

**Писарчук Оксана Володимирівна**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри обліку і бізнес-консалтингу,  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця

**Pysarchuk Oksana**, Cand. Sc. (Economic), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting and  
Business Consulting, Simon Kuznets Kharkiv National University  
of Economics,  
<https://orcid.org/0000-0001-6674-9223>

**Лиска Павло Олександрович**, аспірант кафедри  
обліку і бізнес-консалтингу, Харківський  
національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

**Lyska Pavlo**, PhD student of the Department of Accounting and  
Business Consulting, Simon Kuznets Kharkiv National University  
of Economics,  
<https://orcid.org/0009-0005-2783-3285>

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИЧНОГО МОНІТОРИНГУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ METHODICAL APPROACH TO THE ANALYTICAL MONITORING FORMATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A TOOL FOR ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT

Писарчук О. В., Лиска П. О. Методичний підхід до  
формування аналітичного моніторингу корпоративної  
соціальної відповідальності як інструменту  
стратегічного управління підприємством. *Український  
журнал прикладної економіки та техніки*.  
2026. Том 11. № 1. С. 238 – 244.

Pysarchuk O., Lyska P. Methodical approach to the  
analytical monitoring formation of corporate social  
responsibility as a tool for enterprise strategic  
management. *Ukrainian Journal of Applied Economics and  
Technology*.  
2026. Volume 11. № 1. pp. 238 – 244.

*У статті запропоновано методичний підхід до формування системи аналітичного моніторингу корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як інструменту стратегічного управління підприємством. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних фінансових показників до інтегрованої оцінки, що охоплює економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності. Запропоновано структурну модель системи аналітичного моніторингу як складової загальної системи обліково-аналітичного забезпечення управління КСВ, що включає цільовий, інформаційний, методичний, інструментальний, організаційний та результативний блоки. Розкрито особливості формування системи КРІ за стейкхолдерським підходом та обґрунтовано доцільність використання інтегрального показника для узагальненої оцінки рівня КСВ. Обґрунтовано комбінацію кількісних і якісних показників, комплексне використання системи КРІ, інтегрального оцінювання, економіко-математичного моделювання, зокрема SROI, для оцінки впливу КСВ на фінансові результати та вартість бізнесу. Доведено, що запропонований підхід сприяє трансформації КСВ із витратної категорії у стратегічний ресурс сталого розвитку підприємства.*

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, аналітичний моніторинг, КРІ, інтегральний показник, ESG, стейкхолдери, стратегічне управління, ефективність.

*The article proposes the methodical foundations for the analytical monitoring of the formation of corporate social responsibility (CSR) as a tool of strategic enterprise management in the context of increasing stakeholder demands and the need to ensure sustainable development. The purpose of the study is to develop a comprehensive approach to the formation of analytical support for CSR management, which enables the transformation of socially responsible initiatives from a cost category into a strategic resource for enhancing business value. The methodological basis of the research includes general scientific methods, particularly the system approach, as well as methods of analysis and synthesis, comparison, and generalization. As a result of the study, the essence of CSR analytical monitoring is substantiated as an integrated system for collecting, processing, and interpreting information. A structural model is proposed, comprising target, informational, methodological, instrumental, organizational, and result-oriented blocks. An approach to the formation of a system of key performance indicators (KPI) across economic, social, environmental, and governance dimensions is justified, considering stakeholder interests. An algorithm for calculating an integrated CSR index is proposed, and the feasibility of applying economic and mathematical models to assess the impact of CSR on an enterprise's financial performance is justified. The scientific novelty lies in the development of a comprehensive model of CSR analytical monitoring that integrates a KPI system, an integrated assessment, and efficiency modeling, ensuring the integrity of the analysis and its orientation toward strategic outcomes. The practical significance of the results lies in their potential application by enterprises to improve CSR management efficiency, justify managerial decisions, strengthen competitive advantages, and enhance sustainable development. Prospects for further research include improving methods for assessing non-financial CSR indicators and outcomes, developing approaches to define partial CSR indicators, and adapting the proposed approaches to industry-specific characteristics of enterprises.*

**Keywords:** corporate social responsibility, analytical monitoring, KPI, integrated indicator, ESG, stakeholders, strategic management, efficiency.

### Вступ

В умовах глобальної нестабільності та зростаючих вимог стейкхолдерів, впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в діяльність підприємств набуває ролі невід'ємної складової стратегічної стійкості бізнесу. З огляду на це постає необхідність розробки системи управління КСВ, важливими елементами якої є аналіз та оцінка ефективності впровадження соціально відповідальних ініціатив підприємства. Виходячи з особливостей КСВ, що полягає в поєднанні економічних, екологічних та соціальних аспектів, для розробки системи її аналізу необхідно фундаментально трансформувати традиційні підходи. Тобто, необхідний перехід від фінансових показників до інтегрованих систем оцінювання, що водночас з економічними охоплюють екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG-показники). Це зумовлює потребу у формуванні дієвого аналітичного інструментарію для вимірювання, моніторингу та управління КСВ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як в зарубіжному, так і в українському науковому середовищі пропонуються підходи до оцінки та аналізу КСВ, водночас відсутній уніфікований підхід для реалізації цих завдань. Бочарова Н.А., Щепиліна А.К. [1], Письменна О.О. та співавтори [5] зосереджуються на інтегральній оцінці рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства, пропонуючи узагальнені показники для визначення її ефективності. Говсеєв Д. Д. [2] також пропонує підхід до оцінки КСВ за узагальненим показником на основі ієрархічної структури, враховуючи сучасні трансформації економічного середовища. Хлевицька Т. Б. [9] пропонує методичний підхід до оцінки ефективності соціальної діяльності підприємств на інтегративній платформі. Bellucci M. та ін. [13] досліджують підходи до вимірювання соціального впливу підприємства, зокрема через методологію SROI. Bahurmoz A. M. [10], Beiragh R. G. та ін. [12], Yi L. та ін. [14] представляють багатокритеріальні методи прийняття рішень для оцінки соціальної відповідальності підприємств, поєднуючи інструменти AHP, TOPSIS



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Писарчук Оксана Володимирівна,  
Лиска Павло Олександрович, 2026

та нечіткої логіки. Ряд досліджень [3; 6; 7; 8] аналізують існуючі методики оцінки КСВ та визначають можливості їх практичного застосування.

Водночас можна підкреслити наявність методичних прогалин у кількісному оцінюванні корпоративної соціальної відповідальності та інтеграції її показників у систему управлінського контролю. Існуючі підходи характеризуються фрагментарністю, неузгодженістю процедур та підходів формування інтегральних показників КСВ, недостатнім врахуванням особливостей інтересів та запитів стейкхолдерів. З урахуванням зазначеного спостерігається необхідність розробки методики аналітичного забезпечення КСВ, яка б поєднувала можливості інструментів оцінювання, системи KPI та аналізу впливу КСВ на вартість бізнесу та фінансові результати.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є розробка методичних підходів до формування аналітичного забезпечення управління корпоративною соціальною відповідальністю у системі обліково-аналітичного забезпечення управління, яка дозволяє трансформувати соціальні програми з витратної категорії у стратегічний ресурс розвитку підприємства.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Аналітичне забезпечення управління КСВ має розглядатися як самостійна підсистема в межах обліково-аналітичної системи підприємства. Таку підсистему пропонується представити у формі системи аналітичного моніторингу, яка представляє собою систему збору, обробки, систематизації, інтерпретації та представлення інформації про соціально відповідальну діяльність підприємства за системою кількісних та якісних індикаторів з метою підтримки управлінських рішень і контролю досягнення стратегічних цілей. Така інформація має відображати дані щодо комбінації економічних, соціальних, екологічних та етичних аспектів діяльності підприємства.

Таким чином, система аналітичного моніторингу КСВ є інтегрованою з загальною обліково-аналітичною системою управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства та постає підсистемою, яка трансформує інформацію, що зібрана системою обліку в індикатори розвитку та ефективності управління КСВ.

Основним призначенням функціонування системи аналітичного моніторингу КСВ є виявлення та оцінка причинно-наслідкових зв'язків між витратами на КСВ, результатами соціальних ініціатив та отриманим ефектом для підприємства та його стейкхолдерів. Така система має стати основою трансформації витрат на КСВ з витратної категорії в ресурс розвитку підприємства, та їх капіталізації у формування додаткової вартості бізнесу та забезпечення стратегічного ефекту.

З метою виконання всіх зазначених завдань в організаційній структурі аналітичного моніторингу КСВ слід виділити шість блоків: цільовий, інформаційний, методичний, інструментальний, організаційний та результативний (рис. 1). Така структура дасть змогу забезпечити весь необхідний спектр аналітичної підтримки прийняття рішень – від збору інформації до оцінки ефективності реалізації соціальних ініціатив.



Рис. 1. Структура аналітичного моніторингу управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств. Джерело: сформовано авторами

Цільовий блок системи аналітичного моніторингу передбачає визначення стратегічних та операційних орієнтирів цієї системи, що полягає у встановленні цілей, пріоритетів та очікуваних результатів КСВ, кола стейкхолдерів підприємства, напрямів соціально відповідальної діяльності. На цьому етапі ціль аналітичного забезпечення встановлюється відповідно до стратегічних цілей реалізації політики КСВ: для підвищення репутації, покращення ефективності діяльності, стратегічного позиціонування тощо. Подальші етапи формування аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень будуть координуватися відповідно до результатів цього блоку.

Інформаційний блок системи аналітичного моніторингу передбачає визначення зовнішніх та внутрішніх джерел інформації. Основним внутрішнім джерелом інформації є система обліку, що накопичує інформацію про реалізовані соціальні ініціативи. Однак для цілей аналізу поряд з обліковими можуть бути застосовані статистичні, кадрові, екологічні та інші дані. Зовнішні джерела аналітичної інформації включають результати опитувань

стейкхолдерів, ринковий моніторинг, показники рейтингів, результати діяльності інших суб'єктів господарювання. Необхідно залучити достатню кількість джерел інформації, щоб забезпечити можливість збору повної, релевантної, своєчасної та достовірної інформації для цілей аналізу.

Одним із ключових є методичний блок, що передбачає вибір інструментарію для аналізу КСВ. Цей блок передбачає формування оптимального комплексу методів інтегральної оцінки, експертного оцінювання, факторного аналізу, тощо. Слід акцентувати увагу на необхідності комбінації кількісних та якісних методів, адже переважна частка результатів КСВ має нефінансовий та нематеріальний характер.

Формалізація результатів методичного блоку відбувається на інструментальній стадії формування аналітичного моніторингу управління КСВ. Вказаний блок передбачає розробку системи KPI соціальної відповідальності, набору показників для визначення інтегрального індексу КСВ, матриць задоволеності стейкхолдерів та відповідності результатів цілям, показників ефективності КСВ. Таким чином, саме цей блок забезпечує трансформацію облікових даних у вимірювані аналітичні показники для формування основи управлінських рішень.

Організаційний блок передбачає делегування завдань та відповідальності за збір, обробку та аналіз інформації щодо КСВ між підрозділами підприємства. У наукових дослідженнях підкреслюється доцільність створення спеціалізованих функціональних елементів, таких як аналітичний підрозділ, у системі управління КСВ. Це дозволить забезпечити координацію між бухгалтерською службою, HR-підрозділом, відділом внутрішнього аудиту, вищим керівництвом.

Результативний блок включає узагальнення отриманих результатів: економічну ефективність, репутаційні зміни, соціальний ефект, ступінь досягнення стратегічних цілей КСВ тощо. Саме цей блок дозволяє оцінити ефект понесених витрат на КСВ і рівень їх трансформації в стратегічні результати та додаткову вартість підприємства. Таким чином, логіка функціонування системи аналітичного моніторингу управління КСВ розкривається через послідовність «збір та систематизація даних – аналітична обробка інформації – інтерпретація результатів – управлінське рішення – контроль виконання». Така модель забезпечує безперервність аналітичного циклу та дозволяє здійснювати операційний і стратегічний аналіз.

Ключовими елементами формування аналітичного забезпечення управління КСВ є методичний та інструментальні блоки, від яких залежить якість сформованої інформації. Тому основним завданням є визначення оптимальної методики оцінки та аналізу реалізованих соціально відповідальних ініціатив підприємства. На основі аналізу наукової літератури щодо сучасних практик оцінки та аналізу КСВ [3; 6; 7; 8] можна виділити такі основні концептуальні підходи: формування набору KPI для ключових напрямів КСВ, оцінку інтегральних показників, використання рейтингових систем та порівняльних підходів. Метою усіх цих підходів є забезпечення об'єктивної оцінки результатів соціально відповідальної діяльності для подальшого використання в управлінні та прийнятті управлінських рішень. Однак жоден з цих підходів не є універсальним та не може забезпечити всіх потреб управління (табл. 1).

**Таблиця 1. Порівняння підходів до оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємства**

Метод	Сутність методу	Переваги	Обмеження	Оптимальні напрями використання
Кількісно-якісних показників	Оцінка системи статистичних (кількісних) і якісних (експертних) оцінок про реалізацію КСВ та зміну іміджу	Більш повна та детальна інформація порівняно зі стандартною кількісною оцінкою	Суб'єктивна оцінка якісних показників	Комплексна оцінка результатів програм КСВ
Визначення KPI	Оцінка КСВ за системою визначених та запланованих показників	Простота, регулярність, придатність до моніторингу	Не оцінює соціальний ефект реалізованих заходів	Для цілей поточного контролю та оперативного управління
Інтегральний показник КСВ	Формування узагальненого індексу на основі системи показників складових КСВ	Можливість узагальненої оцінки, визначення динаміки	Складність вибору системи показників, суб'єктивне визначення вагомості кожного показника	Оцінка динаміки загальної ефективності КСВ
Збалансована система показників	Оцінка системи показників в рамках стратегічного планування	Реалізація стратегічного управління КСВ та його інтеграція в загальну систему стратегічного управління підприємством	Недостатня оцінка соціального ефекту	Стратегічний рівень управління КСВ

*Джерело: узагальнено авторами на основі [3; 6; 7; 8]*

З огляду на особливості можливих підходів до аналізу корпоративної соціальної відповідальності та відсутність універсального підходу оптимальним є формування системи аналітичного забезпечення управління КСВ на основі комбінованого підходу. Такий комбінований підхід має забезпечувати формування релевантної та достатньої інформації для прийняття управлінських рішень як на операційному, так і на стратегічному рівнях, а також необхідної для задоволення інформаційних запитів різних груп стейкхолдерів. Виконання цих вимог можливе за умови поєднання методів оцінки КСВ.

Виходячи з аналізу доступного методичного інструментарію, пропонується здійснювати оцінку КСВ на основі формування системи KPI, розрахунку інтегрального показника розвитку КСВ та математичного моделювання ефекту від реалізованих соціально відповідальних ініціатив.

#### 1. Система ключових показників ефективності (KPI)

Формування релевантного набору KPI є початковим етапом аналітичного моніторингу КСВ, оскільки саме від змісту та якості обраних показників залежить інформативність інтегрального показника та подальших управлінських висновків. З урахуванням сутності корпоративної соціальної відповідальності, необхідності забезпечення сталого розвитку та актуальності ESG-підходів до управління, вважаємо доцільним розширити стандартну трикомпонентну складову КСВ. Індикатори КСВ пропонуємо систематизувати за чотирма блоками: економічні, екологічні, соціальні та управлінські, які б дозволяли кількісно та якісно оцінювати прогрес підприємства. Саме впровадження управлінської складової допоможе деталізувати реалізацію корпоративної соціальної відповідальності та інтегрувати ESG-принципи, а також оцінити етичні аспекти, що набувають все більшої актуальності.

До групи економічних показників можуть належати частка витрат на КСВ у загальних операційних витратах, обсяг благодійної допомоги, приріст доходу від сегментів продуктів/послуг, пов'язаних зі стійкістю.

Екологічний блок показників має відображати вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище. Ця група має включати показники викидів шкідливих речовин та відходів, розвиток енергоефективності, обсягу перероблених відходів тощо.

Соціальний блок показників призначений для оцінки розвитку людського капіталу. Тому за цим аспектом необхідно оцінювати діяльність підприємства щодо навчання та розвитку персоналу, охорони праці, забезпечення соціальних гарантій, дотримання прав людини. Це завдання можна реалізувати на основі аналізу таких показників, як плинність кадрів, загальний та відносний рівень інвестицій у навчання працівників, індекс задоволеності персоналу, показники безпеки праці (наприклад, кількість робочих днів, втрачених через травматизм) та інші аналогічні за змістовим наповненням показники. Такий підхід дозволить оцінити сталість бізнесу, здатність формувати та залучати кваліфікований персонал для формування інтелектуального та інноваційного потенціалу.

Управлінський блок показників призначений для моніторингу якості корпоративної архітектури та реалізації етичності в управлінні. Тому до системи управлінських КРІ доцільно включати показники гендерної різноманітності в раді директорів, рівня дотримання етичності, рівень прозорості розкриття інформації, ефективність систем внутрішнього контролю, наявність затвердженої КСВ-стратегії. Моніторинг цих показників є ключовим для оцінки інтегрованості КСВ у загальну систему управління підприємством, мінімізації репутаційних ризиків, забезпечення доступу до міжнародних ринків капіталу, де розвиток соціальної відповідальності та ESG-рейтинги стають передумовою отримання додаткового фінансування.

Характеризуючи вимоги до вибору показників, зазначимо, що кожен індикатор цієї системи має відповідати критеріям SMART, тобто бути вимірюваним у часі та безпосередньо корелювати зі стратегічними цілями підприємства. Важливою вимогою є також операційність показників та їх орієнтація на управлінську корисність, що забезпечує можливість побудови КРІ та подальшої аналітики у розрізі центрів відповідальності та КСВ-проектів.

Крім того, під час розроблення системи КРІ слід впроваджувати стейкхолдерський підхід та оцінювати показники, що відображають інтереси різних груп зацікавлених сторін за кожним тематичним блоком. Обов'язковою вимогою є інтеграція грошових, кількісних та якісних показників. Такі КРІ дозволяють формалізувати КСВ у вимірюваний управлінський процес. Підхід до формування системи КРІ для оцінки корпоративної соціальної відповідальності з урахуванням стейкхолдерського підходу представлено в табл. 2.

**Таблиця 2. Формування системи КРІ для оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємства**

Група стейкхолдерів	Складова КСВ				
	Економічна	Соціальна	Екологічна	Управлінська	
Внутрішні	Власники / акціонери	Рентабельність капіталу, темп росту прибутку	Імідж підприємства	Інвестиції в екологічні проекти та енергоефективність	Структура корпоративного управління, наявність КСВ-стратегії, періодичність внутрішнього аудиту
	Менеджмент	Рентабельність прибутку, досягнення запланованих фінансових результатів	Індекс задоволеності персоналу, коефіцієнт плинності кадрів	Впровадження екологічних стандартів	Ефективність управлінських рішень, наявність кодексу корпоративної етики, кількість виявлених випадків порушення етики
	Працівники	Темп росту заробітної плати, порівняння рівня заробітної плати із середньогалузевим показником, продуктивність праці	Умови та охорона праці, інвестиції в навчання, кількість працівників, що підвищили кваліфікацію	Дотримання норм безпеки та екології, забезпеченість засобами спецахисту	Якість корпоративної культури
Зовнішні	Клієнти	Частка ринку, ціна на продукцію, якість продукції	Рівень задоволеності клієнтів	Відповідність продукції екологічним стандартам	Якість обслуговування
	Партнери	Стабільність співпраці	Ділова репутація	Спільні екологічні ініціативи	Рівень виконання умов договорів
	Постачальники	Своєчасність розрахунків, термін сплати рахунків	-	-	Рівень виконання умов договорів, етичність співпраці
	Інвестори	Рентабельність інвестицій, термін окупності інвестицій	Періодичність комунікацій	Інвестиції в екологічні проекти	Якість розкриття інформації та корпоративної звітності
	Держава та органи влади	Обсяг сплати податків, термін сплати податків	Соціальна політика підприємства, підтримка громадських ініціатив	Виконання екологічних норм, інвестиції в екологічні проекти, рівень викидів шкідливих речовин, кількість перероблених відходів, коефіцієнт утилізації відходів	Дотримання законодавства, своєчасність подання звітності
	Місцева громада	Обсяг благодійної допомоги	Інвестиції в соціальні проекти	Інвестиції в екологічні проекти	Відкритість комунікації

*Джерело: сформовано та доповнено авторами на основі [2; 5; 8; 10]*

Виходячи із різної природи показників, необхідна розробка системи їх оцінки за різними підходами:

1) фінансові показники із системи обліку (обсяг прибутку, інвестицій в екологічні проекти, витрати на навчання працівників та інші);

2) кількісні показники з системи внутрішньої документації про господарську діяльність, зокрема щодо реалізації соціально відповідальних програм (обсяг відходів, обсяг перероблених відходів, кількість випадків травматизму тощо);

3) розрахунок коефіцієнтів на основі фінансової та кількісної інформації;

4) рейтингові оцінки на основі опитувань (задоволеність клієнтів, персоналу, якість обслуговування та інші);

5) експертне оцінювання.

На етапі формування та оцінки показників слід також зазначити про необхідність вибору форми оцінки показника. Адже доступними є 2 підходи:

1) статичний – тобто оцінка поточного значення кожного КРІ;

2) динамічний (відносний) – оцінка темпу зміни рівнів показників через темпи росту.

Вибір підходу до оцінки показника залежить від цілі оцінки. Якщо необхідно оцінити рівень КСВ, то можливо застосувати статичний підхід до оцінки. Однак більш інформативним та спроможним для відображення саме розвитку КСВ, більш точного порівняння динаміки змін є динамічний підхід.

Однак слід зазначити, що такі КРІ не є фінальною оцінкою ефективності корпоративної соціальної відповідальності та не можуть забезпечити всі потреби управління. Не всі показники мають однакове значення для кожного конкретного підприємства, стейкхолдера, галузі. Так само і різні компоненти КСВ та груп КРІ (економічна, соціальна, екологічна, управлінська) можуть мати різну значимість. Наприклад, для промислових підприємств, діяльність яких пов'язана із значним впливом на довкілля, під час аналізу має надаватися пріоритет екологічній складовій. Водночас для ІТ-галузі, що ґрунтується на інтелектуальній праці та людському капіталі, визначальною буде соціальна складова діяльності.

Тому розробка системи та оцінка КРІ виконує роль первинного рівня аналітичного забезпечення та формує базу для подальшого аналізу. Для забезпечення цілісності аналітичного моніторингу КСВ, узагальненої оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності та аналізу динаміки її розвитку виникає необхідність трансформації системи КРІ в єдиний інтегральний показник оцінки КСВ. Це дозволяє здійснювати порівняльний аналіз та відслідковувати траєкторію різного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Такий інтегральний показник поєднує індикатори різного характеру в єдину шкалу, а його визначення має ґрунтуватися на методі аналізу ієрархій або його модифікаціях.

Алгоритм трансформації системи КРІ для оцінки інтегрального показника рівня КСВ включає кілька етапів.

1. Стандартизація та нормалізація.

Особливість інтегральної оцінки полягає у зведенні всіх часткових показників до єдиної шкали вимірювання з метою надання їм порівняльної форми. Тобто, кожен частковий показник має бути переведеним у шкалу [-1; 1] методами нормалізації відповідно до нормативних рівнів, показників-еталонів, принципом бенчмаркінгу.

На цьому етапі важливим є врахування спрямованості впливу показника на кінцевий результат, тобто класифікація показників на стимулятори та дестимулятори та проведення відповідної нормалізації.

2. Визначення значущості кожного показника та груп показників.

Цей етап є критичним для релевантного визначення інтегрального показника та вимагає проведення процедур факторного аналізу, методу головних компонент чи експертного оцінювання на основі методу аналізу ієрархій. Переважно на цьому етапі застосовується метод аналізу ієрархій, що процедурно передбачає парні порівняння груп показників та часткових показників, перевірку узгодженості суджень та розрахунок вагових коефіцієнтів.

Результатом цього етапу є не просто встановлення системи вагових показників; в результаті формується структура даних та стратегічних пріоритетів менеджменту щодо важливості окремих напрямів діяльності, елементів КСВ, стейкхолдерів.

Цей етап полягає у визначенні вагових коефіцієнтів для конкретного підприємства, виходячи з особливостей його діяльності. Однак через недоступність достатньої кількості експертів можливим є також проведення галузевого оцінювання та використання середньогалузевих показників.

3. Розрахунок інтегральної оцінки складових корпоративної соціальної відповідальності (субіндексів КСВ).

Субіндекси за кожною складовою корпоративної соціальної відповідальності підприємства розраховується за формулою:

$$I_j = \sum_{k=1}^n w_{jk} * x_{jk}, \quad (1)$$

Де,  $I_j$  – субіндекс  $j$ -ї складової КСВ (економічної, екологічної, соціальної, управлінської);

$w_{jk}$  – ваговий коефіцієнт кожного показника;

$x_{jk}$  – нормоване значення показника (КРІ).

4. Розрахунок інтегрального показника.

Інтегральний показник КСВ для підприємства визначається як зважена сума нормалізованих субіндексів за напрямками та визначається за формулою:

$$КСВ = \sum_{j=1}^m W_j * I_j, \quad (2)$$

Де, КСВ – інтегральний показник розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства;

$W_j$  – вагові показники складових КСВ.

Отримані значення будуть характеризувати рівень розвитку КСВ підприємства для можливостей аналізу управлінських рішень та застосування їх коригування за необхідності. При цьому пропонується використання наступної шкали оцінки рівня КСВ відповідно до отриманого результату:

[0 – 0.25] – низький рівень;

[0.25 – 0.5] – задовільний рівень;

[0.5 – 0.75] – достатній рівень;

[0.75 – 1] – високий рівень.

Результати цього етапу вже включаються до контуру стратегічного управління для аналізу досягнутого рівня КСВ, тенденцій її розвитку, успішності реалізації стратегічних цілей щодо соціально відповідальної діяльності.

Однак необхідною для повного аналізу КСВ є оцінка її ефективності, тобто впливу понесених витрат, реалізованих соціальних ініціатив на фінансові результати підприємства, збільшення вартості та капіталу бізнесу. Тому з цією метою (як завершальний етап аналітичного моніторингу КСВ) доцільним є застосування методик математичного моделювання впливу витрат на КСВ на вартість бізнесу. Саме цей етап стане обґрунтуванням трансформації КСВ з витратної категорії у ресурсну, що забезпечує додаткові економічні вигоди бізнесу. Для цього пропонуємо такі напрями та моделі аналізу:

1. Оцінка впливу КСВ на фінансові результати на основі кореляційно-регресійних моделей, що оцінюють вплив показників КСВ (інтегральні індекси та часткові показники) на ключові показники фінансового стану: фінансовий результат або рентабельність (продажів, активів, капіталу).

Таким чином, модель може бути представлена у вигляді :

1.1. Оцінка впливу соціальних витрат на фінансовий результат:

$$FR = \alpha + \beta * CB + \epsilon, \quad (3)$$

де FR – фінансовий результат підприємства;

CB – витрати соціально відповідальної діяльності підприємства.

1.2. Узагальнена оцінка впливу розвитку КСВ на фінансовий результат:

$$FR = \alpha + \beta * KCB + \epsilon \quad (4)$$

1.3. Оцінка впливу КСВ на фінансовий результат за такими складовими:

– економічна (E), соціальна (S), екологічна (ENV) та управлінська (G):

$$FR = \alpha + \beta_1 * E + \beta_2 * S + \beta_3 * ENV + \beta_4 * G + \epsilon \quad (5)$$

Отримані результати дозволяють визначити ступінь впливу різних аспектів КСВ на фінансову ефективність підприємства.

2. SROI – моделювання.

Сутність методики SROI (Social Return on Investment) полягає в оцінці та в переведенні в грошовий еквівалент соціального, екологічного та економічного впливу діяльності підприємства. Таким чином, така модель дозволяє стратегічно оцінити реальну створену цінність соціально відповідальними ініціативами для суспільства, працівників, екології тощо [Помилка! Джерело посилання не знайдено.; Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Методика реалізації моделі полягає у співставленні витрат на КСВ із отриманими результатами, враховуючи не лише прямі фінансові вигоди, а й якісні ефекти, такі як покращення репутації, підвищення лояльності персоналу та клієнтів тощо. При цьому необхідно реалізувати такий алгоритм:

- визначити ключових стейкхолдерів підприємства;
- провести ідентифікацію результатів КСВ-діяльності;
- зібрати дані про витрати підприємства, оцінити в монетизованій формі результати (соціальну віддачу);
- оцінити співвідношення соціальної віддачі до вкладених ресурсів.

Отриманий кількісний показник буде відображенням ефекту кожної вкладеної гривні ресурсів у сформовану соціальну цінність та додаткову вартість бізнесу. Результати цього можуть бути використані для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення ефективності КСВ-ініціатив, зміни їх структури чи характеристик. Крім того, це сприятиме налагоджуванню комунікацій зі стейкхолдерами, демонструючи відповідальність бізнесу та зміцнюючи довіру до бренду. SROI є дієвим інструментом стратегічного управління КСВ, який дозволяє не лише оцінити вплив діяльності підприємства, а й інтегрувати соціальну відповідальність у загальну бізнес-стратегію. Він сприяє переходу від формального підходу до КСВ до вимірюваного та результативного управління.

### Висновки та перспективи подальших розвідок

Запропонована комплексна методика аналітичного моніторингу корпоративної соціальної відповідальності передбачає інтеграцію трьох ключових компонентів: системи KPI (операційний рівень аналізу та управління), оцінка інтегрального показника рівня розвитку КСВ, економіко-математичне оцінювання впливу КСВ на фінансові результати та вартість підприємства (стратегічний рівень аналізу та управління). Особливістю такої моделі полягає у поєднанні інструментів багатокритеріального аналізу, концепцій системи показників та стейкхолдерського підходу, сучасних підходів до вимірювання впливу КСВ на результативність діяльності. Такий підхід забезпечує перехід від фрагментарного аналізу окремих напрямів та ініціатив КСВ до комплексної оцінки її результативності, ефективності та стратегічної цінності для підприємства. Як результат, соціальні програми отримують підґрунтя для переходу з витратної категорії до статусу інвестицій у сталий розвиток та конкурентні переваги підприємства.

Реалізація запропонованої методики потребує відповідної організації системи аналітичного моніторингу, яка охоплює цільовий, інформаційний, методичний, інструментальний, організаційний та результативний аспекти. Для цього необхідним є комплексний розвиток обліково-аналітичного забезпечення управління КСВ, а саме: ідентифікація витрат і результатів КСВ у системі бухгалтерського обліку, виокремлення центрів витрат і відповідальності за напрямками соціальних програм, формування форм управлінської звітності щодо КСВ, що акумулюють дані як з фінансових, так і нефінансових джерел.

### Література

1. Бочарова Н.А., Щепиліна А.К. Інтегральна оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. № (31). С. 45-62.
2. Говсєєв Д.Д. Методичний підхід до оцінювання соціальної відповідальності підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № С. 246-251.
3. Гречан А., Білік В. Діагностика корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті забезпечення сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. №344(4). С. 486-492.
4. Лиска П.О. Розвиток обліково-аналітичного забезпечення управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3 (50). С. 236-243.
5. Письменна О.О., Сомова Л.І., Папуша Є. Інтегральна оцінка корпоративної соціальної відповідальності промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 548-551.
6. Ровенська В., Красножон Г. Методики оцінки корпоративної соціальної відповідальності та проблеми їх застосування в Україні. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету*. 2017. №33. С. 268-275.
7. Середюк К.В. Методичні підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємств України. *Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки*. 2019. № 58(2). С. 64-70.
8. Станасюк Н.С., Пасінович І.І., Томашевська А.Р. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2021. № 2 (8). С. 109-120.
9. Хлевицька Т.Б. Методичний підхід до оцінки ефективності корпоративної соціальної діяльності підприємств на інтегративній платформі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 135-141.
10. Bahurmoz A.M. Measuring corporate social responsibility performance: a comprehensive AHP based index. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*. 2019. Vol. 11. Issue 1. P. 20-41.
11. Barresi B.J. Role of SROI and IMP Social Impact Measurement Frameworks. 2024. URL: <https://avplaybook.com/building-sustainable-impact-of-social-enterprise-400cdfa9df42>.
12. Beiragh R.G., Alizadeh R., Kaleibari S., Cavallaro F., Zolfani S., Bausys R., Mardani A. An integrated Multi-Criteria Decision Making Model for Sustainability Performance Assessment for Insurance Companies. *Sustainability*. 2020. Vol. 12.

13. Bellucci M., Nitti C., Franchi S., Testi E., Bagnoli L. Accounting for social return on investment (SROI): The costs and benefits of family-centred care by the Ronald McDonald House Charities. *Social Enterprise Journal*. 2019. Vol. 15. Issue 1. pp. 46-75.
14. Yi L., Li T., Wang X., Ge G., Zhang T. Corporate social responsibility performance evaluation from the perspective of stakeholder heterogeneity based on fuzzy analytical hierarchy process integrated TOPSIS. *Corporate social responsibility and environmental management*. 2022. Vol. 29. Issue 4. P. 918-935.

## References

1. Bocharova, N.A., Schepylina, A.K. (2018). «Integral assessment of the level of corporate social responsibility of an enterprise». *Ekonomika transportnoho kompleksu*. № (31). pp. 45-62.
2. Hovsieiev, D.D. (2024). «Methodological approach to assessing the social responsibility of an enterprise in the context of business innovation». *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Vol. 9. № pp. 246-251.
3. Hrechak, A., Bilik, V. (2025). «Diagnostics of corporate social responsibility of enterprises in the context of ensuring sustainable development». *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. №344(4). pp. 486-492.
4. Lyska, P.O. (2024). «Development of accounting and analytical support for corporate social responsibility management». *Stalyj rozvytok ekonomiky*. №3 (50). pp. 236-243.
5. Pys'menna, O.O., Somova, L.I., Papusha, Ye. (2018). «Integral assessment of corporate social responsibility of an industrial enterprise». *Ekonomika i suspil'stvo*. № 19. pp. 548-551.
6. Rovens'ka, V., Krasnozhon, H. (2017). «Methods of assessing corporate social responsibility and problems of their application in Ukraine». *Visnyk Pryazov's'koho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu*. №33. pp. 268-275.
7. Cerediuk, K.V. (2019). «Methodological approaches to assessing corporate social responsibility of enterprises in Ukraine». *Naukovi pratsi MAUP. Seriya Ekonomichni nauky*. №. 58(2). pp. 64-70.
8. Stanasiuk, N.S., Pasinovykh, I.I., Tomashevs'ka, A.R. (2021). «Modern approaches to assessing corporate social responsibility of enterprises». *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*. № 2 (8). pp. 109-120.
9. Khlevyts'ka, T.B. (2014). «Methodological approach to assessing the effectiveness of corporate social activity of enterprises on an integrative platform». *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. № 34. pp. 135-141.
10. Bahurmoz, A.M. (2019). «Measuring corporate social responsibility performance: a comprehensive AHP based index». *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*. Vol. 11. Issue 1. pp. 20-41.
11. Barresi, B.J. (2024). Role of SROI and IMP Social Impact Measurement Frameworks. Available at: <https://avplaybook.com/building-sustainable-impact-of-social-enterprise-400cdfa9df42>.
12. Beiragh, R.G., Alizadeh, R., Kaleibari, S., Cavallaro, F., Zolfani, S., Bausys, R., Mardani, A. (2020). «An integrated Multi-Criteria Decision Making Model for Sustainability Performance Assessment for Insurance Companies». *Sustainability*. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12030789>.
13. Bellucci, M., Nitti, C., Franchi, S., Testi, E., Bagnoli, L. (2019). «Accounting for social return on investment (SROI): The costs and benefits of family-centred care by the Ronald McDonald House Charities». *Social Enterprise Journal*. Vol. 15. Issue 1. pp. 46-75.
14. Yi, L., Li, T., Wang, X., Ge, G., Zhang, T. (2022). «Corporate social responsibility performance evaluation from the perspective of stakeholder heterogeneity based on fuzzy analytical hierarchy process integrated TOPSIS». *Corporate social responsibility and environmental management*. Vol. 29. Issue 4. pp. 918-935.

Стаття надійшла до редакції / Received 01.02.2026  
Опубліковано / Published 25.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 10.02.2026