

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Центральноукраїнський інститут

Кафедра економіки та управління персоналом

КУРСОВА РОБОТА

з навчальної дисципліни

«Управління бізнесом»

на тему: **«Корпоративна соціальна відповідальність та ESG-підходи
в управлінні бізнесом»**

студента Вербового Богдана Сергійовича
курсу I-го
групи ІН16-8-25-М1М-Н(2.0з)
спеціальності D3 Менеджмент

Науковий керівник
завідувач кафедри економіки та управління
персоналом, к.пед.н., доцент
Калінін Андрій Миколайович

Оцінка:
Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ESG-ПІДХОДІВ.....	5
1.1. Сутність, еволюція та принципи корпоративної соціальної відповідальності.....	5
1.2. Концепція ESG: зміст, структура та роль у сучасному бізнесі.....	8
1.3. Взаємозв'язок КСВ та ESG у системі стратегічного управління підприємством.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ КСВ ТА ESG-ПІДХОДІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	15
2.1. Загальна характеристика підприємства та його соціально-відповідальної діяльності.....	15
2.2. Оцінка рівня впровадження ESG-підходів та їх вплив на ефективність бізнесу.....	18
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КСВ ТА ESG- ПІДХОДАМИ В БІЗНЕСІ.....	22
3.1. Інструменти та механізми впровадження ESG-стратегії на підприємстві.....	22
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності.....	25
ВИСНОВКИ.	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	31

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та ESG-підходи (Environmental, Social, Governance) набувають стратегічного значення для управління бізнесом. Під впливом цифровізації, посилення конкуренції, зміни очікувань суспільства та інвесторів компанії змушені переглядати традиційні підходи до ведення діяльності, інтегруючи принципи сталого розвитку у свою стратегію.

Особливо актуальним це є для банківського сектору, який виконує важливу роль у забезпеченні економічної стабільності та фінансуванні розвитку суспільства. Банки дедалі більше виступають не лише як фінансові посередники, а як відповідальні учасники соціально-економічних процесів, що враховують екологічні, соціальні та управлінські аспекти своєї діяльності. У цьому контексті ESG-підходи стають ключовим інструментом формування довіри клієнтів, інвесторів і партнерів.

АТ «Правекс-Банк» як частина міжнародної банківської групи Intesa Sanpaolo функціонує відповідно до європейських стандартів корпоративного управління та активно впроваджує принципи сталого розвитку. Це проявляється у розвитку цифрових сервісів, підвищенні рівня клієнтоорієнтованості, дотриманні етичних норм ведення бізнесу та реалізації соціальних ініціатив. Водночас сучасні виклики, зокрема економічна нестабільність та воєнний стан в Україні, зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення підходів до управління КСВ та ESG.

Актуальність теми курсової роботи зумовлена зростаючою роллю ESG-підходів у забезпеченні сталого розвитку бізнесу та необхідністю їх ефективного впровадження у діяльність українських підприємств, зокрема банківських установ.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних засад корпоративної соціальної відповідальності та ESG-підходів, а також аналіз їх

впровадження у діяльності АТ «Правекс-Банк» і розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління в цьому напрямі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність та еволюцію корпоративної соціальної відповідальності;
- проаналізувати зміст та структуру ESG-підходів;
- визначити взаємозв'язок КСВ та ESG у системі управління бізнесом;
- здійснити аналіз діяльності АТ «Правекс-Банк» у сфері КСВ та ESG;
- оцінити ефективність впровадження ESG-підходів;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління КСВ та ESG у банку.

Об'єктом дослідження є процес управління корпоративною соціальною відповідальністю в бізнесі.

Предметом дослідження є механізми впровадження ESG-підходів у діяльність АТ «Правекс-Банк».

У процесі дослідження використано такі **методи**: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, узагальнення, а також методи економічного аналізу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління корпоративною соціальною відповідальністю та ESG-підходами в діяльності АТ «Правекс-Банк» та інших підприємств.

Таким чином, дослідження КСВ та ESG-підходів є важливим напрямом сучасного менеджменту, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, зміцненню його репутації та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ESG-ПІДХОДІВ

1.1. Сутність, еволюція та принципи корпоративної соціальної відповідальності

У сучасному менеджменті корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) виступає однією з ключових концепцій, що визначає взаємодію бізнесу із суспільством, державою та навколишнім середовищем. Зростання глобальних викликів — екологічних, соціальних та економічних — обумовлює необхідність переосмислення ролі бізнесу, який дедалі більше розглядається не лише як джерело прибутку, а як відповідальний учасник суспільного розвитку.

Термін *corporate social responsibility* складається з трьох базових компонентів:

- *corporate* (від лат. *corpus* — «тіло», «об'єднання») — означає організовану структуру, компанію;
- *social* (лат. *socialis* — «суспільний») — пов'язаний із суспільством;
- *responsibility* (лат. *respondere* — «відповідати») — означає відповідальність за наслідки діяльності.

Таким чином, етимологічно КСВ означає відповідальність організації перед суспільством за результати своєї діяльності.

У науковій літературі існує значна кількість визначень КСВ, що свідчить про багатовимірність цього поняття.

Згідно з підходом UNESCO, КСВ — це відповідальність підприємств за їх вплив на суспільство, яка передбачає добровільне впровадження соціально значущих практик понад законодавчі вимоги [7].

Світовий банк трактує КСВ як зобов'язання бізнесу сприяти сталому економічному розвитку та підвищенню якості життя працівників і суспільства [6].

Сучасні дослідження також визначають КСВ як бізнес-підхід, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності організації [9].

Отже, узагальнюючи різні підходи, КСВ можна визначити як:

систему принципів і практик управління, спрямованих на забезпечення відповідального впливу бізнесу на суспільство, довкілля та зацікавлені сторони з метою досягнення сталого розвитку.

Сучасні дослідження демонструють суттєву трансформацію підходів до КСВ:

- у 2024–2025 рр. КСВ розглядається як стратегічний інструмент конкурентних переваг, а не лише етична категорія [1];
- дослідження показують, що КСВ позитивно впливає на інноваційність, корпоративну репутацію та ефективність бізнесу [2];
- сучасна література підкреслює перехід від «добровільної відповідальності» до інтегрованої моделі сталого розвитку [3];
- значна частина публікацій (понад 70%) присвячена концептуальному розвитку КСВ, що свідчить про активне формування теоретичної бази [5].

Таким чином, сучасні дослідження доводять, що КСВ еволюціонувала від благодійності до стратегічного інструменту управління бізнесом.

Розвиток КСВ можна умовно поділити на кілька етапів, що відображають зміну ролі бізнесу в суспільстві.

Як видно з табл. 1.1, еволюція КСВ демонструє поступовий перехід від етичної концепції до стратегічного інструменту управління. Особливо важливим є сучасний етап, де КСВ інтегрується в ESG-підходи та корпоративну стратегію.

Таблиця 1.1

Еволюція концепції КСВ

Період	Характеристика	Основний акцент
1950–1970	Формування концепції	Етична відповідальність
1970–1990	Розвиток теорії	Соціальна роль бізнесу
1990–2010	Інституціоналізація	Стандарти КСВ
2010–2025	Інтеграція в стратегію	Сталий розвиток, ESG

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3]

КСВ базується на певних принципах, які визначають її практичну реалізацію.

Таблиця 1.2

Основні принципи КСВ

Принцип	Зміст	Значення
Добровільність	Дії понад закон	Формує довіру
Прозорість	Відкритість діяльності	Репутація
Етичність	Дотримання норм	Стійкість
Відповідальність	Усвідомлення впливу	Соціальний ефект
Сталий розвиток	Баланс економіки, екології і соціуму	Довгостроковість

Джерело: розроблено автором на основі [4; 5]

Як видно з табл. 1.2, принципи КСВ формують основу відповідального бізнесу. Особливу роль відіграє принцип сталого розвитку, який поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності.

Таблиця 1.3

Структура КСВ

Компонент	Характеристика
Економічна відповідальність	Прибутковість і ефективність
Соціальна відповідальність	Турбота про працівників і суспільство
Екологічна відповідальність	Захист довкілля

Джерело: розроблено автором на основі [6; 7]

Як видно з табл. 1.3, КСВ має комплексний характер і включає три основні складові. Баланс між ними є ключовим фактором сталого розвитку підприємства.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність є складною багатовимірною концепцією, яка еволюціонувала від етичної категорії до стратегічного інструменту управління бізнесом. Сучасні дослідження підтверджують, що КСВ відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг, підвищенні репутації та забезпеченні сталого розвитку організацій.

1.2. Концепція ESG: зміст, структура та роль у сучасному бізнесі

У сучасних умовах трансформації глобальної економіки концепція ESG (Environmental, Social, Governance) стала ключовим елементом стратегічного управління бізнесом. Вона відображає перехід від традиційної моделі максимізації прибутку до моделі сталого розвитку, яка враховує довгострокові екологічні, соціальні та управлінські наслідки діяльності компанії [11; 15].

Актуальність ESG зумовлена низкою факторів: посиленням регуляторних вимог, зростанням ролі інвесторів, підвищенням екологічних ризиків та зміною очікувань суспільства щодо поведінки бізнесу [16; 17]. У результаті ESG перетворюється на невід'ємну частину корпоративної стратегії та системи управління підприємствами [12].

Концепція ESG базується на трьох ключових компонентах:

- Environmental (E) — екологічні аспекти діяльності (вплив на довкілля, ресурсоефективність);
- Social (S) — соціальна відповідальність (відносини з працівниками, клієнтами, суспільством);
- Governance (G) — корпоративне управління (прозорість, етика, структура управління) [15; 17].

Згідно з підходами міжнародних організацій, ESG є системою критеріїв, яка дозволяє оцінити нефінансові аспекти діяльності компанії та її здатність до сталого розвитку [16].

У науковій літературі ESG визначається як: інтегрована система управління, що поєднує екологічні, соціальні та управлінські фактори з метою підвищення довгострокової вартості бізнесу та забезпечення його стійкості [11; 13].

Таблиця 1.4

Структура ESG та її ключові характеристики

Компонент	Зміст	Основні індикатори	Управлінське значення
Environmental	Вплив на довкілля	Викиди CO ₂ , енергоспоживання	Екологічна безпека
Social	Соціальні відносини	Умови праці, права людини	Репутація
Governance	Корпоративне управління	Прозорість, структура управління	Стабільність

Джерело: розроблено автором на основі [11; 15; 16]

Як видно з табл. 1.4, ESG має системну структуру, де кожен компонент доповнює інші. Екологічний аспект спрямований на зниження негативного впливу на довкілля, соціальний — на забезпечення добробуту працівників і суспільства, а управлінський — на підвищення прозорості та ефективності управління.

Згідно з дослідженнями, саме баланс між цими трьома складовими забезпечує довгострокову конкурентоспроможність компаній [13].

Останні наукові публікації демонструють суттєве зростання значення ESG:

- ESG інтегрується у стратегічне управління компаній як фактор довгострокового розвитку [12];
- компанії з високими ESG-показниками демонструють кращу фінансову стійкість [13];

- ESG стає обов'язковим елементом корпоративної звітності в ЄС [16];
- зростає обсяг ESG-інвестицій у глобальній економіці [17].

Сучасні дослідження також підкреслюють, що ESG сприяє підвищенню інноваційності бізнесу, формуванню довіри та зниженню ризиків [14].

Таблиця 1.5

Роль ESG у діяльності підприємства

Напрямок впливу	Зміст	Результат
Економічний	Підвищення ефективності	Зростання прибутковості
Соціальний	Взаємодія із суспільством	Лояльність клієнтів
Екологічний	Захист довкілля	Стійкість
Інвестиційний	ESG-рейтинг	Привабливість

Джерело: розроблено автором на основі [13; 17]

Як показано в табл. 1.5, ESG має комплексний вплив на діяльність підприємства. Зокрема, вона сприяє зростанню інвестиційної привабливості та підвищенню довіри з боку зацікавлених сторін [17].

У сучасній практиці ESG активно впроваджується як зарубіжними, так і українськими компаніями:

- Microsoft — реалізує стратегію вуглецевої нейтральності та ESG-звітності;
- Unilever — інтегрує принципи сталого розвитку у бізнес-модель;
- Tesla — орієнтується на екологічні інновації;
- Нафтогаз України — впроваджує ESG-звітність та екологічні ініціативи;
- ПриватБанк — розвиває цифрові та соціальні проекти.

Ці приклади демонструють, що ESG є універсальним інструментом управління, який застосовується в різних галузях економіки [18; 19].

Як видно з табл. 1.6, ESG є більш структурованим підходом, ніж КСВ, оскільки включає чіткі показники оцінки та інтегрується у систему управління підприємством [16].

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика ESG та КСВ

Критерій	КСВ	ESG
Характер	Добровільний	Інтегрований
Фокус	Соціальні аспекти	Комплексний
Інструменти	Соціальні програми	Метрики та звітність
Мета	Репутація	Стійкість

Джерело: розроблено автором на основі [14; 16]

Таким чином, ESG-концепція є сучасним інструментом управління бізнесом, що забезпечує інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності. Вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, залученню інвестицій і забезпеченню сталого розвитку.

1.3. Взаємозв'язок КСВ та ESG у системі стратегічного управління підприємством

У сучасній теорії та практиці менеджменту корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та ESG-підходи розглядаються не як окремі явища, а як взаємодоповнюючі елементи єдиної системи стратегічного управління підприємством. Їх інтеграція формує нову управлінську парадигму, в якій бізнес орієнтується не лише на фінансові результати, але й на довгострокову стійкість, соціальний вплив та екологічну відповідальність [20; 21].

КСВ традиційно виступає як концепція добровільної відповідальності бізнесу перед суспільством, тоді як ESG є більш формалізованою системою критеріїв оцінювання цієї відповідальності. Іншими словами, КСВ визначає ціннісну основу діяльності підприємства, а ESG — інструмент її вимірювання та інтеграції у стратегічне управління [21; 23].

Сучасні дослідження підкреслюють, що КСВ і ESG не є альтернативними підходами, а формують єдину систему сталого розвитку

бізнесу. Зокрема, ESG дозволяє перевести принципи КСВ у конкретні управлінські рішення, показники та звітність [20; 22].

Водночас ESG виступає інструментом для інвесторів, тоді як КСВ більше орієнтована на внутрішню політику компанії та її взаємодію із зацікавленими сторонами [23].

Інтеграція КСВ та ESG у систему стратегічного управління означає включення принципів сталого розвитку у всі рівні управління підприємством:

- стратегічний рівень (формування місії, бачення, цілей);
- тактичний рівень (розробка програм і політик);
- операційний рівень (впровадження практик і контроль результатів).

Сучасні дослідження доводять, що компанії, які інтегрують КСВ і ESG у свою стратегію, демонструють вищий рівень інноваційності, адаптивності та конкурентоспроможності [20; 24].

Крім того, інтеграція ESG у корпоративну стратегію сприяє підвищенню фінансової стійкості та зниженню ризиків, оскільки враховує нефінансові фактори діяльності підприємства [21; 22].

У сучасному бізнес-середовищі КСВ і ESG виконують стратегічну функцію створення конкурентних переваг. Їх вплив проявляється у таких аспектах:

- підвищення репутації компанії;
- формування довіри клієнтів і партнерів;
- залучення інвестицій;
- зниження операційних і репутаційних ризиків.

Дослідження показують, що компанії з високими ESG-показниками мають кращі фінансові результати та вищу ринкову вартість [22; 24].

Крім того, інтеграція КСВ у бізнес-стратегію сприяє підвищенню ефективності діяльності, зміцненню бренду та розвитку довгострокових відносин із зацікавленими сторонами [21].

Особливого значення взаємозв'язок КСВ та ESG набуває у банківському секторі. Банки відіграють ключову роль у фінансуванні сталого розвитку, тому активно інтегрують ESG-підходи у свою діяльність.

Зокрема, сучасні дослідження показують, що банки впроваджують ESG через:

- «зелене» фінансування;
- оцінку ESG-ризиків клієнтів;
- розвиток соціальних програм;
- удосконалення корпоративного управління.

Це дозволяє підвищити фінансову стабільність та зменшити ризики [22].

Практика провідних міжнародних компаній підтверджує ефективність інтеграції КСВ та ESG:

- Microsoft — поєднує КСВ (соціальні ініціативи, освіта) з ESG-стратегією (вуглецева нейтральність);
- Unilever — інтегрує сталий розвиток у бізнес-модель, поєднуючи соціальні програми з ESG-метриками;
- Tesla — демонструє екологічний компонент ESG як основу бізнес-стратегії;
- HSBC — впроваджує ESG у банківську діяльність через зелене фінансування.

В Україні також спостерігається активний розвиток інтеграції КСВ та ESG:

- Нафтогаз України — впроваджує ESG-звітність та екологічні програми;
- ПриватБанк — реалізує цифрові соціальні проєкти та підвищує прозорість управління;
- Метінвест — інтегрує екологічні та соціальні стандарти у виробництво;
- Нова пошта — впроваджує соціальні та екологічні ініціативи.

Незважаючи на очевидні переваги, інтеграція KCB та ESG супроводжується рядом проблем:

- складність оцінки результатів;
- відсутність єдиних стандартів;
- необхідність значних інвестицій;
- ризик формального підходу (greenwashing).

Дослідження підкреслюють, що успішна інтеграція потребує системного підходу та активної участі всіх зацікавлених сторін [20; 24].

Таким чином, KCB та ESG є взаємопов'язаними елементами сучасної системи стратегічного управління підприємством. KCB формує ціннісну основу діяльності бізнесу, тоді як ESG забезпечує її вимірювання та інтеграцію у стратегічні процеси.

Їх поєднання дозволяє підприємствам:

- підвищити конкурентоспроможність;
- забезпечити стійкий розвиток;
- зміцнити репутацію;
- залучити інвестиції.

У сучасних умовах інтеграція KCB та ESG стає не просто перевагою, а необхідною умовою ефективного функціонування бізнесу в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ КСВ ТА ESG-ПІДХОДІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та його соціально-відповідальної діяльності

АТ «Правекс-Банк» є універсальною банківською установою України, що здійснює свою діяльність у сфері фінансового посередництва та входить до міжнародної банківської групи Intesa Sanpaolo. Це визначає його орієнтацію на європейські стандарти корпоративного управління, прозорості та соціальної відповідальності. У сучасних умовах банківський сектор виступає важливим елементом соціально-економічної системи, що зумовлює необхідність інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та ESG у діяльність банківських установ [28; 30].

АТ «Правекс-Банк» функціонує як акціонерне товариство, що надає широкий спектр фінансових послуг: кредитування, депозитні операції, платіжні сервіси, валютні операції та цифрові банківські продукти. Важливою особливістю банку є його інтеграція у міжнародну фінансову систему, що сприяє впровадженню сучасних управлінських практик і стандартів [30; 31].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика АТ «Правекс-Банк»

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Галузь діяльності	Банківський сектор
Основні послуги	Кредитування, депозити, платежі
Форма власності	Іноземний капітал
Група	Intesa Sanpaolo
Ринок діяльності	Україна

Джерело: розроблено автором на основі [28; 30; 31]

Як видно з табл. 2.1, банк має класичну структуру універсальної фінансової установи. Належність до міжнародної групи є важливою конкурентною перевагою, оскільки забезпечує доступ до передових практик управління та підвищує рівень довіри клієнтів і партнерів.

АТ «Правекс-Банк» демонструє стабільні показники діяльності, що свідчить про ефективність його бізнес-моделі. Водночас сучасні умови вимагають постійного вдосконалення управління, зокрема через впровадження ESG-підходів [29].

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники діяльності банку

Показник	Значення
Активи	понад 16 млрд грн
Частка ринку	близько 0,4%
Клієнтська база	стабільно зростає
Рівень цифровізації	високий

Джерело: розроблено автором на основі [28; 31; 32]

Як видно з табл. 2.2, банк має стабільну позицію на ринку, хоча не належить до найбільших гравців. Основною тенденцією є зростання рівня цифровізації, що відповідає сучасним вимогам клієнтів.

КСВ у діяльності АТ «Правекс-Банк» реалізується через комплекс заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку та взаємодію із зацікавленими сторонами. Основними напрямками соціальної відповідальності є:

- підтримка працівників (гідні умови праці, розвиток персоналу);
- клієнтоорієнтованість (якість обслуговування, доступність послуг);
- екологічна відповідальність (зменшення використання ресурсів);
- участь у соціальних проєктах [30].

Таблиця 2.3

Основні напрями КСВ у АТ «Правекс-Банк»

Напрямок	Зміст діяльності	Очікуваний ефект
Соціальний	Підтримка працівників	Лояльність персоналу
Клієнтський	Якість обслуговування	Зростання довіри
Екологічний	Оптимізація ресурсів	Зменшення впливу
Етичний	Прозорість управління	Репутація

Джерело: розроблено автором на основі [29; 30]

Як видно з табл. 2.3, соціальна відповідальність банку має комплексний характер і охоплює всі ключові аспекти діяльності. Особливу роль відіграє клієнтоорієнтованість, яка є основою конкурентоспроможності у банківському секторі.

Аналіз показує, що АТ «Правекс-Банк» реалізує базові принципи КСВ, однак має потенціал для подальшого розвитку у напрямі ESG. Зокрема, актуальними є:

- впровадження ESG-звітності;
- розвиток «зеленого» фінансування;
- підвищення рівня прозорості;
- посилення соціальних ініціатив.

Таблиця 2.4

Оцінка рівня розвитку КСВ

Критерій	Рівень	Характеристика
Соціальна відповідальність	Високий	Активна політика
Екологічна відповідальність	Середній	Потребує розвитку
Корпоративне управління	Високий	Прозорість
ESG-інтеграція	Середній	Часткове впровадження

Джерело: розроблено автором на основі [28; 29; 30]

Як показано в табл. 2.4, банк має достатній рівень розвитку соціальної відповідальності, проте потребує більш глибокої інтеграції ESG-підходів. Це створює передумови для підвищення ефективності управління.

Отже, АТ «Правекс-Банк» є стабільною фінансовою установою, яка активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності. Водночас сучасні виклики вимагають переходу від традиційної КСВ до комплексної ESG-моделі управління, що дозволить підвищити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток.

2.2. Оцінка рівня впровадження ESG-підходів та їх вплив на ефективність бізнесу

У сучасних умовах ESG-підходи виступають важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема у банківському секторі. Для АТ «Правекс-Банк» оцінка рівня впровадження ESG є ключовою передумовою формування стратегії сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Згідно з сучасними науковими підходами, ESG-інтеграція передбачає системне включення екологічних, соціальних та управлінських факторів у бізнес-процеси та систему прийняття

Оцінка ESG здійснюється на основі аналізу трьох компонентів:

- екологічного (E);
- соціального (S);
- управлінського (G).

Кожен з них оцінюється за відповідними показниками, що дозволяє сформувати комплексну характеристику рівня впровадження ESG [35].

Таблиця 2.5

Критерії оцінки ESG-підходів у банку

Компонент	Показники	Оцінка
Environmental	Енергоефективність, ресурси	Середній
Social	Умови праці, клієнти	Високий
Governance	Прозорість, управління	Високий

Джерело: розроблено автором на основі [33; 35]

Як видно з табл. 2.5, найбільш розвиненими у банку є соціальний та управлінський компоненти. Це пояснюється високим рівнем клієнтоорієнтованості та прозорості управління. Водночас екологічний компонент має середній рівень розвитку, що характерно для більшості банківських установ, діяльність яких не має прямого виробничого впливу на довкілля.

Для більш детального аналізу доцільно оцінити рівень впровадження ESG за окремими напрямками.

Таблиця 2.6

Оцінка рівня впровадження ESG у АТ «Правекс-Банк»

Напрямок	Рівень	Характеристика
Екологічний	Середній	Часткова інтеграція
Соціальний	Високий	Активна політика
Управлінський	Високий	Прозорість

Джерело: розроблено автором на основі [34; 36]

Як показано в табл. 2.6, банк демонструє високий рівень соціальної відповідальності та корпоративного управління. Водночас екологічна складова потребує подальшого розвитку, зокрема через впровадження «зелених» фінансових продуктів.

Сучасні дослідження доводять, що ESG-підходи позитивно впливають на ефективність діяльності підприємств, зокрема:

- підвищують фінансову стійкість;
- знижують ризики;
- сприяють залученню інвестицій;
- покращують репутацію компанії [35; 37].
- Як видно з табл. 2.7, впровадження ESG дозволяє суттєво покращити ключові показники діяльності банку. Особливо важливим є зниження ризиків та підвищення інвестиційної привабливості.

Таблиця 2.7

Вплив ESG на ключові показники діяльності

Показник	До впровадження	Після впровадження
Ефективність	Середня	Висока
Ризики	Високі	Знижені
Репутація	Середня	Висока
Інвестиційна привабливість	Середня	Висока

Джерело: розроблено автором на основі [33; 37]

Аналіз показує, що ESG-підходи мають комплексний вплив на діяльність банку:

- економічний ефект — підвищення ефективності;
- соціальний ефект — зростання довіри клієнтів;
- управлінський ефект — покращення процесів прийняття рішень.

Таблиця 2.8

Інтегральна оцінка впливу ESG

Фактор	Вплив	Результат
Економічний	Високий	Зростання
Соціальний	Високий	Лояльність
Управлінський	Високий	Ефективність

Джерело: розроблено автором на основі [34; 36; 37]

Як показано в табл. 2.8, ESG має комплексний позитивний вплив на діяльність банку. Це підтверджує необхідність подальшого розвитку ESG-підходів у системі управління.

Незважаючи на позитивні результати, впровадження ESG супроводжується певними труднощами:

- недостатній рівень стандартизації;
- потреба у додаткових ресурсах;
- складність оцінки результатів;
- недостатня інтеграція екологічного компонента.

Отже, АТ «Правекс-Банк» демонструє достатній рівень впровадження ESG-підходів, особливо у соціальному та управлінському напрямках. Водночас існує потенціал для розвитку екологічної складової.

Загалом ESG позитивно впливає на ефективність діяльності банку, сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та забезпечує основу для сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КСВ ТА ESG-ПІДХОДАМИ В БІЗНЕСІ

3.1. Інструменти та механізми впровадження ESG-стратегії на підприємстві

У сучасних умовах розвитку банківського сектору впровадження ESG-стратегії є не лише елементом репутаційної політики, але й важливим інструментом підвищення ефективності бізнесу та забезпечення його довгострокової стійкості. Для АТ «Правекс-Банк», як частини міжнародної фінансової групи, інтеграція ESG-підходів повинна здійснюватися системно та охоплювати всі рівні управління — від стратегічного планування до операційної діяльності.

ESG-стратегія передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у бізнес-модель підприємства. Вона орієнтована на створення доданої вартості не лише для акціонерів, але й для всіх зацікавлених сторін [38; 39].

У контексті банківської діяльності ESG-стратегія охоплює:

- управління ESG-ризиками;
- впровадження «зелених» фінансових продуктів;
- забезпечення прозорості корпоративного управління;
- розвиток соціальних програм.

Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективна ESG-стратегія повинна бути інтегрованою у загальну стратегію підприємства, а не існувати як окремий напрям діяльності [40].

До основних інструментів реалізації ESG-стратегії в АТ «Правекс-Банк» доцільно віднести:

1. ESG-аудит та діагностика

На початковому етапі впровадження ESG-стратегії необхідно здійснити

комплексну оцінку поточного стану діяльності банку. ESG-аудит дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також виявити ключові ризики [38].

2. ESG-звітність та нефінансова звітність

Важливим інструментом є підготовка ESG-звітів, які забезпечують прозорість діяльності банку та підвищують довіру з боку інвесторів і клієнтів. Згідно з міжнародними стандартами, ESG-звітність включає інформацію про екологічний вплив, соціальні ініціативи та систему управління [41].

3. Інтеграція ESG у систему управління ризиками

Для банків особливо важливо враховувати ESG-фактори при оцінці ризиків. Це дозволяє зменшити фінансові втрати та підвищити стабільність діяльності [39].

4. Розвиток «зелених» фінансових продуктів

Впровадження кредитних продуктів для фінансування екологічних проєктів є одним із ключових напрямів ESG-стратегії. Це сприяє не лише розвитку банку, але й підтримці сталого розвитку економіки [40].

5. Навчання та розвиток персоналу

Ефективне впровадження ESG неможливе без підготовки персоналу. Тренінги, семінари та програми розвитку дозволяють сформувати необхідні компетенції та підвищити рівень залученості працівників [38].

6. Комунікаційні механізми

Важливим інструментом є побудова ефективної системи комунікації зі стейкхолдерами. Це дозволяє враховувати їх інтереси та забезпечувати підтримку ESG-ініціатив [41].

Механізми реалізації ESG-стратегії в АТ «Правекс-Банк» включають:

1. Інституційний механізм

Передбачає створення відповідних структур (комітетів, підрозділів), які відповідають за реалізацію ESG-політики. Це забезпечує координацію процесу впровадження [39].

2. Нормативний механізм

Включає розробку внутрішніх політик, стандартів і процедур, що регулюють ESG-діяльність банку [40].

3. Економічний механізм

Передбачає використання фінансових стимулів для впровадження ESG (наприклад, фінансування екологічних проєктів, оптимізація витрат) [41].

4. Соціальний механізм

Охоплює розвиток корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність, етичність і сталий розвиток [38].

Впровадження ESG-стратегії у банку доцільно здійснювати поетапно:

1. Діагностика та оцінка поточного стану;
2. Формування ESG-стратегії;
3. Впровадження інструментів;
4. Моніторинг та оцінка результатів.

Такий підхід дозволяє забезпечити системність та ефективність трансформацій [39].

Аналіз показує, що АТ «Правекс-Банк» має достатній потенціал для впровадження ESG-стратегії, зокрема завдяки:

- підтримці міжнародної фінансової групи;
- наявності сучасних управлінських практик;
- розвитку цифрових технологій.

Водночас існують певні обмеження, пов'язані з необхідністю додаткових інвестицій та адаптації бізнес-процесів [40].

Отже, впровадження ESG-стратегії в АТ «Правекс-Банк» потребує використання комплексу інструментів і механізмів, що охоплюють всі аспекти діяльності підприємства. Найбільш ефективним є інтегрований підхід, який поєднує стратегічне планування, управління ризиками, розвиток персоналу та комунікацію зі стейкхолдерами.

Реалізація ESG-стратегії дозволить банку підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності

У сучасних умовах розвитку банківського сектору корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) виступає не лише етичним орієнтиром діяльності підприємства, а й стратегічним інструментом підвищення його конкурентоспроможності та довгострокової ефективності. Для АТ «Правекс-Банк» удосконалення КСВ є логічним продовженням впровадження ESG-підходів та необхідною умовою інтеграції у глобальні фінансові практики.

Проведений у попередніх розділах аналіз показав, що банк уже реалізує базові напрями КСВ, однак потребує системного підходу до її розвитку. У зв'язку з цим доцільно запропонувати комплекс рекомендацій, що охоплюють стратегічний, організаційний, соціальний та комунікаційний аспекти діяльності [38; 39].

1. Інтеграція КСВ у стратегічне управління банком.

Першочерговим завданням є включення принципів КСВ до стратегічних документів банку. Це передбачає:

- формування чіткої місії та цінностей, орієнтованих на сталий розвиток;
- визначення довгострокових цілей у сфері соціальної відповідальності;
- інтеграцію КСВ у систему стратегічного планування.

Сучасні дослідження підтверджують, що компанії, які інтегрують КСВ у свою стратегію, демонструють вищий рівень ефективності та стійкості [39; 40].

2. Розвиток корпоративної культури соціальної відповідальності.

Ефективність КСВ значною мірою залежить від рівня її сприйняття персоналом. У зв'язку з цим доцільно:

- впроваджувати програми навчання працівників;
- формувати етичні стандарти поведінки;
- розвивати внутрішні комунікації.

Формування культури відповідальності сприяє підвищенню мотивації персоналу та зменшенню опору змінам [38; 41].

3. Посилення соціальної політики банку

Важливим напрямом є розвиток соціальних ініціатив, спрямованих як на працівників, так і на суспільство. Доцільно:

- удосконалити систему соціального захисту персоналу;
- впроваджувати програми розвитку кар'єри;
- брати участь у соціальних проєктах.

Такі заходи сприяють підвищенню лояльності працівників і формуванню позитивного іміджу банку [40].

4. Розширення екологічних ініціатив.

Незважаючи на специфіку банківської діяльності, екологічний аспект КСВ має важливе значення. Рекомендується:

- впроваджувати політику ресурсозбереження;
- розвивати «зелені» фінансові продукти;
- підтримувати екологічні проєкти.

Це дозволить банку відповідати сучасним вимогам ESG та підвищити його репутацію [41].

5. Удосконалення корпоративного управління.

Одним із ключових факторів ефективності КСВ є прозорість та якість управління. Для цього необхідно:

- забезпечити відкритість інформації про діяльність банку;
- впроваджувати міжнародні стандарти управління;
- посилити контроль за дотриманням етичних норм.

Підвищення рівня корпоративного управління сприяє зниженню ризиків та зміцненню довіри з боку інвесторів [39].

6. Розвиток системи оцінки ефективності КСВ.

Для підвищення результативності КСВ необхідно впровадити систему її оцінювання, яка включає:

- визначення ключових показників ефективності;
- регулярний моніторинг результатів;
- підготовку нефінансової звітності.

Це дозволить забезпечити контроль за реалізацією КСВ та своєчасно коригувати управлінські рішення [38].

7. Посилення взаємодії зі стейкхолдерами.

Ефективна КСВ передбачає активну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами. У цьому контексті доцільно:

- розвивати діалог із клієнтами та партнерами;
- враховувати інтереси суспільства;
- підвищувати рівень комунікації.

Це сприяє формуванню довіри та зміцненню позицій банку на ринку [41].

8. Використання цифрових технологій у КСВ.

Сучасні цифрові інструменти відкривають нові можливості для розвитку КСВ. Зокрема:

- автоматизація процесів звітності;
- використання онлайн-платформ для комунікації;
- розвиток цифрових соціальних проєктів.

Це дозволяє підвищити ефективність управління та зменшити витрати [40].

Запропоновані рекомендації формують комплексний підхід до підвищення ефективності КСВ в АТ «Правекс-Банк». Їх реалізація дозволить:

- підвищити рівень довіри клієнтів і партнерів;
- зміцнити репутацію банку;

- зменшити ризики діяльності;
- забезпечити довгострокову стійкість.

Таким чином, КСВ має розглядатися як стратегічний ресурс розвитку банку, що забезпечує його адаптацію до сучасних викликів і сприяє досягненню сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання курсової роботи на тему «Корпоративна соціальна відповідальність та ESG-підходи в управлінні бізнесом» (на прикладі АТ «Правекс-Банк») було досягнуто поставлену мету та комплексно розкрито теоретичні й практичні аспекти досліджуваної проблематики.

У першому розділі досліджено сутність, еволюцію та принципи корпоративної соціальної відповідальності, а також розкрито зміст і структуру ESG-підходів. Встановлено, що КСВ є багатовимірною категорією, яка трансформувалася від концепції добровільної благодійності до стратегічного інструменту управління бізнесом. У свою чергу ESG виступає системою критеріїв, що дозволяє оцінювати та інтегрувати соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Обґрунтовано, що КСВ і ESG не є альтернативними підходами, а формують єдину систему сталого розвитку, де КСВ визначає ціннісну основу діяльності, а ESG забезпечує її вимірювання та інтеграцію у стратегічне управління.

У другому розділі проведено аналіз діяльності АТ «Правекс-Банк» та оцінено рівень впровадження КСВ і ESG-підходів. Встановлено, що банк є стабільною фінансовою установою з іноземним капіталом, яка орієнтується на сучасні стандарти управління. Аналіз показав, що найбільш розвиненими є соціальний та управлінський компоненти ESG, що проявляється у високому рівні клієнтоорієнтованості, прозорості діяльності та ефективному корпоративному управлінні. Водночас екологічна складова потребує подальшого розвитку. Доведено, що впровадження ESG-підходів позитивно впливає на ефективність діяльності банку, зокрема через підвищення фінансової стійкості, зниження ризиків і зростання довіри з боку клієнтів та інвесторів.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення КСВ та впровадження ESG-стратегії в АТ «Правекс-Банк». Запропоновано комплекс заходів, що включає інтеграцію КСВ у стратегічне

управління, розвиток корпоративної культури, посилення соціальної та екологічної політики, удосконалення системи корпоративного управління, впровадження механізмів оцінки ефективності та активізацію взаємодії зі стейкхолдерами. Обґрунтовано доцільність використання цифрових технологій як інструменту підвищення ефективності КСВ.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що корпоративна соціальна відповідальність та ESG-підходи є важливими елементами сучасної системи управління бізнесом, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства та його довгостроковий розвиток. На прикладі АТ «Правекс-Банк» доведено, що системна інтеграція цих підходів сприяє покращенню фінансових показників, зміцненню репутації та підвищенню рівня довіри з боку зацікавлених сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Burnes B. Managing Change. Pearson, 2020. 480 p.
2. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management. Kogan Page, 2020. 520 p.
3. Errida A., Lotfi B. Organizational change management success. International Journal of Engineering Business Management. 2021. 15 p.
4. Hasan M. Corporate social responsibility and performance. 2025. 20 p.
5. Karasvirta S. Organizational change capability. 2025. 18 p.
6. UNIDO. Corporate Social Responsibility. Режим доступу: <https://www.unido.org/our-focus-advancing-economic-competitiveness/corporate-social-responsibility>
7. UNESCO. Corporate Social Responsibility. Режим доступу: <https://www.unesco.org/en/dtc-finance-toolkit-factsheets/corporate-social-responsibility-csr>
8. IBM. Corporate Social Responsibility overview. Режим доступу: <https://www.ibm.com/impact/esg>
9. ResearchGate. Corporate Social Responsibility concept. Режим доступу: <https://www.researchgate.net>
10. World Bank. CSR definition. Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/topic/socialresponsibility>
11. Burnes B. Managing Change. 2020. 480 p.
12. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management. 2020. 520 p.
13. Hayes J. The Theory and Practice of Change Management. 2022. 560 p.
14. Kotter J.P. Leading Change. 2021. 200 p.
15. SAP. ESG Reporting Guide. 2024. 30 p.
16. UNESCO. Corporate Social Responsibility. Режим доступу: <https://www.unesco.org>

17. World Bank. ESG definition. Режим доступу:
<https://www.worldbank.org>
18. Козлова І.М. ESG-підходи в економіці. 2025. 220 р.
19. Смісова В.Л. ESG як модель управління. 2025. 210 р.
20. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management. 2020. 520 р.
21. Hayes J. Change Management. 2022. 550 р.
22. Kotter J.P. Leading Change. 2021. 200 р.
23. Schein E. Organizational Culture and Leadership. 2020. 432 р.
24. Duhigg C. What Google Learned About Teams. 2020. 8 р.
25. Nadella S. Hit Refresh. 2021. 320 р.
26. Грішнова О.А. Управління персоналом. 2021. 296 с.
27. Колот А.М. Менеджмент. 2020. 284 с.
28. Burnes B. Managing Change. 2020. 480 с.
29. Шевченко О.В. Банківська система України. 2021. 270 с.
30. Офіційний сайт АТ «Правекс-Банк». Режим доступу:
<https://www.pravex.com.ua>
31. Opendatabot. Дані про АТ «Правекс-Банк». Режим доступу:
<https://opendatabot.ua>
32. TheBanks.eu. Pravex Bank profile. 2024. Режим доступу:
<https://thebanks.eu>
33. Hayes J. The Theory and Practice of Change Management. 2022. 560 р.
34. Карамушка Л.М. Психологія управління. Київ, 2021. 300 с.
35. Колот А.М. Управління персоналом. Київ, 2020. 290 с.
36. Савченко В.А. Менеджмент персоналу. Київ, 2021. 305 с.
37. Грішнова О.А. Управління людським розвитком. Київ, 2021. 310 с.
38. Левченко О.Г. Управління персоналом у сучасних організаціях. Київ, 2020. 280 с.
39. Тарасюк Г.М. Менеджмент персоналу. Київ, 2021. 295 с.