DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.498 **JEL classification: M14**
UDC: 65.014.1:65.012.4

Дмитро ГОВСЄЄВ
аспірант,
кафедра економіки,
Державний університет «Київський авіаційний інститут», Україна
E-mail: hovsieiev@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-3824-1996

МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Вступ. У статті розглянуто механізм формування стратегії соціально-корпоративної відповідальності (СКВ) як ключового інструмента стратегічного управління в умовах турбулентного середовища. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю поєднання економічних та соціальних цілей підприємств для забезпечення їх стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Мета. Метою є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка моделі механізму формування стратегії СКВ, що дозволяє інтегрувати соціальні та корпоративні складові в єдину систему управління.

Методологія. Дослідження ґрунтується на системному підході з використанням SWOT- та PEST-аналізу, сценарного підходу, економіко-математичного моделювання (нечітка логіка, матричні оцінки), а також експертного опитування представників транспортно-логістичних компаній України. Для візуалізації результатів застосовано графічний метод.

Результати. Запропоновано логіко-структурну модель стратегії СКВ, яка охоплює стратегічну діагностику, визначення цільових орієнтирів, систему показників ефективності, нормативно-процедурне забезпечення та механізми зворотного зв'язку. Виділено чотири сценарії розвитку транспортних підприємств: песимістичний, пріоритет соціальної складової, пріоритет економічної стійкості, зростання, обмежене зовнішніми ризиками. Емпіричні дослідження виявили дисбаланс: корпоративна складова демонструє відносно високий рівень, тоді як соціальна залишається недостатньо розвиненою.

Висновки. Доведено, що для українських підприємств необхідним є посилення соціальних інвестицій, розвиток нефінансової звітності та формування збалансованої системи соціальної й корпоративної відповідальності. Запропонований підхід сприяє досягненню синергетичного ефекту між економічною ефективністю та соціальною орієнтацією бізнесу, забезпечуючи довготривалу стійкість і конкурентні переваги.

Ключові слова: модель; механізм; формування стратегії; забезпечення; корпоративна відповідальність; підприємство; розвиток; ресурси; стратегічні орієнтири.

Вступ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем турбулентності бізнес-середовища, спричиненої глобальними кризами, пандемією COVID-19, цифровою трансформацією та військовими діями. За таких обставин корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перетворюється на ключовий чинник

© Дмитро Говсєєв, 2025

Отримано: 18.04.2025 р. **Рекомендовано до друку:** 19.05.2025 р. **Опубліковано:** 28.05.2025 р.

Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати: Говсєєв Д. Модель механізму формування стратегії забезпечення соціально-корпоративної відповідальності підприємства. *Економічний аналіз.* 2025. Том 35. № 2. С. 498-513. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.498

забезпечення довгострокової стійкості, легітимності та конкурентоспроможності підприємств. Водночас результати емпіричних досліджень вказують на дисбаланс між соціальною та корпоративною складовими діяльності українських компаній, особливо у транспортно-логістичній сфері. Це обумовлює актуальність пошуку комплексних моделей формування стратегій соціально-корпоративної відповідальності (СКВ), що поєднують економічні та соціальні цілі, відповідають очікуванням стейкхолдерів та сприяють сталому розвитку. Теоретико-методичне обґрунтування і практична реалізація таких моделей є важливим завданням сучасної економічної науки та управлінської практики.

Мета та завдання дослідження

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка моделі механізму формування стратегії забезпечення соціально-корпоративної відповідальності підприємства, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності, формуванню позитивного іміджу та забезпеченню сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- систематизувати наукові підходи до розуміння сутності та трансформації корпоративної соціальної відповідальності в умовах сучасних викликів;
- визначити ключові чинники та умови ефективного формування стратегії соціально-корпоративної відповідальності;
- розробити логіко-структурну модель формування та механізм реалізації стратегії СКВ із урахуванням стратегічної діагностики, індикаторів ефективності та процедурно-нормативного забезпечення;
- застосувати сценарний аналіз для прогнозування можливих траєкторій розвитку соціально-корпоративної відповідальності підприємств;
- здійснити емпіричне дослідження транспортно-логістичних компаній України для ідентифікації структурних дисбалансів між корпоративною та соціальною складовою та обґрунтувати напрями їх подолання.

Виклад основного матеріалу дослідження

Формування стратегії забезпечення соціально-корпоративної відповідальності (СКВ) є вихідним етапом стратегічного планування, що визначає методологічні засади узгодження дій між функціональними підсистемами підприємства. Стратегія формує напрямні рамки для подальшого планування, інтегруючи сучасні інструменти стратегічного аналізу, прогнозування та прийняття рішень у систему управління. У процесі формування стратегії СКВ ключову роль відіграє орієнтація на досягнення соціально-економічних цілей підприємства, що забезпечує виокремлення пріоритетних напрямів розвитку, ідентифікацію критичних проблем і формування цільових програм, що реалізуються через відповідні управлінські структури, що дозволяє системно окреслити механізми досягнення запланованих результатів з урахуванням динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища. У контексті високої мінливості ринкових умов стратегія СКВ є гнучкою та адаптивною, ефективність якої залежить від здатності підприємства оперативно реагувати на зовнішні виклики, внутрішні трансформації та змінні вимоги зацікавлених сторін. Адаптивність стратегічного підходу забезпечує сталість соціально відповідальної поведінки підприємства навіть за умов нестабільності соціально-економічного простору.

Теоретико-методологічні основи корпоративної соціальної відповідальності бізнесу висвітлювалися у працях таких зарубіжних науковців, як Ареф’єв С. (Arefiev S.), Шевченко І. (Shevchenko I.), Савків У. (Savkiv U.), Говсієєв Д. (Hovsieiev D.), Цижма Ю. (Tsizhma Y.), Кастельново (Castelnovoal) та інші. Їхні дослідження дали змогу поєднати ключові ознаки соціальної активності та сформувати цілісну систему корпоративної соціальної відповідальності, яка сприяє підвищенню результативності реалізації стратегічних

завдань бізнесу. Серед українських учених питанням теоретичного та практичного характеру у сфері корпоративної відповідальності підприємств приділяють увагу такі дослідники, як Г. Миськів та І. Пасінович, Л. Червінська, О. Захарової та А. Орел, С. Мороз, О. М. Серікова, О. В. Ареф'єва, Н. В. Коваленко, І. Кульчицький, В. М. Черба, Є. М. Шапка та інші.

Так, Г. Миськів та І. Пасінович у своєму дослідженні відмічають конкретні українські кейси прояву соціально відповідальної поведінки окремо на рівні особистості, суб'єкта господарювання та держави, що спостерігаються під час військових дій, обґрунтували основні напрями докладання зусиль суб'єктів соціальної відповідальності в повоєнний період для швидкого відновлення економіки країни [4].

Л. Червінська відмітила основні прояви соціальної відповідальності бізнесу під час війни в Україні та окреслив заходи, запровадження яких дозволить розширити можливості участі суб'єктів господарювання країни в програмах соціальної відповідальності [8]. Суттєве підвищення рівня соціальної відповідальності українських суб'єктів господарювання під час активної фази бойових дій, на думку Захарової О. та Орел А., стало дієвим засобом стабілізації ситуації як в економіці регіонів, так і в оборонній сфері України в цілому, що не дозволило країні-агресору швидко реалізувати всі проголошені нею на початку повномасштабного наступу злочинні цілі [2].

В той же час С. Мороз відмічає, що компанії, які вдало адаптують КСВ в умовах війни, покращують свою репутацію та мають можливість залучити більше інвесторів [5]. На думку О. М. Серікова КСВ охоплює такі напрями діяльності, серед яких відповідальність перед своїми працівниками. Розуміючи цінність постійного персоналу, який володіє потрібними якостями, відбувається переселення працівників у місця релокації бізнесу, завдяки чому формується сильна соціальна культура організації [7].

Ареф'єва О. В., Коваленко Н. В. відмічають, що поняття «корпоративної соціальної відповідальності» слід розглядати як один з елементів сталого розвитку [1]. Як відмічає І. Кульчицький корпоративна відповідальність стосується не тільки економічної діяльності (отримання прибутку для сталого розвитку компанії), а й соціальної відповідальності, зокрема довкілля. Соціальна відповідальність у бізнесі зосереджується як на соціальній відповідальності, яка ставить на перше місце гуманізм, любов, турботу про релігію та мораль, а й на зобов'язаннях, які має виконувати бізнес [3]. Розвиток концепції соціального підприємництва знаходиться під впливом змінних потреб суспільства та нових викликів. У роботах Попело О. (Popelo, O.), Ареф'єв С. (Arefiev, S.), Рогульська О. (Rogulska, O.), Рудницька К. (Rudnitska, K.), Дерев'янко Д. (Derevianko, D.) [16]; Гупти, Парула [12]; Сайнагі, Руджеро [17] соціальне підприємництво розглядалося як фактор, що підкреслює інтеграцію екологічних питань та підприємницької практики, що відображає соціальні цілі. Цей підхід сформувався в рамках розвитку концепції «сталого розвитку» Ареф'єв С. (Arefiev S.), Шевченко І. (Shevchenko I.), Савків У. (Savkiv U.), Говсієєв Д. (Hovsieiev D.), Цижма Ю. (Tsizhma Y.) [9]; Джонсон Метью П. [13].

На розвиток соціального підприємництва вплинула пандемія COVID-19. Пандемія зумовила необхідність реагування на цей виклик у рамках розвитку таких напрямків, як «розумне місто» (Газаль та ін. (Ghazal et al.) [11]; Кастельново та ін. (Castelnovo et al.) [10]; Кузьор А. (Kuzior A.), Ареф'єва О. (Arefieva O.), Ковальчук А. (Kovalchuk A.), Брошек П. (Brożek P.), Титикало В. (Tytykalo V.) [14]), з акцентом на стратегічну важливість міських просторів та орієнтованість на користувача у вирішенні соціальних проблем, особливо у сфері охорони здоров'я.

Проте, аналіз наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів, що стосуються проблематики корпоративної соціальної відповідальності, особливостей її реалізації в умовах кризових викликів та трансформації бізнес-середовища, свідчить про фрагментарність наявних підходів і відсутність уніфікованої системної моделі, що ускладнює практичну імплементацію стратегій КСВ. В даному контексті обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка моделі механізму формування стратегії

забезпечення соціально-корпоративної відповідальності підприємства набуває особливої актуальності та практичного значення.

Соціальне підприємництво в контексті цифрової трансформації стає все більш важливим інструментом для досягнення сталого розвитку та вирішення соціальних проблем. Воно не тільки приносить прибуток, але й створює позитивний соціальний ефект, сприяючи розвитку громади та поліпшенню якості життя [6]. Соціальна відповідальність, відмічають автори [15], «стає філософією бізнесу та основною передумовою ефективного функціонування підприємств у майбутньому. Багато підприємств заявляють про себе як про соціально відповідальні, але насправді слабо реалізують у своїй діяльності принципи корпоративної соціальної відповідальності».

Модель механізму формування стратегії забезпечення соціально-корпоративної відповідальності (СКВ) становить органічну складову ефективного функціонування підприємства в умовах сучасного мінливого середовища. Запропонована логіко-структурна модель організації процесу розробки стратегії СКВ базується на визначальних елементах стратегічного управління — місії, візії та ключовій цілі підприємства, які слугують методологічними орієнтирами при здійсненні діагностики та виборі напрямів стратегічного розвитку (рис. 1), відображає узгоджену та послідовну логіку формування стратегії, яка забезпечує цілісність і взаємозв’язок між етапами аналізу, планування та реалізації заходів у сфері СКВ.

При формуванні стратегії визначаються місія, стратегічне бачення та цільові орієнтири транспортного підприємства, які відображають його ідентичність, суспільну роль і формують підґрунтя для обґрунтування доцільності його функціонування.

Визначення стратегічних параметрів має пріоритетний характер, оскільки передбачає врахування інтересів ключових стейкхолдерів та забезпечення відповідності їх основним потребам. Центральною ціллю функціонування транспортного підприємства в ринкових умовах є зростання вартості бізнесу для власників, які виступають основними інвесторами та формують ресурсну основу його функціонування. Цільова установа є фундаментом при формуванні стратегії забезпечення соціально-корпоративної відповідальності, оскільки вона дозволяє поєднувати економічну ефективність з соціальною орієнтацією діяльності.

Стратегічна діагностика підприємства охоплює оцінювання рівня корпоративної відповідальності та соціальної відповідальності підприємства та дозволяє виявити внутрішні резерви, зовнішні загрози та потенціал розвитку у контексті реалізації стратегії соціально-корпоративної відповідальності (СКВ). Зазначимо, що стратегії забезпечення соціально-корпоративної відповідальності транспортного підприємства інтерпретується як інтегрований комплекс взаємопов’язаних проєктів розвитку, кожен із яких має визначені цілі, очікувані результати, детальний план реалізації та відповідне ресурсне забезпечення.

Проєкти формуються в єдину програмно-цільову структуру (портфель проєктів), яка забезпечує узгодженість заходів у сфері СКВ з загальною стратегією підприємства, що сприяє підвищенню ефективності реалізації соціально орієнтованих ініціатив, оптимізації управління ресурсами та забезпеченню прозорості процесів на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Ключовим чинником забезпечення результативності впровадження стратегії соціально-корпоративної відповідальності (СКВ) на транспортному підприємстві виступає цілісно сформований та ефективно функціонуючий механізм реалізації стратегічних рішень, який забезпечує трансформацію стратегічних орієнтирів у практичні управлінські дії, спрямовані на досягнення цільових показників соціальної та корпоративної відповідальності.

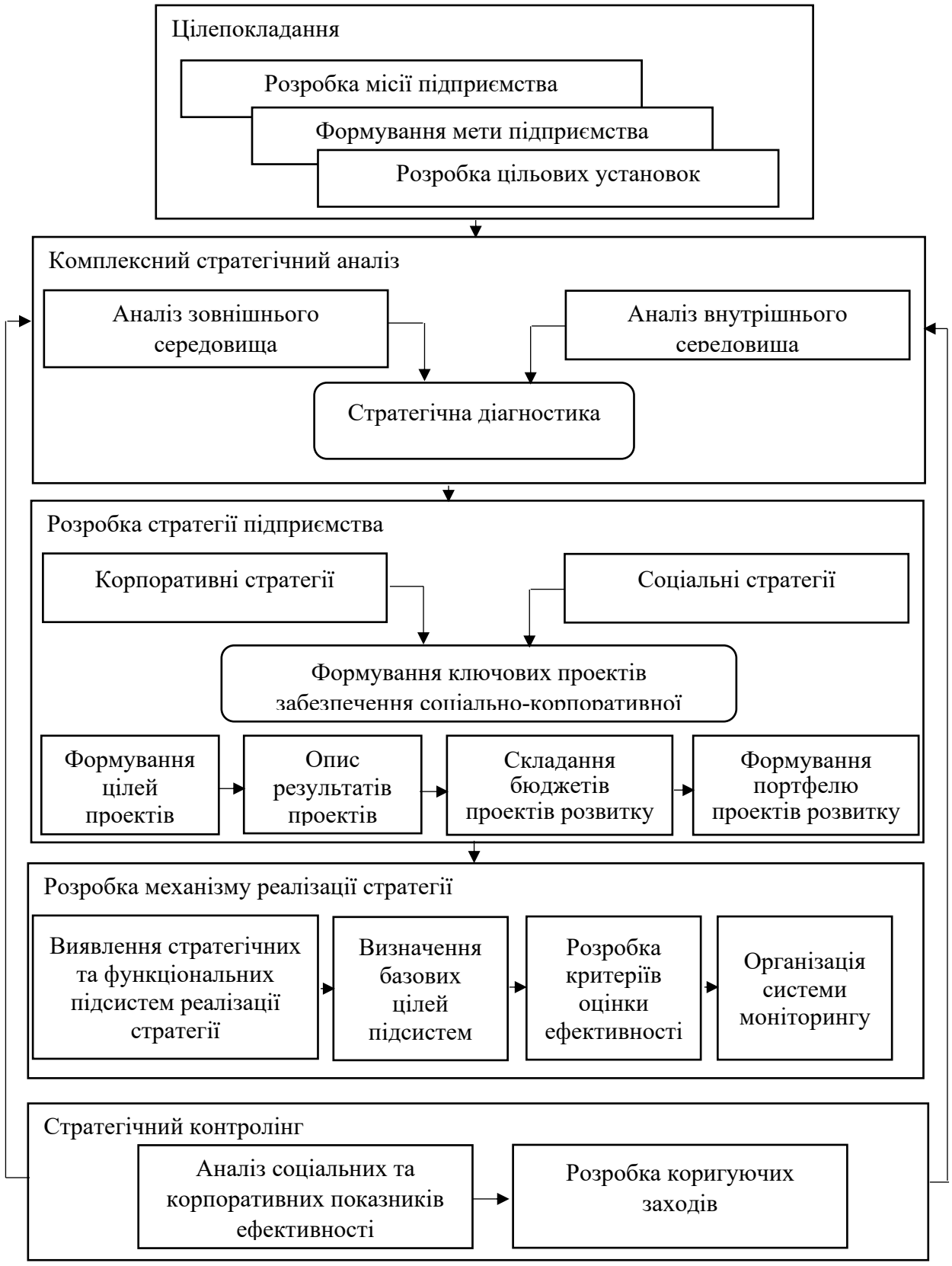


Рис. 1. Модель механізму формування стратегії забезпечення соціально-корпоративної відповідальності транспортного підприємства

У межах проведеного дослідження обґрунтовано концептуальну модель механізму реалізації стратегії СКВ, яка ґрунтується на системному підході та охоплює низку послідовно взаємопов'язаних етапів. Запропонований механізм має на меті підвищення результативності управлінських рішень, забезпечення відповідності реалізованих заходів стратегічним пріоритетам підприємства, а також формування моделі управління відповідно до динаміки зовнішнього і внутрішнього середовища.

Реалізаційна складова стратегії включає такі структурні етапи: виділення ключових підсистем реалізації, формулювання цільових установок, розробка системи критеріїв та індикаторів оцінки ефективності, створення процедурно-нормативної бази реалізації, створення процедурно-нормативної бази реалізації, запровадження системи зворотного зв'язку.

Виділення ключових підсистем реалізації, які є функціональними одиницями організаційної структури, відповідальними за імплементацію окремих напрямів стратегії СКВ, що дозволяє здійснювати делегування відповідальності, уникати дублювання функцій та забезпечувати спеціалізацію управлінських дій. Формулювання цільових установок для кожної із визначених підсистем мають бути інтегровані в загальну стратегічну архітектоніку підприємства, що дозволяє забезпечити стратегічну узгодженість дій на різних управлінських рівнях. Розробка системи критеріїв та індикаторів оцінки ефективності реалізації заходів у сфері СКВ. Такі показники дозволяють здійснювати регулярний контроль, порівняльний аналіз та коригування управлінських рішень, орієнтуючись на досягнення визначених результатів. Створення процедурно-нормативної бази реалізації, яка включає регламенти, інструкції, алгоритми та механізми взаємодії між підрозділами, що забезпечують організаційне, ресурсне та комунікаційне забезпечення реалізації стратегії. Запровадження системи зворотного зв'язку на основі постійного моніторингу стану зовнішнього та внутрішнього середовища, що дає змогу оперативно виявляти відхилення, аналізувати ризики та адаптувати стратегію до нових умов функціонування підприємства.

Впровадження моделі механізму забезпечує адаптивність, гнучкість та довготривалу стійкість стратегії соціально-корпоративної відповідальності, що є критично важливим для ефективного функціонування транспортного підприємства в умовах високої динаміки ринкових та інституційних змін.

На завершальному етапі розробки та реалізації стратегії соціально-корпоративної відповідальності (СКВ) ключову роль відіграє система стратегічного контролінгу, яка виконує функцію зворотного зв'язку між реалізованими заходами та динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування транспортного підприємства, що дозволяє керівним органам підприємства своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів, оперативно адаптувати обрані стратегічні рішення, а також ініціювати процес їх коригування відповідно до нових умов діяльності.

Механізм стратегічного контролінгу структурно складається з двох функціональних блоків: оцінка результативності за ключовими корпоративними та соціальними індикаторами, які дозволяють кількісно й якісно визначити рівень досягнення цільових орієнтирів СКВ; формування коригувальних заходів, спрямованих на усунення виявлених дисбалансів або реагування на трансформації зовнішнього середовища, зокрема економічні, технологічні, правові та соціальні зміни. У разі суттєвих змін у параметрах функціонування підприємства система стратегічного контролінгу генерує необхідність повернення до етапу стратегічного аналізу (етап 2), що гарантує динамічність і адаптивність управлінського процесу та принципам циклічності стратегічного управління, забезпечує сталість у досягненні цільових орієнтирів СКВ в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

На основі системного аналізу показників, що характеризують рівень реалізації соціальної та корпоративної відповідальності підприємства, розроблено алгоритм формування стратегії забезпечення СКВ, специфікою якого є орієнтація на довгострокове зміцнення конкурентних позицій в умовах інноваційної трансформації бізнес-середовища (рис. 2). Алгоритм передбачає циклічний характер

ухвалення стратегічних рішень, гнучку адаптацію до змін та індикативний супровід реалізації СКВ-ініціатив.

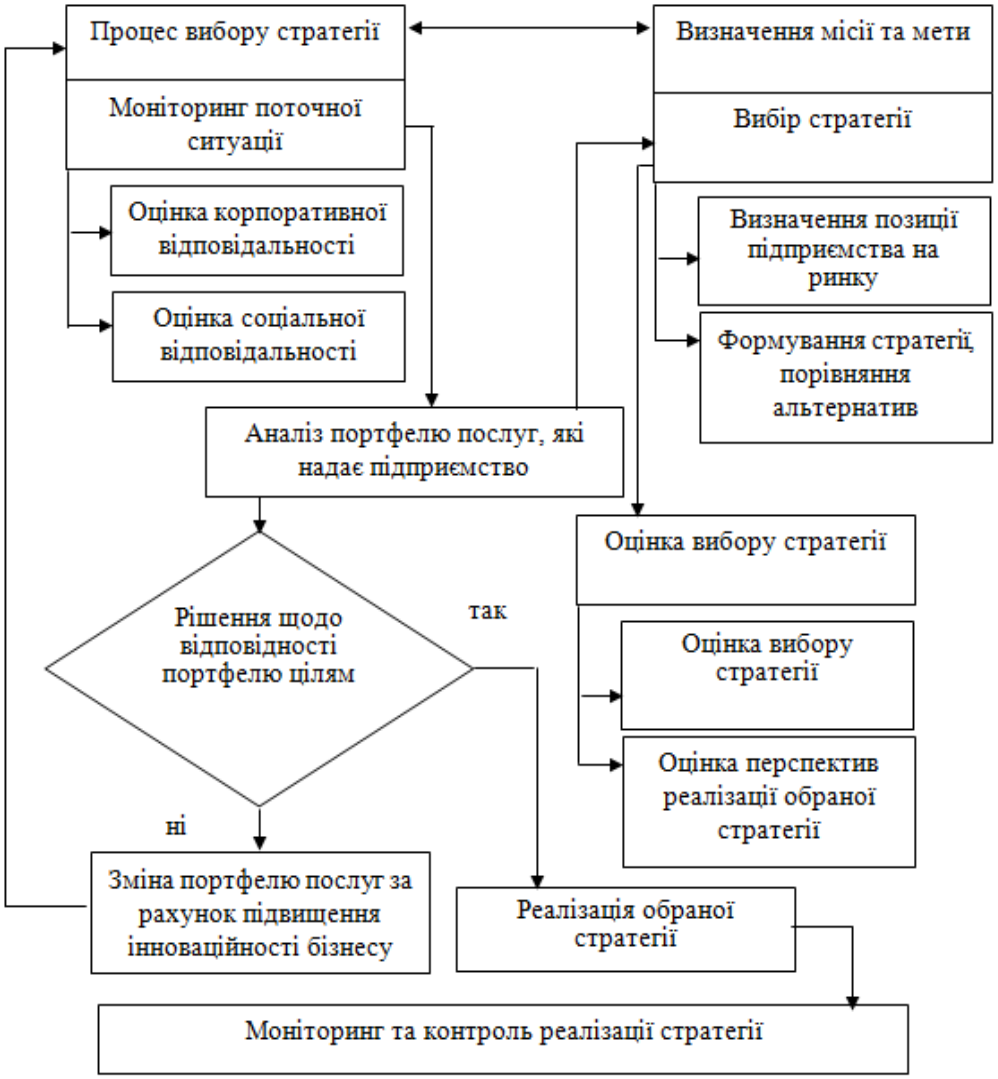


Рис. 2. Алгоритм розробки забезпечення соціально-корпоративної відповідальності транспортного підприємства в умовах інноваційності бізнесу

Подальше стратегічне моделювання доцільно здійснювати із застосуванням сценарного аналізу — одного з ключових інструментів у стратегічному плануванні в умовах високої невизначеності. Сценарний підхід дозволяє сформувати декілька альтернативних траєкторій розвитку подій, які з певною ймовірністю можуть призвести до різних результатів реалізації стратегії СКВ.

Основне призначення сценарного аналізу полягає у виявленні критичних чинників впливу та формуванні умов, за яких можливе досягнення бажаного (або, навпаки, небажаного) стану соціально-корпоративної відповідальності. Кожен сценарій являє собою логічно обґрунтований ланцюг подій та реакцій підприємства на зовнішні сигнали, що дозволяє: прогнозувати вплив ризиків і можливостей на результати реалізації СКВ; обґрунтувати стратегічні дії підприємства у разі настання тієї чи іншої ситуації; сформувати гнучкі рекомендації щодо адаптації СКВ-політики під змінні умови.

Сценарії створюють передумови для врахування як типових, так і нестандартних ситуацій, забезпечуючи суб'єктам управління

засоби для стратегічної поведінки у відповідь на кризові чи інноваційні виклики. Результатом застосування сценарного аналізу є усвідомлений і стратегічно виправданий вибір пріоритетного варіанта стратегії СКВ, здатного забезпечити довгострокову ефективність функціонування підприємства та його соціальну легітимність. Оптимальний сценарій вибору стратегії забезпечення соціально-корпоративної відповідальності визначається шляхом розв'язання задачі оптимізації. При цьому процес вибору реалізується за допомогою певного алгоритму, представленого на рис. 3.

Формування ефективної стратегії соціально-корпоративної відповідальності (СКВ) вимагає від підприємства всебічного аналізу власного виробничо-економічного ланцюга з метою ідентифікації елементів, які мають суттєвий вплив на соціально-корпоративне середовище. Особливу увагу приділяємо процесам, в межах яких створення конкурентних переваг має найбільший потенціал у плані довготривалої ефективності та стійкості, що сприяє на досягнення позитивних фінансово-економічних результатів та підвищенню соціального капіталу підприємства.

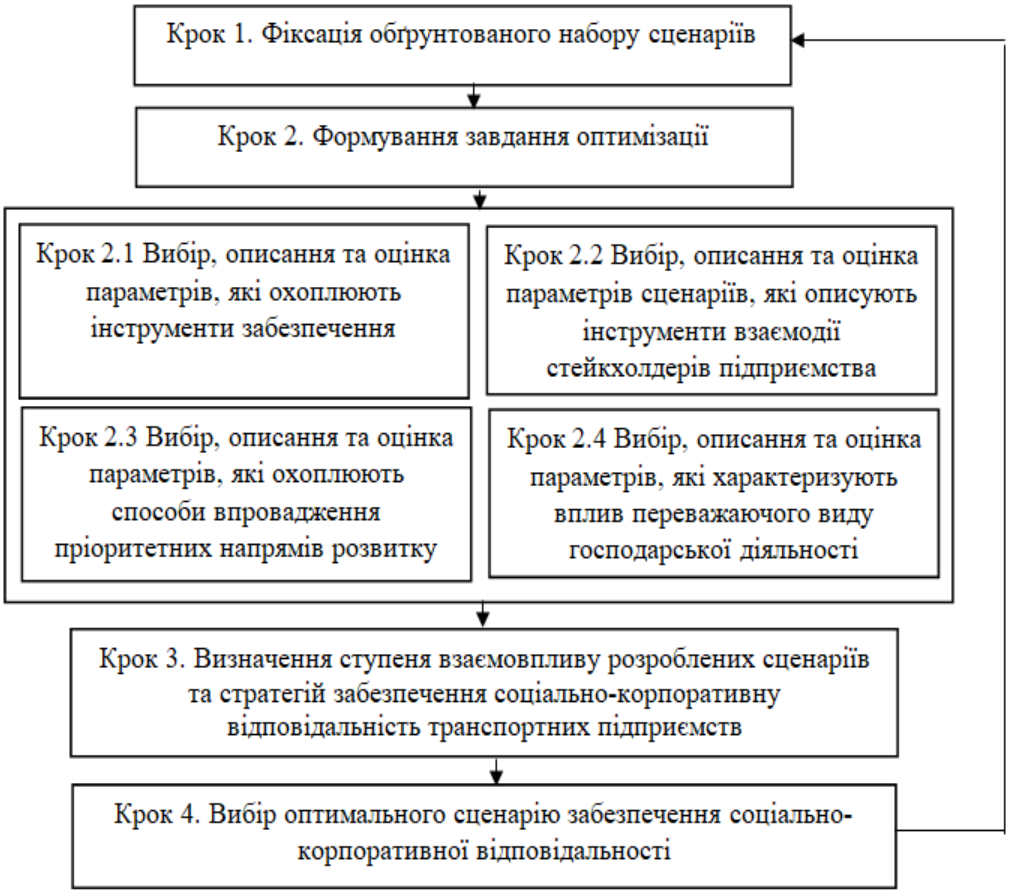


Рис. 3. Формалізований алгоритм вибору оптимального сценарію забезпечення соціально-корпоративної відповідальності підприємства

Підприємству запропоновано сфокусувати ресурси на пріоритетних напрямах, де ефект від реалізації СКВ буде максимальним, що вимагає застосування стратегічного управлінського мислення, яке включає як внутрішній, так і зовнішній контекст функціонування підприємства. Розроблення та впровадження стратегії СКВ у сфері транспортної галузі ґрунтується на принципах стратегічного підходу, який передбачає інтеграцію соціальних орієнтирів у загальну систему стратегічного управління підприємством, включає заходи, спрямовані на усунення або мінімізацію соціальних та економічних

викликів. Підхід охоплює внутрішні і зовнішні аспекти функціонування підприємства та здійснюється у відповідності до його довгострокових стратегічних інтересів.

Особливістю запропонованої концепції СКВ є її розгляд як невід'ємної складової загальної стратегії підприємства. Соціальна відповідальність, у даному контексті, є ключовим чинником, що визначає сталість, конкурентоспроможність та ефективність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. В управлінській практиці соціальна та корпоративна стратегії сприймаються як самостійні напрямки, кожен з яких орієнтований на реалізацію окремих функціональних завдань. В межах стратегічного підходу відбувається їх інтеграція: соціальна складова поєднується з корпоративною стратегією, що створює основу для формування комплексної системи забезпечення СКВ, що дозволяє досягти синергетичного ефекту, забезпечуючи підприємству стабільність, адаптивність і довготривалу конкурентну перевагу.

Незалежно від обраного напряму розвитку — вертикальної чи горизонтальної інтеграції, пов'язаної або непов'язаної диверсифікації — підприємство має зосереджувати стратегічну увагу на потенційній реакції конкурентів, впливі внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, а також на власних ключових компетенціях у релевантних сферах діяльності. Склад параметрів задачі оптимізації визначається цілями стратегії реалізації соціально-корпоративної відповідальності підприємства.

Особливу увагу доцільно приділяти оцінюванню ступеня взаємовпливу між розробленими сценаріями розвитку та стратегічними напрямами забезпечення соціально-корпоративної відповідальності транспортних підприємств. Проведення такої оцінки дає можливість з'ясувати характер узгодженості між можливими варіантами розвитку та запроваджуваними управлінськими підходами, визначити сильні та слабкі сторони їх взаємодії, а також виокремити ризики, які можуть знижувати ефективність реалізації стратегій. Отримані результати формують аналітичну основу для прийняття зважених управлінських рішень, спрямованих на досягнення балансу між соціальними та економічними інтересами транспортних підприємств у перспективному періоді.

Для оцінки ступеня взаємовпливу розроблених сценаріїв та стратегій необхідно визначити ймовірність настання j-го сценарію при і-й стратегії p_{ij} та ступінь впливу j-го сценарію на і-ю стратегію V_{ij}.

Слід зазначити, що ці оцінки є нечіткі, розмиті поняття, на значення яких сильний вплив надають судження, сприйняття та емоції експерта, тому здійснюємо оцінювання ймовірності та ступеня впливу сценаріїв вербально і перетворюємо їх на нечіткі множини. Для цього представимо дані параметри у вигляді лінгвістичних змінних Q_1, ..., Q_s, що описуються за допомогою нечітких чисел, визначених на множині X – деякому відрізку шкали безрозмірних одиниць виміру (балів):

$$Q_k = \begin{Bmatrix} x, \mu(x) : x \in X \\ \mu(x) \in [0;1] \end{Bmatrix}, k = \overline{1,s}$$

де *x* - значення шкали балів на множині *X*,

μ(x) - значення функції приналежності нечіткого числа Q_k на *X*.

Особу увагу приділяється вибору оптимального сценарію забезпечення соціально-корпоративної відповідальності підприємства. Зазначимо також, що подані в таблиці нечіткі оцінки ймовірностей здійснення сценаріїв p_{ij} були попередньо нормовані за такою формулою:

$$p_{ij} = \frac{p_{ij}}{p_{i1} + p_{i1} + \ldots + p_{in}}, \; i = \overline{1,n}.$$

Підсумкові значення по рядках матриці, що відображають загальні оцінки стратегій забезпечення соціально-корпоративну відповідальність транспортних підприємств K_i розраховуються за формулою:

$$K_i = \sum_{j=1}^{n} (p_{ij} \cdot V_{ij})$$

Підсумкові значення по шпальтах матриці, що відображають загальні оцінки сценаріїв забезпечення соціально-корпоративну відповідальність транспортних підприємств L_j розраховуються за такою формулою:

$$L_j = \sum_{i=1}^{n} (p_{ij} \cdot V_{ij})$$

Розрахунок оцінок провадиться з використанням наступних нечітко-множинних операцій:

1) операція множення нечітких чисел

$$A \cdot B = C = \{z, \mu_i(z)\}$$

де А В — нечіткі числа з функціями приналежності $\mu A(g)$ і

$$\mu_B(h), \quad \mu_C(z) = \sup_{z=g+h} \{\min \{\mu_A(g), \mu_B(b)\}\}$$

– функція належності результату складання.

Для кожної отриманої у вигляді нечіткої множини загальної оцінки стратегії та сценарію забезпечення соціально-корпоративну відповідальність транспортних підприємств ставиться у відповідність чисельна величина q_i, що є «центр тяжкості»

$$\tilde{q} = \frac{\sum_{i=1}^{R} x_i \cdot \mu_i}{\sum_{i=1}^{R} \mu_i}$$

де x_i – значення дискретної шкали балів на множині *X*;

μ_i – значення функції приналежності множини, відповідні значенням x_i;

R – число дискретних значень на множині X.

Представляємо сценарії реалізації стратегії забезпечення соціально-корпоративної відповідальності транспортних підприємств.

Сценарій 1. Песимістичний результат за відсутності позитивних змін. У межах даного сценарію спостерігається ситуація, коли, незважаючи на значні зусилля транспортного підприємства щодо впровадження політики соціально-корпоративної відповідальності, не спостерігається суттєвого поліпшення відповідних показників, що пояснюється розривом між стратегічними напрямами і практичними результатами, оскільки багаторічна реалізація ініціатив не забезпечує очікуваного впливу на соціально-економічні показники. Значення індикаторів відповідальності залишаються нижчими від нормативно обґрунтованих або бажаних рівнів, демонструючи тенденцію до погіршення. Ймовірність реалізації даного сценарію внаслідок негативних зовнішніх та внутрішніх обставин (зовнішнього та внутрішнього середовища), що обмежують ефективність управлінських рішень.

Сценарій 2. Пріоритет соціальної складової діяльності. Даний сценарій передбачає активне включення підприємства у процеси формування та підтримки соціально орієнтованих практик в межах якого у результаті реалізації комплексу відповідних заходів транспортне підприємство формує сприятливе внутрішнє середовище для розвитку соціальних аспектів своєї діяльності, таких як добробут працівників, безпечні умови праці, відповідальне ставлення до споживачів та громади. Водночас рівень впливу на чинники, що визначають економічну стійкість підприємства, залишається обмеженим або незначним, що зумовлює потенційну соціальну легітимність бізнесу, але не гарантує стійкості його економічної ефективності.

Сценарій 3. Пріоритет економічної стійкості**.** У межах цього сценарію підприємство зосереджується переважно на забезпеченні економічної безпеки та підвищенні ефективності господарської діяльності. Створені відповідні інституційні, фінансові та організаційні умови для підвищення економічного потенціалу, оптимізації витрат, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності. Разом з тим реалізація заходів, спрямованих на посилення соціально-корпоративної відповідальності, здійснюється у меншому обсязі, що зумовлює лише часткове охоплення соціальних аспектів функціонування підприємства, що забезпечую короткострокову економічну вигоду, але містить ризики втрати соціального капіталу в довгостроковій перспективі.

Сценарій 4. Потенціал зростання, обмежений зовнішніми ризиками. Четвертий сценарій характеризується сприятливим внутрішнім середовищем на рівні

підприємства, що створює передумови для динамічного розвитку. Формується позитивна кон'юнктура транспортного ринку: зростає попит на транспортні послуги, активізується діяльність у суміжних секторах економіки, підприємства демонструють готовність до масштабування та модернізації. Реалізація зазначеного потенціалу ускладнюється несприятливою політичною кон'юнктурою або зовнішньоекономічними чинниками, такими як валютна нестабільність, геополітична напруженість чи обмеження в міжнародній торгівлі. У результаті спостерігається обмеження темпів розвитку, незважаючи на внутрішню готовність підприємств до зростання.

Проведено оцінювання рівня впливу факторів на соціально-корпоративну відповідальність ТОВ «ТРАНС-СЕРВІС-1» шляхом опитування серед стейкхолдерів щодо факторів, які є вирішальними для підприємств (табл. 1).

Результати дослідження ТОВ «ТРАНС-СЕРВІС-1» (табл. 1) показали, що соціальна відповідальність підприємства знаходиться на помірному рівні (0,26), при цьому витрати на екологічні та соціальні програми залишаються обмеженими.

Таблиця 1. Експертна оцінка соціально-корпоративної відповідальності ТОВ «ТРАНС-СЕРВІС-1»

Фактори	Фактори другого рівня	Вага фактору другого порядку	Оцінка фактору другого порядку	Оцінка фактору	Вага фактору
Соціальні відповідальність	Показники соціальних інвестицій	0,25	-2	0,26	0,35
	Показники витрат на природоохоронну діяльність	0,25	3		
	Показники витрат на охорону праці, забезпечення промислової безпеки та навчання в цій сфері	0,1	1		
	Соціальні показники взаємозв'язку зі зовнішнім середовищем	0,4	1		
Корпоративні відповідальність	Виробничо-технологічна складова	0,25	4	3,25	0,65
	Фінансово-економічна складова	0,45	4		
	Кадрова складова	0,15	1		
	Організаційно-економічна складова	0,15	2		

Натомість корпоративна відповідальність має вищий рівень (3,25), особливо за фінансово-економічними критеріями. Це свідчить про зосередженість підприємства на забезпеченні фінансової стабільності та ефективності виробничої діяльності. Узагальнено можна зазначити, що ТОВ «ТРАНС-СЕРВІС-1» демонструє прагнення до балансу

між соціальною та корпоративною складовими, проте соціальні напрями потребують розширення.

Аналіз результатів дослідження соціальної та корпоративної відповідальності підприємств транспортно-логістичної галузі (ТОВ «ІНТЕР ТРАНС ЛОДЖІСТІКС», ТОВ «ТРАНС-СЕРВІС-1», ТОВ «ТРАНС-ЛОГІСТИК», АТ «ДХЛ ІНТЕРНЕШНЛ УКРАЇНА», ТОВ «УВК УКРАЇНА») засвідчив наявність суттєвої диференціації у їхніх підходах до формування стратегій корпоративного розвитку. Соціальна відповідальність більшості вітчизняних компаній (зокрема ТОВ «ІНТЕР ТРАНС ЛОДЖІСТІКС», ТОВ «ТРАНС-ЛОГІСТИК», ТОВ «УВК УКРАЇНА») характеризується низьким рівнем, що зумовлено недостатнім фінансуванням соціальних програм, обмеженими витратами на охорону праці та екологічні заходи, а також слабкою інтеграцією у зовнішнє середовище. Водночас окремі підприємства, зокрема АТ «ДХЛ ІНТЕРНЕШНЛ УКРАЇНА» та частково ТОВ «ТРАНС-СЕРВІС-1», демонструють більш позитивні результати у сфері соціальних інвестицій і взаємодії з громадами.

Корпоративна відповідальність, навпаки, у більшості випадків отримала відносно високі оцінки. Так, АТ «ДХЛ ІНТЕРНЕШНЛ УКРАЇНА» та ТОВ «ТРАНС-СЕРВІС-1» характеризуються високим рівнем фінансової стабільності, розвиненим виробничо-технологічним потенціалом та якісним кадровим забезпеченням. ТОВ «ТРАНС-ЛОГІСТИК» також продемонструвало позитивні результати у кадровій сфері та внутрішньо організаційній діяльності. Натомість ТОВ «ІНТЕР ТРАНС ЛОДЖІСТІКС» і ТОВ «УВК УКРАЇНА» мають переважно середні значення за корпоративними показниками, що зумовлено фінансовими обмеженнями та недостатньою диверсифікацією інноваційних проєктів. Особливо високі результати зафіксовані за показниками інноваційності та фінансової автономії, що свідчить про прагнення частини підприємств зміцнити внутрішні позиції та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Найбільш комплексний розвиток демонструє АТ «ДХЛ ІНТЕРНЕШНЛ УКРАЇНА», яке інтегрує соціальні та корпоративні напрями у єдину систему, забезпечуючи одночасне зростання фінансових, виробничо-технологічних та соціальних показників. Інші підприємства, насамперед ТОВ «ІНТЕР ТРАНС ЛОДЖІСТІКС» та ТОВ «УВК УКРАЇНА», характеризуються переважною орієнтацією на корпоративні аспекти, тоді як соціальна складова їхньої діяльності залишається недостатньо розвиненою. Такий стан справ свідчить про структурний дисбаланс у підходах до реалізації соціально-корпоративної відповідальності, який потребує стратегічного коригування.

Таким чином, узагальнені результати підтверджують тенденцію, за якої корпоративна складова діяльності вітчизняних підприємств перебуває на відносно високому рівні, тоді як соціальна відповідальність залишається обмеженою. Це створює необхідність у комплексному перегляді стратегій розвитку, зокрема через посилення інвестицій у соціальні програми, підвищення рівня прозорості діяльності та активізацію взаємодії з громадськістю, що у підсумку сприятиме формуванню збалансованої системи соціально-корпоративної відповідальності. В залежності від соціально-корпоративної стратегії запропоновані наступні сценарії (табл. 2).

Підприємство ТОВ «ТРАНС-СЕРВІС-1» характеризуються переважною орієнтацією на корпоративні складові із поступовим нарощуванням соціальної активності. У їх сценаріях розвитку простежується потенціал до посилення соціальної складової, однак темпи такого зростання залишаються обмеженими.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, результати підтвердили наявність структурного дисбалансу, для більшості підприємств характерна перевага корпоративних аспектів над соціальними, що свідчить про необхідність стратегічного переорієнтування на посилення соціальних інвестицій, прозорої не фінансової звітності та сприятиме формуванню збалансованої системи соціально-корпоративної відповідальності.

Таблиця 2. Сценарії розвитку транспортних підприємств в межах стратегій

Підприємство	Стратегія	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
ТОВ «ТРАНС-СЕРВІС-1»	Збалансований розвиток: поєднання корпоративної стабільності та соціальних інвестицій.	Активна інтеграція соціальних програм, партнерство з громадами → підвищення СКВ.	Помірні інвестиції у соціальну сферу при збереженні стабільної корпоративної політики.	Скорочення соціальних витрат через фінансові ризики → зниження репутації.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Проведене дослідження дозволило довести, що формування ефективної стратегії соціально-корпоративної відповідальності є ключовою умовою забезпечення стійкого розвитку підприємств у сучасному динамічному середовищі. Розроблена логіко-структурна модель та алгоритм її реалізації демонструють можливість інтеграції соціальних і корпоративних орієнтирів у єдину систему управління. Результати емпіричного аналізу українських транспортно-логістичних підприємств підтвердили наявність суттєвого дисбалансу: корпоративна складова є розвиненою, тоді як соціальна — обмеженою. Це обумовлює необхідність стратегічного переорієнтування на посилення соціальних інвестицій, розвиток прозорої нефінансової звітності та створення збалансованої системи корпоративної і соціальної відповідальності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на:

- удосконалення інструментів оцінювання ефективності КСВ на основі індикативних і цифрових моделей;
- розробку галузевих сценаріїв стратегічного розвитку СКВ з урахуванням специфіки різних секторів економіки;
- поглиблене вивчення взаємозв'язку між соціальними інвестиціями та фінансовою стійкістю підприємств;
- формування механізмів інтеграції КСВ у систему національної економічної безпеки та відновлення економіки України у повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Коваленко Н.В. Стратегічні орієнтири соціально-відповідального бізнесу в умовах зеленої економіки. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка». 2022. Випуск 13 (26). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-02.
2. Захарова, О., Орел, А. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні під час повномасштабного воєнного вторгнення РФ. Трансформаційна економіка, 2023. № 5(05). С. 140-147. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-24
3. Кульчицький І. Соціальна відповідальність бізнесу. Економіка та суспільство. 2024, Вип. 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8 .
4. Миськів Г. В., Пасінович І. І. (2023). Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія «Проблеми економіки та управління», 2023, Вип. 7, № 1. С. 21–36. DOI: 10.23939/semi2023.01.021 economyandsociety.in.ua+1.

5. Мороз С., Мейш А., Левченко С. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні в умовах війни. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2023. том 318, № 3, 2023. С. 231–238. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-318-3-36

6. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності підприємства на основі процесного підходу. Modern Economics. 2024. № 46(2024). С. 105-111. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-14.

7. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. Бізнес Інформ. 2022. №6. С. 94–100. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100 .

8. Червінська, Л., Червінська, Т., Каліна, І., Коваль, М., Шуляр, Н., & Чернишов, О. (2023). Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 6(53). С. 405–416. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187

9. Arefiev S., Shevchenko I., Savkiv U., Hovsieiev D., Tsizhma Y. Management of the global competitiveness of companies in the field of electronic commerce in the conditions of digitalization. Journal of Theoretical and Applied Information Technology. Vol. 101(4) pp. 1527-1537. 2023. Pp. 1527-1537.

10. Castelnovo, Walter, Gianluca Misuraca, and Alberto Savoldelli. (2016). Smart Cities Governance: The Need for a Holistic Approach to Assessing Urban Participatory Policy Making. Social Science Computer Review, 34. Pp. 724–39. DOI: https://doi.org/10.1177/0894439315611103 .

11. Ghazal, Taher M., Mohammad Kamrul Hasan, Muhammad Turki Alshurideh, Haitham M Alzoubi, Munir Ahmad, Syed Shehryar Akbar et al. (2021). IoT for Smart Cities: Machine Learning Approaches in Smart Healthcare – A Review. Future Internet, 13, 218. DOI: https://doi.org/10.3390/fi13080218 .

12. Gupta, Parul, Sumedha Chauhan, Justin Paul, and Mahadeo Prasad Jaiswal. (2020). Social Entrepreneurship Research: A Review and Future Research Agenda. Journal of Business Research, 113. Pp. 209–229. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.032 .

13. Johnson, Matthew P., and Stefan Schaltegger. (2020). Entrepreneurship for Sustainable Development: A Review and Multilevel Causal Mechanism Framework. Entrepreneurship Theory and Practice, 4. Pp. 1141–1173. DOI: https://doi.org/10.1177/1042258719885368

14. Kuzior A, Arefieva O, Kovalchuk A, Brożek P, Tytykalo V. Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation. Sustainability. 2022; 14(19): 11937. https://doi.org/10.3390/su141911937

15. Korytko T., Piletska S. Social Entrepreneurship as the Basis of Social Responsibility of Enterprises in the Context of Digital Transformations Based on the Mechanism of Cross-Sectoral Interaction. Економічний вісник Донбасу. 2024. № 4(78). С. 164-178. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-164-172

16. Popelo, O., Arefiev, S., Rogulska, O., Rudnitska, K., & Derevianko, D. (2022). Higher education as a determinant of sustainable development. Journal of the University of Zulia, 13(38). С. 734-746. https://doi.org/10.46925//rdluz.38.40.

17. Sainaghi, Ruggero, Paul Phillips, Rodolfo Baggio, and Aurelio Mauri. (2018). Cross-Citation and Authorship Analysis of Hotel Performance Studies. International Journal of Hospitality Management, 73. Pp. 75–84. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.004 .

REFERENCES

1. Arefieva, O. V., & Kovalenko, N. V. (2022). Strategic guidelines of socially responsible business in the conditions of the green economy. Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics, 13(26). https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-02
2. Zakharova, O., & Orel, A. (2023). Corporate social responsibility in Ukraine during the full-scale war of the Russian Federation. Transformational Economics, 5(05), 140–147. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-24
3. Kulchytskyi, I. (2024). Corporate social responsibility of business. Economy and Society, 69. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8
4. Mys'kiv, H. V., & Pasinovych, I. I. (2023). Sustainable development and social responsibility in wartime Ukraine. Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Problems of Economics and Management, 7(1), 21–36. https://doi.org/10.23939/semi2023.01.021
5. Moroz, S., Meish, A., & Levchenko, S. (2023). Corporate social responsibility of business in Ukraine under wartime conditions. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 318(3), 231–238. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-36
6. Piletska, S. T., & Korytko, T. Yu. (2024). Assessment of corporate social responsibility of the enterprise on the basis of a process approach. Modern Economics, 46, 105–111. https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-14
7. Serikova, O. M. (2022). Corporate social responsibility of business in Ukraine during the war: National and global dimensions. Business Inform, 6, 94–100. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100
8. Chervinska, L., Chervinska, T., Kalina, I., Koval, M., Shuliar, N., & Chernyshov, O. (2023). Corporate social responsibility of business in wartime Ukraine. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 6(53), 405–416. https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187
9. Arefiev, S., Shevchenko, I., Savkiv, U., Hovsieiev, D., & Tsizhma, Y. (2023). Management of the global competitiveness of companies in the field of electronic commerce in the conditions of digitalization. Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 101(4), 1527–1537.
10. Castelnovo, W., Misuraca, G., & Savoldelli, A. (2016). Smart cities governance: The need for a holistic approach to assessing urban participatory policy making. Social Science Computer Review, 34(6), 724–739. https://doi.org/10.1177/0894439315611103
11. Ghazal, T. M., Hasan, M. K., Alshurideh, M. T., Alzoubi, H. M., Ahmad, M., Akbar, S. S., et al. (2021). IoT for smart cities: Machine learning approaches in smart healthcare – A review. Future Internet, 13(8), 218. https://doi.org/10.3390/fi13080218
12. Gupta, P., Chauhan, S., Paul, J., & Jaiswal, M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. Journal of Business Research, 113, 209–229. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.032
13. Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2020). Entrepreneurship for sustainable development: A review and multilevel causal mechanism framework. Entrepreneurship Theory and Practice, 44(6), 1141–1173. https://doi.org/10.1177/1042258719885368
14. Kuzior, A., Arefieva, O., Kovalchuk, A., Brożek, P., & Tytykalo, V. (2022). Strategic guidelines for the intellectualization of human capital in the context of innovative transformation. Sustainability, 14(19), 11937. https://doi.org/10.3390/su141911937

15. Korytko, T., & Piletska, S. (2024). Social entrepreneurship as the basis of social responsibility of enterprises in the context of digital transformations based on the mechanism of cross-sectoral interaction. Economic Herald of the Donbas, 4(78), 164–178. https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-164-172
16. Popelo, O., Arefiev, S., Rogulska, O., Rudnitska, K., & Derevianko, D. (2022). Higher education as a determinant of sustainable development. Journal of the University of Zulia, 13(38), 734–746. https://doi.org/10.46925/rdluz.38.40
17. Sainaghi, R., Phillips, P., Baggio, R., & Mauri, A. (2018). Cross-citation and authorship analysis of hotel performance studies. International Journal of Hospitality Management, 73, 75–84. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.004

Dmytro Hovsieiev, Postgraduate Student, Department of Economics, State University "Kyiv Aviation Institute", Ukraine

Model of the mechanism for forming a corporate social responsibility strategy of an enterprise

Abstract

Introduction. The article examines the mechanism for forming a corporate social responsibility (CSR) strategy as a key instrument of strategic management in a turbulent environment. The relevance of the study is determined by the need to combine the economic and social objectives of enterprises in order to ensure sustainable development and enhance competitiveness.

Purpose. The aim is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop a model of the mechanism for forming a CSR strategy that enables the integration of social and corporate components into a unified management system.

Methodology. The research is based on a systemic approach, employing SWOT and PEST analysis, scenario planning, and economic-mathematical modelling (fuzzy logic, matrix evaluations), as well as an expert survey of representatives of Ukrainian transport and logistics companies. The graphical method was applied to visualise the results.

Results. A logical-structural model of the CSR strategy is proposed, which encompasses strategic diagnostics, the determination of target benchmarks, a system of performance indicators, regulatory and procedural support, and feedback mechanisms. Four development scenarios for transport enterprises are identified: pessimistic, social priority, economic resilience priority, and growth constrained by external risks. Empirical findings revealed an imbalance: while the corporate component demonstrates a relatively high level, the social dimension remains underdeveloped.

Conclusions. It is demonstrated that for Ukrainian enterprises it is necessary to strengthen social investments, develop non-financial reporting, and establish a balanced system of social and corporate responsibility. The proposed approach contributes to achieving a synergistic effect between economic efficiency and the social orientation of business, thereby ensuring long-term sustainability and competitive advantages.

Keywords: model; mechanism; strategy formation; provision; social; corporate; responsibility; enterprise; development; resources; strategic benchmarks.

Cite as: Hovsieiev D. (2025). Model of the mechanism for forming a corporate social responsibility strategy of an enterprise. *Economic analysis,* 35 (2), 498-513. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.498