulletin of National Mining University*. No. 4. P. 152–158.
15. Integrated Annual Report and Accounts 2024 : [annual report]. MHP SE. 2025. 248 p. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports>
16. Levi A. Vaguez (2023) Business ecosystem – What you should know. URL: <https://piserve.com/insights/blog/business-ecosystem-what-you-should-know/>
17. Shipilov A., Burelli F. (2021) The Five Essential Roles of Corporate Ecosystems. URL: <https://knowledge.insead.edu/strategy/five-essential-roles-corporate-ecosystems>
18. Andrukhiv I.T. (2024). The current state of transformation of enterprise management systems in the context of IT technology development. *Bulletin of the I.I. Mechnikov Odessa National University*. Vol. 29. No. 4(102). pp. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-102-6>
19. Kyrylenko S., Vovk V. (2025). The use of digital tools in business: financial, organisational and marketing aspects. *Bulletin of Economics*. Issue 2. pp. 90–100. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.02.90>
20. Burdyak M. (2025). Digitalisation as a factor in the economic stability and efficiency of agricultural enterprises: strategic decisions. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Science*. 344(4), 108–113. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-13>
21. Talakh T.A., Golyachuk N.V. (2025). Digitalisation of accounting to ensure effective business development. *Economy and Society*. Issue 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-12>
22. Ptashchenko O.V., Kurtsov O.Yu. (2024). The innovative ecosystem of entrepreneurship: logistics, inclusion, digitalisation. *Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*. No. 6. pp. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-104-109>
23. Kvyatko T.M. (2023). Features of the formation of business ecosystems in modern conditions. *Economic Bulletin of the University*. Issue 57. pp. 57–62. URL: <https://economicbulletin.com/index.php/journal/article/download/991/959/>
24. Chervinska L., Chervinska T., Kalina I., Koval M., Shulyar N., Chernyshov O. (2023). Corporate social responsibility in wartime. pp. 405–417. *Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice*. No. 6. DOI: [10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187](https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187). [fkd.net.ua> index.php> fkd> article> download](https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download)

25. Non-financial reporting for 2024: [sustainability report]. *Charitable Foundation 'MHP – Community'*. 2025. 54 pp. URL: <https://mhpgromadi.org.ua>
26. GRI Content Index 2023: [supplementary report to Annual Report 2023]. MHP SE. 2024. URL: https://mhp.com.cy/wp-content/uploads/2024/05/MHP_AR_2023_GRI-index-2.pdf

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Tetiana Chervinska

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Head of the Department
of Business Economics,
Private Joint-Stock Company
*“Higher Education Institution “Interregional
Academy of Personnel Management”*
Kyiv, 2 Frometivska St., 03039
E-mail: chervinska81@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7657-2855>

Червінська Тетяна Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
зав. кафедри економіки бізнесу,
Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління
персоналом»
м. Київ, вул. Фрометівська, 2, 03039
E-mail: chervinska81@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7657-2855>

Дата надходження статті: 17.02.2026
Дата надходження виправленої версії статті: 05.03.2026
Дата прийняття статті: 10.03.2026
Дата публікації статті: 23.03.2026