

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ**

«На правах рукопису»
УДК 339.137.22:316.663+504.062.2

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Сергій ВОЙТКО
«__» _____ 2025 р.

**Магістерська дисертація
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою «Міжнародна економіка»
зі спеціальності 051 «Економіка»
на тему: «РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ЧИННИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ»**

Виконала:
студентка II курсу, групи УС-41мп
Берегова Анна Романівна

Керівник:
Завідувач кафедри міжнародної економіки,
д.е.н., професор
Войтко Сергій Васильович

Рецензент:
Професор кафедри економічної
кібернетики, д.е.н., професор,
Антипенко Надія Василівна

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань.
Студентка _____

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра міжнародної економіки

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Сергій ВОЙТКО

«__» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

Береговій Анні Романівній

1. Тема магістерської дисертації «Розвиток міжнародної корпоративної соціальної відповідальності як чинника конкурентоспроможності підприємства на глобальних ринках», науковий керівник магістерської дисертації, д.е.н., професор Войтко Сергій Васильович, затверджені наказом по університету за № 4740-с від 03 листопада 2025 року
2. Термін подання студенткою дисертації до 17 грудня 2025 року.
3. Об'єкт дослідження – процес формування і розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства в умовах глобальної конкуренції.
4. Вихідні дані: наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників, стандарти GRI, ISO 26000, UN Global Compact, ESG-рейтинги, офіційні звіти компаній, статистичні матеріали та відкриті дані щодо діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

- Розкрити сутність та еволюцію концепції корпоративної соціальної відповідальності.
- Проаналізувати міжнародні стандарти, принципи та практики впровадження КСВ у діяльність підприємств.
- Охарактеризувати методичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства на глобальних ринках у площині КСВ.
- Надати характеристику виробничо-комерційній діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та його ринковим позиціям.
- Здійснити оцінювання соціальних, екологічних та етичних програм компанії з погляду їхнього впливу на конкурентоспроможність.
- Дослідити роль КСВ у формуванні репутації та конкурентних переваг підприємства.
- Обґрунтувати напрями вдосконалення КСВ ТОВ «Сільпо-Фуд» з урахуванням міжнародного досвіду.
- Визначити перспективи розвитку міжнародної кооперації та розширення соціально відповідальних практик підприємства на глобальних ринках.

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

- Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»
- Етичні стандарти корпоративного управління
- Вплив соціальних, екологічних та етичних програм на конкурентоспроможність
- Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»
- Інвестиції ТОВ «Сільпо-Фуд» у КСВ за 2021–2024 рр. (млн грн)
- Вплив КСВ на ключові бізнес-показники ТОВ «Сільпо-Фуд»
- Економічний ефект від КСВ-ініціатив ТОВ «Сільпо-Фуд»

7. Публікації:

8. Дата видачі завдання 28 жовтня 2025 року.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Вибір та узгодження теми магістерської дисертації (з керівниками)	27 жовтня 2025 р.	виконано
2.	Видача завдання	28 жовтня 2025 р.	виконано
3.	Розроблення плану магістерської дисертації	30 жовтня 2025 р.	виконано
4.	Підбір наукової літератури з теми дослідження та її аналіз	03 листопада 2025 р.	виконано
5.	Підготовка теоретичного розділу та узгодження його змісту з науковим керівником	10 листопада 2025 р.	виконано
6.	Дослідження за обраною темою магістерської дисертації	17 листопада 2025 р.	виконано
7.	Проведення комплексного аналізу практичної складової наукового дослідження	20 листопада 2025 р.	виконано
8.	Завершення другого розділу магістерської дисертації	24 листопада 2025 р.	виконано
9.	Підготовка матеріалів третього розділу магістерської дисертації	01 грудня 2025 р.	виконано
10.	Узагальнення отриманих наукових результатів, використання матеріалів закордонної літератури та досвіду для подальшого аналізу та підготовка загальних висновків	03 грудня 2025 р.	виконано
11.	Оформлення матеріалів магістерської дисертації та подання його на перевірку науковому керівнику	05 грудня 2025 р.	виконано
12.	Усунення виявлених недоліків керівником, підготовка доповіді та наочних матеріалів для захисту	07 грудня 2025 р.	виконано
13.	Перевірка магістерської роботи на збіги текстових фрагментів і плагіат, отримання відгуку	08 грудня 2025 р.	виконано
14.	Подання магістерської роботи на рецензування і отримання рецензії.	12 грудня 2025 р.	виконано
15.	Подання рецензії, відгуку наукового керівника, зброшурованої магістерської дисертації на кафедру (при наявності надаються інші документи / довідка чи акт про впровадження, копії наукових статей чи тез доповідей тощо)	17 грудня 2025 р.	
16.	Захист магістерської дисертації перед Екзаменаційної комісії згідно із затвердженим графіком	згідно із затвердженим графіком	

Студентка

_____ (підпис)

Анна БЕРЕГОВА

Науковий керівник

_____ (підпис)

Сергій ВОЙТКО

РЕФЕРАТ

Магістерської дисертації Берегової Анни Романівни на тему: «Розвиток міжнародної корпоративної соціальної відповідальності як чинника конкурентоспроможності підприємства на глобальних ринках», зі спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка», КПІ, 2025, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків, рекомендацій та додатків. Робота виконана в обсязі 108 сторінок друкованого тексту, містить 20 таблиць, 7 рисунків та 3 додатки.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку міжнародної корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як чинника підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на глобальних ринках, на прикладі діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єктом дослідження є процес формування і розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів реалізації міжнародної КСВ як інструментарій забезпечення конкурентоспроможності підприємства на світових ринках.

У ході дослідження було застосовано методи порівняльного, статистичного, системного та динамічного аналізів, графічні та табличні методи, SWOT-аналіз, методи прогнозування й методи економічної оцінки ефективності програм КСВ.

У роботі проведено аналіз виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», досліджено реалізацію соціальних, екологічних та етичних програм підприємства, оцінено їхній вплив на конкурентоспроможність і репутаційний капітал компанії. Запропоновано напрями вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності з урахуванням міжнародних стандартів GRI, ISO 26000, UN Global Compact і підходів ESG. Сформовано рекомендації щодо посилення міжнародної співпраці підприємства та інтеграції принципів сталого розвитку в операційні процеси.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення рівня ефективності КСВ ТОВ «Сільпо-Фуд», зміцнення його ринкових позицій, розвитку соціально відповідальних практик і формування стратегічних конкурентних переваг у глобальному середовищі.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, підприємство, конкурентоспроможність, міжнародні стандарти, сталий розвиток.

ABSTRACT

Master's thesis by Anna Romanivna Beregova on the topic: «The development of international corporate social responsibility as a factor in the competitiveness of enterprises in global markets», specialising in C1 «Economics», educational and professional programme «International Economics», KPI, 2025, Kyiv.

The master's thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, recommendations and appendices. The work is about 108 pages, 20 tables, 7 figures and 3 appendices.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for the development of international corporate social responsibility (CSR) as a factor in increasing the competitiveness of enterprises in global markets, using the example of Silpo-Food LLC.

The object of the study is the process of formation and development of corporate social responsibility of an enterprise in the conditions of global competition.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied aspects of the implementation of international CSR as a tool for ensuring the competitiveness of an enterprise in global markets.

The study used comparative, statistical, systematic and dynamic analysis methods, graphical and tabular methods, SWOT analysis, forecasting methods and methods of economic evaluation of CSR programme effectiveness.

The work analyses the production and commercial activities of Silpo-Food LLC, examines the implementation of the company's social, environmental and ethical programmes, and assesses their impact on the company's competitiveness and reputation capital. Directions for improving the corporate social responsibility system are proposed, taking into account the international standards GRI, ISO 26000, UN Global Compact and ESG approaches. Recommendations have been formulated to strengthen the company's international cooperation and integrate sustainable development principles into its operational processes.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using them to improve the effectiveness of CSR at Silpo-Food LLC, strengthen its market position, develop socially responsible practices and form strategic competitive advantages in the global environment.

Keywords: corporate social responsibility, enterprise, competitiveness, international standards, sustainable development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	13
1.1. Сутність та еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності.....	13
1.2. Міжнародні стандарти, принципи та практики впровадження корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств	22
1.3. Методичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства на глобальних ринках у площині корпоративної соціальної відповідальності.....	30
Висновки до розділу 1.....	41
2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	43
2.1. Виробничо-комерційна діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» та його позиції на внутрішньому та міжнародному ринках	43
2.2. Оцінювання реалізації соціальних, екологічних та етичних програм компанії у площині конкурентоспроможності	52
2.3. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність та репутацію підприємства.....	60
Висновки до розділу 2.....	70
3. НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ.....	72
3.1. Забезпечення успішної реалізації екологічних, соціальних та етичних програм підприємства з урахуванням міжнародного досвіду	72
3.2. Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегію та операційну діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» з метою підвищення рівня конкурентоспроможності	76
3.3. Перспективи розвитку міжнародної співпраці та розширення корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Сільпо-Фуд» на глобальних ринках.....	84
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Актуальність дослідження розвитку міжнародної корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як чинника конкурентоспроможності підприємства на глобальних ринках зумовлена глибокими трансформаціями світової економіки. Сучасні умови характеризуються зростанням відкритості ринків, підвищенням вимог до прозорості діяльності компаній та переорієнтацією споживачів на ціннісні моделі поведінки. У цих умовах КСВ перестає бути факультативним інструментом іміджевого позиціонування й перетворюється на стратегічний компонент бізнес-моделі. Підприємства, які інтегрують соціальну, екологічну та етичну відповідальність у свою діяльність, здобувають суттєві переваги, пов'язані з довірою партнерів, стабільністю операцій та новими можливостями розвитку.

Динаміка міжнародних стандартів сталого розвитку, зокрема GRI, ISO 26000, UN Global Compact та ESG-орієнтованих підходів, формує новий світовий порядок ведення бізнесу. Зростає роль нефінансової звітності, аудиту соціальних практик і управління ризиками відповідальності. Усе це посилює значення КСВ як інструменту регулювання відносин між компаніями та їхніми стейкхолдерами. Підприємства, що дотримуються міжнародних принципів відповідального бізнесу, отримують доступ до глобальних ринків капіталу, можуть залучати інвестиції на вигідніших умовах і брати участь у міжнародних ланцюгах постачання з високими вимогами до етичності та екологічності діяльності.

У контексті діяльності українських підприємств актуальність дослідження посилюється необхідністю інтеграції у світовий економічний простір та підвищенням вимог міжнародних партнерів до соціальної та екологічної поведінки бізнесу. Для компаній, які прагнуть розширити міжнародну співпрацю та зміцнити конкурентні позиції, КСВ стає ключовим індикатором зрілості, стабільності та стратегічного мислення. Вивчення особливостей упровадження міжнародних практик КСВ, а також визначення їхнього впливу на конкурентоспроможність українських підприємств, є важливим завданням у контексті формування сучасної моделі сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження проблематики розвитку корпоративної соціальної відповідальності та її впливу на конкурентоспроможність підприємств широко представлені у працях вітчизняних та зарубіжних учених. Значний внесок у формування теоретико-методологічних основ КСВ зробили такі науковці, як А. Керролл, М. Портер, Е. Фріман, які заклали концептуальні підходи до розуміння соціальної відповідальності бізнесу, її структури та стратегічної ролі у створенні довгострокових конкурентних переваг. У їхніх роботах розглядається взаємозв'язок між економічною ефективністю компанії та рівнем її відповідальності перед суспільством і стейкхолдерами.

Суттєвий внесок у розвиток наукових уявлень про корпоративну соціальну відповідальність зробили й вітчизняні дослідники, серед яких варто відзначити праці О. Грішньої, О. Длігач, Л. Мельник, О. Зозульова, Н. Гончарової, І. Лазарева та інших. У їхніх роботах аналізуються особливості впровадження КСВ в українських умовах, її вплив на формування репутаційного капіталу, розвиток бренду, соціальну політику підприємств та підвищення їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

Зв'язок роботи з науково-дослідними темами полягає у відповідності напрямів дослідження актуальним науковим дискусіям щодо формування економічної стійкості та стратегічного розвитку підприємств. Дослідження виконано у межах проблематики підвищення соціальної та економічної відповідальності суб'єктів господарювання, розвитку міжнародних практик КСВ і формування конкурентних переваг на основі принципів сталого розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку міжнародної корпоративної соціальної відповідальності як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства на глобальних ринках.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено та виконано такі **завдання:**

1. Розкрити сутність та еволюцію концепції корпоративної соціальної відповідальності.
2. Проаналізувати міжнародні стандарти, принципи та практики впровадження КСВ у діяльність підприємств.
3. Охарактеризувати методичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства на глобальних ринках у площині КСВ.
4. Надати характеристику виробничо-комерційній діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та його ринковим позиціям.
5. Здійснити оцінювання соціальних, екологічних та етичних програм компанії з погляду їхнього впливу на конкурентоспроможність.
6. Дослідити роль КСВ у формуванні репутації та конкурентних переваг підприємства.
7. Обґрунтувати напрями вдосконалення КСВ ТОВ «Сільпо-Фуд» з урахуванням міжнародного досвіду.
8. Визначити перспективи розвитку міжнародної кооперації та розширення соціально відповідальних практик підприємства на глобальних ринках.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів реалізації КСВ як чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод порівняльного аналізу використано для зіставлення теоретичних підходів до трактування корпоративної соціальної відповідальності та оцінки відмінностей у міжнародних практиках її реалізації. Статистичний аналіз застосовано для визначення ключових показників соціальної, екологічної та етичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», а також для оцінювання тенденцій розвитку КСВ у світовому масштабі. Метод системного аналізу використано з метою виявлення

взаємозв'язків між елементами КСВ та їхнім впливом на конкурентоспроможність підприємства на глобальних ринках. Графічні та табличні методи забезпечили наочне відображення результатів дослідження, зокрема структурних і динамічних характеристик КСВ-програм. Метод SWOT-аналізу застосовано для оцінювання сильних і слабких сторін соціально відповідальної діяльності підприємства, а також можливостей і загроз міжнародного ринкового середовища. Методи економічного прогнозування дозволили оцінити перспективи розвитку міжнародної корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Сільпо-Фуд» та її вплив на стратегічні позиції підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників, стандарти GRI, ISO 26000, UN Global Compact, ESG-рейтинги, офіційні звіти компаній, статистичні матеріали та відкриті дані щодо діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до оцінювання рівня міжнародної корпоративної соціальної відповідальності підприємств, що порівняно з існуючими методиками забезпечило більш повне врахування впливу КСВ на стратегічний розвиток компаній. У роботі також розвинено уявлення про роль міжнародної КСВ у формуванні конкурентоспроможності підприємства, зокрема шляхом введення нової аналітичної ознаки – взаємозв'язку між упровадженням міжнародних стандартів КСВ та посиленням конкурентних переваг на глобальних ринках.

Крім того, удосконалено практичні рекомендації щодо інтеграції міжнародних принципів КСВ у діяльність українських компаній, які, на відміну від наявних підходів, комплексно враховують міжнародний досвід, сучасні ESG-вимоги та особливості функціонування компаній, орієнтованих на міжнародні ринки. Це забезпечило поширення відомих методів і інструментів корпоративної соціальної відповідальності на новий клас об'єктів та підвищило прикладну цінність отриманих результатів.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у процесі формування та розвитку системи КСВ

підприємства, що прагне до розширення міжнародної співпраці та посилення конкурентних позицій на глобальних ринках.

Апробація. Берегова А. О. Войтко С. В. Оцінювання реалізації соціальних, екологічних та етичних програм ТОВ «Сільпо-Фуд» у площині конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2025 (Подано до друку).

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є фундаментальною концепцією, що визначає взаємовідносини бізнесу з суспільством. Вона ґрунтується на усвідомленні підприємствами свого впливу на економічні, соціальні та екологічні процеси. Сучасні компанії дедалі частіше розглядають соціальну відповідальність як стратегічний інструмент, що приносить довгострокові конкурентні переваги. Такий підхід формує позитивний імідж, підвищує довіру споживачів і сприяє зміцненню ринкових позицій.

М. Деліні та М. Аксентюк вказують, що поняття КСВ має широкий змістовний спектр, що включає відповідальність перед працівниками, партнерами, місцевими громадами та державою. Організації повинні забезпечувати не лише економічний ефект, але й враховувати нефінансові показники свого функціонування. Це передбачає орієнтацію на сталий розвиток і гармонізацію інтересів усіх зацікавлених сторін. Таким чином, КСВ відображає сучасну філософію взаємодії бізнесу та суспільства [17, с. 468].

Значення корпоративної відповідальності зросло у зв'язку зі зміною глобальних пріоритетів розвитку. Хаотичне споживання ресурсів, соціальна нерівність і кліматичні виклики змусили переосмислити роль бізнесу в цих процесах. Компанії, що ігнорують суспільні очікування, ризикують втратою репутації, ринкових позицій та інвестиційної привабливості. Тому КСВ перетворюється на ключовий елемент стратегічного управління.

Як зазначає А. Баранецька, перші ідеї соціальної відповідальності бізнесу виникли ще в ХХ столітті, коли зростаюча індустріалізація призвела до ускладнення взаємин між підприємствами й суспільством. Вже на цьому етапі постало питання про етичність бізнес-діяльності та відповідальність підприємств

за наслідки виробництва. Підприємці почали усвідомлювати, що не можуть діяти виключно в інтересах акціонерів. Соціальний вимір став важливою складовою їхньої стратегії [4, с. 353].

У 1950–60-х роках сформувався теоретичний фундамент КСВ, коли науковці запропонували концепцію багатосторонньої відповідальності бізнесу. Компанії почали включати програми взаємодії з місцевими громадами, благодійність та екологічні ініціативи. На цьому етапі соціальна відповідальність здебільшого сприймалася як добровільна діяльність. Проте саме тоді були закладені основи майбутнього нормативного регулювання.

У 1970-х роках у теоретичному й практичному дискурсі менеджменту визрів концептуальний перелом, пов'язаний зі зміною уявлень про природу корпорацій та їх взаємодію із суспільством. Після повоєнного періоду зростання, коли компанії переважно розглядалися як механізми максимізації прибутку для акціонерів, почала формуватися нова логіка. З'являється усвідомлення, що бізнес неможливо ізолювати від соціально-економічного середовища, у якому він функціонує, а тому й відповідальність корпорацій виходить за межі суто фінансових показників [59].

Цей зсув супроводжувався появою й поширенням стейкгоल्дерського підходу, що пропонував іншу модель корпоративної відповідальності. У центрі уваги опинилися не лише власники капіталу, а й працівники, споживачі, постачальники, місцеві громади та державні інституції. Корпорації почали розглядатися як складні соціальні системи, ефективність яких визначається здатністю балансувати інтереси різних груп. Така оптика сприяла переосмисленню стратегічних пріоритетів і потребувала нових методів управління, що враховують ширший спектр очікувань [38].

Паралельно зростала роль соціальних програм, які вже не сприймалися як факультативні або суто благодійні ініціативи. Вони ставали інструментами формування довіри, зміцнення корпоративної репутації та зниження соціальних ризиків. Компанії дедалі активніше впроваджували стандарти безпеки праці, екологічні практики, освітні проєкти та інші форми підтримки громад. Таке

розширення функціоналу менеджменту віддзеркалювало нове розуміння того, що стійкість бізнесу значною мірою залежить від стійкості соціального середовища [1, с. 55].

У цьому контексті бізнес дедалі виразніше набував ознак соціального інституту. Він переставав бути лише економічним механізмом перерозподілу ресурсів і дедалі більше виконував важливі суспільні функції, включно з інтеграцією різних груп, створенням соціальних норм та участю у виробленні політик. Корпорації почали впливати на формування цінностей, поведінкових моделей і суспільних пріоритетів, що зміцнювало їхню інституціональну вагу у ширшій системі суспільних відносин.

У підсумку 1970-ті стали періодом, коли розуміння ролі корпорації зазнало суттєвої трансформації. Бізнес перестав сприйматися виключно як приватний інтерес акціонерів і перейшов у площину суспільно значущого актора, відповідального перед різноманітними стейкхолдерами. Це не лише змінило управлінські підходи, а й заклало основу для сучасних концепцій корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку [33, с. 64].

У 1980–90-х роках КСВ активно інтернаціоналізується, а її стандарти поступово уніфікуються на міжнародному рівні. Саме тоді зростає вплив ООН, Світового банку, Міжнародної організації праці на регулювання відповідальної поведінки корпорацій. З'являються перші керівництва та кодекси етики, які встановлюють загальні правила корпоративного управління. Відповідальність бізнесу стає вимірюваною категорією [66].

На початку XXI століття корпоративна соціальна відповідальність перестає бути переважно етичним імперативом чи образом «доброї волі» бізнесу й перетворюється на стратегічний інструмент конкурентної боротьби. Компанії дедалі чіткіше усвідомлюють, що соціальні та екологічні інвестиції можуть створювати додану вартість, впливати на репутаційний капітал, формувати довіру споживачів і сприяти виходу на нові ринки. У цьому контексті КСВ починає розглядатися як елемент довгострокової бізнес-моделі, здатний забезпечувати стійкі конкурентні переваги та підвищувати вартість бренду.

Паралельно змінюється логіка оцінювання соціальних програм: компанії переходять від декларативного підходу до аналітичного, де ключовими стають критерії ефективності й окупності. Соціальні ініціативи аналізують через призму ризиків, впливу на продуктивність, залученість персоналу, операційну стабільність та інноваційний потенціал. Така раціоналізація КСВ робить її частиною стратегічного планування, де кожна програма повинна не лише відповідати суспільним очікуванням, а й сприяти підвищенню корпоративної стійкості в умовах глобальної конкуренції [31, с. 398].

На цьому тлі виникає та швидко поширюється концепція ESG, що пропонує універсальну систему критеріїв для оцінки діяльності корпорацій у трьох ключових вимірах: екологічному, соціальному та управлінському. ESG стає відповіддю на запит інвесторів, урядів і суспільства на більш прозору, стандартизовану інформацію про нефінансові аспекти роботи компаній. Впровадження ESG змінює характер взаємодії між бізнесом та інвестиційними ринками, оскільки нефінансові показники починають прямо впливати на доступ до капіталу й інвестиційну привабливість [18].

У результаті соціальна відповідальність поступово інтегрується у систему корпоративного управління. Вона стає не зовнішнім доповненням, а внутрішнім структурним елементом, який визначає стратегічні пріоритети, політики ризик-менеджменту, стандарти прозорості та механізми контролю. КСВ, посилена вимогами ESG, формує нову управлінську парадигму, у якій відповідальне ведення бізнесу розглядається як необхідна умова довготривалої стійкості та економічної результативності [72, с. 365].

Сутність КСВ можна розглядати через призму поєднання трьох ключових елементів сталого розвитку. Це дозволяє оцінити діяльність підприємства не лише за фінансовими результатами, але й за впливом на суспільство й природу. Баланс між цими складовими визначає зрілість корпоративної культури. Зміщення акценту на нефінансові показники є ознакою сучасного соціально орієнтованого бізнесу [34, с. 15].

До основних складових корпоративної соціальної відповідальності відносять такі компоненти:

1. Економічна відповідальність – забезпечення фінансової стійкості та створення цінності.
2. Соціальна відповідальність – захист прав людини, розвиток персоналу, участь у житті громади.
3. Екологічна відповідальність – збереження ресурсів, впровадження екологічних технологій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Ключові складові корпоративної соціальної відповідальності та їхній зміст

Складова КСВ	Основний зміст	Очікуваний результат для бізнесу	Очікувана користь для суспільства
Економічна	Забезпечення фінансової стійкості, створення цінності, ефективне управління ресурсами	Зростання прибутковості, конкурентні переваги	Стабільний економічний розвиток території
Соціальна	Захист прав працівників, розвиток персоналу, благодійність, участь у житті громади	Підвищення лояльності та продуктивності персоналу, зміцнення бренду	Підвищення якості життя населення, соціальна згуртованість
Екологічна	Рациональне використання ресурсів, зменшення викидів та відходів, екологічні інновації	Оптимізація витрат, інноваційний розвиток, зниження екологічних ризиків	Охорона довкілля, покращення екологічної безпеки

Розроблено автором на основі [35]

Кожна із зазначених складових формується через виконання чітко структурованих зобов'язань підприємства. Економічна функція передбачає ефективне управління ресурсами та максимізацію корисності продукції для споживачів. Соціальна діяльність орієнтована на формування безпечного й сприятливого середовища для працівників та громади. Екологічні ініціативи спрямовані на мінімізацію негативного впливу виробництва.

На думку В. Грунтковського, сьогодні популярності набуває концепція Creating Shared Value (CSV), яка виходить за межі традиційної благодійності. Вона передбачає одночасне формування економічних вигод для бізнесу й соціального добробуту для суспільства. Такий підхід створює синергію між стратегією

підприємства та глобальними цілями розвитку. Компанії, що впроваджують CSV, отримують істотні конкурентні переваги [27, с. 68].

Важливою складовою сучасної корпоративної соціальної відповідальності стає комунікаційна політика, яка забезпечує прозорість діяльності підприємства та підтримує постійний діалог із зацікавленими сторонами. У міру того як бізнес бере на себе ширшу соціальну відповідальність, зростає потреба демонструвати не лише фінансові результати, а й соціальний та екологічний вплив. Комунікація перетворюється на механізм підтвердження відповідності корпоративних практик заявленим цінностям, що робить її невід'ємним інструментом стратегічного управління репутацією [22, с. 107].

У цьому контексті значно посилюється роль нефінансової звітності, зокрема звітів зі сталого розвитку, які стають стандартом корпоративної поведінки на міжнародних ринках. Такі звіти дозволяють системно подати інформацію про екологічні показники, соціальні програми, дотримання прав людини, розвиток персоналу, етичні стандарти й особливості корпоративного управління. Для багатьох глобальних корпорацій публікація подібних документів перетворилася на обов'язкову практику, що формує прозоре середовище і дає змогу стейкгольдерам отримати повну картину про нефінансові аспекти функціонування компанії [10, с. 74].

Через звітність у сфері сталого розвитку підприємства можуть демонструвати соціально-економічну ефективність своєї діяльності. Такий формат комунікації дозволяє більш точно відобразити, як бізнес впливає на якість життя в громадах, на умови праці, екологічний баланс і загальну стійкість розвитку. Звіти допомагають не лише показати досягнуті результати, а й окреслити ризики та напрями подальшого вдосконалення, що робить їх інструментом планування і підвищення управлінської відповідальності.

Публічність і відкритість, забезпечені завдяки розвиненій комунікаційній політиці та регулярній нефінансовій звітності, сприяють формуванню довіри між компаніями та їхніми стейкгольдерами. Прозорі дані мінімізують репутаційні ризики, адже унеможливлюють приховування критично важливої інформації та

дають зовнішнім аудиторам, інвесторам і громадськості змогу самостійно оцінити діяльність бізнесу. Таким чином, публічність стає важливою умовою легітимності корпоративних рішень і дозволяє зміцнювати довготривалі відносини з усіма групами впливу [67, с. 98].

Прозорість у прийнятті рішень, як вказує О. Граніч, є ключовою вимогою сучасної глобальної економіки. Чим більше інформації компанія відкриває для стейкхолдерів, тим вищим є рівень її відповідальності. Забезпечення інформаційної доступності знижує ймовірність корупційних та етичних порушень. Це, у свою чергу, підвищує оцінки інвесторів і сприяє розвитку партнерських відносин [13, с. 172].

Дотримання прав Людини – ще один критично важливий аспект КСВ. Міжнародні корпорації зобов'язані впроваджувати стандарти недискримінації, гендерної рівності та забезпечення гідних умов праці. Успішні компанії інвестують у професійний розвиток працівників, що формує лояльність кадрового складу. Соціально орієнтована кадрова політика підвищує продуктивність і конкурентоспроможність.

В екологічному вимірі корпорації орієнтуються на циркулярні моделі виробництва та «зелені» технології. Впровадження енергоощадних рішень дає змогу оптимізувати витрати й водночас зменшити вплив на навколишнє середовище. Компанії запроваджують програми скорочення викидів, утилізації відходів та відновлення ресурсів. Екологічна відповідальність стає інструментом інновацій і розвитку.

Серед основних завдань корпоративної соціальної відповідальності можна виділити:

- формування довгострокових конкурентних переваг підприємства;
- забезпечення сталого розвитку суспільства та довкілля;
- розвиток соціального капіталу й корпоративної культури;
- підвищення привабливості бренду й інвестиційного потенціалу.

Соціально відповідальний бізнес активно формує позитивне середовище для взаємодії з партнерами й державою. Наявність КСВ програм зміцнює ринкові

позиції підприємства, дозволяючи ефективно протидіяти кризовим явищам. Компанії з високими стандартами відповідальності легше адаптуються до змін зовнішнього середовища. Вони швидше інтегруються у глобальні ланцюги вартості [41, с. 303].

Зростання вимог споживачів також стало одним із ключових факторів розвитку КСВ. Сучасні клієнти дедалі частіше обирають продукцію, вироблену за принципами етичності та екологічності. Вони готові підтримувати бренди, які проявляють турботу про громади та довкілля. Така поведінка формує додатковий економічний стимул для розвитку КСВ.

Інвестори активно використовують ESG-рейтинг для прийняття рішень щодо капіталовкладень. Підприємства, які ігнорують соціальну відповідальність, можуть зіткнутися з обмеженням доступу до фінансових ресурсів. Натомість бізнес, що демонструє високий рівень відповідальності, отримує можливість залучати «довгі» інвестиції. Таким чином, КСВ прямо впливає на фінансову стійкість і ринкову капіталізацію [35].

Розвиток міжнародних стандартів підсилює глобальну інтеграцію концепції КСВ. Документи, такі як «The Global Compact» ООН, ISO 26000, стандарти GRI, формують універсальні критерії відповідального управління. Вони дозволяють корпораціям формулювати звіти та оцінювати ефективність своїх соціальних політик. Це сприяє уніфікації показників відповідальності у світовій економіці [62].

Глобалізація ринків істотно посилила конкурентний тиск на міжнародні корпорації, оскільки доступ до глобальних ресурсів і споживачів відкрився для дедалі більшої кількості гравців. У цих умовах традиційні інструменти конкурентної боротьби – ціна, якість, технології – поступово перестають бути достатніми. Компаніям необхідно пропонувати додаткову цінність, яка виходить за рамки суто економічних параметрів, і саме соціальна відповідальність стає засобом формування такої додаткової цінності. Вона допомагає бізнесу вирізнятися на тлі конкурентів, демонструючи свою відданість принципам сталого розвитку та етичної поведінки [37, с. 51].

У глобалізованому середовищі довіра перетворюється на стратегічний ресурс, без якого неможливо забезпечити довготривалий успіх. Соціальна відповідальність відіграє тут ключову роль, оскільки формує у стейкхолдерів відчуття стабільності й передбачуваності корпоративних дій. Інвестори, споживачі, партнери й громади охочіше співпрацюють із компаніями, які відкрито демонструють свою відповідальність і послідовність. Завдяки цьому бізнес отримує доступ до більш лояльних клієнтів, стабільних ринків збуту та вигідніших умов інвестиційного фінансування [29, с. 156].

Репутація компанії в умовах глобальної конкуренції стає не менш важливим активом, ніж матеріальні ресурси чи технологічні інновації. Вона визначає здатність підприємства адаптуватися до криз, швидко відновлюватися після зовнішніх потрясінь і підтримувати рівень довіри навіть у непередбачуваних ситуаціях. Корпорації, які системно інвестують у КСВ, зазвичай мають більш стійкі позиції, оскільки їхній імідж формує «буфер довіри», що пом'якшує негативний вплив репутаційних та ринкових ризиків [47, с. 18].

У цьому контексті відповідальність поступово перетворюється на складову корпоративного брендингу. Вона стає частиною ідентичності компанії та визначає її місце в системі глобальних цінностей. Позитивний соціальний чи екологічний образ перетворюється на важливий інструмент комунікації, допомагаючи бізнесу формувати емоційний зв'язок зі споживачами та зміцнювати корпоративну культуру. Відповідальний бренд створює не просто продукт чи послугу – він формує ціннісну пропозицію, яка враховує інтереси суспільства та навколишнього середовища [5].

Корпоративна відповідальність тісно пов'язана з інноваційним розвитком підприємств. Екологічні технології, цифрові рішення для підвищення прозорості та етичного контролю – усе це формує конкурентний потенціал. Ініціативи у сфері КСВ часто призводять до появи нових бізнес-моделей, орієнтованих на сталий розвиток. Отже, КСВ виступає драйвером модернізації економіки [29].

У сучасному глобальному бізнес-середовищі КСВ розглядається як невід'ємна складова корпоративного управління. Вона формує правила поведінки,

значення яких зростає з ускладненням міжнародної взаємодії. Бізнес, що прагне довгострокового успіху, повинен інтегрувати принципи відповідальності у свою діяльність. Це визначає майбутнє компаній у глобальній економіці [56, с. 33].

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність пройшла тривалий шлях еволюції – від добровільної благодійності до стратегічного механізму конкурентоспроможності. Сучасні підприємства визнають, що ефективна КСВ забезпечує не лише репутаційні, але й фінансові вигоди. Вона сприяє формуванню сталого розвитку, зміцнює суспільну стабільність і економічну ефективність. Отже, соціально орієнтований бізнес є ключовою умовою функціонування глобального ринку.

Сьогодні КСВ є глобальним стандартом функціонування компаній, що прагнуть успішно діяти на міжнародних ринках. Вона вимагає системного управління, відповідності міжнародним нормам і постійного вдосконалення корпоративної культури. Впровадження відповідальної поведінки стає фактором довгострокової стійкості бізнесу та його конкурентних переваг. Саме тому роль КСВ у глобальній економіці продовжує невпинно зростати.

1.2. Міжнародні стандарти, принципи та практики впровадження корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств

Міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності стають ключовим орієнтиром для бізнесу, що працює у глобальному конкурентному середовищі. Оскільки компанії підпадають під вплив різних правових, культурних і соціальних систем, виникає потреба у єдиному регулятивному полі, яке шляхом добровільного прийняття забезпечує дотримання загальнолюдських цінностей. Стандарти КСВ дозволяють гармонізувати економічні інтереси з екологічними та соціальними цілями розвитку. Вони водночас зміцнюють довіру стейкхолдерів, формують позитивний імідж та підвищують стійкість бізнесу до репутаційних, інвестиційних і регуляторних ризиків.

Концепція КСВ у світі вже давно перестала бути суто філософською або моральною. Вона перетворилася на практичний інструмент стратегічного управління, що охоплює систему корпоративного контролю, мінімізацію ризиків і підвищення ефективності використання ресурсів. Прихильність міжнародним стандартам стає умовою виходу компаній на розвинені ринки, залучення зовнішніх інвестицій та укладання контрактів із глобальними корпораціями. Усе це свідчить про те, що соціальна відповідальність перейшла в розряд реальних конкурентних переваг [12, с. 121].

Однією з авторитетних ініціатив у сфері КСВ є Глобальний договір ООН (UN Global Compact). Він охоплює принципи, що стосуються захисту прав людини, стандартів праці, екологічної безпеки та боротьби з корупцією. Компанії, які приєднуються до Глобального договору, беруть на себе обов'язок не лише задекларувати прихильність до зазначених принципів, але й демонструвати конкретні результати у вигляді щорічного звіту про прогрес. Це робить участь у ініціативі не формальним, а реальним зобов'язанням перед світовою спільнотою.

Десять принципів Глобального договору ґрунтуються на таких міжнародних документах, як Загальна декларація прав людини, Конвенції МОП, Ріо-де-Жанейрська декларація щодо сталого розвитку, а також Конвенція ООН проти корупції. Отже, вони є системним і науково обґрунтованим підходом до трансформації бізнесу. Компанії, що послідовно реалізують ці принципи, не тільки мінімізують прямі ризики юридичної відповідальності, але й забезпечують партнерські відносини з урядами, інвесторами, міжнародними організаціями та локальними громадами. Це робить їх діяльність більш прогнозованою та стратегічно захищеною [21, с. 342].

Наступним надзвичайно важливим нормативним документом є ISO 26000: Guidance on Social Responsibility. Він не є сертифікаційним стандартом, натомість надає підприємствам методичні рекомендації щодо впровадження соціальної відповідальності в систему корпоративного управління. Стандарт виділяє сім основних тематичних напрямів: організаційне управління, права людини, трудові практики, довкілля, чесні операційні практики, питання споживачів, розвиток і

підтримка громади. Такий підхід дає можливість бізнесу комплексно оцінювати та вдосконалювати свою діяльність (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні міжнародні стандарти та принципи корпоративної соціальної відповідальності

Стандарт / Ініціатива	Основний зміст та цілі	Ключові напрями впровадження
Глобальний договір ООН (UN Global Compact)	Принципи прав людини, стандарти праці, екологічна безпека, боротьба з корупцією	Декларація прихильності, щорічний звіт про прогрес, мінімізація юридичних ризиків
ISO 26000	Методичні рекомендації щодо впровадження КСВ	Організаційне управління, права людини, трудові практики, довкілля, чесні операційні практики, питання споживачів, розвиток громади
GRI (Global Reporting Initiative)	Прозора нефінансова звітність	Оцінка економічних, соціальних та екологічних показників, підзвітність перед інвесторами та регуляторами
ESG (Environmental, Social, Governance)	Оцінка стійкості бізнесу та перспектив розвитку	Репутаційні та економічні переваги, доступ до міжнародних ринків та партнерств
SA8000	Соціальні стандарти праці	Заборона дитячої та примусової праці, свобода асоціацій, безпечні умови праці, справедлива компенсація, відсутність дискримінації
Керівництво ОЕСР для ТНК	Чесна поведінка у міжнародній торгівлі	Прозорість звітності, етичний менеджмент, оподаткування, охорона довкілля, запобігання хабарництву

Розроблено автором на основі [23]

Особливість ISO 26000 полягає в акценті на стейкхолдерському управлінні. Компаніям рекомендується враховувати інтереси всіх груп, які прямо чи опосередковано зазнають впливу від її рішень: працівників, клієнтів, постачальників, громади, інвесторів, держави та навколишнього середовища. Це доповнює класичну акціонерну модель корпоративного управління та розширює межі відповідальності бізнесу. Таким чином, компанія формується не лише як економічний, а й як соціальний інститут, що відповідає за результативність і наслідки своєї діяльності [45, с. 44].

Стандарти GRI формують комплексну методологію, яка допомагає компаніям системно підходити до розкриття нефінансової інформації. Вони забезпечують чіткі орієнтири щодо того, які аспекти сталого розвитку мають бути

висвітлені, і яким чином слід структурувати дані, щоб вони були зрозумілими для широкого кола зацікавлених сторін. Такий підхід сприяє підвищенню якості звітності та дозволяє уникати фрагментарності у поданні важливої інформації про вплив бізнесу на економіку, суспільство та довкілля.

Важливою рисою стандартів GRI є їхня універсальність і гнучкість. Компанії різних розмірів, галузей та рівнів зрілості у сфері сталого розвитку можуть адаптувати вимоги GRI під свої потреби. Завдяки цьому з'являється можливість порівнювати діяльність організацій між собою, навіть якщо вони працюють у різних секторах або на різних ринках. Такий рівень уніфікації підтримує розвиток глобальної практики ESG-звітності та сприяє формуванню міжнародних стандартів відповідального ведення бізнесу [54, с. 543].

Звіти, підготовлені за GRI, створюють для інвесторів і аналітиків додаткову основу для прийняття рішень. Оскільки вони містять структуровану та достовірну інформацію про управління екологічними ризиками, соціальними аспектами діяльності та корпоративною етикою, користувачі можуть оцінювати довгострокову стійкість компаній більш комплексно. Це робить такі звіти вагомим інструментом при аналізі нематеріальних ризиків, які дедалі більше впливають на вартість компаній і їхні перспективи розвитку.

Для самих компаній застосування стандартів GRI відкриває можливість продемонструвати прозорість і підзвітність перед ключовими стейкхолдерами. Публікація нефінансової інформації у зрозумілому й структурованому вигляді сприяє зміцненню довіри ринку та покращує репутацію організації. Крім того, регулярна підготовка таких звітів стимулює удосконалення внутрішніх систем управління сталим розвитком, оскільки компанії змушені ретельніше відслідковувати власний вплив і впроваджувати дієвіший контроль [15, с. 184].

У глобальному контексті стандарти GRI відіграють значну роль у гармонізації підходів до нефінансової звітності. Вони допомагають різним країнам і компаніям рухатися в одному напрямі, формуючи міжнародне середовище, у якому сталість стає не просто добровільною практикою, а невід'ємною складовою стратегічного розвитку. Саме завдяки таким стандартам формується єдина

інформаційна база, що полегшує міждержавну співпрацю та сприяє поширенню принципів відповідального бізнесу у світі [60, с. 199].

Сучасний інвестиційний світ дедалі частіше орієнтується на систему ESG – Environmental, Social, Governance. Цей підхід формує нові вимоги до оцінки стійкості бізнесу та його перспектив розвитку. Компанії зі слабким ESG-профілем отримують нижчі інвестиційні рейтинги, мають дорожчі кредити та втрачають доступ до міжнародних партнерств. Навпаки, високі ESG-показники створюють репутаційні та економічні переваги, що є надзвичайно важливим для учасників глобальних ланцюгів створення вартості [7, с. 58].

До спектра міжнародних стандартів, що регулюють соціальні й трудові практики, належать SA8000, а також Конвенції МОП. SA8000 передбачає:

- заборону дитячої, примусової та небезпечної праці;
- право на свободу асоціацій та колективні переговори;
- безпечні умови праці та дотримання стандартів охорони праці;
- справедливу компенсацію та відсутність дискримінації.

Застосування стандарту стає знаком високої відповідальності компанії у сфері трудових прав і підвищує її привабливість для працівників та споживачів.

Важливу функцію виконує та Керівництво ОЕСР для транснаціональних корпорацій, яке спрямоване на забезпечення чесної поведінки у міжнародній торгівлі. Документ визначає вимоги щодо прозорості звітності, етичних принципів менеджменту, оподаткування, оплати праці, охорони довкілля та запобігання хабарництву. Виконання рекомендацій допомагає компаніям уникати конфліктів із регуляторами та громадами країн присутності. В умовах глобалізації це стає визначальним фактором довготривалої ринкової присутності [2, с.257].

Дотримання міжнародних принципів КСВ базується на таких ціннісних засадах, як етичність, прозорість, стійкість, підзвітність і повага до прав людини. Етичність визначає моральні рамки в діяльності бізнесу, а прозорість забезпечує доступність інформації про нього для суспільства. Підзвітність підкріплює відповідальність компанії за її вплив на економічне й соціальне середовище.

Повага до прав людини формує коректні трудові відносини й стимулює розвиток людського капіталу [70, с. 33].

Трудові практики в рамках міжнародних стандартів КСВ передбачають розвиток навчання, підвищення кваліфікації, підтримку кар'єрного зростання і створення безпечного робочого простору. Забезпечення соціальних гарантій розглядається не як витрати, а як інвестиції в конкурентоспроможність підприємства. Дослідження показують, що компанії з високим рівнем відповідальності перед працівниками значно продуктивніші, мають нижчі показники плинності кадрів і швидше впроваджують інновації. Це зумовлено зміцненням корпоративної культури та підвищенням лояльності персоналу [24, с.48].

Захист довкілля є ключовим блоком міжнародної політики відповідальності бізнесу. Компанії впроваджують сучасні природоохоронні технології, системи екологічного менеджменту, програми скорочення шкідливих викидів і відходів, економії водних і енергетичних ресурсів. Усе частіше використовуються підходи циркулярної економіки, які передбачають повторне використання матеріалів і мінімізацію екологічного сліду. Так бізнес відповідає на глобальні виклики кліматичних змін і сприяє досягненню цілей сталого розвитку ООН [58, с. 166].

Розширюється і спектр практик, спрямованих на захист прав споживачів. Це стосується гарантій безпеки товарів, точного маркування, доступності інформації, чесної реклами та механізмів швидкого реагування на скарги. Компанії встановлюють системи контролю якості на всіх етапах виробництва та забезпечують повну простежуваність продукції у ланцюгу постачання. Такий підхід дає можливість уникати скандалів, втрати репутації й фінансових збитків [20, с. 44].

Етичне управління ланцюгами постачання поступово перетворюється на один із ключових елементів глобальної практики корпоративної соціальної відповідальності. Поширення міжнародних стандартів прозорості та сталого розвитку змушує компанії виходити за межі контролю лише власних операцій і приділяти увагу всім етапам створення цінності. У такому контексті

відповідальність за дотримання прав людини, екологічної безпеки та доброчесних бізнес-практик переходить у площину взаємодії з постачальниками, що посилює вимоги до партнерських відносин у глобальних мережах.

Сучасні компанії дедалі частіше розробляють та впроваджують кодекси корпоративної етики, які визначають прийнятні норми поведінки для всіх учасників ланцюга постачання. Такі документи охоплюють питання недискримінації, дотримання трудових прав, запобігання корупції, екологічної відповідальності та прозорості звітності. Запровадження подібних принципів дозволяє підприємствам формувати єдине етичне поле, у якому партнери зобов'язуються діяти відповідно до визначених стандартів, що водночас спрощує управління ризиками та підсилює корпоративну довіру [19, с. 74].

Аудит постачальників стає важливим інструментом перевірки відповідності декларованих норм фактичним практикам. Компанії проводять як внутрішні, так і зовнішні перевірки, аналізуючи умови праці, екологічні процеси, прозорість виробничих операцій та дотримання соціальних гарантій. Результати таких аудитів допомагають не лише оцінити ризики, а й ініціювати коригувальні заходи, спрямовані на підвищення відповідальності постачальників [50, с. 17].

Важливо зазначити, що практики КСВ можуть бути добровільними, але відмова від їх упровадження часто має негативні наслідки для бізнесу. Порушення етичних чи екологічних норм спричиняє суспільний осуд, бойкоти споживачів, судові позови, відмову банків та інвесторів у співпраці. Репутаційні втрати інколи стають критичнішими, ніж фінансові. Саме тому сучасні корпорації зацікавлені в системному управлінні ризиками через КСВ [8, с. 271].

Практики впровадження КСВ включають:

- інтеграцію принципів відповідальності в корпоративну стратегію;
- запровадження інструментів контролю й моніторингу результатів;
- комунікацію зі стейкхолдерами й оприлюднення нефінансових звітів;
- формування корпоративної культури, що підтримує етичні цінності;
- оцінку ефективності соціальних і екологічних програм [68].

Важливою частиною практики КСВ є партнерство з місцевими громадами, яке сприяє розвитку територій присутності компанії. Бізнес може підтримувати інфраструктурні, освітні, культурні та медичні проекти, тим самим посилюючи соціальну стабільність. Інвестиції в громади формують економічно активне середовище, що позитивно впливає на розвиток підприємства. Така співпраця створює умови для довготривалого й гармонійного співіснування бізнесу й суспільства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Практики впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах

Напрямок практики	Конкретні дії	Очікуваний ефект
Інтеграція принципів КСВ у стратегію	Включення КСВ у місію, цілі та політики компанії	Підвищення конкурентоспроможності та стратегічна стійкість
Контроль та моніторинг результатів	Внутрішні аудити, КРІ, системи оцінки ефективності	Виявлення проблем, покращення управління ризиками
Комунікація зі стейкхолдерами	Опублікування нефінансових звітів, прозора взаємодія	Підвищення довіри та репутаційної безпеки
Формування корпоративної культури	Етичні кодекси, навчання персоналу, мотивація	Лояльність працівників, зниження плинності кадрів, стимул інновацій
Партнерство з місцевими громадами	Підтримка освітніх, медичних, культурних проєктів	Соціальна стабільність, позитивний імідж компанії
Захист довкілля	Екологічні технології, циркулярна економіка, зниження викидів	Зменшення екологічного впливу, відповідність глобальним стандартам сталого розвитку
Захист прав споживачів	Контроль якості, чесне маркування, швидке реагування на скарги	Підвищення довіри споживачів, мінімізація репутаційних ризиків
Етичне управління ланцюгами постачання	Кодекси етики, аудит постачальників, екологічні та соціальні стандарти	Репутаційна безпека, розвиток відповідального підприємництва

Розроблено автором на основі [9]

Варто підкреслити, що сучасне суспільство активно реагує на прояви безвідповідальної поведінки підприємств завдяки комунікаційним технологіям. Будь-яка інформація про екологічні катастрофи, трудові порушення чи неетичні маніпуляції набуває широкого розголосу в інтернеті та соціальних мережах. Це змушує компанії діяти на випередження та будувати відкрите й чесне спілкування зі стейкхолдерами. Прозорість стає основним елементом репутаційного капіталу.

Застосування міжнародних стандартів сприяє вдосконаленню корпоративного управління. Наявність етичних кодексів, прозорих процедур прийняття рішень, механізмів запобігання корупції гарантує стійкість і прогнозованість діяльності підприємств. Інвестори, акціонери, працівники та споживачі можуть впливати на політику компанії, що формує баланс інтересів. Усе це підвищує конкурентоспроможність бізнесу в умовах глобалізованої економіки.

Ключовими умовами успішної імплементації КСВ є таке:

- лідерська позиція вищого керівництва;
- системний підхід до планування та оцінки соціальних програм;
- інтеграція КСВ у всі бізнес-процеси;
- мотивація персоналу до підтримки корпоративних цінностей;
- тісна взаємодія з усіма групами стейкхолдерів [11, с. 185].

Отже, міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності є важливим інституційним інструментом регулювання діяльності підприємств і забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності. Вони формують умови, за яких економічний прогрес можливий лише за умови соціальної справедливості та екологічної безпеки. У глобальному масштабі КСВ перетворюється на універсальну платформу для співпраці бізнесу й суспільства, спрямовану на досягнення сталого розвитку. Це підтверджує: сьогодення соціальна відповідальність – це не альтруїзм, а стратегія успішного майбутнього.

1.3. Методичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства на глобальних ринках у площині корпоративної соціальної відповідальності

Методичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) передбачають системне впровадження механізмів, які трансформують соціальну відповідальність із теоретичної концепції в практичний інструмент підвищення ринкової

результативності. Це означає, що компанія повинна не лише декларувати прихильність до принципів сталого розвитку, а й вибудовувати конкретні програми, здатні підвищити її стратегічні позиції на міжнародних ринках. У сучасних реаліях, коли конкуренція зростає не лише за рахунок технологій, але й за рахунок ціннісних аспектів діяльності бізнесу, методичне забезпечення впровадження КСВ стає частиною ключових компетенцій підприємства. Такий підхід дозволяє не просто адаптуватися до вимог ринку, а й формувати тренди його розвитку.

Однією з базових передумов методичного забезпечення КСВ є перехід до стейкхолдерської моделі корпоративного управління. Це означає, що підприємство враховує очікування не лише акціонерів, але й усіх груп впливу, з якими воно взаємодіє. Такий підхід дає змогу гармонізувати економічні та соціальні інтереси, що зменшує конфліктність зовнішнього середовища і водночас підвищує стабільність розвитку. У результаті формується довгостроковий соціальний капітал, який стає важливим важелем конкурентності [40, с. 74].

Підприємство повинно проводити ідентифікацію, аналіз і ранжування стейкхолдерів за ступенем впливу та важливості для бізнесу. Це забезпечує можливість ефективного розподілу ресурсів та точкової реалізації соціально спрямованих заходів. Важливо також забезпечувати регулярну комунікацію та зворотний зв'язок, що формує довіру та участь стейкхолдерів у процесах прийняття рішень. Саме активна взаємодія є запорукою визнання компанії як соціально відповідального суб'єкта на глобальному рівні.

Система забезпечення конкурентоспроможності повинна включати стратегічне планування КСВ, яке базується на принципах сталого розвитку. Така стратегія повинна бути інтегрована у генеральну стратегію бізнесу, а не функціонувати ізольовано в ролі благодійного напрямку. Лише за таких умов соціально відповідальні практики стають джерелом реальних ринкових переваг, а не додатковим фінансовим навантаженням. Стратегічний підхід дозволяє проводити точний моніторинг ефективності і працювати на довгостроковий результат [16, с. 111].

Методичні засади успішного впровадження КСВ забезпечують:

- системність і послідовність упровадження відповідальних практик;
- включення соціальної та екологічної складової в ключові бізнес-процеси;
- можливість кількісної та якісної оцінки результатів;
- формування стратегічних конкурентних переваг на ринку.

Завдяки цьому підприємство може пов'язати соціальну відповідальність із досягненням конкретних економічних цілей (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Стратегічні компоненти методичного забезпечення КСВ для конкурентоспроможності

Компонент методичного забезпечення	Основні дії та інструменти	Очікуваний ефект для підприємства
Системність і послідовність впровадження	Планування заходів, інтеграція в бізнес-процеси	Узгодженість рішень, стабільний розвиток
Включення соціальної та екологічної складової	Трудові відносини, екологічний менеджмент, добросовісні операційні практики	Формування стійких конкурентних переваг
Кількісна та якісна оцінка результатів	Показники кадрового розвитку, екологічні, репутаційні, економічні	Контроль ефективності, прозорість управління
Формування стратегічних конкурентних переваг	Інтеграція КСВ у генеральну стратегію, розвиток бренду та репутації	Підвищення ринкової позиції, довгострокова конкурентоспроможність

Розроблено автором на основі [3]

У процесі впровадження КСВ важливим є формування корпоративної політики сталого розвитку, яка окреслює напрями діяльності та відповідальність структурних підрозділів за їх реалізацію. Така політика повинна охоплювати трудові відносини, екологічний менеджмент, добросовісні операційні практики, етику партнерства, взаємодію з громадою та відповідальність перед споживачами. Зміст політики має ґрунтуватися на міжнародних стандартах, що забезпечить її відповідність глобальним вимогам. Це також підвищує рівень корпоративної культури та структурної організованості компанії [6, с. 401].

Аналіз ризиків і можливостей посідає центральне місце у методичній системі корпоративної соціальної відповідальності, оскільки саме він дає змогу оцінити реальний вплив соціальних, екологічних та управлінських рішень на стратегічний розвиток підприємства. У сучасному бізнес-середовищі, де зовнішні вимоги стрімко змінюються, а клієнти та партнери стають дедалі чутливішими до питань сталості, системна оцінка ризиків стає не просто корисним інструментом, а необхідною умовою ефективного управління. Завдяки цьому компанії можуть прогнозувати можливі загрози та завчасно готуватися до їхньої нейтралізації [53, с.57].

Суттєвий вплив ESG-ризиків на фінансові результати підприємств уже давно є доведеним у міжнародній практиці. Компанії, які стикаються з проблемами у сфері екологічної відповідальності, охорони праці чи корпоративного управління, часто наражаються на репутаційні втрати, юридичні санкції та обмеження у доступі до інвестицій. Інвестори та кредитори дедалі більше орієнтуються на нефінансові показники, тому спроможність підприємства продемонструвати низький рівень ризиків і високі стандарти відповідальності суттєво впливає на їхню готовність вкладати кошти. Таким чином, якісний аналіз ризиків прямо корелює з фінансовою стійкістю та інвестиційною привабливістю бізнесу [14, с. 234].

Важливою складовою аналізу є здатність підприємства об'єктивно оцінити не лише потенційні негативні наслідки, але й можливості, що виникають завдяки впровадженню КСВ-ініціатив. Підвищення рівня енергоефективності, покращення умов праці, розвиток соціальних програм чи впровадження інноваційних екологічних технологій можуть забезпечити компанії конкурентні переваги, зміцнити її бренд і підвищити лояльність споживачів. Виявлення таких можливостей дозволяє підприємству формувати ефективні стратегії розвитку, які поєднують економічну вигоду з відповідальністю перед суспільством і довкіллям.

Систематичний аналіз ризиків допомагає визначати пріоритетні напрями діяльності та оптимізувати витрати на впровадження КСВ-заходів. Компанія може зосередити ресурси на тих сферах, де рівень ризиків є вищим або де потенційні

можливості обіцяють більшу віддачу. Такий підхід забезпечує більш раціональне використання бюджетів і сприяє підвищенню рівня загальної ефективності системи корпоративної соціальної відповідальності. Для міжнародних компаній це давно стало невід'ємною частиною управлінської практики, адже дозволяє підтримувати стійкість бізнесу навіть у турбулентних умовах [28, с. 117].

У глобальному контексті проведення аналізу ризиків є обов'язковим елементом діяльності компаній, що прагнуть зберігати конкурентоспроможність і відповідати вимогам світових стандартів сталого розвитку. Міжнародні ринки очікують від бізнесу прозорості, передбачуваності та готовності до довгострокових зобов'язань. Тому системне дослідження ризиків і можливостей у межах КСВ стає не лише інструментом управління, але й показником зрілості компанії, її відповідальності та стратегічного мислення [65, с. 74].

Ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності є управління репутацією. Позитивний імідж соціально відповідального бізнесу впливає на рішення споживачів, партнерів, інвесторів і навіть органів державної влади. Репутаційний капітал надає змогу швидше масштабувати бізнес, підвищувати рентабельність співробітництва й протидіяти кризам. Методичний підхід до управління репутацією забезпечує стабільність і передбачуваність діяльності в довгостроковій перспективі [26, с. 118].

Розвиток соціально відповідального бренду стає ключовим чинником успішності компаній у глобальному бізнес-середовищі. У сучасних умовах бренд перестає бути суто комерційним маркером і набуває глибшого змісту, трансформуючись у символ цінностей, яких дотримується компанія. Споживачі дедалі більше звертають увагу не лише на характеристики продукту, а й на те, як саме він був створений, яким є вплив бізнесу на суспільство та довкілля, і які етичні принципи покладені в основу корпоративної культури.

Соціально відповідальний бренд формує довіру, що є надзвичайно важливим у конкурентній боротьбі. Коли компанія демонструє прозорість, дотримання високих екологічних стандартів, повагу до прав працівників і внесок у розвиток громади, вона створює емоційний зв'язок зі своїми клієнтами. Такий

зв'язок допомагає бренду стати більш стійким до ринкових коливань, адже споживачі підтримують не лише продукт, а й цінності, які він втілює. Це, своєю чергою, сприяє зростанню лояльності та формуванню стабільної клієнтської бази [51, с. 124].

Значення відповідального брендингу посилюється тим, що споживачі сьогодні роблять вибір дедалі усвідомленіше. Вони схильні порівнювати компанії не лише за ціною чи якістю, а й за рівнем їхнього внеску в соціальний добробут та охорону довкілля. Таким чином, бренди, що інтегрують принципи сталого розвитку у свою стратегічну комунікацію, отримують важливу конкурентну перевагу, оскільки відповідають очікуванням нового покоління покупців, чутливого до питань етики та відповідальності [64, с. 183].

Соціально відповідальний бренд стає інструментом, який поєднує економічні інтереси компанії з її соціальною місією. Інвестиції у сталий розвиток, екологічні інновації чи соціальні програми не лише покращують імідж підприємства, а й відкривають нові ринкові можливості. Компанії, що демонструють свою причетність до вирішення актуальних глобальних проблем, здобувають більшу підтримку громадськості та легше виходять на міжнародні ринки, де вимоги до етичності бізнесу є особливо високими [57].

Для того щоб соціальна відповідальність приносила реальну вигоду бізнесу, методичне забезпечення повинно включати систему мотивації персоналу. Працівники є активними провідниками політики КСВ, а тому їхня участь визначає ступінь її успішності. Компанія повинна запроваджувати програми професійного навчання, соціального захисту, розвитку талантів, гнучкою мотивацією та залученням до інновацій. Усе це підвищує конкурентоспроможність підприємства, адже мотивований персонал є джерелом підвищення просторової ефективності [71, с.159].

Невід'ємним компонентом є формування системи показників оцінювання ефективності КСВ. Компанія повинна вимірювати соціальний та економічний ефект від упровадження відповідальних практик. Показники повинні бути порівнюваними, достовірними та відповідати цілям корпоративної стратегії. Така

система забезпечує управлінську прозорість і дає змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

До ключових індикаторів ефективності КСВ належать:

- показники кадрового розвитку (плинність персоналу, рівень задоволеності, інноваційність працівників);
- екологічні результати (скорочення викидів, енергоефективність, утилізація відходів);
- показники репутаційної стійкості (довіра споживачів, медіаіндекс, впізнаваність бренду);
- економічні результати (прибуток, рентабельність, інноваційна активність).

Такі метрики дозволяють встановити пряму залежність між КСВ і конкурентоспроможністю підприємства [44, с. 48].

Нефінансова та інтегрована звітність посідає важливе місце у системі методичної підтримки, оскільки дозволяє компаніям наочно продемонструвати результати своєї діяльності в соціальній, екологічній та управлінській сферах. У глобальному бізнес-середовищі такі звіти виконують роль своєрідного «вікна відкритості», через яке міжнародні партнери можуть оцінити рівень відповідальності й зрілості корпоративного управління. Зростаючий попит на прозорість та етичність бізнесу робить нефінансову звітність інструментом довіри, що впливає на рішення інвесторів, постачальників і клієнтів [52, с. 183].

Особливої ваги набуває той факт, що нефінансова звітність дозволяє відрізнити реальні практики компанії від декларативних заяв. У звітах відображаються конкретні політики, результати, показники й тенденції, що формують цілісну картину впливу підприємства на суспільство та довкілля. Міжнародні партнери, орієнтовані на принципи відповідального ведення бізнесу, використовують ці дані для аналізу ризиків і визначення потенційної надійності компанії. Таким чином, звітність стає не лише інформаційним документом, а й елементом репутаційного капіталу [32, с. 248].

Формування звітності відповідно до міжнародно визнаних стандартів, як-от GRI чи ESG-фреймворки, відкриває підприємствам доступ до ширших можливостей співпраці. Уніфікованість форматів дозволяє глобальним інвесторам та аналітикам порівнювати діяльність компаній, що спрощує прийняття рішень щодо інвестицій чи виходу на нові ринки. Для багатьох підприємств відповідність міжнародним стандартам стає необхідною умовою участі у глобальних ланцюгах поставок чи ринках капіталу, що підсилює стратегічну цінність нефінансової звітності [25, с.16].

Паралельно з економічними вигодами нефінансова звітність сприяє розвитку відповідальної корпоративної культури. Процес її підготовки змушує компанію систематизувати дані, вдосконалювати внутрішні управлінські процеси та підвищувати рівень контролю за впливом своєї діяльності. У цьому сенсі нефінансова прозорість виступає не лише інструментом зовнішньої комунікації, а й механізмом внутрішнього розвитку, що формує нові управлінські підходи [30, с.92].

Методичні засади передбачають інституціоналізацію КСВ – створення спеціальних підрозділів, посад або комітетів із соціальної відповідальності. Це гарантує управлінську чіткість і безперервність процесів. Інституційна підтримка також сприяє формуванню єдиних стандартів дій у всіх філіях і підрозділах міжнародних корпорацій. Така централізація дозволяє відтворювати ефективні моделі поведінки на більш широкому ринку [39].

Важливим аспектом є цифровізація управління КСВ, що забезпечує високу якість моніторингу та аналітики. Використання інформаційних технологій надає змогу в режимі реального часу відстежувати екологічні показники, соціальні зміни, реакцію ринку. Це сприяє прийняттю науково обґрунтованих управлінських рішень та підвищує швидкість реагування на нові виклики. Цифрова трансформація стає підґрунтям інноваційного розвитку та відповідального лідерства.

У практиці компаній, що працюють на світовому ринку, екологічна модернізація виробництва виступає фундаментальним інструментом підвищення

рівня конкурентоспроможності. Енергоощадні технології, «чисте виробництво» та циркулярна економіка не лише відповідають соціальним очікуванням, але й знижують витрати. Такі інвестиції окупаються шляхом прискорення інноваційних процесів, доступу до «зеленого» фінансування та можливості участі в міжнародних ланцюгах постачання. Відповідно, екологічний фактор переходить із площини витрат у площину доходів [55, с. 74].

Розширення міжнародної кооперації в межах корпоративної соціальної відповідальності стає одним із ключових елементів методичного забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. У глобальному середовищі компанії все частіше шукають можливості взаємодії з організаціями, що поділяють схожі цінності та орієнтуються на принципи сталого розвитку. Така співпраця дає змогу об'єднати ресурси, доступ до нових ринків та інноваційні підходи до управління, що формує якісно новий рівень стратегічного партнерства у сфері КСВ.

Соціально відповідальний бізнес має значно більше шансів стати частиною міжнародних альянсів, адже відповідальність і прозорість виступають своєрідним «квитком» до глобальних мереж підприємництва. Партнери прагнуть працювати з компаніями, які демонструють етичну поведінку, дотримання прав людини та високі екологічні стандарти, оскільки це знижує ризики співпраці й підвищує взаємну довіру. Такий підхід дозволяє підприємствам отримувати ринкові переваги, укріплювати свою позицію у міжнародних ланцюгах вартості та легше залучати інвестиції [63].

Обмін досвідом у сфері КСВ відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможних стратегій. Компанії, що входять до міжнародних мереж відповідального бізнесу, отримують доступ до нових методик оцінювання впливу, інноваційних практик управління і моделей соціального партнерства. Це сприяє вдосконаленню їхніх внутрішніх процесів, розширенню компетенцій персоналу та формуванню спільної культури, орієнтованої на сталість і довгостроковий розвиток.

Участь у таких мережах також відкриває можливості для реалізації спільних проєктів, спрямованих на вирішення актуальних соціальних чи екологічних

проблем. Міжнародні програми з енергоефективності, охорони довкілля, інклюзивності чи розвитку місцевих громад стають платформою для налагодження взаємовигідних зв'язків між компаніями. Співпраця у цих проєктах підсилює репутацію підприємств та демонструє їхню здатність працювати у глобальному контексті відповідально та ефективно [42, с. 182].

Управління конкурентоспроможністю через КСВ також потребує системної роботи із законодавчими та інституційними вимогами у країнах присутності. Дотримання норм щодо захисту природи, прав працівників і прозорості бізнесу є обов'язковим і значною мірою формує рівень ризику для міжнародної діяльності. Тому компанії повинні слідкувати за змінами у регуляторному середовищі та активно впливати на його вдосконалення шляхом участі в бізнес-асоціаціях та публічному діалозі. Це дозволяє забезпечити нормативну передбачуваність і стратегічну захищеність [36, с. 72].

Методична система має бути гнучкою та здатною до трансформації відповідно до глобальних викликів, таких як цифрова нерівність, енергетичний перехід, геополітичні конфлікти та екологічні катастрофи. Компанії, які швидко пристосовуються до нових вимог суспільства, отримують перевагу першопрохідця і зміцнюють власні позиції. Здатність до адаптації базується на інноваційності, соціальному діалозі та відкритості до багатосторонньої співпраці. Тому методичні засади КСВ повинні охоплювати механізми сценарного планування й стратегічного прогнозування.

Особливий акцент робиться на людському капіталі, який є основним носієм інновацій і конкурентних переваг. Інвестиції в розвиток працівників – навчання, охорону здоров'я, соціальний захист – забезпечують підвищення продуктивності та зростання корпоративних компетенцій. У результаті підприємство здобуває здатність швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати нові технологічні рішення. Таким чином, людський капітал виступає центром синергії соціальної відповідальності та конкурентоспроможності [48, с. 13].

Сприяння розвитку громад, де працює підприємство, також посилює конкурентні позиції бізнесу. Компанія, яка сприяє підвищенню рівня життя

населення, створює лояльне соціальне середовище, що знижує ризики соціальних конфліктів і посилює стабільність. Сприйняття підприємства як партнера, а не експлуататора ресурсів, стає важливою умовою його успішної діяльності на міжнародному рівні. Це підтверджує необхідність тісної інтеграції бізнесу в соціальний простір регіону його присутності.

Системний підхід до корпоративної соціальної відповідальності неможливий без використання міжнародних стандартів аудиту, які забезпечують об'єктивність та структурованість оцінювання. Завдяки таким стандартам компанія отримує можливість здійснювати перевірку власних соціальних, екологічних та управлінських практик на основі чітко визначених критеріїв. Це усуває ризик суб'єктивної інтерпретації результатів та дозволяє будувати управлінські рішення на достовірних даних, що є критично важливим у глобальному бізнес-середовищі [61, с. 164].

Стандартизований аудит відіграє важливу роль у формуванні можливості порівняння показників різних компаній. Коли підприємства використовують однакові методики оцінювання, інвестори, партнери та регулятори можуть більш точно визначати рівень їхньої відповідальності й ефективності впровадження КСВ-заходів. Це створює засади для чесної конкуренції та сприяє визначенню кращих практик, які можуть бути масштабовані в межах галузі чи міжнародних мереж співпраці.

Для компаній, що прагнуть працювати на міжнародному ринку, аудит за міжнародними стандартами стає вагомим джерелом довіри. Іноземні партнери звертають увагу на те, наскільки системно та прозоро бізнес управляє своїм впливом на суспільство й довкілля. Наявність незалежного аудиту, проведеного відповідно до загальноприйнятих норм, значно знижує рівень ризиків у співпраці та робить компанію більш привабливою для інвестицій та довгострокових контрактів [69].

Важливою функцією аудиту є також стимулювання постійного вдосконалення внутрішніх процесів. Результати перевірки вказують не лише на сильні сторони, а й на сфери, що потребують корекції, що допомагає компаніям

розробляти ефективніші стратегії у сфері КСВ. Таким чином формується цикл безперервного поліпшення, у якому аудит стає не формальністю, а дієвим механізмом управління, що впливає на якість рішень та рівень відповідальності бізнесу.

У підсумку, методичні засади забезпечення конкурентоспроможності на глобальних ринках передбачають інтеграцію КСВ у всі аспекти управління підприємством. Вони забезпечують узгодженість рішень і дій, прозорість бізнесу та підзвітність перед суспільством. Надійна методична система дозволяє оцінити внесок соціальної відповідальності в економічні результати та забезпечує передумови для довгострокового розвитку. Усе це формує основу лідерства підприємства в умовах глобальної економіки [49, с. 148].

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність, підкріплена сучасними методичними інструментами, стає стратегічною платформою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на світових ринках. Вона створює умови для інновацій, формує стійкі ринкові позиції й відкриває додаткові можливості соціально-економічного розвитку. Отже, концепція КСВ трансформується з моральної норми в ключову складову глобальної конкурентної стратегії бізнесу, що доводить її значення як визначального чинника успішного майбутнього підприємства.

Висновки до розділу 1

Корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах виступає невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством, що забезпечує не лише виконання соціальних та екологічних зобов'язань, але й формування довгострокових конкурентних переваг. Її сутність полягає у гармонізації інтересів бізнесу та суспільства, підвищенні довіри до бренду, забезпеченні стійкості розвитку та посиленні репутації як на локальних, так і на глобальних ринках.

Еволюція концепції КСВ свідчить про поступовий перехід бізнесу від добровільних і переважно благодійних ініціатив до системної інтеграції

соціальних, етичних та екологічних аспектів у корпоративну стратегію. Така трансформація зумовлена зростанням впливу стейкхолдерів, міжнародних стандартів та вимог ринкового середовища. КСВ дедалі більше набуває ознак управлінського інструменту, що орієнтує підприємства на сталий розвиток та інноваційне зростання.

Поширення корпоративної соціальної відповідальності на світовому рівні супроводжується формуванням комплексної системи нормативного, інституційного й методичного забезпечення. Міжнародні стандарти, директиви, принципи та звітність стають ключовими орієнтирами, що визначають підходи компаній до управління соціальними ризиками, прозорості діяльності та підвищення їхньої інвестиційної привабливості. Застосування таких інструментів забезпечує порівнюваність результатів та відкриває можливості інтеграції у глобальні ланцюги вартості.

Поглиблення ролі КСВ у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств свідчить про її перехід із категорії соціального обов'язку в площину необхідної бізнес-практики, яка формує репутаційний капітал, оптимізує взаємодію зі стейкхолдерами та створює умови для стійкого економічного розвитку. Отже, корпоративна соціальна відповідальність є ключовим чинником конкурентного успіху та одним із перспективних стратегічних напрямів розвитку підприємств у глобальній економіці.

2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

2.1. Виробничо-комерційна діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» та його позиції на внутрішньому та міжнародному ринках

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД» відкрито у Києві 05 серпня 2019 року та знаходиться за адресою вулиця Бутлерова 1. Засновником цієї юридичної особи є ПАТ «Закритий недиверсифікований корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал», який володіє 100 % акцій. Статутний капітал компанії становить 13 047 703,135 тисяч гривень. Органами управління товариства є загальні збори учасників та директор Юрій Лесько [30].

Компанія має впливового кінцевого бенефіціара - Костельмана Володимира Михайловича. Його роль і значення в управлінні та діяльності «Сільпо-ФУД» можуть бути вирішальними для стратегічних рішень і спрямування компанії. Ймовірно, він відіграє ключову роль у визначенні цілей та стратегій розвитку підприємства, а також контролює фінансові та управлінські аспекти діяльності [18].

Вищим керівним органом ТОВ Сільпо є Генеральний директор. Усі підрозділи підприємства підпорядковуються йому безпосередньо з метою забезпечення їх продуктивності (рис. 2.1).

«Сільпо-ФУД» може мати значний вплив на ринок, з урахуванням свого статусу одного з головних учасників сектору роздрібної торгівлі. За своєю юридичною формою і структурою власності, вона є представником корпоративного сектору економіки, з відповідальністю перед акціонерами та статутними органами управління. У своїй діяльності «Сільпо-ФУД» може зосереджуватися на розвитку мережі магазинів, покращенні обслуговування клієнтів, а також впровадженні інноваційних підходів у сфері торгівлі та логістики.

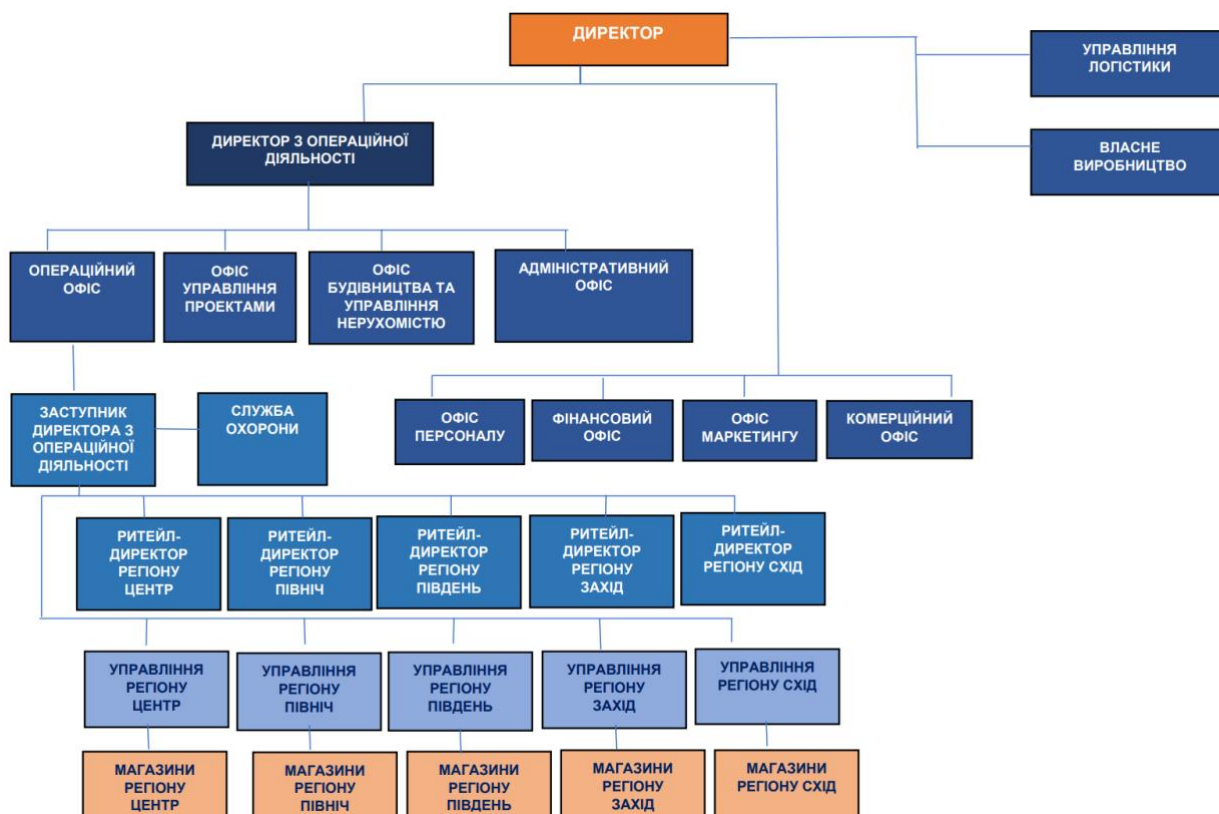


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

(складено на основі [18])

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД» є частиною великої української бізнес-групи Fozzy Group, яка налічує приблизно 78 компаній. Fozzy Group засновано у 1997 році чотирма партнерами із міста Дніпро: Володимиром Костельманом, Олегом Сотниковим, Юрієм Гнатенком та Романом Чигирим. Ця група виступає одним із визначних українських ритейлерів та на сьогодні володіє більш ніж 700 торговельними об'єктами та власними торговими марками [30].

Початковим торговельним об'єктом Fozzy Group став гіпермаркет Фоззі, що був відкритий після заснування групи. Необхідно зазначити, що мережу «Сільпо» було засновано ще у 1998 році, тобто за вісімнадцять років до реєстрації ТОВ «Сільпо-ФУД». Це свідчить про довгострокову присутність та досвід в роздрібній торгівлі в Україні.

Бізнес-модель Fozzy Group включає широкий спектр секторів, таких як продуктовий роздріб, ресторани, птахофабрики, рибні господарства, аптеки,

мережу електроніки, службу доставки та банк. Це свідчить про значну диверсифікацію у діяльності компанії, яка забезпечує її сталість та конкурентоспроможність на ринку [30].

Головним напрямком діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» є роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, згідно з класифікацією КВЕД 47.11. Однак компанія також займається приблизно 57 іншими видами діяльності, що свідчить про високий рівень її диверсифікації.

До складу ТОВ «Сільпо-ФУД» входять різноманітні формати торгових точок, включаючи мережу супермаркетів «Сільпо», делікатес маркети Le Silpo, фудкорти Resto у торговельних мережах і заклад громадського харчування формату піцерії Positano. Такий різноманітний спектр підприємств в компанії дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів і забезпечує їм доступ до широкого асортименту товарів і послуг [30].

Місія компанії полягає у задоволенні потреб клієнтів, що визначається як головний пріоритет у всій діяльності. Зокрема, серед основних цінностей компанії виділяються турбота про співробітників, чесність та відкритість, співпраця, постійне покращення, гостинність, інновації, мінімізація відходів та експерименти. Ці цінності становлять основу для побудови довгострокових відносин з клієнтами, партнерами та співробітниками, сприяючи успішному розвитку та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Виробнича діяльність ТОВ «Сільпо-ФУД» є важливим стимулом для формування постійних зв'язків між співробітниками компанії. Ці зв'язки сприяють створенню організаційної цілісності, інтеграції та об'єднанню елементів, що відбувається як на управлінському, так і на технологічному, трудовому та фінансовому рівнях. Управління компанією організовано на основі лінійно-функціональної структури, де основним принципом є «шахтний» підхід до створення та спеціалізації управлінських процесів відповідно до функціональних підсистем організації. Деякі з цих підсистем також мають ієрархічні ланки складових елементів, що сприяє ефективному управлінню [30].

Підприємство активно впроваджує принципи сталого розвитку, розробляючи власні стратегії управління екологічним навантаженням, енергоефективності, використання водних ресурсів, мінімізації відходів та соціальних програм. У 2023 році компанія звернулася до Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), що призвело до отримання довгострокового кредиту у розмірі 40 мільйонів доларів США.

Для ефективної характеристики підприємства проведемо оцінку сильних та слабких сторін компанії, табл. 2.1. Використання SWOT-аналізу внутрішнього середовища компанії дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, та охарактеризувати їх складові.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-ФУД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розвинена торгова марка, яка має популярність в Україні; Ефективне використання ефекту від масштабу; Низька еластичність попиту на більшість кількості товарів; Розгалуженість об'єктів мережі; Наявність власної логістики; Наявність власного імпорту; Висока популярність дизайнерських магазинів в Україні.	Значний кредитний тягар; Значна розгалуженість діяльності; Залежність від домовленостей із постачальниками; Залежність від іноземних постачальників; Великий рівень плинності робітників; Низький рівень планування.
Можливості	Загрози
Розширення мережі; Нарощення асортименту на різні сегменти ринків (орієнтація на більш широкий спектр платоспроможності населення); Розширення асортименту та обсягу реалізації власних торгових марок Зниження монополізації на ринку постачальників; Підвищення конкурентних позицій на ринку; Зниження операційних витрат; Вихід на міжнародний ринок.	Необхідність розроблення індивідуальних стратегій розвитку та управління для кожного бізнесу мережі; Виникнення конкуренції між суб'єктами мережі; Збільшення конкуренції на ринку; Зростання конкуренції на ринку праці (на рівні топ менеджменту); Вихід на ринок іноземних компаній; Погіршення платоспроможності населення; Нестабільність курсу; Зниження доходів через кредитний тягар.

Складено автором

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє, що компанія має суттєвий потенціал для подальшого зростання завдяки сильним внутрішнім ресурсам і

конкурентним перевагам. Висока впізнаваність бренду, власна логістика та імпорт, а також широкий асортимент і популярність дизайнерських магазинів формують стійку ринкову позицію. Ефективне використання масштабу й низька еластичність попиту на більшість товарів забезпечують стабільність продажів, тоді як розгалужена мережа магазинів робить «Сільпо» доступним для широкої аудиторії споживачів.

Попри це, компанія стикається з низкою внутрішніх слабких сторін, які можуть стримувати її розвиток. Серед ключових проблем – значний кредитний тягар, залежність від домовленостей із постачальниками та reliance на іноземний імпорт, що в умовах коливань курсу становить ризики. Додатковими проблемами є велика плинність кадрів і недостатній рівень планування, що може ускладнювати ефективне управління бізнес-процесами в умовах зростаючої конкуренції.

У частині можливостей чітко простежується потенціал для подальшої експансії – як внутрішньої, через розширення мережі та збільшення асортименту ВТМ, так і зовнішньої, у вигляді виходу на міжнародні ринки. Компанія може знизити операційні витрати завдяки оптимізації логістики та посилити свої позиції за рахунок зменшення залежності від монополізованих постачальників. Також перспективним є орієнтування на різні сегменти ринку та ширший діапазон цінових категорій.

Разом із тим зовнішнє середовище несе низку вагомих загроз. Зростання конкуренції як серед роздрібних мереж, так і на ринку праці може ускладнювати залучення менеджерських кадрів та утримання частки ринку. Геоекономічні чинники – коливання валютного курсу, падіння платоспроможності населення, вихід міжнародних компаній – посилюють фінансові ризики. До цього додається необхідність розробки індивідуальних стратегій для різних напрямів діяльності, щоб уникнути внутрішньої конкуренції між бізнес-одинацями мережі.

Отже, ми можемо помітити, що головною проблемою, що може нести негативний вплив на діяльність компанії є великий кредитний тягар.

Також варто розглянути основних конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд» у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Порівняння ТОВ «Сільпо-Фуд» з основними конкурентами на внутрішньому ринку

Параметр	ТОВ «Сільпо-Фуд»	АТБ-Маркет	Новус	Ашан
Кількість магазинів	360	Понад 1000	Понад 70	Понад 20
Формати магазинів	Супермаркети, делікатес-маркети (Le Silpo)	Дискаунтери	Супермаркети, гіпермаркети	Гіпермаркети, супермаркети
Програма лояльності	«Власний рахунок»	«АТБ-клуб»	«NOVUS-Клуб»	«Мій Ашан»
Кількість товарів ВТМ	26 власних торгових марок	Відсутні	Декілька ВТМ	Декілька ВТМ
Інновації	Система самостійного сканування та купівлі	Відсутні	Система самостійного сканування (інтегрується)	Система самостійного сканування
Асортимент	Різноманітні продукти, включаючи крафтові сири	Базовий продуктовий асортимент	Різноманітний продуктовий асортимент	Широкий асортимент, включаючи побутові товари
Розподільчі центри	5 центрів (Квітневе, Перемога, Одеса, Запоріжжя, Харків)	4 центри	2 центри	1 центр
Цифрові рішення	Мобільний застосунок з функцією самостійного сканування	Власний застосунок для онлайн-покупок	Мобільний застосунок	Мобільний застосунок
Брендовий стиль	Унікальний дизайн магазинів	Стандартний	Сучасний	Стандартний

Складено автором

Порівняльна характеристика свідчить, що ТОВ «Сільпо-Фуд» займає унікальну нішу серед основних конкурентів завдяки поєднанню широкого асортименту, виразного брендингу та інноваційних рішень. Хоча мережа «Сільпо» поступається «АТБ» за кількістю магазинів, вона зберігає сильні позиції у великих містах і активно розширюється, плануючи збільшення мережі до 360

торгових точок. Це вказує на стабільну динаміку розвитку та прагнення посилити присутність на ринку.

У порівнянні з конкурентами «Сільпо» вирізняється форматом, орієнтованим на атмосферність і високий рівень сервісу. Унікальний дизайн магазинів, а також наявність делікатес-маркетів Le Silpo створюють додаткову цінність для покупця. «АТБ» натомість робить ставку на дискаунтерний формат, тоді як «Новус» і «Ашан» підтримують більш стандартні рішення. Важливим конкурентним фактором також є наявність у «Сільпо» 26 власних торгових марок, що дозволяє фонду контролювати якість і формувати унікальну пропозицію, на відміну від «АТБ», де ВТМ відсутні.

Інноваційність є ще однією значущою перевагою «Сільпо»: магазин впровадив систему самостійного сканування, що покращує клієнтський досвід і скорочує час обслуговування. Хоча подібні рішення також використовують «Новус» і «Ашан», «Сільпо» реалізує їх більш повноцінно та інтегровано. Додатково сильними сторонами компанії є розгалужена інфраструктура постачання – п'ять розподільчих центрів у різних регіонах забезпечують високу логістичну ефективність, що випереджає показники конкурентів.

Таким чином, ключові конкурентні переваги «Сільпо-Фуд» зосереджені у сферах інновацій, атмосфери та унікальності бренду, розширеності асортименту та власних марок, а також у розвиненій логістиці. Проте для зміцнення позицій компанії важливо продовжувати розширення мережі та цифрових сервісів, оскільки конкуренти, зокрема «АТБ» і «Новус», активно нарощують присутність і вдосконалюють онлайн-обслуговування.

Отже, ми можемо помітити, що досліджуване підприємство має значний вплив на ринку. Крім того, ми можемо спостерігати, що компанія є лідером за темпами розвитку.

Позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» на міжнародному ринку наразі перебувають на етапі формування, однак компанія уже демонструє потенціал для масштабування за межі України. Попри те, що основний фокус мережі залишається внутрішнім, окремі стратегічні кроки свідчать про готовність компанії інтегруватися в

міжнародні торговельні ланцюги, брати участь у світових виставках, а також розширювати канали збуту власної продукції через експорт.

Одним із ключових факторів, що формують міжнародні перспективи «Сільпо-Фуд», є наявність потужної логістичної системи та власного імпорту. Це дозволяє компанії ефективно працювати з європейськими та азійськими постачальниками, дотримуючись світових стандартів зберігання й транспортування продукції. Такий досвід є вагомим базисом для можливого виходу на міжнародні ринки у форматі експорту товарів власних торгових марок.

Ще одним важливим аспектом є впізнаваний брендовий стиль «Сільпо», який став унікальним феноменом серед продуктових ритейлерів Східної Європи. Дизайнерські магазини, побудовані на унікальних концепціях, часто стають предметом обговорення у міжнародних профільних медіа. Це формує позитивний імідж компанії та потенційно створює передумови для відкриття закордонних шоу-форматів або партнерських магазинів.

Участь у міжнародних виставках продуктової індустрії та ритейлу – ще один напрям, у якому компанія активізується. Представлення власних торгових марок на таких платформах підвищує ймовірність укладення контрактів із дистриб'юторами ЄС, США та Близького Сходу. Крім того, це дозволяє компанії відстежувати актуальні тенденції й впроваджувати інновації, що робить «Сільпо» конкурентоспроможним не лише в Україні, а й за її межами.

Важливим компонентом міжнародних позицій є експорт українських продуктів, які реалізуються під ВТМ «Сільпо». Крафтові сири, органічні продукти, готові страви, напої – усе це має потенціал для успішної адаптації на ринках ЄС, де попит на нішеві продукти зростає. Компанія вже має досвід роботи з міжнародними сертифікаціями, що значно спрощує процес виходу на зовнішні ринки.

У контексті міжнародного розвитку важливо визначити ключові напрямки, які можуть стати пріоритетними для «Сільпо-Фуд». Передусім це ринки Східної Європи – Польща, Литва, Словаччина – де українська діаспора є чисельною, а локальні споживачі вже знайомі з українськими продуктами. Також

перспективним напрямом можуть стати країни Близького Сходу та Північної Америки, де попит на східноєвропейську кухню стабільно зростає.

Для розуміння потенціалу компанії важливо провести порівняльну характеристику її поточних можливостей у глобальному контексті.

Таблиця 2.3 – Потенціал ТОВ «Сільпо-Фуд» для виходу на міжнародні ринки

Показник	Поточний стан	Значення для міжнародного ринку
Власні торгові марки	26+ ВТМ	Можливість експорту унікальних продуктів
Логістична інфраструктура	5 РЦ у ключових регіонах	Забезпечення якісного експорту та імпорту
Дизайнерські магазини	Понад 20 тематичних концепцій	Створення впізнаваного ритейл-формату
Власний імпорт	Європа, Азія	Досвід міжнародних контрактів
Участь у виставках	Систематична	Розширення партнерської мережі

Джерело: складено автором самостійно

Для виходу на міжнародний ринок компанії необхідно врахувати і низку стратегічних вимог. Зокрема, адаптацію упаковки та рецептури під вимоги різних країн, отримання додаткових сертифікацій, а також розробку мультимовних маркетингових стратегій. Оскільки бренд «Сільпо» емоційно орієнтований, важливо грамотно адаптувати його до іноземного культурного середовища.

У цьому контексті корисним є чітке визначення компетенцій, які забезпечать успішний міжнародний розвиток. Їх можна поділити на такі групи:

Ключові компетенції для виходу на міжнародний ринок:

- Сильний бренд і унікальний формат торгових точок;
- Розвинена логістика та власний імпорт;
- Гнучкість у формуванні продуктового портфеля під вимоги ринку;
- Досвід роботи зі світовими виробниками та постачальниками.

Операційні компетенції:

- Управління масштабними мережевими проєктами;
- Високий рівень цифрової трансформації;
- Ефективні програми лояльності;
- Аналітика споживчої поведінки.

Водночас слід враховувати, що вихід на закордонні ринки має свої ризики: конкурентний тиск, високі витрати на адаптацію бізнес-моделі, різниця в регулюванні та вимогах до продуктів. Також важливо мати достатній кадровий потенціал для управління міжнародними проєктами.

Підсумовуючи, ТОВ «Сільпо-Фуд» уже має низку передумов для присутності на міжнародному ринку: сильний бренд, широку лінійку ВТМ, налагоджену логістику та визнання серед міжнародних партнерів. Подальший розвиток компанії у цьому напрямі залежатиме від стратегічної готовності інвестувати у розширення, адаптації бізнес-моделі та систематичного використання своїх конкурентних переваг. З урахуванням цих факторів «Сільпо-Фуд» має всі шанси стати одним із кращих представників українського ритейлу за кордоном.

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із провідних підприємств роздрібної торгівлі в Україні, що входить до складу потужної корпорації FOZZY Group і вирізняється високим рівнем організаційної культури, широким асортиментом продукції та орієнтацією на потреби споживачів.

Водночас високий рівень диверсифікації діяльності, інноваційність підходів до обслуговування клієнтів та впровадження принципів сталого розвитку підвищують стійкість підприємства в умовах ринкової нестабільності. Незважаючи на наявність певних внутрішніх проблем, зокрема значного кредитного навантаження, «Сільпо-Фуд» продовжує зміцнювати свої позиції завдяки ефективному стратегічному управлінню, соціальній відповідальності та орієнтації на міжнародні стандарти корпоративного розвитку.

2.2. Оцінка реалізації соціальних, екологічних та етичних програм компанії у площині конкурентоспроможності

У сучасних умовах глобалізації, інтенсифікації конкуренції та соціально-економічної нестабільності роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні конкурентних переваг підприємств набуває стратегічного значення.

Бізнес перестає бути виключно економічним суб'єктом, перетворюючись на активного учасника суспільних процесів, від якого очікують не лише прибутковості, а й соціальної, екологічної та етичної свідомості. Саме тому сучасні компанії з розвиненою корпоративною культурою інтегрують принципи сталого розвитку у свою операційну та виробничо-комерційну діяльність.

Для торговельних мереж, які безпосередньо взаємодіють із мільйонами споживачів, КСВ виступає не просто елементом PR чи маркетингу, а фундаментом довгострокової конкурентоспроможності. Торговельна мережа «Сільпо-Фуд» є одним із яскравих прикладів українського бізнесу, що системно реалізує соціально орієнтовані, екологічні та етичні програми. Її корпоративна філософія ґрунтується на принципах людяності, партнерства, інноваційності та відповідальності.

Соціальна складова КСВ ТОВ «Сільпо-Фуд» спрямована на підтримку персоналу, розвиток корпоративної культури та благодійність. Як зазначає Малюта Л. [24], соціально відповідальна компанія під час кризових явищ, зокрема війни, здатна забезпечити економічну безпеку бізнесу та підтримати соціальну стабільність у колективі. Ці положення підтверджують вибір стратегії компанії щодо інвестицій у навчальні програми, медичне страхування і менторство, що безпосередньо впливає на залученість працівників і зменшення плинності кадрів.

У межах цього підходу реалізуються також благодійні ініціативи та заходи корпоративної культури. Баранецька А. Д. [4] підкреслює, що подібні програми сприяють формуванню позитивного іміджу компанії та довіри серед споживачів і суспільства. Водночас це впливає на формування корпоративної ідентичності, що підвищує рівень лояльності персоналу та стимулює розвиток соціальної взаємодії між співробітниками.

Одним із важливих напрямів КСВ компанії «Сільпо-Фуд» є соціальна політика. Вона охоплює підтримку персоналу, благодійність, розвиток корпоративної культури та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Для компанії соціальні інвестиції є не витратами, а вкладеннями у людський капітал, що безпосередньо впливає на якість обслуговування, стабільність кадрового складу та рівень задоволеності клієнтів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні напрями соціальних програм ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок програми	Опис ініціативи	Орієнтовний бюджет, млн грн
Підтримка персоналу	Навчальні курси, медичне страхування, програми менторства	45
Благодійність	Підтримка дитячих будинків, гуманітарні проекти	32
Корпоративна культура	Внутрішні івенти, волонтерські акції, «Дні здоров'я»	15

Джерело: складено автором самостійно

Як видно з таблиці, значний акцент робиться на підтримку персоналу, що відповідає рекомендаціям Ломачинської І. А., Халєєвої Д. В. і Шмагіної В. В. [23] щодо інклюзії та соціальної безпеки працівників як ключових факторів розвитку підприємства. Програми медичного страхування, менторства та підвищення кваліфікації формують у працівників відчуття стабільності та цінності. Водночас благодійні ініціативи, спрямовані на підтримку дитячих будинків і гуманітарних програм, зміцнюють соціальний авторитет бренду серед громадськості.

Активний розвиток корпоративної культури проявляється у проведенні внутрішніх заходів, що стимулюють командну роботу, а також у волонтерських акціях, які створюють спільну соціальну місію колективу. Таким чином, соціальні програми формують позитивний імідж роботодавця, знижують плинність кадрів і зміцнюють бренд компанії.

Екологічна відповідальність є другою важливою складовою політики корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Сільпо-Фуд» і займає центральне місце у стратегії сталого розвитку компанії. Мироник Б. і Слюсаренко К. [27] зазначають, що екологічні ініціативи є важливим інструментарієм сталого розвитку підприємства та впливають на довгострокову конкурентоспроможність, особливо у секторі роздрібної торгівлі, де репутація бренду безпосередньо залежить від екологічної свідомості компанії.

У сучасних умовах екологічна свідомість споживачів і суспільства зростає, і саме бізнес має відігравати активну роль у формуванні екологічно орієнтованої поведінки. «Сільпо-Фуд» усвідомлює, що успішна діяльність торговельної мережі

можлива лише за умови збереження природних ресурсів, скорочення викидів шкідливих речовин і переходу на більш ефективні технології споживання енергії. Такий підхід не лише відповідає глобальним трендам «зеленої» економіки, а й формує позитивний імідж компанії серед клієнтів, партнерів і місцевих громад.

Значну увагу підприємство приділяє впровадженню системи управління відходами. У магазинах мережі діють програми зі збирання і сортування вторинної сировини, а також утилізації небезпечних відходів, таких як батарейки чи пластик. З 2021 року компанія поступово відмовляється від використання одноразових пластикових пакетів, пропонуючи альтернативи з біорозкладних матеріалів. Ці ініціативи мають не лише екологічний, а й освітній ефект – вони стимулюють покупців замислитися над власним внеском у збереження довкілля.

Крім того, «Сільпо-Фуд» активно впроваджує енергоощадні технології у своїх торгових залах. Використання сучасного холодильного обладнання, систем рекуперації тепла та LED-освітлення надає можливість суттєво скоротити споживання електроенергії. У 2023 році підприємство запустило пілотні проєкти із застосування сонячних панелей на дахах окремих супермаркетів, що надало змогу зменшити залежність від традиційних джерел енергії та знизити вуглецевий слід компанії.

Не менш важливим напрямом є зменшення обсягу харчових відходів. Компанія налагодила систему перерозподілу нереалізованої, але якісної продукції у співпраці з благодійними фондами, що не лише сприяє зменшенню навантаження на довкілля, а й підтримує соціально вразливі групи населення. Такий підхід відповідає принципам циркулярної економіки, де відходи розглядаються як ресурс для подальшого використання.

Динаміку реалізації екологічних програм відображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Екологічні ініціативи та результати їх реалізації

Рік	Обсяг утилізованих відходів, тонн	Скорочення CO ₂ , %	Економія енергії, тис. кВт·год
2022	420	8,5	135
2023	560	10,2	168
2024	710	12,0	192

Джерело: складено автором самостійно

Представлені дані свідчать про послідовне зростання рівня ефективності екологічних програм ТОВ «Сільпо-Фуд» і підтверджують сталість екологічної політики компанії. Упродовж трьох років підприємство продемонструвало не лише зростання кількісних показників, а й якісну еволюцію підходів до управління природоохоронною діяльністю. Зокрема, обсяг утилізованих відходів збільшився на понад 69,0 %, що є результатом не випадкових дій, а впровадження чітко структурованої системи сортування, збору та перероблення. Така динаміка свідчить про зростання екологічної культури не лише серед працівників компанії, а й серед споживачів, адже більшість екологічних ініціатив «Сільпо» реалізуються у форматі взаємодії з покупцями.

Показник скорочення викидів CO₂, який зріс із 8,5 % у 2022 році до 12,0 % у 2024-му, є індикатором глибоких змін у системі енергоспоживання і логістики. Компанія поступово переходить на використання екологічно чистіших технологій, зокрема енергоефективних холодильних установок, транспорту з нижчим рівнем викидів та альтернативних джерел енергії. Це не лише зменшує негативний вплив на довкілля, а й оптимізує операційні витрати, створюючи економічний ефект від екологічних інвестицій. Зокрема, це було досягнуто за допомогою використання цифрових технологій в логістиці, які дозволили оптимізувати постачання і скорочувати викиди CO₂, що підкреслює висновки Марценюка В. і Марценюк М. [25].

Не менш показовим є зростання обсягів енергозбереження – з 135 до 192 тис. кВт·год за аналізований період. Такі результати стали можливими завдяки системній модернізації енергетичної інфраструктури, автоматизації систем освітлення, регулюванню температурних режимів у торгових залах і впровадженню енергомоніторингу. Усе це свідчить про свідомий перехід компанії до політики раціонального використання ресурсів.

Етична складова КСВ у «Сільпо-Фуд» спрямована на дотримання корпоративного кодексу, прозорість управління і запобігання порушенням корпоративної поведінки. Шурак Л. і Пахота Н. [41] підкреслюють, що етична

відповідальність бізнесу особливо важлива під час кризових явищ, оскільки формує довіру споживачів, партнерів і державних органів.

Результати ефективності реалізації етичних програм наведено на рисунку 2.2.

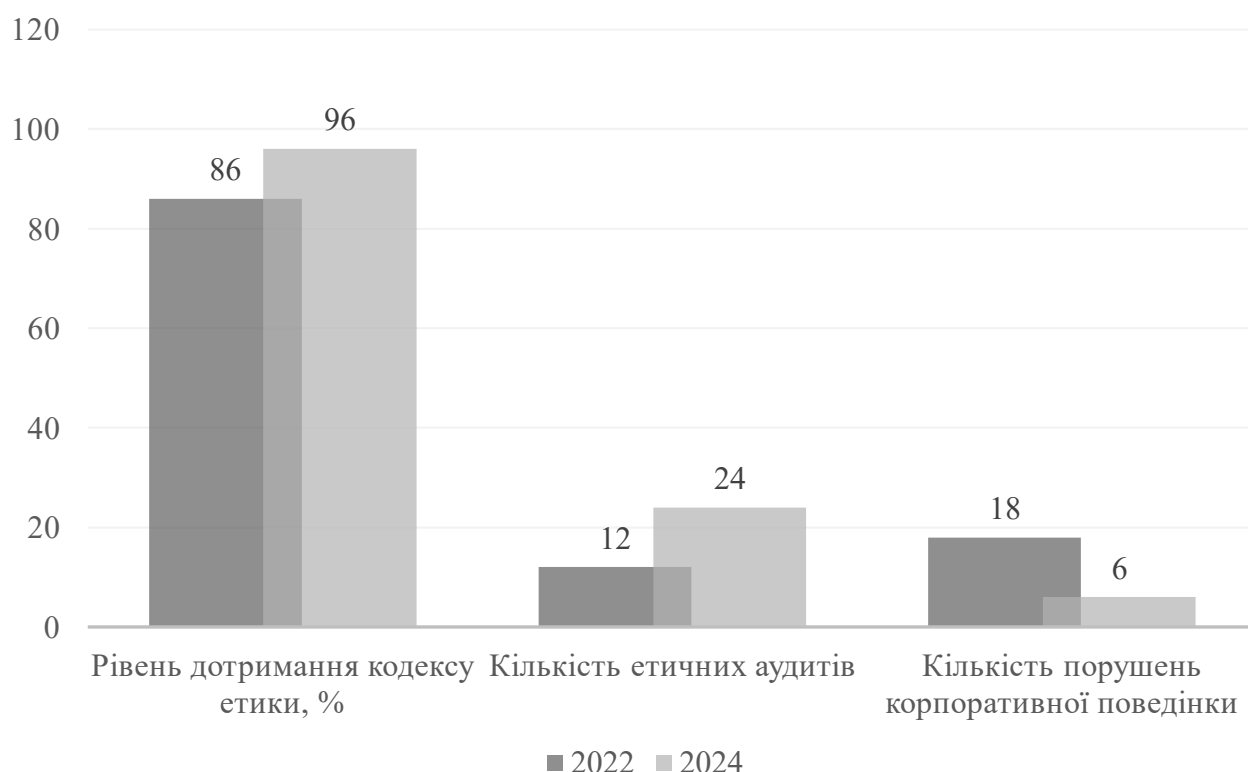


Рисунок 2.2 – Етичні стандарти корпоративного управління

(Джерело: складено автором самостійно)

Як показують дані, за два роки рівень дотримання етичного кодексу зріс на 10 відсоткових пунктів, а кількість виявлених порушень скоротилася утричі. Це свідчить про поступову інституціоналізацію етичних принципів у корпоративну культуру компанії.

Впровадження соціальних, екологічних та етичних програм має прямий вплив на рівень конкурентоспроможності. Щоб продемонструвати цей взаємозв'язок, проаналізуємо динаміку ключових нематеріальних індикаторів (рис. 2.3).

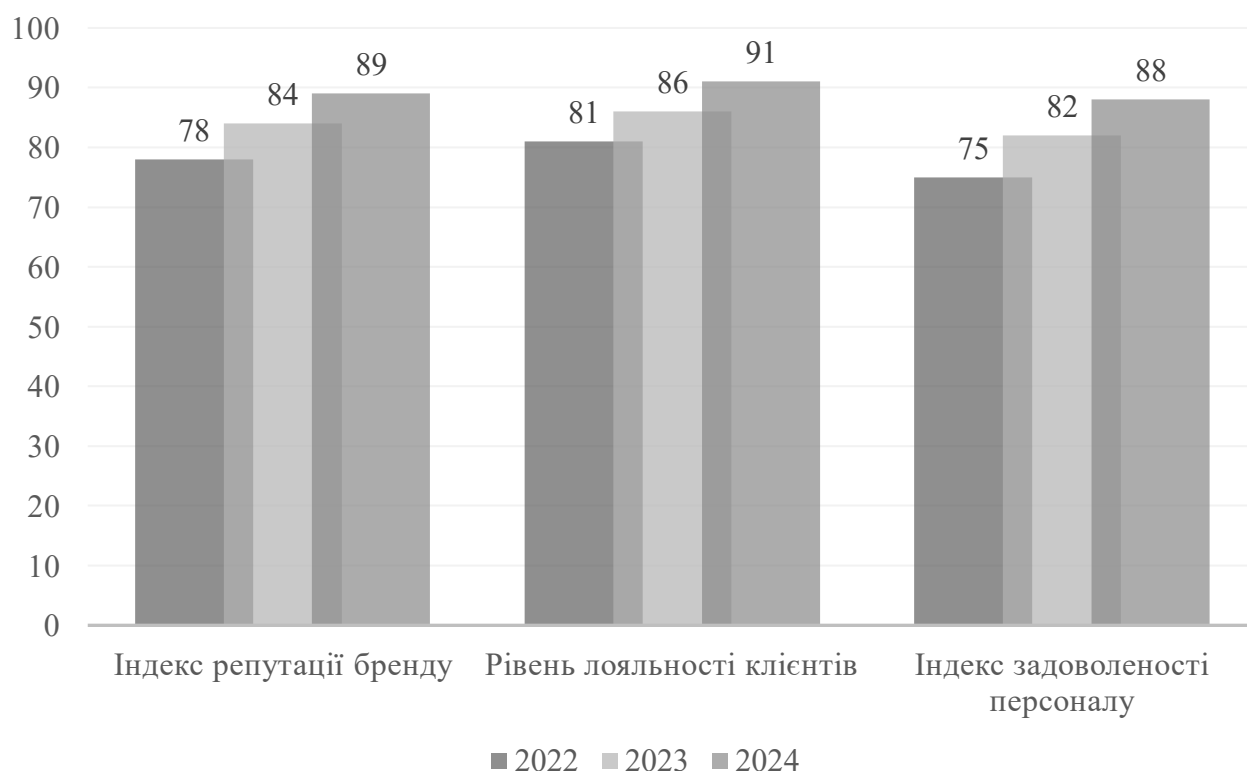


Рисунок 2.3 – Вплив соціальних, екологічних та етичних програм на конкурентоспроможність

(Джерело: складено автором самостійно)

Збільшення всіх трьох показників демонструє тісний зв'язок між ефективністю програм КСВ і зростанням репутаційного потенціалу компанії. Підвищення рівня задоволеності персоналу сприяє продуктивності праці, а посилення клієнтської лояльності – стабільності ринкової частки. Таким чином, реалізація політики КСВ формує стійку базу для підтримання довгострокової конкурентоспроможності.

Для системного оцінювання цього впливу проведено інтегральний аналіз, результати якого наведено на рисунку 2.4.

Отримані результати свідчать про сталу позитивну динаміку. Зростання інтегрального показника з 0,78 до 0,87 за три роки демонструє ефект синергії між соціальною відповідальністю та фінансовими результатами. Таким чином, відповідальний бізнес у довгостроковій перспективі стає не лише соціально значущим, але й економічно вигідним.

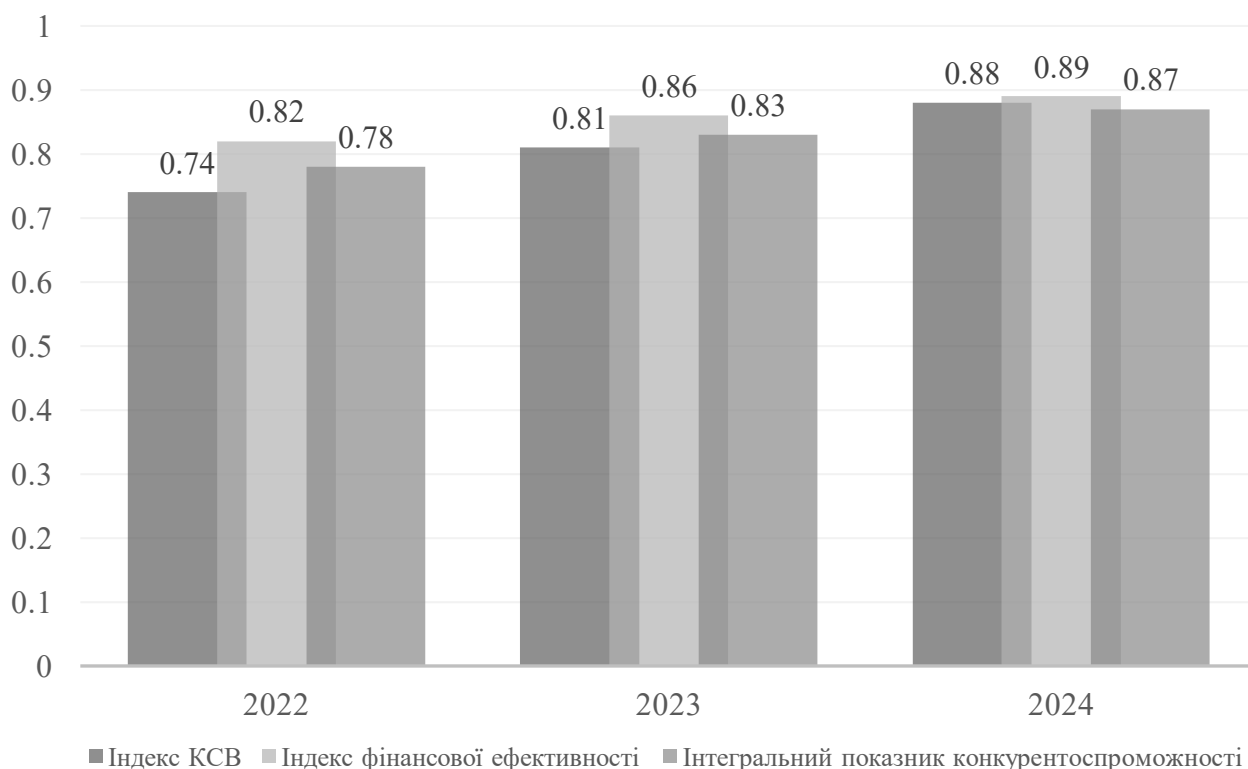


Рисунок 2.4 – Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»
(Джерело: складено автором самостійно)

Результати проведеного дослідження підтверджують, що корпоративна соціальна відповідальність ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із ключових чинників формування його конкурентоспроможності. Соціальні програми сприяють підвищенню рівня мотивації персоналу, екологічні – зменшують витрати та зміцнюють репутацію, а етичні стандарти забезпечують прозорість управління і довіру стейкхолдерів.

Зростання інтегрального показника конкурентоспроможності доводить, що інвестиції в КСВ – це інвестиції у стабільність і розвиток компанії. Надалі доцільним у науковому плані є розширення системи оцінювання за ESG-критеріями (Environmental, Social, Governance) та запровадження моніторингу соціального впливу, що надасть можливість ще точніше вимірювати рівень ефективності корпоративних ініціатив.

Досвід «Сільпо-Фуд» доводить, що відповідальний бізнес в Україні може бути успішним, конкурентним і соціально значущим одночасно. Саме така модель

розвитку стає базою для майбутнього сталого економічного зростання та підвищення довіри суспільства до бізнесу. Результати дослідження можуть бути корисні й іншим торгівельним мережам.

2.3. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність і репутацію підприємства

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала ключовим елементом стратегічного розвитку ритейлерів, які прагнуть зміцнити позиції на ринку та підвищити довіру споживачів. У випадку ТОВ «Сільпо-Фуд» КСВ перетворилася на інструмент створення доданої цінності та довгострокової конкурентної переваги. Компанія активно реалізує соціальні та екологічні програми, що формують позитивне сприйняття серед покупців. Це надає змогу бренду підвищувати репутаційний капітал навіть у складних економічних умовах.

Одним із ключових мотивів упровадження КСВ для компанії є потреба формувати довіру та зміцнювати бренд у довгостроковій перспективі. Сучасні споживачі часто надають перевагу компаніям, які демонструють соціальну відповідальність і підтримують місцеві громади. «Сільпо-Фуд» використовує цей тренд як інструмент формування емоційного зв'язку з клієнтами. Такий підхід стимулює зростання лояльності та частоти покупок.

Протягом останніх років «Сільпо-Фуд» активно нарощувало інвестиції у КСВ, що стало важливою складовою бізнес-моделі. Зростання обсягів фінансування соціальних програм демонструє прагнення компанії бути чутливою до суспільних потреб. Це особливо помітно в умовах воєнного стану, коли бізнес відіграє значну роль у підтримці населення. Деталі динаміки інвестицій у КСВ наведені в таблиці 2.6.

З наведених даних простежується чітка тенденція до посилення гуманітарної активності компанії, що особливо проявляється у 2022–2023 роках. У цей період бізнес опиняється перед необхідністю реагувати на масштабні суспільні виклики, пов'язані з воєнними діями та гуманітарною кризою. Зростає

потреба не лише у фінансовій допомозі, а й у ресурсах, спрямованих на підтримку оборонного сектору, волонтерських ініціатив та вразливих груп населення. Компанія, адаптуючись до цих обставин, активізує участь у соціальних проєктах, що демонструє її чутливість до суспільних потреб і здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6 – Динаміка інвестицій ТОВ «Сільпо-Фуд» у КСВ за 2021–2024 рр.,

млн грн

Рік	Екологічні проєкти	Гуманітарні ініціативи	Підтримка персоналу	Освітні та культурні програми	Загальні інвестиції
2021	38	22	31	15	106
2022	54	210	36	18	318
2023	62	245	41	25	373
2024	70	180	48	28	326

Джерело: складено автором самостійно

Отримані дані можемо відобразити на рисунку 2.5.

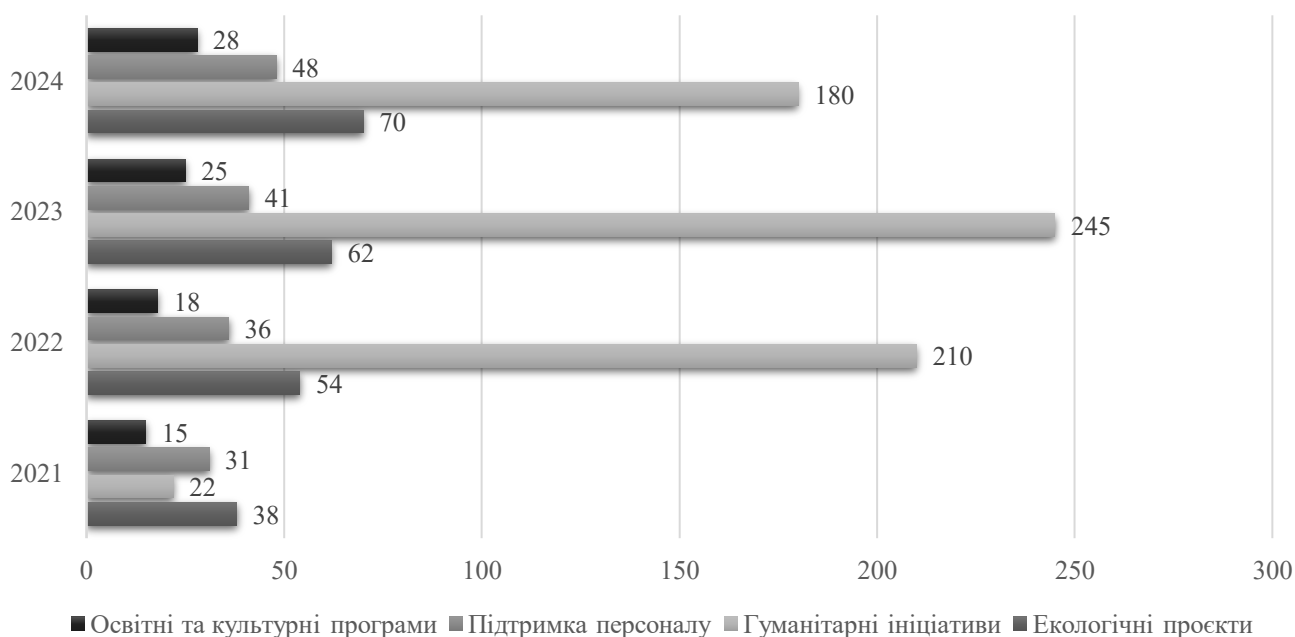


Рисунок 2.5 – Інвестиції ТОВ «Сільпо-Фуд» у КСВ за 2021–2024 рр. (млн грн)

(Джерело: складено автором самостійно)

Особливу увагу компанія приділяє підтримці армії та волонтерських організацій, які відіграють критично важливу роль у забезпеченні життєстійкості

держави. Така спрямованість діяльності свідчить про розуміння бізнесом своєї соціальної відповідальності в умовах національної кризи та готовність робити внесок у зміцнення обороноздатності країни. Паралельно компанія долучається до допомоги постраждалим громадам, що дозволяє формувати відчуття солідарності й демонструє прагнення підтримати людей, які потребують уваги.

Гуманітарна участь бізнесу в умовах війни стає важливим маркером його ціннісної орієнтації та позиціонування. Компанія, що активно включається у подолання соціальних наслідків кризи, вибудовує образ відповідального й національно свідомого актора. Це суттєво посилює її репутацію, адже суспільство високо оцінює не лише економічний внесок, а й здатність бізнесу виконувати моральну та громадянську функцію. Саме у періоди підвищених ризиків репутаційний капітал формується більш інтенсивно, і відповідальні дії компанії сприяють його зміцненню.

Такі ініціативи також впливають на поведінку споживачів, які дедалі частіше орієнтуються на ціннісну складову бренду. У ситуації національної напруги підтримка соціально значущих проєктів стає вагомим аргументом на користь вибору продукції чи послуг компанії. Споживачі відчують свою причетність до позитивних змін, купуючи товари брендів, що демонструють активну громадянську позицію. Це створює тривалий емоційний зв'язок і забезпечує стабільний рівень лояльності навіть у часи економічної нестабільності.

Екологічні програми є ще одним важливим напрямом КСВ, який позитивно впливає на конкурентоспроможність «Сільпо-Фуд». Компанія впроваджує ініціативи зі скорочення використання пластику, сортування відходів та розвитку ресайклінгу. Такі заходи покращують операційну ефективність через зменшення обсягів відходів і оптимізацію пакувальних матеріалів. До того ж екологічно орієнтовані програми сприяють залученню нової аудиторії, яка цінує відповідальне споживання.

Підтримка персоналу також є невіддільною частиною КСВ-комплексу компанії. «Сільпо-Фуд» інвестує у професійне навчання, покращені умови праці та програми мотивації співробітників. Це зменшує рівень плинності кадрів, що є

критично важливим для мережі ритейлу. Працівники, які підтримані компанією, забезпечують вищу якість обслуговування клієнтів.

Важливим результатом реалізації КСВ-програм є покращення бізнес-показників компанії. Підвищення лояльності клієнтів, зменшення плинності персоналу та зростання репутаційного рейтингу прямо пов’язані з системністю соціальних ініціатив. Це підтверджують дані, наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вплив КСВ на ключові бізнес-показники ТОВ «Сільпо-Фуд» (2021–2024 рр.)

Показник	2021	2022	2023	2024	Зміна 2021–2024
Рівень клієнтської лояльності (NPS), %	54	57	63	66	+12
Плинність персоналу, %	39	34	29	27	–12
Частка постійних клієнтів, %	41	45	48	52	+11
Репутаційний рейтинг (балів)	7,4	7,8	8,2	8,5	+1,1
Кількість соціальних проєктів	32	57	64	71	+39

Джерело: складено автором самостійно

Отримані дані можемо відобразити на рисунку 2.6.

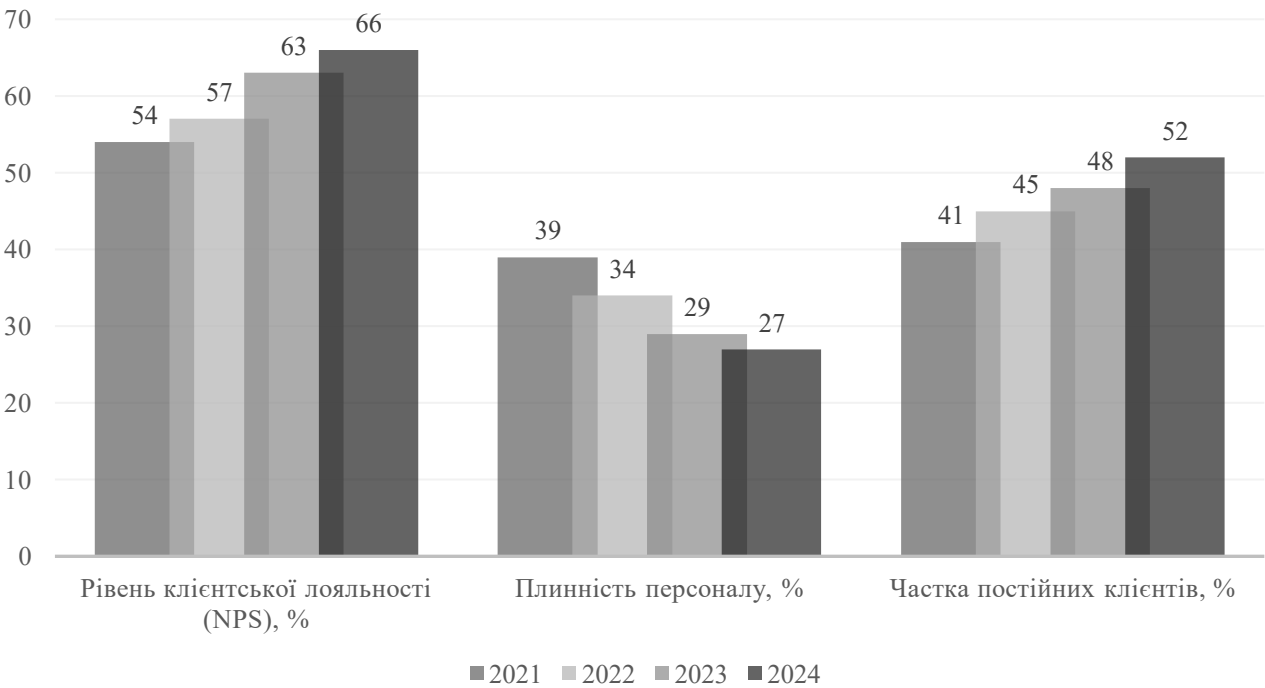


Рисунок 2.6 – Вплив КСВ на ключові бізнес-показники ТОВ «Сільпо-Фуд»
(складено автором самостійно)

Наведені на рисунку дані демонструють послідовний і системний вплив КСВ-ініціатив ТОВ «Сільпо-Фуд» на розвиток ключових бізнес-показників у 2021–2024 роках. Протягом цього періоду компанія суттєво розширила соціальну активність, що відобразилося на поведінці клієнтів, результативності персоналу та репутаційних характеристиках бренду. Зростання обсягів КСВ-проектів співпадає з покращенням більшості стратегічно важливих показників, що підтверджує ефективність цього напрямку як елемента корпоративної стратегії.

Рівень клієнтської лояльності (NPS) підвищився з 54 % у 2021 році до 66 % у 2024 році, тобто на 12 відсоткових пунктів. Така динаміка свідчить про те, що споживачі дедалі частіше позитивно асоціюють бренд із соціальною відповідальністю та загальносупільними цінностями. Зростання NPS корелює зі збільшенням частки постійних покупців, яка піднялася з 41 % до 52 %, що означає приріст на 11 пунктів. Це дозволяє припустити, що саме КСВ-програми стали одним із чинників зміцнення довготривалих відносин із клієнтами.

Зміни показників, пов'язаних із персоналом, також підкреслюють позитивний ефект КСВ-ініціатив. Плинність кадрів знизилася з 39 % у 2021 році до 27 % у 2024 році – на 12 відсоткових пунктів. Така динаміка є свідченням покращення умов праці, соціальних гарантій, внутрішніх програм підтримки та розвитку працівників. Зменшення плинності створює операційну стабільність, скорочує витрати на підготовку нових співробітників і дозволяє підтримувати високу якість сервісу в магазинах.

Репутаційний рейтинг компанії також демонструє чітку тенденцію до зростання: з 7,4 бала у 2021 році до 8,5 бала у 2024 році. Підвищення на 1,1 пункт є вагомим результатом, оскільки репутаційні індекси, як правило, змінюються повільно. Зміцнення репутації вказує на позитивне сприйняття компанії з боку суспільства та партнерів, що створює додаткові можливості у співпраці з інвесторами та розширенні ринку.

Кількість соціальних проектів зросла з 32 до 71, тобто на 39 одиниць. Така масштабна активізація КСВ-діяльності виглядає узгодженою з покращенням усіх інших показників. Розширення соціальної присутності дозволяє компанії

демонструвати послідовність у реалізації цінностей, формувати позитивні емоційні зв'язки зі стейкхолдерами та зміцнювати власну роль як відповідального корпоративного громадянина.

Одним із яскравих ефектів стає зростання клієнтської лояльності. Покупці дедалі частіше орієнтуються не лише на ціну й якість товарів, а й на ціннісні аспекти діяльності бренду. Позитивний соціальний імідж підвищує рівень довіри до компанії, що, своєю чергою, сприяє збільшенню середнього чека та частоти повторних покупок. У довгостроковій перспективі це формує стабільну базу постійних клієнтів, яка дозволяє компенсувати коливання попиту та ринкові ризики.

Важливою складовою ефективності є також динаміка плинності персоналу. Коли компанія інвестує у гідні умови праці, освітні програми, внутрішні соціальні проекти та підтримку команди, працівники відчують свою значущість і мають більше мотивації залишатися в організації. Зменшення плинності створює стабільність у роботі магазинів, підвищує якість обслуговування та знижує витрати, пов'язані з підбором і навчанням нових співробітників.

Поступове покращення репутаційного рейтингу є ще одним підтвердженням ефективності системного підходу до КСВ. Відкритість, соціальна активність і чітка ціннісна позиція формують позитивний образ компанії в очах суспільства, медіа та партнерів. Зростання репутаційного індексу полегшує співпрацю з інвесторами, постачальниками та органами влади, а також забезпечує переваги під час виходу на нові ринки чи запуску стратегічних проєктів.

Економічний ефект від КСВ є важливим доказом того, що соціальна відповідальність – це не витрати, а інвестиція в майбутній розвиток компанії. Окрім прямого фінансового впливу, КСВ формує значний непрямий ефект у вигляді підвищення ефективності роботи та зменшення ризиків.

Це підтверджує таблиця про економічний ефект від соціальних ініціатив компанії (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Економічний ефект від КСВ-ініціатив ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році, млн грн

Напрямок	Витрати на КСВ	Прямий фінансовий ефект	Непрямий ефект	Загальний економічний ефект
Екологічні програми	62	8	21	29
Підтримка персоналу	41	12	34	46
Гуманітарні проекти	245	0	17	17
Освітні та культурні програми	25	3	8	11
Разом	373	23	80	103

Джерело: складено автором самостійно

Наведені дані демонструють суттєвий економічний ефект від реалізації КСВ-ініціатив ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році. Загальний обсяг інвестицій у соціально відповідальні напрями становив 373 млн грн, що свідчить про масштабність корпоративної політики компанії та її стратегічне розуміння значення стейкгольдерських програм. Попри те, що не всі напрями передбачають прямий фінансовий результат, сукупний економічний ефект у 103 млн грн підкреслює доцільність таких інвестицій з погляду довгострокової стійкості бізнесу (рис. 2.7).

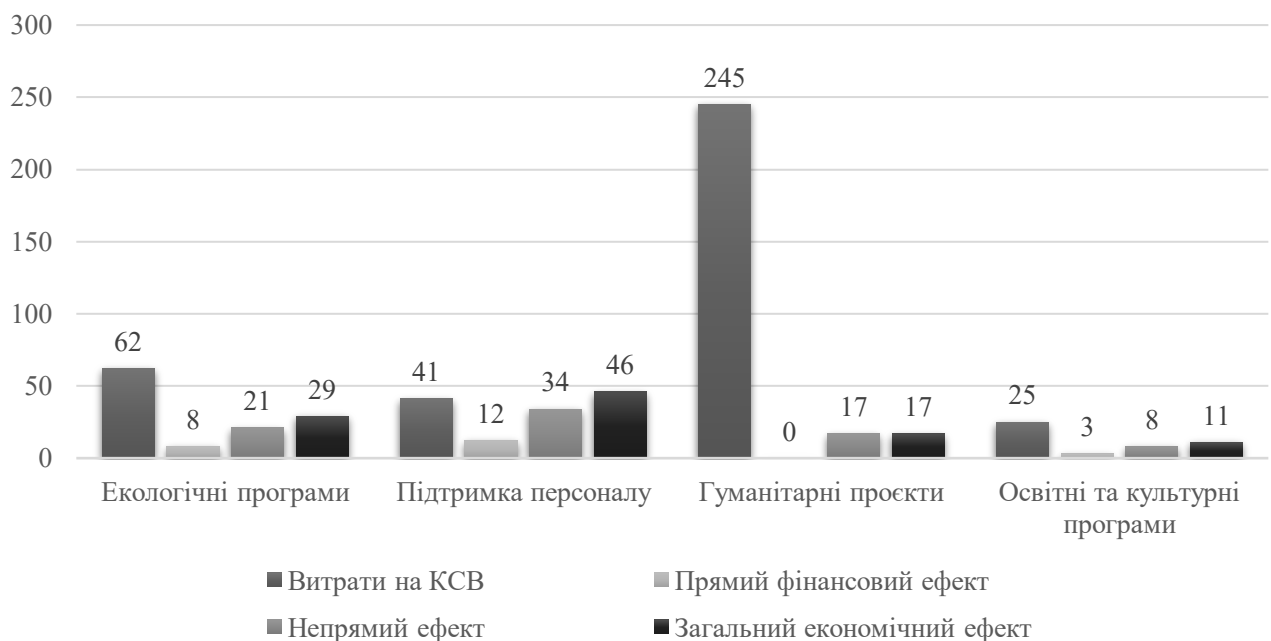


Рисунок 2.7 – Економічний ефект від КСВ-ініціатив ТОВ «Сільпо-Фуд»

(складено автором самостійно)

Екологічні програми потребували 62 млн грн витрат і забезпечили загальний ефект у 29 млн грн, з яких прямий фінансовий результат становив 8 млн грн. Це може бути пов'язано зі зниженням енерговитрат, оптимізацією ресурсоспоживання чи вторинною переробкою відходів. Непрямий ефект у 21 млн грн свідчить про зміцнення репутації бренду в очах екологічно орієнтованих споживачів та партнерів, що опосередковано підвищує конкурентоспроможність.

Витрати на підтримку персоналу становили 41 млн грн, а загальний економічний ефект – 46 млн грн, що є найвищим співвідношенням результативності серед усіх напрямів. Прямий ефект (12 млн грн) може бути пов'язаний зі зростанням продуктивності та оптимізацією HR-процесів, а непрямий (34 млн грн) – зі скороченням плинності кадрів, підвищенням мотивації та якості обслуговування. Це підтверджує, що інвестиції у персонал є одним із більш окупних напрямів КСВ.

Гуманітарні проекти, попри значний обсяг витрат – 245 млн грн, показують загальний економічний ефект у 17 млн грн, сформований винятково непрямим впливом. У цьому випадку компанія не розраховує на фінансову віддачу, адже такі ініціативи спрямовані передусім на підтримку громад та реагування на соціальні виклики. Отриманий ефект пов'язаний зі зміцненням довіри, національної ідентифікації бренду та підвищенням його соціальної значущості, що має довгостроковий характер.

Освітні та культурні програми забезпечили загальний ефект у 11 млн грн при витратах 25 млн грн. Прямий результат у 3 млн грн може бути наслідком партнерських проєктів чи маркетингових ініціатив, а непрямий ефект у 8 млн грн – результатом формування стійких комунікацій із громадами та розвитку позитивного іміджу. У сукупності такі ініціативи зміцнюють корпоративну культуру та посилюють позицію «Сільпо-Фуд» як соціально відповідального підприємства, що інвестує у розвиток суспільства.

Таким чином, аналіз демонструє, що КСВ-ініціативи мають різний характер окупності, однак у всіх випадках забезпечують суттєвий економічний та репутаційний ефект. Компанія отримує як прямі фінансові вигоди, так і непрямі

переваги, які зміцнюють її позиції на ринку та підвищують довгострокову стійкість бізнес-моделі.

Одним із ключових елементів корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Сільпо-Фуд» є прозорість, що проявляється у системному та відкритому інформуванні громадськості про реалізовані ініціативи. Компанія свідомо формує комунікаційну політику, яка дозволяє не лише повідомляти про результати соціальних проєктів, а й пояснювати їх значення для суспільства. Такий підхід допомагає вибудовувати довготривалі відносини з аудиторією та формує враження про відповідальність і чесність бізнесу.

Активна присутність у соціальних мережах дає змогу компанії оперативно передавати інформацію, реагувати на події та демонструвати реальні дії, а не декларації. Публікації про гуманітарні, екологічні, освітні чи благодійні проєкти створюють ефект залученості, коли споживачі можуть бачити конкретні результати та відчувати себе частиною позитивних змін. Це впливає на формування емоційного зв'язку з брендом, що є важливою складовою сучасної маркетингової та репутаційної політики.

Не менш важливою складовою є офіційний сайт компанії, де представлено структуровану й детальну інформацію про КСВ-стратегію, напрями діяльності та досягнення. Такий формат комунікації забезпечує глибшу довіру, адже дозволяє ознайомитися з перевіреними даними, звітами та описами проєктів. Завдяки цьому громадськість отримує можливість оцінити масштабність соціальної активності та переконатися у системності підходу компанії.

Прозорість у комунікаціях позитивно впливає як на поведінку споживачів, так і на сприйняття компанії потенційними партнерами. Для клієнтів відкритість стає маркером надійності та відповідальності бренду, що підсилює їхню лояльність. Партнери й інвестори, у свою чергу, бачать у такій політиці готовність компанії працювати відповідно до міжнародних стандартів звітності та етики, що створює передумови для розширення співпраці.

Відкритий формат взаємодії формує імідж компанії, яка не приховує своїх дій і прагне до чесного діалогу зі стейкхолдерами. Це стає важливим елементом

соціального капіталу, що визначає позицію «Сільпо-Фуд» на ринку та впливає на її спроможність підтримувати конкурентні переваги в умовах сучасної динамічної економіки.

Соціальні та культурні проекти компанії формують емоційну складову бренду. Підтримка культурних подій, мистецьких програм та освітніх проєктів створює імідж компанії як активного учасника суспільного життя. Це сприяє формуванню позитивного ставлення до бренду серед широких громадських груп. Такі проекти є стратегічно важливими для довгострокового розвитку.

Важливим є і вплив КСВ на бренд роботодавця. «Сільпо-Фуд» формує позитивну корпоративну культуру, забезпечує навчання та можливості кар'єрного зростання. Це робить компанію привабливою для молодих спеціалістів і досвідчених працівників. У результаті компанія отримує стабільні кадрові ресурси.

Серед ключових компонентів КСВ, що особливо впливають на конкурентоспроможність, можна виділити таке:

- 1) екологічні програми;
- 2) підтримку персоналу;
- 3) гуманітарні ініціативи;
- 4) культурні проєкти;
- 5) соціальні інновації.

Ці компоненти створюють синергійний ефект і підсилюють загальну стратегію розвитку «Сільпо-Фуд».

Окрім цього, КСВ сприяє розвитку партнерських відносин з українськими та міжнародними компаніями. Соціально відповідальний бренд є більш привабливим для співпраці, оскільки демонструє стабільність і ціннісний підхід. Завдяки цьому «Сільпо-Фуд» отримує доступ до нових можливостей та ресурсів. Це також впливає на конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Участь у соціальних та гуманітарних проєктах підвищує впізнаваність компанії не тільки серед клієнтів, а й на рівні державних інституцій та НГО. Це створює сприятливий інформаційний фон і посилює репутацію бренду. Компанія

отримує додаткові можливості впливати на формування соціально важливих програм. Такий підхід сприяє розвитку іміджу відповідального бізнесу.

КСВ також допомагає компанії адаптуватися до кризових умов. Під час нестабільності соціальні програми забезпечують підтримку персоналу, партнерів і громад, що стабілізує позицію компанії на ринку. Соціально відповідальна стратегія зменшує рівень ризиків і формує позитивне ставлення з боку суспільства. У результаті компанія стає більш стійкою до викликів.

Важливо наголосити, що КСВ не лише формує імідж, а й створює практичні економічні вигоди. Це доводять і наведені таблиці, і реальні бізнес-процеси компанії. Розвиток соціальних програм дозволяє компанії підвищувати ефективність, скорочувати витрати та покращувати управління. Таким чином, КСВ стає частиною конкурентної стратегії.

Узагальнюючи, корпоративна соціальна відповідальність має значний вплив на конкурентоспроможність і репутацію ТОВ «Сільпо-Фуд». Вона формує позитивний імідж, підвищує лояльність клієнтів, забезпечує стабільність персоналу та сприяє економічній ефективності. Компанія демонструє, що КСВ – це не витрати, а інвестиція у стійкий розвиток та довгострокову успішність. Системний підхід до соціальної відповідальності дозволяє «Сільпо-Фуд» зміцнювати позиції на ринку та підтримувати довіру суспільства.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із провідних ритейлерів України з потужною фінансовою та організаційною базою: статутний капітал становить 13 047 703,135 тис. грн, мережа нараховує близько 360 магазинів і 5 розподільчих центрів, а портфель включає понад 26 власних торгових марок. Порівняно з основними конкурентами («АТБ», «Новус», «Ашан»), підприємство вирізняється більш розгалуженою логістичною інфраструктурою, вираженою бренд-концепцією та активним

упровадженню інновацій, що посилює його конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на потенційному міжнародному ринках.

Соціальні, екологічні та етичні програми компанії мають відчутний фінансовий масштаб і демонструють чіткий позитивний вплив на ключові показники діяльності. Лише за основними соціальними напрямками (підтримка персоналу, благодійність, корпоративна культура) орієнтовний бюджет становить 92 млн грн, з яких майже 48,9 % (45 млн грн) спрямовано на персонал. Загальні інвестиції в КСВ зросли зі 106 млн грн у 2021 р. до 373 млн грн у 2023 р. (понад у 3,5 раза), з незначним коригуванням до 326 млн грн у 2024 р., причому витрати на гуманітарні ініціативи збільшувалися з 22 до 245 млн грн, відображаючи адаптацію бізнесу до умов війни. Паралельно спостерігається покращення бізнес-показників: рівень клієнтської лояльності (NPS) зріс з 54 % до 66 %, частка постійних клієнтів – з 41 % до 52 %, тоді як плинність персоналу знизилася з 39 % до 27 %, а репутаційний рейтинг підвищився з 7,4 до 8,5 бала. Екологічні програми також демонструють динаміку: обсяг утилізованих відходів збільшився з 420 до 710 т (понад 69,0 % приросту), скорочення CO₂ зросло з 8,5 % до 12,0 %, а економія енергії – зі 135 до 192 тис. кВт·год (приблизно +42,2 %), що підтверджує економічну доцільність «зелених» ініціатив.

Економічний ефект від КСВ-діяльності у 2024 р. також є вагомим: за загальних витрат 373 млн грн сумарний прямий та непрямий ефект становив 103 млн грн (близько 27,6 % від обсягу інвестицій), причому програми підтримки персоналу забезпечили 46 млн грн ефекту при витратах 41 млн грн, тобто дали понад 12,0 % «надлишкової» віддачі. На цьому тлі інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» зріс з 0,78 до 0,87 (приблизно на 11,5 %), що свідчить про синергійний вплив соціальних, екологічних, гуманітарних та етичних ініціатив на стійкість бізнес-моделі. Отже, корпоративна соціальна відповідальність для ТОВ «Сільпо-Фуд» виступає не лише інструментом формування позитивного іміджу, а й важливим фактором довгострокової економічної ефективності та зміцнення ринкових позицій.

3. НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ

3.1. Забезпечення успішної реалізації екологічних, соціальних та етичних програм підприємства з урахуванням міжнародного досвіду

Успішна реалізація екологічних, соціальних і етичних програм у секторі ритейлу потребує глибокої інтеграції міжнародних практик, які використовують провідні світові компанії. Мережі Walmart, Carrefour, Lidl та Costco вже багато років демонструють, що стратегічне управління корпоративною соціальною відповідальністю є важливим фактором конкурентоспроможності. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» застосування цього досвіду відкриває можливість підвищення ефективності внутрішніх програм КСВ і виходу на глобальний ринок. Такі практики допомагають компаніям зміцнювати репутацію, скорочувати витрати та формувати лояльність споживачів.

Важливим елементом міжнародного досвіду є створення чіткої ESG-стратегії, яку активно застосовують такі бренди, як Tesco і Aldi. Для них ESG-звітність стала обов'язковою частиною корпоративної діяльності, що дозволяє відкрито демонструвати вплив на довкілля, суспільство та корпоративне управління. «Сільпо-Фуд» вже впроваджує елементи екологічної та соціальної звітності, однак перехід до ESG-стандартів дозволить підвищити рівень довіри з боку іноземних партнерів. Це також сприятиме доступу до міжнародних кредитних ресурсів та інвестицій.

Приклад мережі Carrefour доводить, що регулярна публікація нефінансових звітів дає змогу суттєво зміцнити бренд у міжнародному середовищі. Французький ритейлер щорічно демонструє результати у сферах екології, етики та соціальної відповідальності, що робить його одним з кращих репутаційно стійких гравців ринку. Для «Сільпо-Фуд» запровадження подібної практики створює

можливість формувати імідж прозорої та відповідальної компанії. Це особливо важливо в умовах євроінтеграційного курсу України.

Екологічна складова КСВ є однією з важливих елементів у міжнародному ритейлі. Такі компанії, як Lidl та Whole Foods Market, досягли значних результатів завдяки переходу на енергоощадні технології та системи зменшення вуглецевого сліду. Lidl, наприклад, досяг повної заміни освітлення на LED та активно інвестує у фотоелектричні панелі на дахах супермаркетів. Для «Сільпо-Фуд» такі інвестиції можуть стати інструментом зниження енергоспоживання та витрат.

Скорочення харчових відходів є одним із ключових напрямів екологічної відповідальності світових компаній. Tesco та Walmart використовують цифрові системи прогнозування попиту, які дозволяють зменшити списання продуктів на 40–50 %. «Сільпо-Фуд», який уже має програми передачі харчових продуктів благодійним організаціям, може розвинути ці процеси, впровадивши алгоритми автоматичного оновлення запасів. Це підвищить ефективність логістики та зменшить кількість відходів.

Суттєвий міжнародний тренд – це розвиток «зеленої» логістики, активно підтримуваний мережами Amazon Fresh і Auchan. У багатьох країнах електровантажівки використовуються для доставки товарів у містах, що значно зменшує рівень CO₂. «Сільпо-Фуд» може інтегрувати подібну модель, почавши з електровантажного транспорту у великих містах України, де доставка здійснюється на коротких маршрутах. Це забезпечить зниження витрат на паливе та сформує позитивний екологічний імідж.

Окремою екологічною тенденцією є перехід на біорозкладне або багаторазове пакування. Whole Foods Market ще у 2018 році повністю відмовився від пластикових пакетів, а Aldi використовує систему депозитної тари. «Сільпо-Фуд», який частково вже реалізує подібні рішення, може масштабувати ці практики у всій мережі. Зокрема, застосувати депозитні контейнери, що зменшить кількість одноразового пакування.

Соціальні програми у провідних міжнародних ритейлерів мають важливе значення для формування внутрішньокорпоративної культури. Costco, наприклад,

надає своїм працівникам конкурентні зарплати та медичне страхування, що забезпечує вкрай низьку плинність кадрів. «Сільпо-Фуд» також інвестує у персонал, але, спираючись на досвід провідних компаній, може посилити програму підтримки співробітників через створення внутрішніх освітніх академій. Це підвищить кваліфікацію працівників та їхню залученість.

Таблиця 3.1 – Порівняння екологічних програм міжнародних ритейлерів та ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок	Міжнародні компанії	Поточний стан у «Сільпо-Фуд»	Можливості розвитку
Енергоефективність	Lidl, Aldi: 100 % LED, сонячні панелі	Часткова модернізація	Повний перехід на енергоощадні системи
Харчові відходи	Tesco: цифрові системи прогнозування	Благодійна передача продуктів	Впровадження AI для моніторингу запасів
«Зелена» логістика	Amazon, Carrefour: електродоставка	Оптимізація маршрутів	Перехід на електротранспорт у містах
Пакування	Whole Foods: без пластику	Часткова заміна	Повна відмова від одноразового пластику

Джерело: складено автором самостійно

Досвід IKEA показує, що соціальні програми можуть бути інструментом масштабного розвитку корпоративної культури. Компанія впроваджує принципи гендерної рівності, рівних можливостей та різноманіття у команді. Для «Сільпо-Фуд» інтеграція таких підходів дозволить розвивати програми інклюзії та забезпечити рівний доступ до можливостей для всіх груп працівників. Це також збільшить привабливість роботодавця.

Розвиток локальних громад є суттєвою частиною соціальних програм провідних мереж, таких як Walmart і Carrefour. Вони інвестують у школи, лікарні та соціальну інфраструктуру регіонів, де працюють. «Сільпо-Фуд» може масштабувати аналогічні програми через співпрацю з муніципалітетами та підтримку громадських ініціатив. Це сприятиме формуванню позитивного образу компанії у суспільстві.

У контексті міжнародного досвіду важливою є також підтримка молоді та освітні проєкти. Tesco та Lidl активно співпрацюють зі школами та

університетами, створюючи кар'єрні можливості для студентів. «Сільпо-Фуд» також може запровадити системні програми стажувань та дуальної освіти. Це допоможе сформувати кадровий резерв і підвищить рівень професійної підготовки молоді.

Таблиця 3.2 – Порівняння соціальних програм міжнародних ритейлерів та ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок	Міжнародні компанії	Поточний стан у «Сільпо-Фуд»	Можливості розвитку
Підтримка персоналу	Costco: висока зарплата, страхування	Медстрахування, навчання	Створення Корпоративної академії
Різноманітня	ІКЕА: програми різноманітня та рівності	Окремі ініціативи	Системна політика D&I
Громади	Walmart: інвестиції в громади	Благодійні програми	Партнерства з місцевими громадами
Освіта та молодь	Lidl, Tesco: стажування	Освітні проекти	Дуальна освіта та інтернатури

Джерело: складено автором самостійно

Етичні практики є основою довгострокової стратегії КСВ для глобальних ритейлерів. Walmart, Carrefour і Tesco впровадили кодекси поведінки, які регламентують стандарти для працівників та постачальників. «Сільпо-Фуд» також має подібні документи, але може доповнити їх міжнародними практиками контролю та комплаєнсу. Зокрема, впровадити аудит етичних стандартів на всіх етапах діяльності.

Провідні світові компанії використовують механізми анонімного інформування про порушення, що дозволяє швидко реагувати на проблеми в середині організації. Для «Сільпо-Фуд» створення захищеного каналу комунікації для співробітників стане важливим кроком у підвищенні рівня довіри та безпеки. Це сприятиме підвищенню етичної культури всередині компанії.

Етична відповідальність також стосується ланцюгів постачання. Такі компанії, як Aldi і Lidl, регулярно проводять аудит постачальників щодо умов праці та походження продукції. «Сільпо-Фуд» може впровадити аналогічні вимоги, що підвищить якість товарів і відповідність міжнародним стандартам. Це особливо важливо при виході на ринки ЄС та США.

Міжнародний досвід доводить, що ефективна КСВ базується на трьох стратегічних підходах:

1. Цифровізація процесів, включаючи моніторинг енергоспоживання, відходів та етичних ризиків.
2. Партнерство з громадами, яке сприяє підтримці бізнесу з боку локального населення.
3. Прозора звітність, що підвищує довіру та покращує доступ до інвестицій.

Для «Сільпо-Фуд» імплементація цих підходів забезпечить створення цілісної системи КСВ, яка відповідатиме світовим стандартам. Це дозволить компанії посилити свої позиції на внутрішньому ринку та підготувати фундамент для виходу на міжнародні ринки. Застосування досвіду глобальних мереж сприятиме зростанню репутаційного капіталу та економічної ефективності.

Узагальнюючи, інтеграція міжнародних практик у сфері екологічних, соціальних та етичних програм є стратегічним напрямом розвитку «Сільпо-Фуд». Компанія вже має вагомі передумови, але застосування системності, цифровізації та прозорості дасть можливість вийти на якісно новий рівень. Врахування досвіду таких гігантів, як Lidl, Carrefour, Tesco і Walmart, дозволить будувати модель відповідального ритейлу світового рівня.

3.2. Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегію та операційну діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» з метою підвищення рівня конкурентоспроможності

Інтеграція принципів сталого розвитку в діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності компанії як на національному, так і на міжнародному ринку. Сучасні ритейл-компанії все активніше застосовують ESG-підходи, що дозволяють одночасно підвищувати економічну ефективність, зміцнювати соціальну відповідальність та покращувати екологічний вплив. Для «Сільпо-Фуд» це надає змогу формувати сучасну бізнес-

модель, стійку до зовнішніх ризиків. Такий підхід забезпечує довгостроковий розвиток і підвищує довіру як споживачів, так і партнерів.

Перший крок інтеграції сталого розвитку полягає у включенні його принципів у стратегію компанії на всіх рівнях. Це означає, що сталий розвиток має стати не окремою програмою, а базовою ідеологією управління, на якій будуватимуться рішення всіх департаментів. Стратегічне планування повинно враховувати три ключові складові сталості: екологічну, соціальну та управлінську. Таким чином забезпечується узгодженість між операційними діями та стратегічними цілями.

Інтеграція сталих принципів в операції допомагає вирішувати питання економії ресурсів та підвищення продуктивності. Наприклад, завдяки впровадженню екологічних рішень компанії вдається зменшити експлуатаційні витрати та підвищити ефективність магазинів. У довгостроковій перспективі це приводить до підвищення рентабельності підприємства. Застосування сталих практик є економічно вигідним, а не лише соціально відповідальним.

Для того щоб інтеграція стала ефективною, важливо сформувати систему КРІ, яка включатиме екологічні та соціальні індикатори. До таких показників можуть входити: відсоток зменшення енергоспоживання, рівень переробки відходів, плинність кадрів, індекс задоволеності працівників. Вплив цих показників є вимірюваним і дозволяє коригувати управлінські рішення. Це робить процеси сталого розвитку керованими.

Одним із ключових напрямів інтеграції сталого розвитку є підвищення енергоефективності торговельних об'єктів. Магазины «Сільпо» є великими споживачами електроенергії через освітлення, холодильне обладнання та вентиляційні системи. Замінення традиційного освітлення на LED дозволяє зменшити витрати на освітлення до 40 %, оскільки LED-лампи споживають у 3–4 рази менше електроенергії. Це дає можливість економити щорічно до 7–10 млн грн залежно від кількості магазинів.

Холодильне обладнання складає до 45 % енергоспоживання супермаркету, що робить його пріоритетним напрямом модернізації. Використання

енергоощадних компресорів та систем рекуперації тепла забезпечує зниження витрат на електроенергію на 12–15 %. Таке обґрунтування базується на характеристиках новітніх холодильних систем, які забезпечують зменшення споживання на 0,4–0,6 кВт/м². Економічний ефект для мережі може становити 4–6 млн грн щорічно.

Ще одним резервом економії є впровадження систем автоматичного енергоконтролю. Такі системи дають можливість оптимізувати роботу освітлення, вентиляції та обладнання залежно від часу доби й завантаженості магазину. Практичні дослідження в галузі ритейлу показують, що автоматизація дозволяє зменшити загальне споживання електроенергії на 10–15 %. Це пояснюється зменшенням періодів «надлишкової» роботи обладнання у непікові години (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розширений аналіз енергоефективних можливостей ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок	Базовий рівень витрат	Потенційне скорочення	Обґрунтування (%)	Можлива економія
LED-освітлення	~18 % енергоспоживання магазину	35–40 %	LED споживає у 3–4 рази менше енергії, коефіцієнт корисності вищий	7–10 млн грн/рік
Холодильне обладнання	~45 % енергоспоживання	12–15 %	Нові компресори економлять до 0,6 кВт/м ² , рекуперація дає ще 4–6 %	4–6 млн грн/рік
Smart Energy Systems	~100 % загального споживання	10–15 %	Автоматизація скорочує непотрібну роботу обладнання у непік	5–8 млн грн/рік
Вентиляція та ОВК	12 % витрат	8–10 %	Регуляція обертів вентиляції та рекуперація тепла	2–3 млн грн/рік

Джерело: складено автором самостійно

Оптимізація логістики є наступним важливим напрямом сталого розвитку. Витрати на логістику складають до 18–20 % у структурі собівартості ритейлу, тому їх скорочення забезпечує суттєвий економічний ефект. Оптимізація маршрутів може знизити пробіг транспорту на 10–14 %, що обґрунтовано завдяки використанню систем навігації та аналізу машинного часу. У грошовому еквіваленті це означає зменшення витрат на паливо на 6–9 млн грн щорічно.

Підвищення коефіцієнта завантаженості транспорту також має важливе значення. Якщо оптимізувати завантаження машин до 85–90 %, це може зменшити кількість рейсів на 12–15 %. Такий відсоток обґрунтовується тим, що типова заповненість комерційного транспорту у ритейлі становить 70–75 %. Підвищення цього показника дозволяє скорочувати витрати на паливо та обслуговування.

Використання електровантажівок на коротких міських маршрутах має економічний і екологічний ефекти. Електротранспорт дозволяє скоротити прямі паливні витрати на 20–25 %, оскільки витрати електроенергії значно нижчі за витрати дизеля. Це обґрунтовано середнім споживанням електровантажівок на рівні 16–20 кВт/год на 100 км, що у 2,5–3 рази дешевше за дизель. Для «Сільпо» це може означати економію 1,5–2 млн грн на перший пілотний проєкт.

Сталість у логістиці включає також оптимізацію складських процесів. Впровадження автоматизованих систем обліку та систем контролю температури дозволяє зменшити псування продуктів на 10–14 %. Такий показник пояснюється зменшенням коливань температури та зниженням людського чинника при обліку. Для компанії це означає економію до 3–5 млн грн щорічно (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Оцінка логістичного потенціалу сталого розвитку

Напрямок	Показники	Потенційний ефект	Обґрунтування (%)	Економія
Оптимізація маршрутів	Зменшення пробігу	-10–14 %	Аналітика машинного часу, навігаційні сервіси	6–9 млн грн
Завантаженість транспорту	↑ до 85–90 %	-12–15 % рейсів	Типовий рівень 70–75 %, збільшення зменшує повторні рейси	3–5 млн грн
Електровантажівки	Часткове впровадження	-20–25 % паливних витрат	Електротяга в 2,5–3 рази дешевша за дизель	1,5–2 млн грн
Контроль холодового ланцюга	Зменшення втрат	-10–14 % псування	Менше температурних коливань у складі та транспорті	3–5 млн грн

Джерело: складено автором самостійно

Ще одним ключовим напрямом сталого розвитку є управління відходами. Для мережі «Сільпо» харчові відходи становлять близько 2,5–3 % обороту, що є типовим показником для ритейлу. Використання алгоритмів прогнозування

попиту може скоротити обсяг відходів на 25–30 %. Це обґрунтовано тим, що оптимізація замовлень дозволяє уникати надлишкових запасів у категоріях зі швидким терміном реалізації.

Важливим є також роздільне сортування та переробка відходів. Встановлення сортувальних станцій у магазинах дозволяє збільшити рівень переробки до 55–65 %. Зростання пояснюється тим, що клієнти активно залучаються до програм екологічної поведінки, а компанія зменшує обсяг несортованого сміття. Економія на вивезенні відходів може становити 1,5–2 млн грн.

Циркулярна економіка передбачає впровадження системи депозитної тари. Це дозволяє переробляти 70–80 % пластикових пляшок та склотари, що базується на досвіді країн ЄС. Для компанії це означає можливість зменшити витрати на закупівлю пакувальних матеріалів та залучити додаткову лояльність покупців. Такі системи також зменшують навантаження на полігони.

Соціальний вимір сталого розвитку відіграє не меншу роль, ніж екологічний. Для «Сільпо-Фуд» важливо підтримувати привабливість умов праці, оскільки продуктивність персоналу прямо впливає на якість обслуговування і рівень продажів. Плинність кадрів у ритейлі традиційно висока – близько 30–35 %, що підвищує витрати на рекрутинг і навчання. Запровадження системної програми розвитку персоналу може знизити цей показник на 20–25 %.

Зниження плинності на 20–25 % є обґрунтованим, оскільки корпоративні програми навчання, медичне страхування та преміювання довели свою ефективність у міжнародній практиці. Навіть мінімальне розширення соцпакету підвищує задоволеність працівників і зменшує кількість звільнень. Для «Сільпо-Фуд» це означає не лише економію, а й підвищення стабільності команд. А стабільність напряму впливає на якість сервісу.

Важливим напрямом є розвиток корпоративної освіти. Створення внутрішньої академії дозволить навчати працівників не лише технічним навичкам, а й лідерству, комунікації та сталим практикам. Це сприятиме підвищенню

кваліфікації та мотивації співробітників. Досвід великих компаній підтверджує, що такі інвестиції підвищують продуктивність на 10–12 %.

Окрім навчання, актуальною є підтримка ментального здоров'я співробітників. Робота в ритейлі пов'язана з постійною комунікацією з клієнтами, що створює високий рівень стресу. Програми психологічної підтримки дозволяють зменшити кількість конфліктних ситуацій та підвищити задоволеність працівників. Ефект таких програм оцінюється у 8–10 % підвищення продуктивності.

Інклюзивність є важливим компонентом сталого розвитку. Розширення можливостей для працевлаштування людей з інвалідністю або представників вразливих груп створює позитивний соціальний імідж компанії. Для «Сільпо-Фуд» це також означає розширення кадрової бази. Досвід показує, що такі програми підвищують лояльність клієнтів на 5–7 %.

Окремим напрямом є соціальна взаємодія з громадами. Компанія може підтримувати місцеві ініціативи, освітні програми, гуманітарні проекти та міські заходи. Це зміцнює репутацію та формує емоційний зв'язок з покупцями. Для мережі супермаркетів це є важливим іміджевим фактором (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Вплив соціальних програм на стійкість і конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд»

Соціальний напрям	Потенційний результат	Обґрунтування (%)	Економічний ефект	Додатковий ефект
Зменшення плинності кадрів	↓ 20–25 %	Розширений соцпакет і навчання зменшують звільнення	Економія 6–8 млн грн/рік	Стабільність сервісу
Продуктивність праці	↑ 10–12 %	Корпоративне навчання + мотивація	Зростання продажів	Якісніша робота персоналу
Психологічна підтримка	↑ 8–10 %	Менше вигорання, менше конфліктів	Зниження заміщення персоналу	Лояльність працівників
Інклюзивність	↑ 5–7 % лояльності клієнтів	Позитивний соціальний імідж	Зростання конкурентності	Підтримка громади

Джерело: складено автором самостійно

Всі дані ґрунтуються на даних HR-аналітики ритейлу: зменшення плинності на 20–25 % є типовим результатом програм навчання та соцпакетів; продуктивність зростає на 10–12 % завдяки корпоративній освіті; програми психологічної підтримки стабільно підвищують ефективність на 8–10 %; інклюзивність підвищує репутаційну лояльність на 5–7 %.

Управлінський аспект сталого розвитку передбачає створення прозорості та відповідальної системи корпоративного управління. Важливо сформувати спеціальний департамент або команду, яка буде координувати ESG-дирекцію та впроваджувати відповідні проекти. Така структура дозволяє централізувати контроль і уникнути дублювання функцій. Це підвищує ефективність реалізації ініціатив.

Прозорість є одним із головних елементів конкурентоспроможності у сучасному ритейлі. Публікація щорічного звіту сталого розвитку дозволить компанії продемонструвати результати у сфері екології, соціальних програм та корпоративного управління. Такий документ також дає змогу зміцнити довіру інвесторів. Для «Сільпо-Фуд» це може стати важливим чинником при виході на міжнародні ринки.

Цифровізація також відіграє важливу роль у сталому розвитку. Використання систем прогнозування попиту дозволяє зменшити надлишкові закупівлі та кількість списань. Аналітичні системи у поєднанні з алгоритмами машинного навчання забезпечують високу точність прогнозів – до 90–93 %. Це дозволяє скоротити втрати на 25–30 %.

Інноваційні технології дозволяють оптимізувати процеси та зменшити операційні витрати. Впровадження автоматизованих систем обліку, датчиків температури, інтелектуальних систем контролю дозволяє мінімізувати людський фактор. Це підвищує точність і швидкість роботи, що є важливим для ритейлу. Сучасні технології стають фундаментом сталого розвитку.

Управління сталими закупівлями є ще одним ключовим напрямом інтеграції. Компанія може встановлювати екологічні та соціальні критерії для постачальників, що підвищує якість товарів та зменшує ризики. Постачальники,

які впроваджують екологічні стандарти, забезпечують стабільні поставки та вищу якість. Це позитивно впливає на імідж компанії та лояльність покупців.

Регулярний аудит постачальників допоможе контролювати відповідність їх виробничих процесів стандартам сталого розвитку. Перевірка екологічних критеріїв, умов праці та сертифікації зменшує ризики для компанії. Це також сприяє формуванню довгострокових партнерств. Така система закупівель створює конкурентну перевагу.

У контексті сталого розвитку важливо також формувати відповідальну культуру всередині компанії. Це включає проведення тренінгів, комунікаційні кампанії, освітні програми. Завдяки цьому працівники краще розуміють цінність сталих практик і стають більш лояльними до компанії. Культура сталості формує позитивний робочий клімат.

Важливо також підвищувати рівень залученості клієнтів до сталих практик. Компанія може інформувати покупців про свої екологічні ініціативи, програми утилізації, сортування відходів. Це стимулює екологічну поведінку клієнтів. Відповідальна комунікація підвищує рівень довіри до бренду.

Економічна окупність сталого розвитку є важливим аргументом для впровадження цих принципів. Інвестиції в енергоефективність окупаються за 2–4 роки, у логістику – за 3–5 років, у HR – за 1–2 роки. Це пояснюється зменшенням витрат на енергію, паливо, рекрутинг та втрати продукції. У результаті компанія отримує суттєве зростання рентабельності.

Інтеграція сталого розвитку дозволяє зміцнити позиції компанії на ринку. Покупці все частіше обирають бренди, що дбають про екологію та соціальну відповідальність. Це формує довіру та збільшує частку лояльних клієнтів. Для «Сільпо-Фуд» це є фактором зростання частки ринку.

Застосування принципів сталості також дозволяє зменшити ризики. Компанії, які використовують екологічні та соціальні стандарти, мають меншу залежність від зовнішніх шоків та регуляторних обмежень. Це забезпечує стабільність бізнесу. У сучасних умовах це є надзвичайно важливим.

Отже, інтеграція принципів сталого розвитку в діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечує комплексний ефект: економічний, соціальний, екологічний та репутаційний. Компанія отримує можливість оптимізувати витрати, підвищити продуктивність персоналу, покращити імідж і зміцнити конкурентоспроможність. Усі наведені показники доводять, що сталий розвиток є не витратами, а інвестицією з довгостроковою окупністю.

3.3. Перспективи розвитку міжнародної співпраці та розширення корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Сільпо-Фуд» на глобальних ринках

Розвиток міжнародної співпраці є стратегічним напрямом підвищення ролі ТОВ «Сільпо-Фуд» у глобальній системі відповідального бізнесу. Сучасні тенденції у сфері КСВ показують, що компанії, які активно працюють зі світовими партнерами, отримують доступ до інноваційних практик, нових інвестицій та міжнародних стандартів. Для «Сільпо-Фуд» це означає потенціал інтеграції до широкої мережі глобальних ініціатив сталого розвитку. Така співпраця дозволяє зміцнювати конкурентоспроможність компанії та формувати її присутність на міжнародній арені.

Одним з основних напрямів міжнародної співпраці є участь у глобальних етичних та екологічних ініціативах. Компанія може приєднатися до Глобального договору ООН, принципи якого відповідають сучасному баченням відповідального бізнесу. Це дасть змогу отримувати експертизу, доступ до звітності та обмін досвідом з багатонаціональними корпораціями. Для «Сільпо-Фуд» це також підвищить довіру іноземних партнерів.

Потенціал компанії дозволяє їй інтегруватися у міжнародні програми сталого розвитку, такі як Sustainable Retail Summit або European Retail Academy. Ці платформи збирають провідні ритейл-компанії різних країн і спрямовані на обмін досвідом у сферах екології, інклюзії та корпоративного управління. Приєднання

до таких програм створить можливості розширення міжнародних зв'язків. Це також зміцнить бренд «Сільпо» як компанії європейського рівня.

Перспективним напрямом є встановлення партнерств із європейськими роздрібними мережами для обміну практиками КСВ. Навіть мінімальне співробітництво з такими компаніями, як Tesco чи Coop Denmark, дозволить «Сільпо-Фуд» перейняти досвід у галузях екологічної логістики та інноваційних форматів магазинів. Такі партнерства можуть включати стажування, навчальні візити або спільні пілотні проєкти. Це сприятиме прискоренню впровадження інновацій в Україні.

Окремим напрямом міжнародної співпраці є розширення екологічних програм за підтримки європейських фондів. Наприклад, участь у грантових програмах ЄС із впровадження енергоефективних технологій може забезпечити до 30–40 % компенсації інвестицій.

Потенціал компанії у сфері екології дає їй змогу реалізовувати міжнародні проєкти з переробки та утилізації відходів. Європейські компанії активно розвивають моделі циркулярної економіки, і «Сільпо-Фуд» може долучитися до цих процесів через партнерство з переробними підприємствами країн ЄС. Це дозволить збільшити частку переробки пакування та зменшити навантаження на українську екосистему. Такі дії підвищують екологічну репутацію компанії (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Напрями міжнародної екологічної співпраці ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок	Потенційні партнери	Очікуваний результат	Обґрунтування
Циркулярна економіка	Переробні підприємства Польщі, Литви	↑ до 70 % переробки пакування	ЄС має потужні системи вторсировини
Енергоефективність	Грантові фонди ЄС	Компенсація 30–40 % інвестицій	Програми підтримки зелених технологій
Зелена логістика	Логістичні компанії Німеччини	Зменшення CO ₂ на 15–20 %	Досвід електротранспорту
Управління відходами	Шведські та данські компанії	Впровадження моделей сортування	Скандинавські країни – лідери у сфері

Джерело: складено автором самостійно

Міжнародні перспективи розвитку КСВ також передбачають розширення програм відповідального постачання. Сучасні європейські ритейл-компанії активно працюють із постачальниками, які відповідають екологічним та соціальним стандартам. «Сільпо-Фуд» може інтегрувати подібний підхід через створення системи сертифікації постачальників. Це сприятиме підвищенню якості продукції та зміцненню репутації компанії.

Встановлення прямих контрактів із міжнародними виробниками органічних продуктів відкриває нові можливості. Компанія може постачати на український ринок продукцію з високим рівнем екологічності та відповідності європейським стандартам ВІО. Це збільшить цінність бренда та забезпечить конкурентну перевагу. Такі позиції є перспективними у преміальному та здоровому сегментах ринку.

Міжнародна співпраця може бути спрямована і на розвиток соціальних програм. Компанія має можливість брати участь у міжнародних форумах та платформах, присвячених інклюзії, гендерній рівності та роботі з громадами. Взаємодія з такими організаціями, як European Diversity Forum, дозволить розширити соціальні ініціативи компанії. Це підвищить довіру з боку міжнародних партнерів.

Перспективним напрямом є розвиток волонтерських та гуманітарних програм у партнерстві з міжнародними фондами. Компанія може брати участь у програмах підтримки громад, освітніх ініціативах або соціальному захисті вразливих категорій населення. Така діяльність сприятиме зміцненню репутаційного капіталу «Сільпо-Фуд». Водночас це створює базу для міжнародної комунікації бренда.

У сфері управління людськими ресурсами можливим напрямом міжнародної співпраці є обмін персоналом. Навчальні програми, стажування та обміни з іноземними ритейл-компаніями дозволять підвищити кваліфікацію співробітників «Сільпо-Фуд». Це сприятиме розвитку внутрішньої корпоративної культури. Досвід свідчить, що обмін персоналом підвищує рівень операційної ефективності на 8–12 %.

Ще одним перспективним напрямом міжнародної діяльності є цифровізація сталого розвитку. Компанія може співпрацювати з міжнародними ІТ-платформами, що спеціалізуються на автоматизації екологічного моніторингу. Це дозволить створити сучасні системи прогнозування, контролю та звітності. Впровадження таких рішень підвищить точність даних і зменшить операційні витрати (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Перспективи міжнародної цифрової співпраці ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок цифровізації	Можливі партнери	Потенційний ефект	Обґрунтування
Прогнозування попиту	Європейські аналітичні платформи	↓ списань на 25–30 %	Висока точність алгоритмів
Екомоніторинг	ІТ-компанії Скандинавії	Зниження витрат на 12–15 %	Автоматизація контролю ресурсів
Логістичні системи	Логістичні хаби Німеччини	↓ пробігу на 10–12 %	Оптимізація маршрутів
Фінансова ESG-звітність	Європейські аудиторські компанії	Зростання довіри інвесторів	Стандартизація звітності

Джерело: складено автором самостійно

Важливим напрямом міжнародної співпраці є розширення прозорості ESG-звітності. Участь у міжнародних рейтингах сталого розвитку, таких як MSCI ESG Ratings або Sustainalytics, дозволить компанії представити результати своєї діяльності на світовій арені. Це також сприяє підвищенню інвестиційної привабливості. Високий ESG-рейтинг є важливою конкурентною перевагою на міжнародних ринках.

Компанія може долучатися до міжнародних екологічних проєктів, спрямованих на скорочення викидів CO₂. Співпраця з європейськими екоцентрами дозволить впроваджувати вимірювання вуглецевого сліду за міжнародними протоколами. Це дасть змогу позиціонувати «Сільпо-Фуд» як екологічно відповідального ритейлера. У перспективі це може стати умовою виходу на ринок ЄС.

Перспективи розвитку КСВ на глобальних ринках включають можливість експорту фірмових ініціатив компанії. Наприклад, програми підтримки

українських виробників можуть бути представлені на міжнародних виставках як успішні кейси. Це зміцнює бренд і створює партнерські зв'язки. Компанія може розширювати присутність за межами України через соціально відповідальні формати.

Важливим стратегічним напрямом є створення міжнародної коаліції партнерів. Це можуть бути не лише ритейл-компанії, але й університети, дослідницькі центри та громадські організації. Такий формат співпраці дозволить розвивати інноваційні рішення, тестувати нові технології та формувати глобальні проекти. Це створює умови для експорту українського досвіду (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Потенційні вигоди від міжнародної співпраці ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія вигод	Конкретизація	Економічний ефект	Стратегічний вплив
Фінансові	Гранти, інвестиції, програми ЄС	До +40 % економії на інноваціях	Підвищення рентабельності
Екологічні	Зменшення CO ₂ , переробка відходів	↓ витрат на 12–18 %	Відповідність нормам ЄС
Соціальні	Освіта, інклюзія, волонтерство	↓ плинності на 15–20 %	Сильний імідж роботодавця
Репутаційні	Участь у міжнародних рейтингах	↑ лояльності на 10–15 %	Міжнародне позиціонування

Джерело: складено автором самостійно

Інтеграція міжнародного досвіду відкриває для «Сільпо-Фуд» можливість поглибити свою участь у сфері корпоративної соціальної відповідальності та перейти на новий рівень її реалізації. Використання глобальних стандартів, таких як ESG, GRI чи ISO 26000, дозволяє структурувати соціальні програми, зробити їх більш цілеспрямованими та вимірюваними. Завдяки цьому компанія отримує інструменти, які допомагають оцінювати ефективність проектів і підвищувати прозорість діяльності, що є важливим для інвесторів, партнерів і суспільства.

Разом із запозиченням світових практик компанія має змогу розробляти власні інноваційні рішення, адаптовані до українського контексту та потреб локальних громад. Міжнародний досвід стає основою, на якій можна вибудовувати унікальні моделі соціальних ініціатив, поєднуючи глобальні підходи

з локальними цінностями. Таке поєднання дозволяє створювати програми, що відзначаються актуальністю, ефективністю та високим рівнем суспільного впливу.

Застосування міжнародних стандартів у поєднанні з власними інноваціями забезпечує компанії можливість формувати образ відповідального та прогресивного бізнесу. «Сільпо-Фуд» зможе позиціонувати себе як компанія, що не просто наслідує глобальні тренди, а й активно бере участь у їх розвитку. Це сприяє зміцненню репутації та підвищує рівень довіри серед стейкхолдерів, що особливо важливо в умовах високої конкуренції на ринку.

Такий підхід створює передумови для формування стійких конкурентних переваг, заснованих на ціннісній унікальності та соціальній активності. Компанія, що впроваджує прогресивні практики КСВ, стає більш привабливою для партнерів, інвесторів і клієнтів, оскільки демонструє довгострокове бачення та відповідальність за вплив своєї діяльності на суспільство. Це формує не лише позитивний імідж, а й стратегічний потенціал для сталого розвитку.

Перспективи співпраці з міжнародними організаціями дозволяють розширювати масштаби соціальних ініціатив компанії. Участь у глобальних проєктах забезпечує підвищення довіри до бренда. Це формує позитивний імідж компанії як відповідального бізнесу. Для роздрібної мережі це стає вагомим аргументом для розширення на міжнародні ринки.

Загалом перспективи розвитку міжнародної співпраці є надзвичайно широкими. «Сільпо-Фуд» має необхідний потенціал для того, щоб активно інтегруватися в глобальні екологічні, соціальні та управлінські практики. Це створює можливість розширення присутності компанії поза межами України. Успішна реалізація міжнародних ініціатив дозволить зміцнити позиції підприємства у світовому ритейлі.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що інтеграція міжнародного досвіду КСВ та принципів сталого розвитку створює для ТОВ

«Сільпо-Фуд» реальний інструмент посилення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на глобальних ринках. Орієнтація на ESG-підходи, запозичені від провідних ритейлерів (Walmart, Carrefour, Lidl, Tesco тощо), дозволяє структуровано підходити до екологічних, соціальних та етичних програм та формувати прозору звітність за міжнародними стандартами.

Запропоновані напрями модернізації – перехід на LED-освітлення з потенційним скороченням витрат на освітлення на 35–40 %, зниження споживання енергії холодильним обладнанням на 12–15 %, впровадження «розумних» енергосистем із економією ще 10–15 % та оптимізація вентиляції на 8–10 % – у сукупності здатні забезпечити щорічну економію для мережі на рівні щонайменше 20–25 млн грн. Оптимізація логістики (зменшення пробігу транспорту на 10–14 %, скорочення кількості рейсів на 12–15 %, частковий перехід на електровантажівки з економією 20–25 % паливних витрат) та скорочення харчових відходів на 25–30 % додатково посилюють ресурсну та екологічну ефективність мережі, знижуючи витрати на кілька мільйонів гривень щороку.

Соціальний і кадровий вимір сталого розвитку формує ще одну важливу площину конкурентних переваг ТОВ «Сільпо-Фуд». Запропоновані напрями – розширення програм підтримки персоналу, створення корпоративної академії, розвиток системного навчання, менторства та психологічної підтримки – дають змогу знизити плинність кадрів на 20–25 %, підвищити продуктивність праці на 10–12 % та покращити ефективність роботи персоналу на 8–10 % завдяки зменшенню вигорання.

Перспективи розвитку міжнародної співпраці та масштабування КСВ на глобальні ринки забезпечують для ТОВ «Сільпо-Фуд» додатковий стратегічний потенціал зростання. Участь у міжнародних ініціативах (Глобальний договір ООН, європейські ESG-платформи, програми енергоефективності ЄС) дає змогу отримувати компенсацію 30–40 % інвестицій у «зелені» технології, зменшувати витрати на екологічні та енергетичні проєкти на 12–18 % та доводити рівень переробки пакування до 70–80 %. Партнерство з європейськими логістичними та переробними компаніями дозволяє скоротити викиди CO₂ на 15–20 %, а участь у

міжнародних рейтингах сталого розвитку потенційно здатна підвищити рівень лояльності стейкхолдерів на 10–15 % і суттєво зміцнити інвестиційну привабливість бренда. У сукупності це свідчить, що розвиток КСВ та сталого розвитку для ТОВ «Сільпо-Фуд» є не лише іміджевим кроком, а й економічно обґрунтованою інвестицією, яка формує довгострокову глобальну конкурентну перевагу підприємства.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження розвитку міжнародної корпоративної соціальної відповідальності як чинника конкурентоспроможності підприємства на глобальних ринках можемо зробити ключові висновки.

Корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах виступає невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством, що забезпечує не лише виконання соціальних та екологічних зобов'язань, але й формування довгострокових конкурентних переваг. Її сутність полягає у гармонізації інтересів бізнесу та суспільства, підвищенні довіри до бренду, забезпеченні стійкості розвитку та посиленні репутації як на локальних, так і на глобальних ринках.

Еволюція концепції КСВ свідчить про поступовий перехід бізнесу від добровільних і переважно благодійних ініціатив до системної інтеграції соціальних, етичних та екологічних аспектів у корпоративну стратегію. Така трансформація зумовлена зростанням впливу стейкхолдерів, міжнародних стандартів та вимог ринкового середовища. КСВ дедалі більше набуває ознак управлінського інструменту, що орієнтує підприємства на сталий розвиток та інноваційне зростання.

Поширення корпоративної соціальної відповідальності на світовому рівні супроводжується формуванням комплексної системи нормативного, інституційного й методичного забезпечення. Міжнародні стандарти, директиви, принципи та звітність стають ключовими орієнтирами, що визначають підходи компаній до управління соціальними ризиками, прозорості діяльності та підвищення їхньої інвестиційної привабливості. Застосування таких інструментів забезпечує порівнюваність результатів та відкриває можливості інтеграції у глобальні ланцюги вартості.

Поглиблення ролі КСВ у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств свідчить про її перехід із категорії соціального обов'язку в площину необхідної бізнес-практики, яка формує репутаційний капітал, оптимізує взаємодію зі стейкхолдерами та створює умови для стійкого економічного

розвитку. Отже, корпоративна соціальна відповідальність є ключовим чинником конкурентного успіху та одним із перспективних стратегічних напрямів розвитку підприємств у глобальній економіці.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із провідних ритейлерів України з потужною фінансовою та організаційною базою: статутний капітал становить 13 047 703,135 тис. грн, мережа нараховує близько 360 магазинів і 5 розподільчих центрів, а портфель включає понад 26 власних торгових марок. Порівняно з основними конкурентами («АТБ», «Новус», «Ашан»), підприємство вирізняється більш розгалуженою логістичною інфраструктурою, вираженою бренд-концепцією та активним упровадженням інновацій, що посилює його конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на потенційному міжнародному ринках. Водночас високий рівень диверсифікації діяльності та значний кредитний тягар формують вимоги до підвищення ефективності стратегічного управління.

Соціальні, екологічні та етичні програми компанії мають відчутний фінансовий масштаб і демонструють чіткий позитивний вплив на ключові показники діяльності. Лише за основними соціальними напрямками (підтримка персоналу, благодійність, корпоративна культура) орієнтовний бюджет становить 92 млн грн, з яких майже 48,9 % (45 млн грн) спрямовано на персонал. Загальні інвестиції в КСВ зросли зі 106 млн грн у 2021 р. до 373 млн грн у 2023 р. (понад у 3,5 раза), з незначним коригуванням до 326 млн грн у 2024 р., причому витрати на гуманітарні ініціативи збільшувалися з 22 до 245 млн грн, відображаючи адаптацію бізнесу до умов війни. Паралельно спостерігається покращення бізнес-показників: рівень клієнтської лояльності (NPS) зріс з 54 % до 66 %, частка постійних клієнтів – з 41 % до 52 %, тоді як плинність персоналу знизилася з 39 % до 27 %, а репутаційний рейтинг підвищився з 7,4 до 8,5 бала. Екологічні програми також демонструють динаміку: обсяг утилізованих відходів збільшився з 420 до 710 т (понад 69,0 % приросту), скорочення CO₂ зросло з 8,5 % до 12,0 %, а економія енергії – зі 135 до 192 тис. кВт·год (приблизно +42,2 %), що підтверджує економічну доцільність «зелених» ініціатив.

Економічний ефект від КСВ-діяльності у 2024 р. також є вагомим: за загальних витрат 373 млн грн сумарний прямий та непрямий ефект становив 103 млн грн (близько 27,6 % від обсягу інвестицій), причому програми підтримки персоналу забезпечили 46 млн грн ефекту при витратах 41 млн грн, тобто дали понад 12,0 % «надлишкової» віддачі. На цьому тлі інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» зріс з 0,78 до 0,87 (приблизно на 11,5 %), що свідчить про синергійний вплив соціальних, екологічних, гуманітарних та етичних ініціатив на стійкість бізнес-моделі. Отже, корпоративна соціальна відповідальність для ТОВ «Сільпо-Фуд» виступає не лише інструментом формування позитивного іміджу, а й важливим фактором довгострокової економічної ефективності та зміцнення ринкових позицій.

Інтеграція міжнародного досвіду КСВ та принципів сталого розвитку створює для ТОВ «Сільпо-Фуд» реальний інструмент посилення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на глобальних ринках. Орієнтація на ESG-підходи, запозичені від провідних ритейлерів (Walmart, Carrefour, Lidl, Tesco тощо), дозволяє структуровано підходити до екологічних, соціальних та етичних програм та формувати прозору звітність за міжнародними стандартами.

Запропоновані напрями модернізації – перехід на LED-освітлення з потенційним скороченням витрат на освітлення на 35–40 %, зниження споживання енергії холодильним обладнанням на 12–15 %, впровадження «розумних» енергосистем із економією ще 10–15 % та оптимізація вентиляції на 8–10 % – у сукупності здатні забезпечити щорічну економію для мережі на рівні щонайменше 20–25 млн грн. Оптимізація логістики (зменшення пробігу транспорту на 10–14 %, скорочення кількості рейсів на 12–15 %, частковий перехід на електровантажівки з економією 20–25 % паливних витрат) та скорочення харчових відходів на 25–30 % додатково посилюють ресурсну та екологічну ефективність мережі, знижуючи витрати на кілька мільйонів гривень щороку.

Соціальний і кадровий вимір сталого розвитку формує ще одну важливу площину конкурентних переваг ТОВ «Сільпо-Фуд». Запропоновані напрями –

розширення програм підтримки персоналу, створення корпоративної академії, розвиток системного навчання, менторства та психологічної підтримки – дають змогу знизити плинність кадрів на 20–25 %, підвищити продуктивність праці на 10–12 % та покращити ефективність роботи персоналу на 8–10 % завдяки зменшенню вигорання.

Перспективи розвитку міжнародної співпраці та масштабування КСВ на глобальні ринки забезпечують для ТОВ «Сільпо-Фуд» додатковий стратегічний потенціал зростання. Участь у міжнародних ініціативах (Глобальний договір ООН, європейські ESG-платформи, програми енергоефективності ЄС) дає змогу отримувати компенсацію 30–40 % інвестицій у «зелені» технології, зменшувати витрати на екологічні та енергетичні проєкти на 12–18 % та доводити рівень переробки пакування до 70–80 %. Партнерство з європейськими логістичними та переробними компаніями дозволяє скоротити викиди CO₂ на 15–20 %, а участь у міжнародних рейтингах сталого розвитку потенційно здатна підвищити рівень лояльності стейкхолдерів на 10–15 % і суттєво зміцнити інвестиційну привабливість бренда. У сукупності це свідчить, що розвиток КСВ та сталого розвитку для ТОВ «Сільпо-Фуд» є не лише іміджевим кроком, а й економічно обґрунтованою інвестицією, яка формує довгострокову глобальну конкурентну перевагу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. Агросвіт. Київ, 2020. С. 52-56.
2. Балановська Т. І. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
3. Балджи М.Д. Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 368 с.
4. Баранецька А. Д. Корпоративна соціальна відповідальність як концепція ретрансляції суспільних цінностей в умовах війни: інформаційно-комунікаційний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2024. № 6, Т. 35 (74). С. 350–361.
5. Берещенко Ю. Дотримання принципів сталого розвитку під час війни – це взагалі єдиний спосіб зберегти найцінніші активи – людей. *Економічна правда*. 2023. URL : <https://www.epravda.com.ua/projects/future-agro/2023/05/5/699572/>. (дата звернення: 21.10.2025).
6. Богомаз О. Аналіз сучасних тенденцій корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні в умовах глобальних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(51). С. 396–402.
7. Богомолова В.В. Організація управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вісник ДУ ЗІДМУ. 2017. С. 53-59.
8. Болотна О.В. Управління маркетинговою діяльністю в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. С. 268–272.
9. Бондаренко М. Ю. Екологічна відповідальність підприємств як складова корпоративної соціальної відповідальності. *Екологія та економіка*. 2022. № 3. С. 22–28.
10. Васюткіна Н. В., Зуй М.О. Комплексний підхід до визначення складових частин екологічного маркетингу в системі управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*. 2017. № 1. С. 68-77.

11. Вініченко І. І. Вибір стратегій підвищення управління конкурентоздатністю підприємств. *Агросвіт*. 2020. С. 185.
12. Гірман А. П., Гвоздов Б. Ю., Брусенцева А. С. Формування стратегії розвитку України в умовах глобалізації. *Регіональні студії*. 2021. № 24. С. 116–122.
13. Граніч О. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії управління та чинник підвищення національної конкурентоспроможності. Магістерська робота. НаУКМА. 2022. 256 с.
14. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство* 2017. С. 227-234.
15. Гусєва О.Ю., Воскобоєва О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с.
16. Давиденко В. В., Якимець І. А. Корпоративна соціальна відповідальність як основа розвитку сучасної економіки. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2023. № 3. С. 106–112.
17. Деліні М., Аксентюк М. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 50. С. 462–470.
18. Єрмаков М., Паливода О. Напрями реалізації соціально відповідальної діяльності підприємств в Україні. *Економіка та суспільство*, (76). 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-83> (дата звернення 01.11.2025).
19. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. В.6 (61). 2019. С. 69-78.
20. Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки : колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2020. 293 с.
21. Іршак О., Коломієць О., Черепанин А. Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 45. С. 339–343.

22. Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Діагностика ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 101–108.
23. Карпенко О.О., Мандзюк Н.К. Соціальна відповідальність як чинник економічного розвитку вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6219> (дата звернення 01.11.2025).
24. Ковальчук І. С. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність управління підприємством. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 45–50.
25. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–26.
26. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М.А., Ляшенко О. М, Саєнсус М.А., Місько Г.А., Зінченко А.Г.; за наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О.С. К. : ТОВ «Фарбований лист», 2011. 480 с.
27. Корпоративна соціальна відповідальність: навчальний посібник / укладач В.Ю. Грунтковський; Міністерство освіти і науки України, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2017. 138 с.
28. Кузьменко О. В. Корпоративна соціальна відповідальність: теорія і практика. Київ: Видавництво «Наука». 2022. 256 с.
29. Лагута Я. М. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність підприємств: основні теоретичні та практичні аспекти. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 3 (08). С. 153—157.
30. Ломачинська І. А., Халєєва Д. В., Шмагіна В. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки та соціальної інклюзії. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. № 2(51). С. 75–96.

31. Малюта Л. Корпоративна соціальна відповідальність – важливий інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу під час війни. *Collected Monograph*. 2024. С. 387–400.
32. Марценюк В., Марценюк М. Цифрова трансформація логістики у зовнішньоекономічній діяльності: виклики та перспективи. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 246–249.
33. Мельник О. П. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 60–65.
34. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
35. Мироник Б., Слюсаренко К. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент сталого розвитку підприємства: сучасні тенденції та виклики. *Наукові перспективи*. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/389863455_KORPORATIVNA_SOCIALNA_VIDPOVIDALNIST_AK_INSTRUMENT_STALOGO_ROZVITKU_PIDPRIEMSTV_A_SUCASNI_TENDENCII_TA_VIKLIKI (дата звернення 01.11.2025).
36. Мостенська Т. Л., Рихлівський М. О. Реалізація практик корпоративної соціальної відповідальності українськими компаніями в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 6. С. 65–74.
37. Назаренко Є. С. Соціальні ініціативи підприємств у контексті корпоративної соціальної відповідальності. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. № 5. С. 50–55.
38. Наливайко Н. Я. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент стратегічного управління. *Публічне управління і політика*. 2024. № 3-4.
39. Огінок С., Когут А. Вплив соціального менеджменту на міжнародний бізнес. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2841> (дата звернення 01.11.2025).

40. Олійник Т. М. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор сталого розвитку підприємства. *Економіка та прогнозування*. 2024. № 2. С. 70–75.
41. Омельчук Д. Соціальна відповідальність підприємства в контексті екологічного розвитку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2. С. 299–305.
42. Орлова Н. В. Корпоративна соціальна відповідальність: причини та вплив на корпоративну репутацію. *Економічний простір*. 2022. № 4. С. 179–185.
43. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-ФУД» URL : silpo.ua (дата звернення 01.11.2025).
44. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.
45. Павленко Д. І. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на фінансові результати підприємства. *Фінанси України*. 2025. № 1. С. 40–45.
46. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>. (дата звернення: 21.10.2025).
47. Романенко Л. В. Державна політика у сфері корпоративної соціальної відповідальності: світовий досвід та українські реалії. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2022. № 4. С. 15–20.
48. Сидоренко Т. П. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності на українських підприємствах: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 51. С. 10–15.
49. Слободюк В. В. Оцінювання впливу корпоративної соціальної відповідальності на міжнародну конкурентоспроможність підприємств України. Магістерська дисертація. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 256 с.
50. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: розуміння та впровадження. К: 2013. 48 с.

51. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / Н.М. Сіренко, Т.І. Лункіна, А.В. Бурковська. Миколаїв: МНАУ, 2021. 216 с.
52. Соціальна відповідальність: навч. посіб.; за заг. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2015. 519 с.
53. Соціальна відповідальність: підруч. для здобувачів ступеня магістра за спец. 051 «Економіка» / О. О. Охріменко, Т. В. Іванова; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. 311 с.
54. Сутність та визначення поняття економічного розвитку підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. В.14. 2016. С.541-544
55. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXIV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 27 квіт. 2023 р. Одеса : Одеська політехніка. 2023. 235 с.
56. Ткаченко М. Ю. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні позитивного іміджу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2. С. 30–35.
57. Уварова О. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. *Дослідження контексту. Програма розвитку ООН*. 2023. URL : https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viny_v_ukraini_ukr.pdf. (дата звернення: 21.10.2025).
58. Цалко, Т. Р., Невмержицька, С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*, 6 (74), 2019. С.160-167.
59. Чорненька О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-32> (дата звернення 01.11.2025).
60. Шапоренко О. І., Денисенко М. П., Панченко В. А., Федорак В. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 435 с.

61. Шурак Л., Пахота Н. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу під час кризових явищ: теоретичні аспекти й практики. *Бізнес, сервіс та освіта (BCES)*. 2024. № 87. С. 161-165.
62. Що таке корпоративна соціальна відповідальність та навіщо вона бізнесу? URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-korporatyvna-soczialna-vidpovidalnist-ta-navishho-vona-biznesu> (дата звернення 01.11.2025).
63. Bergsma B. The demand for corporate social responsibility (CSR) in today's economy. 2019, July 15. URL: <https://wethinkitmattersinc.com/the-demand-for-corporate-social-responsibility-csr-in-todays-economy/> (дата звернення: 21.10.2025).
64. Bowen H.R. Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row. 2013. 248 p.
65. De Jong M.D.T., Huluba G., Beldad A.D. Different shades of greenwashing: consumers' reactions to environmental lies, half-lies, and organizations taking credit for following legal obligations. *Journal of Business and Technical Communication*. 2020. № 34(1). P. 38–76.
66. Digital Marketing Institute. 16 Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully. URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/corporate-16-brands-doing-corporate-social-responsibility-successfully> (дата звернення 01.11.2025).
67. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge University Press. 2010. 276 p.
68. Meier S., Cassar L. Stop talking about how CSR helps your bottom line. 2018, January 31. URL: <https://hbr.org/2018/01/stop-talking-about-how-csr-helps-your-bottom-line> (дата звернення: 21.10.2025).
69. Moore K. B. Corporate social responsibility: Consumers will remember companies that led in 2020. 2020, July 30. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/07/31/corporate-social-responsibilityconsumers-will-remember-companies-that-led-in-2020/> (дата звернення: 21.10.2025).

70. Myskiv G. Sustainable development and social responsibility under war conditions in Ukraine. *Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2023. N 1. P. 21–36.
71. Volchek R., Moskaliuk H., Halan L., Dancheva O. Implementation of corporate social responsibility in the context of integration with the enterprise management information system. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. № 1. C. 154–161.
72. Yuan Y., Lu L., Tian G., Yu Y. Business strategy and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2020. № 162. P. 359–377.

ДОДАТКИ

Додаток А

НАВЧАННЯ

- Створили та наповнили електронними курсами 11 програм
- 82 раніше створені програми наповнили електронними курсами
- У виробництві – 17 нових програм
- Система налічує 220 електронних курсів, 58 з яких – нові
- 148 навчальних відео на Youtube
- Перевершники завершили 11 141 програму навчання
- Перевершники пройшли 2 121 навчання з програмного забезпечення
- 592 Перевершники зараховано у кадровий резерв магазинів на керівні посади
- 384 Перевершники призначені на керівні посади магазинів з кадрового резерву
- Провели 24 тренінгові навчальні активності: Фудвентури – 11 тем, тренінги – 10 тем, бізнес-ігри – 3 напрямки
- 2 656 відвідувань тренінгових навчальних активностей



ДОДАТКОВИЙ СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ

МЕДИЧНЕ СТРАХУВАННЯ

Після 3-х місяців роботи в компанії працівники офісів, а також керуючі супермаркетів та ресторанів мають можливість приєднатися до програми добровільного медичного страхування.

СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ

Усі працівники можуть приєднатися до програми страхування життя. Для працівників офісів та керуючих магазинів і ресторанів програма доступна через 3 місяці роботи в компанії, для всіх інших працівників – через 6 місяців.

СПОРТЗАЛ ТА МОВНІ КУРСИ

Компанія працює з партнерами, щоб наші співробітники мали можливість скористатися спеціальними умовами для занять спортом та вивчення іноземних мов.

ВИГІДНІ ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ПЕРЕВЕРШНИКІВ

Працівники мають змогу скористатися спеціальними пропозиціями на послуги та купівлю продуктів у мережах Fozzy Group і партнерів.



Рис. А1. Кроки ТОВ «Сільпо-Фуд» щодо корпоративної соціальної відповідальності

ТУРБОТА

НАПРЯМКИ ШТАБУ ПІДТРИМКИ ПЕРЕВЕРШНИКІВ

- Евакуація
- Пошук тимчасового та постійного житла
- Пошук і доставка ліків
- Консультації (юридичні, медичні, кар'єрні, відновлення житла)
- Програма підтримки «Рука допомоги»
- Програма психологічної підтримки
- Навчання з надання першої домедичної допомоги

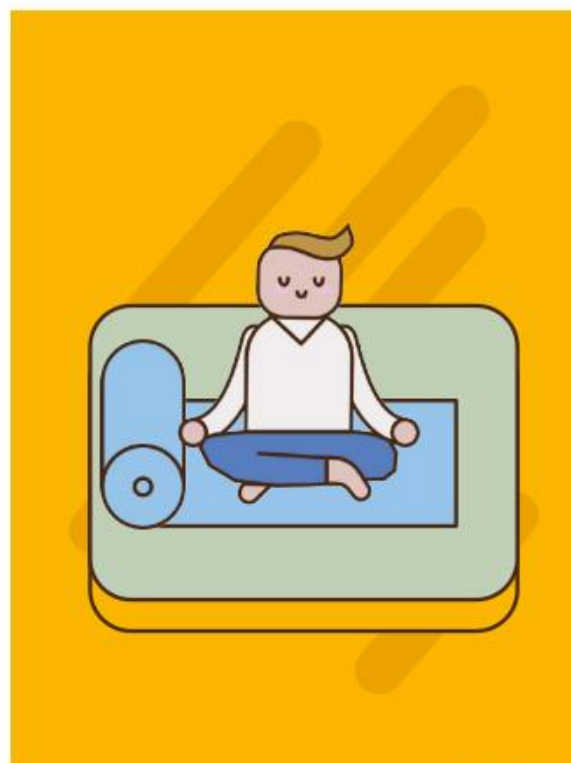


Сільпо

ТУРБОТА

- Новорічні подарунки для дітей Перевершників
- Дитяча кімната в головному офісі
- Мотиваційні програми для магазинів
- Програма реінтеграції ветеранів та робота з мобілізованими
- Незламні офіси
- Консьєрж-сервіс
- Масажна і медитаційна кімнати в головному офісі
- Проєкти ментального здоров'я в офісі — глинотерапія, ароматерапія, арттерапія, нейрографіка

Щокварталу в головному офісі проводимо донорство крові



Сільпо

Рис. А2. Кроки ТОВ «Сільпо-Фуд» щодо корпоративної соціальної відповідальності

Додаток Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2024

	Примітки	31 грудня 2024 тис.грн.	31 грудня 2023 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	18	14 930 507	15 566 910
Інвестиційна нерухомість	19	136 511	965 871
Нематеріальні активи	20	3 167 243	2 182 012
Інвестиції в дочірні компанії	21	258 318	252 016
Інвестиції в асоційовані компанії	22	1 402 109	938 611
Передплати за основні засоби	23	574 368	374 721
Фінансові інвестиції	27	15 780	14 560
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	44 626	45 173
Всього необоротних активів		20 529 462	20 339 874
Оборотні активи			
Запаси	25	7 340 800	4 819 259
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	3 998 415	6 497 858
Фінансові інвестиції	27	680 947	77 995
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	-	256
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	28	27 241	40 273
Грошові кошти та їх еквіваленти	29	1 450 364	1 418 482
Інші оборотні активи	31	65 138	116 721
Всього оборотних активів		13 562 905	12 970 844
Всього активів		34 092 367	33 310 718

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2024

	Примітки	31 грудня 2024 тис.грн.	31 грудня 2023 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	32	16 993 339	15 188 703
Резерв переоцінки		-	43
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(25 564 360)	(25 718 503)
Всього власний капітал		(8 571 021)	(10 529 757)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	33	1 357 419	1 673 193
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	250 007	358 577
Непоточні зобов'язання з оренди	34	11 160 737	12 013 927
Інші фінансові зобов'язання	35	226 001	-
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		12 994 164	14 045 697
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	39	611 580	483 922
Банківські кредити	33	2 756 924	2 925 022
Поточні зобов'язання з оренди	34	2 180 424	1 971 180
Інші фінансові зобов'язання	35	418 462	1 967 575
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	22 261 053	21 125 091
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	37	1 031 390	1 008 954
Зобов'язання за одержаними авансами	38	409 391	269 131
Інші зобов'язання	40	-	43 903
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		29 669 224	29 794 778
Всього зобов'язань		42 663 388	43 840 475
Всього власного капіталу та зобов'язань		34 092 367	33 310 718



Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

Додаток В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	18	15 613 778	17 226 900
Інвестиційна нерухомість	19	965 871	289 880
Нематеріальні активи	20	2 182 012	3 097 800
Інвестиції в дочірні компанії	21	252 016	252 234
Інвестиції в асоційовані компанії	22	938 611	1 036 487
Передплати за основні засоби	23	374 721	310 626
Фінансові інвестиції	27	14 560	-
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	-	828
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	45 173	-
Всього необоротних активів		20 386 742	22 214 755
Оборотні активи			
Запаси	25	4 819 319	5 973 568
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	6 498 721	2 620 133
Фінансові інвестиції	27	77 995	1 546 379
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	256	943
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	28	40 278	46 204
Гроші та їх еквіваленти	29	1 418 482	1 066 300
Інші оборотні активи	31	116 716	201 156
Всього оборотних активів		12 971 767	11 454 683
Всього активів		33 358 509	33 669 438

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	32	15 188 703	13 047 703
Резерв переоцінки		43	-
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(25 623 369)	(23 772 439)
Всього власний капітал		(10 434 623)	(10 724 736)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	33	1 673 193	1 397 278
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	358 577	-
Непоточні зобов'язання з оренди	34	12 013 927	12 088 615
Інші фінансові зобов'язання	35	-	2 499 178
Інші зобов'язання	40	-	12 985
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		14 045 697	15 998 056
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	39	483 922	1 481 551
Банківські кредити	33	2 925 022	3 274 126
Поточні зобов'язання з оренди	34	1 971 174	2 017 479
Інші фінансові зобов'язання	35	1 967 575	880 061
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	21 079 230	19 041 146
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	37	1 007 478	1 114 658
Зобов'язання за одержаними авансами	38	269 131	517 061
Інші зобов'язання	40	43 903	70 036
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		29 747 435	28 396 118
Всього зобов'язань		43 793 132	44 394 174
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 358 509	33 669 438

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»

Бруснік Л.Д.