

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент соціальної сфери

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та

адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління корпоративною соціальною відповідальністю»

здобувача Харитончук Яни Віталіївни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент, Кицак
Тарас Григорович
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів
вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г. С.

(підпис)

Київ 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент соціальної сфери

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07-Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Завідувач кафедри

(підпис) В.В.Кирилюк
(ініціали,
прізвище)

(підпис) Г.С. Лопушняк
(ініціали,
прізвище)

202_ р.

202_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

Харитончук Яна Віталіївна

Оочної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Управління корпоративною соціальною відповідальністю»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20__ р .№ ____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

Товариства Червоного Хреста України

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1 Теоретико-методичні засади корпоративної соціальної відповідальності

Розділ 2 Діагностика соціально відповідальної діяльності товариства Червоного Хреста України

Розділ 3 Удосконалення управління корпоративної соціальної відповідальності товариства Червоного Хреста України

Об'єкт дослідження: процес управління корпоративною соціальною відповідальністю Товариства Червоного Хреста України.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю Товариства Червоного Хреста України.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: обґрунтування напрямів удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю Товариства Червоного Хреста України на основі оцінки його соціальних практик, управлінської моделі та ефективності запропонованих заходів.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Теоретико-методичні засади корпоративної соціальної відповідальності
1.Розкрити сутність корпоративної соціальної відповідальності та її місце в системі управління організацією;	
2.Дослідити діалог зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям удосконалення соціально відповідальних практик компаній;	
У розділі 2	Діагностика соціально відповідальної діяльності товариства Червоного Хреста України
1.Охарактеризувати організаційне забезпечення управління КСВ;	
2.Проаналізувати загальну характеристику Товариства Червоного Хреста України;	
3.Провести аналіз соціально відповідальних практик ТЧХУ;	
4.Здійснити комплексну характеристику моделі управління соціальною відповідальністю ТЧХУ;	
У розділі 3	Удосконалення управління корпоративної соціальної відповідальності товариства Червоного Хреста України
1.Обґрунтувати пріоритетні напрями удосконалення моделі управління соціальною відповідальністю;	
2.Оцінити ефективність запропонованих заходів.	

Т.Г.Кицак

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20__ р.

Завдання одержав здобувач

Я.В.Харитончук

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20__ р.

Реферат
УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Робота складається з 3 розділів і 8 підпунктів. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні засади корпоративної соціальної відповідальності, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційний. Обсяг дипломної роботи – 85 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 9 діаграм, 2 матриці, 28 таблиць, 4 рисунка. Під час написання використано 81 джерел. Робота містить 2 додатка. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Монографію з проблематики соціальної відповідальності «Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку»;

2. Тези наукової роботи на тему «Комплаєнс як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства», опубліковані у збірнику матеріалів міжнародної науково-практичної конференції;

3. Англomовну міжнародну наукову публікацію на тему «Модернізація соціального діалогу як імператив розвитку соціальної відповідальності бізнес-організацій в Україні».

Об’єктом дослідження є процес управління корпоративною соціальною відповідальністю Товариства Червоного Хреста України. **Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю Товариства Червоного Хреста України.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю Товариства Червоного Хреста України на основі оцінки його соціальних практик, управлінської моделі та ефективності запропонованих заходів.

Завдання бакалаврської роботи:

- розкрити сутність корпоративної соціальної відповідальності та її місце в системі управління організацією;
- дослідити діалог зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям удосконалення соціально відповідальних практик компаній;
- охарактеризувати організаційне забезпечення управління КСВ;
- проаналізувати загальну характеристику Товариства Червоного Хреста України;
- провести аналіз соціально відповідальних практик ТЧХУ;
- здійснити комплексну характеристику моделі управління соціальною відповідальністю ТЧХУ;
- обґрунтувати пріоритетні напрями удосконалення моделі управління соціальною відповідальністю;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: аналізу, синтезу, порівняння, табличної та графічної систематизації, SWOT-аналізу, матричного методу, бального оцінювання й економічних розрахунків.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні підходу до удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю гуманітарної організації через цифрову карту соціального впливу, паспорти ключових соціальних практик і систему оцінки довгострокового соціального ефекту.

Практичне значення дослідження полягає в розробленні проєкту «Цифрова система управління соціальним впливом ТЧХУ», який може бути використаний для підвищення прозорості, адресності допомоги, якості звітності, контролю ризиків і результативності соціально відповідальних практик організації.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, соціальний вплив, Товариство Червоного Хреста України, гуманітарна допомога, управління КСВ.

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо – професійної програми “Менеджмент соціальної сфери”

Харитончук Яни Віталіївни

на тему “**Управління корпоративною соціальною відповідальністю**”

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню механізмів управління корпоративною соціальною відповідальністю та розробленню практичних рекомендацій щодо підвищення результативності соціально відповідальних практик Товариство Червоного Хреста України.

Позитивними рисами кваліфікаційної роботи є той факт, що автором ґрунтовно досліджено організаційну структуру та соціально відповідальні практики ТЧХУ, проведено фінансову діагностику діяльності організації, а також здійснено оцінювання моделі управління соціальною відповідальністю за ключовими критеріями ефективності. Також слід відзначити проведення SWOT-аналізу, розроблення матриці проблем, використання кількісних показників оцінювання та обґрунтування практичного проєкту «Цифрова система управління соціальним впливом ТЧХУ».

У роботі виявлено низку проблем, які впливають на ефективність управління соціально відповідальними практиками організації, зокрема складність координації великих обсягів гуманітарної допомоги, недостатню системність вимірювання довгострокового соціального ефекту, ризики дублювання даних, потребу в посиленні регіональної координації та підвищенні прозорості програмних результатів.

Наявні самостійні розробки автора, що передбачають удосконалення системи управління соціальним впливом ТЧХУ шляхом створення цифрової карти соціального впливу, паспортизації ключових соціальних практик, впровадження системи оцінювання довгострокового соціального ефекту, а також використання інструментів цифрового моніторингу та управління даними. Практичну цінність мають розроблені діаграма Ганта, RACI-матриця, матриця ризиків та економічне обґрунтування проєкту із визначенням показників ефективності, ROSI та прогнозованого соціального ефекту.

Суттєві недоліки у роботі відсутні.

Кваліфікаційна робота заслуговує на високу позитивну оцінку (68 балів)

Науковий керівник:

кандидат економічних наук,
доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом

Тарас КИЦАК

“26” травня 2026 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Харитончук Яни Віталіївни

Тема: «Управління корпоративною соціальною відповідальністю»

Актуальність теми визначається посиленням ролі корпоративної соціальної відповідальності як інструменту управління довірою, прозорістю та взаємодією із зацікавленими сторонами. Для Товариства Червоного Хреста України ця проблематика має особливе значення, оскільки організація працює з масштабними гуманітарними програмами, донорськими ресурсами, волонтерською мережею та потребами населення під час війни. Управління соціальною відповідальністю діяльністю ТЧХУ потребує чіткого обліку результатів допомоги, оцінки соціального ефекту та контролю прозорості. Це підвищує актуальність дослідження моделі управління корпоративною соціальною відповідальністю ТЧХУ для результативності гуманітарних практик і зміцнення довіри партнерів.

Якість проведеного дослідження. Важливим результатом є формування ефективної системи управління соціальною відповідальністю Товариства Червоного Хреста України, яка буде імплементована в організаційну структуру управління компанією. Реалізація в компанії проєкту «Цифрова система управління соціальним впливом ТЧХУ» суттєво покращить якість благодійних програм компанії. Діаграма Ганта, RACI-матриця й матриця ризиків показали, що найбільш критичними умовами успішного впровадження є готовність регіонів, якість даних, навчання персоналу та захист інформації.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Розглянуто діалог зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям удосконалення соціально відповідальних практик компаній. Визначено, що його результативність залежить від правильної ідентифікації внутрішніх і зовнішніх груп впливу, вибору інструментів взаємодії, документування пропозицій, контролю виконання домовленостей та прозорого пояснення управлінських рішень.

Зауваження. Суттєві зауваження щодо роботи відсутні.

Практична значимість висновків і рекомендацій:

Матеріал дослідження може бути використаний у практичній діяльності громадських благодійних організацій при розробці політики соціально відповідальної поведінки.

Рецензент:

Директор ТОВ «Фінанс-Холдинг»

Сергій ЛУЦЕНКО

26 травня 2026р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	6
1.1 Сутність корпоративної соціальної відповідальності та її місце в системі управління організацією	6
1.2 Діалог зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям удосконалення соціально відповідальних практик компаній.....	12
1.3 Організаційне забезпечення управління КСВ	17
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА ЧЕРВОНОГО ХРЕСТА УКРАЇНИ	25
2.1 Загальна характеристика Товариства Червоного Хреста України	25
2.2 Аналіз соціально відповідальних практик Товариства Червоного Хреста України	30
2.3 Комплексна характеристика моделі управління соціальною відповідальністю Товариства Червоного Хреста України	41
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА ЧЕРВОНОГО ХРЕСТА УКРАЇНИ.....	52
3.1 Пріоритетні напрями удосконалення моделі управління соціальною відповідальністю	52
3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів	60
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність теми визначається посиленням ролі корпоративної соціальної відповідальності як інструменту управління довірою, прозорістю та взаємодією із зацікавленими сторонами. Для Товариства Червоного Хреста України ця проблематика має особливе значення, оскільки організація працює з масштабними гуманітарними програмами, донорськими ресурсами, волонтерською мережею та потребами населення під час війни. Управління соціально відповідальною діяльністю ТЧХУ потребує чіткого обліку результатів допомоги, оцінки соціального ефекту та контролю прозорості. Це підвищує актуальність дослідження моделі управління корпоративною соціальною відповідальністю ТЧХУ для результативності гуманітарних практик і зміцнення довіри партнерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що проблематика корпоративної соціальної відповідальності активно розглядається в контексті сталого розвитку, управління стейкхолдерами, прозорості, ESG-критеріїв і комплаєнсу. Лиска П. О. досліджує світовий та український досвід КСВ і напрями її глобальної імплементації [2]. Луциків І. В. та Кужда Т. І. розглядають КСВ як складову системи менеджменту підприємства [3]. Макаренко І. О. аналізує інкорпорацію ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті інвестиційного скринінгу [13]. Мазурик В. В. акцентує увагу на вартісній оцінці КСВ в умовах посилення регуляторних вимог до сталого розвитку [18]. Ус Ю. В. та Русанов А. С. розкривають значення комплаєнсу як інструменту економічної безпеки [20]. Малиновська Ю. Б. і Заремба Н. Ю. досліджують проблеми співпраці українських підприємств зі стейкхолдерами [24]. Коптєва Г. М. та Кулик А. В. систематизують критерії ідентифікації стейкхолдерів і принципи взаємодії з ними [26]. Васюткіна Н. і Бабіч Б. визначають КСВ як чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства в умовах інноваційності бізнесу [29]. Скиба Г., Каліна І. та Беженар І. аналізують прозорість та інтегровану звітність у системі сталого розвитку обліку [34]. Омельченко І. Г. систематизує типи взаємовідносин зі стейкхолдерами у створенні спільної цінності [43]. Попри наявність значної кількості наукових праць,

потребує подальшого дослідження практичне управління соціально відповідальною діяльністю гуманітарної організації, яка працює в умовах війни, великої регіональної мережі та донорської підтримки.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю Товариства Червоного Хреста України на основі оцінки його соціальних практик, управлінської моделі та ефективності запропонованих заходів.

Для досягнення мети у роботі поставлено такі завдання:

- розкрити сутність корпоративної соціальної відповідальності та її місце в системі управління організацією;
- дослідити діалог зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям удосконалення соціально відповідальних практик компаній;
- охарактеризувати організаційне забезпечення управління КСВ;
- проаналізувати загальну характеристику Товариства Червоного Хреста України;
- провести аналіз соціально відповідальних практик ТЧХУ;
- здійснити комплексну характеристику моделі управління соціальною відповідальністю ТЧХУ;
- обґрунтувати пріоритетні напрями удосконалення моделі управління соціальною відповідальністю;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління корпоративною соціальною відповідальністю Товариства Червоного Хреста України.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю Товариства Червоного Хреста України.

У роботі використано такі методи дослідження: аналіз і синтез для розкриття змісту КСВ та управлінської моделі ТЧХУ, порівняння для оцінки динаміки фінансових і соціальних показників, табличний і графічний методи для систематизації результатів, SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін,

можливостей і загроз, матричний метод для оцінки ризиків і проблемних зон, бальне оцінювання для формування інтегральних профілів, економічні розрахунки для обґрунтування ефективності запропонованого проєкту.

Теоретична значущість результатів полягає в уточненні підходів до управління корпоративною соціальною відповідальністю в організаціях гуманітарного сектору. Методична значущість полягає у формуванні системи оцінювання соціально відповідальних практик через критерії масштабу, адресності, прозорості, контролю ризиків і довгострокового ефекту. Практична значущість полягає в розробленні проєкту «Цифрова система управління соціальним впливом ТЧХУ», який передбачає цифрову карту соціального впливу, паспорти ключових соціальних практик і систему оцінки довгострокового соціального результату.

Кваліфікаційна робота виконана за власною ініціативою автора. Практична розробка полягає в обґрунтуванні проєкту удосконалення управління соціальною відповідальністю ТЧХУ через цифровізацію обліку соціального впливу, стандартизацію паспортів практик і посилення оцінки довгострокового ефекту. Розрахунковий очікуваний ефект проєкту становить 3468000 грн, чистий ефект – 1472000 грн, коефіцієнт ефективності – 1,74, рівень віддачі соціально-управлінських інвестицій – 73,7%.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських авторів із питань корпоративної соціальної відповідальності, стейкхолдерського управління, ESG, комплаєнсу, прозорості та звітності, офіційні матеріали Товариства Червоного Хреста України, фінансова звітність ТЧХУ, звіти про управління, матеріали офіційного сайту організації, дані про соціально відповідальні практики, партнерські програми, гуманітарну допомогу, мобільні медичні бригади, психосоціальну підтримку, грошові програми, закупівлі та лінію добропорядності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1.1 Сутність корпоративної соціальної відповідальності та її місце в системі управління організацією

Корпоративна соціальна відповідальність визначається як інтегрований у корпоративне управління тип соціальних зобов'язань компанії перед працівниками, партнерами, споживачами, громадами та суспільством, що реалізується через управлінські рішення і підзвітність щодо наслідків діяльності [39]. Сутність КСВ полягає у керованому впровадженні етичних норм і соціально-екологічних вимог у процеси створення цінності, щоб зменшувати негативні впливи, посилювати позитивні результати і забезпечувати довіру зацікавлених сторін на основі перевірних даних [39; 40].

КСВ сформувалася як практична відповідь бізнесу на суспільні очікування та посилення вимог до етики, прозорості й впливів діяльності компаній [4]. Початково домінували філантропічні дії та епізодичні соціальні ініціативи, які слабо були пов'язані зі стратегічним управлінням і контролем результатів [1]. Сучасний етап характеризується переходом до інтегрованої управлінської практики, де КСВ розглядається як системний набір політик, процедур, ролей і механізмів підзвітності, що охоплює ланцюг створення цінності.

Управлінська природа КСВ проявляється через наявність формалізованих правил і відповідальних осіб, планування цілей і ресурсів, збір даних про результати та внутрішній контроль виконання програм. За таких умов КСВ переходить із площини декларацій у площину керованих змін, де обґрунтовуються пріоритети, визначаються індикатори, фіксуються відхилення і приймаються коригувальні рішення [40].

У наукових джерелах КСВ визначається через різні акценти: етичну добровільність, відповідальність перед зацікавленими сторонами, інтеграцію

соціальних і екологічних аспектів у менеджмент, а також інституційну роль бізнесу в розвитку суспільства [2; 3]. Перевага такої багатовимірності полягає у можливості адаптації концепції до галузевих умов і масштабу компанії, проте обмеженням є різна ступінь операціоналізації, коли частина визначень слабо трансформується у показники результативності та управлінські рішення [3]. Колот М. підкреслює вбудовування КСВ у корпоративне управління як умову її дієвості [39]. Лопушняк Г. розглядає соціальний діалог як механізм узгодження інтересів стейкхолдерів і як практичний інструмент підвищення соціальної відповідальності бізнес-організацій [41]. Супрун А. акцентує, що КСВ набуває суспільної ваги через розвиток соціального залучення та відтворювані механізми відповідальності [42]. Перевага багатовимірності визначень полягає у можливості адаптації концепції до галузі та масштабу компанії, проте методичним обмеженням є різна придатність до операціоналізації, коли частина підходів складно переводиться у показники та управлінські рішення [45; 46].

Для узагальнення трактувань КСВ у сучасних джерелах систематизовано формулювання, їх акценти та типові методичні обмеження (табл. 1.1). Порівняння підходів показує, що етико-соціальні трактування чітко фіксують ціннісну основу КСВ, проте часто не дають інструментів ув'язки з цілями, показниками і контролем. Управлінські трактування краще придатні для вбудовування КСВ у систему управління, однак створюють ризик формалізації, коли домінує процедура або звітність без належного аналізу реального впливу.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення КСВ у наукових джерелах

Автор, рік	Формулювання визначення	Акцент визначення	Обмеження підходу
1	2	3	4
Стеценко, Березова, 2020	Підхід до ведення бізнесу, що враховує відповідальність перед працівниками, партнерами, громадами та суспільством	соціальний вимір і взаємодія	розмитість меж відповідальності
Лиска, 2024	Політика компанії щодо соціальних та екологічних зобов'язань у поєднанні з економічними цілями	сталий розвиток	складність вимірювання ефекту
Луциків, Кужда, 2025	Складова системи менеджменту, що забезпечує управління соціально відповідальними практиками та взаємодією із зацікавленими сторонами	управлінська інтеграція	слабкий зв'язок з КРІ у частині впливів

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Колот, 2013	Інтегрований у корпоративне управління тип соціальних зобов'язань бізнесу перед суспільством	управлінська та інституційна інтеграція	ризик широкого тлумачення обсягу зобов'язань
Колот та ін., 2012	Системне поєднання економічних цілей і соціальної відповідальності через практики управління та підзвітності	системність і керованість	потреба у розвиненій системі даних і контролю
Лопушняк та ін., 2021	Розвиток соціальної відповідальності бізнес-організацій через модернізацію соціального діалогу і взаємодії стейкхолдерів	соціальний діалог і стейкхолдери	складність вимірювання результатів діалогу у короткому періоді
Супрун, 2013	КСВ як чинник соціального залучення та реалізації цілей розвитку через відповідальні практики бізнесу	соціальне залучення і суспільний ефект	потреба у чітких індикаторах впливу на рівні компанії
García-Rivas та ін., 2023	Управління впливами, що потребує формалізації через звітність і прозорість	підзвітність і розкриття	ризик зведення КСВ до звіту

Джерело: складено автором на основі [1;2;3;4;39;40;41;42]

Позиція полягає у доцільності робочого визначення корпоративної соціальної відповідальності як інтегрованої системи управління впливами компанії на зацікавлені сторони та довкілля, що включає політики, цілі, показники результативності, механізми діалогу, моніторинг і публічне розкриття даних, сумісне з провідними рамками звітності.

Нормативно-методичні орієнтири КСВ формують міжнародні підходи до соціальної відповідальності організацій, принципів відповідального бізнесу та нефінансової звітності [5]. ISO 26000 використовується як настанова з визначення ключових тем соціальної відповідальності і підходів до взаємодії із зацікавленими сторонами, а інструменти звітності орієнтуються на структуру та принципи розкриття інформації, визначені стандартами Глобальної ініціативи зі звітності та рамками розкриття сталості для фінансової звітності [6; 9]. Для компаній, що працюють у європейському правовому полі, додаткові вимоги до системності розкриттів формує директива Європейського Союзу щодо корпоративної звітності зі сталості, яка підсилює роль контрольованих процедур і верифікованих даних [7].

KCB, сталий розвиток та ESG використовуються в одній предметній площині, проте мають різний управлінський зміст [10]. KCB описує логіку відповідальної поведінки компанії та її відносини із зацікавленими сторонами, сталий розвиток задає довгострокову рамку цілей і балансу економічних, соціальних та екологічних результатів, ESG формує вимірюваний профіль факторів і ризиків, який застосовують інвестори, регулятори та контрагенти для порівняння компаній [12;13]. Розмежування понять зменшує ризик підміни цілей звітністю та дає можливість коректно добирати індикатори і управлінські інструменти.

Для менеджменту ці відмінності мають прямі наслідки у виборі політик, показників, звітності та контурів контролю [13]. KCB потребує політик, процедур взаємодії, етичних стандартів і механізмів підзвітності, сталий розвиток потребує цільового планування та оцінки впливів у довгому горизонті, ESG потребує формалізованих метрик, зіставних розкриттів і готовності до зовнішньої перевірки даних [6;9]. Помилкове ототожнення цих категорій підсилює репутаційні ризики, коли компанія декларує відповідальність, але не має підтверджених показників і прозорості логіки управління

Для систематизації відмінностей узагальнено порівняльні ознаки KCB, сталого розвитку та ESG за фокусом, типом показників, інструментами реалізації та ризиками помилкового застосування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика KCB, сталого розвитку та ESG

Категорія	Фокус	Тип показників	Інструменти реалізації	Ризики хибного застосування
KCB	відповідальна поведінка бізнесу, взаємодія із зацікавленими сторонами	поєднання якісних і кількісних, часто внутрішні	політики, кодекси етики, програми, діалог, механізми розгляду скарг	заміна управління комунікаціями, розрив між обіцянками і діями
Сталий розвиток	довгострокові цілі та баланс економічних, соціальних, екологічних результатів	цільові індикатори впливів і результатів у часі	стратегія сталості, портфель ініціатив, оцінка впливів, інтегроване планування	декларації без ресурсів і відповідальності, нечіткі межі впливу
ESG	вимірювані фактори, ризики та управлінські практики для зіставлення компаній	стандартизовані метрики, рейтингові та звітні показники	системи збору даних, стандарти розкриття, аудит і верифікація, рейтинги	гонитва за оцінками, маніпуляції метриками, фрагментарні дані

Джерело: складено на основі [10; 11; 12; 13]

Порівняння показує, що КСВ доцільно застосовувати як управлінську рамку відповідальності та відносин із зацікавленими сторонами, сталий розвиток як систему довгострокових цілей, ESG як набір вимірюваних критеріїв і показників публічної звітності для зовнішньої оцінки.

КСВ набуває управлінського змісту тоді, коли її цілі інтегровані у стратегічні документи компанії, узгоджені з місією, портфелем пріоритетів і системою показників, а реалізація підкріплена бюджетуванням та відповідальними виконавцями [14]. Практика планування витрат на КСВ і контроль їх використання розглядаються як ознака переходу від декларацій до керованих програм, де можливе оцінювання результатів і коригування ініціатив за підсумками періоду [15]. Посилення вимог до звітності зі сталості підвищує потребу у єдиному управлінському контурі, який поєднує стратегію, політики, процеси збору даних і контроль якості публічної звітності.

Функціональна інтеграція КСВ проявляється через зв'язок із ризик-менеджментом, управлінням персоналом, ланцюгами постачання, маркетинговою політикою та комплаєнсом [16]. У частині ризиків КСВ працює як інструмент попередження репутаційних втрат і зниження ймовірності порушень, коли правила комплаєнсу та етичні стандарти перетворюються на вимірювані процедури контролю [17]. Для організації це означає розподіл управління на стратегічний рівень (цілі, політики, звітність), тактичний рівень (програми, бюджет, KPI, внутрішні регламенти) та операційний рівень (щоденні процедури, моніторинг, інциденти, коригувальні дії) [18].

Для наочного відображення логіки інтеграції КСВ у систему управління подано блок-схему, що фіксує входні чинники, управлінський контур і результати (рис. 1.1). Схема використовується як основа для подальшого добору показників, процедур контролю та підходів до звітності. Схема демонструє, що результативність КСВ залежить від наявності замкненого контуру управління, де стратегічні рішення підкріплені ресурсами, показниками та контролем, а звітність ґрунтується на верифікованих даних. Інтеграція з комплаєнсом і управлінням

ризиками підсилює практичну цінність КСВ та зменшує імовірність репутаційних втрат.

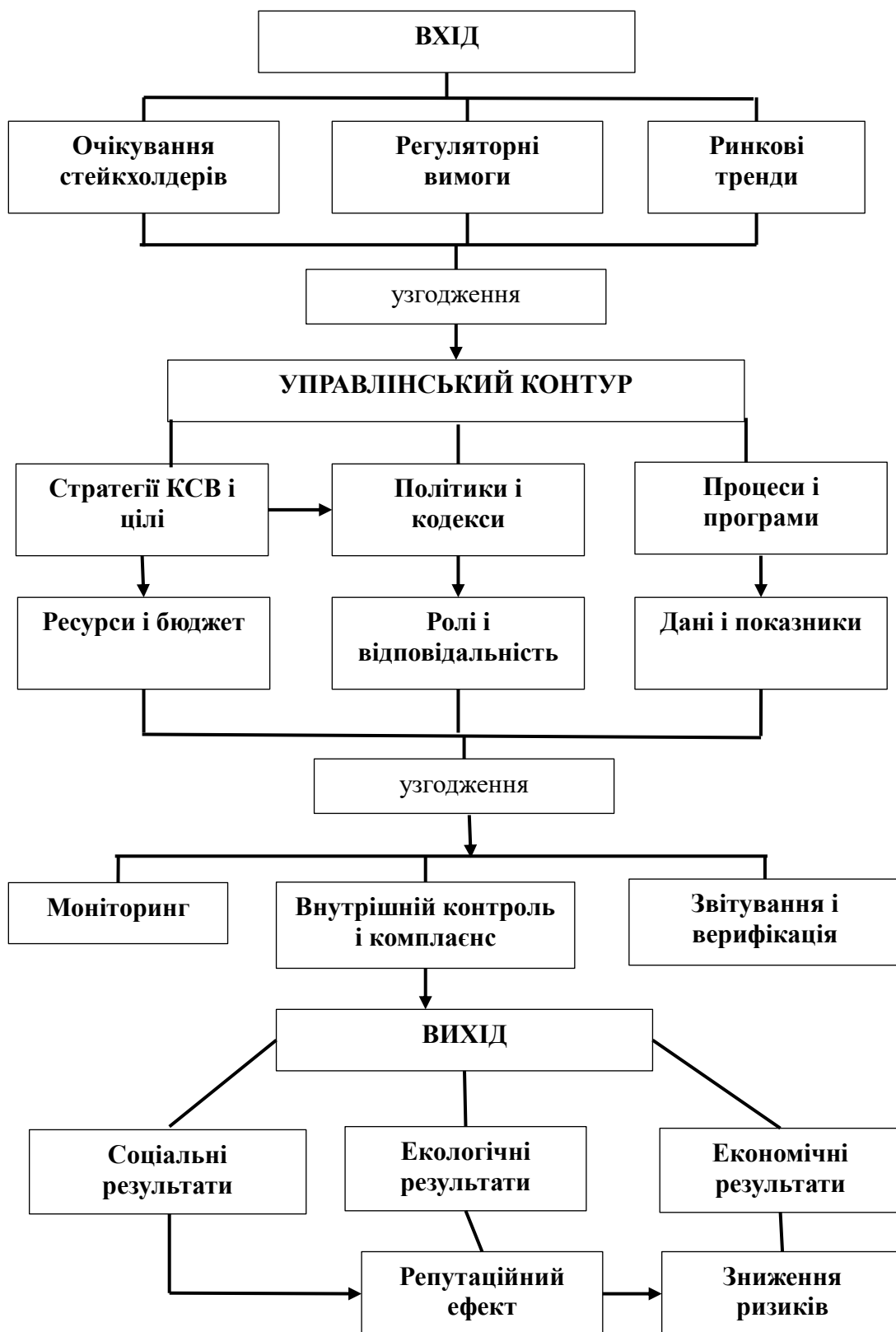


Рисунок 1.1 – Місце КСВ у системі управління організацією

Джерело: розроблено автором на основі [7;14;16]

Отже, впровадження КСВ підвищує рівень довіри до компанії та її стійкість через систематизацію політик, процедур контролю і прозорості публічної звітності. Позитивний ефект проявляється у підсиленні якості управління репутаційними та операційними ризиками, а також у зростанні привабливості роботодавця через стандарти етики, охорони праці й управління персоналом. Основні обмеження пов'язані з формалізацією, коли КСВ зводиться до звітних практик, зростають витрати без вимірюваного результату, а оцінювання впливів обтяжується дефіцитом даних та різними підходами до метрик, що підсилює ризик декларативних практик.

1.2 Діалог зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям удосконалення соціально відповідальних практик компаній

Діалог зі стейкхолдерами у практиці корпоративної соціальної відповідальності є інструментом управління, який забезпечує отримання вимог і очікувань ключових груп, перевірку пріоритетів, зниження нефінансових ризиків та підвищення якості управлінських рішень. У підходах до оцінювання матеріальності тем сталості залучення стейкхолдерів розглядають як обов'язковий елемент для визначення значущих впливів, ризиків і можливостей, а також для формування переліку питань, що підлягають управлінню і розкриттю.

Роль стейкхолдерів для бізнесу проявляється у двох площинах. Перша — ресурсна, оскільки стейкхолдери впливають на доступ організації до праці, капіталу, ринків збуту, постачання та дозволів. Друга — інституційна, оскільки стейкхолдери формують легітимність діяльності через довіру, суспільне схвалення, регуляторні рішення і репутаційні оцінки. У цій логіці діалог потрібний не як комунікаційна дія, а як керована процедура, де вхідними даними виступають запити груп, а виходом є рішення, програми та показники виконання.

Стейкхолдерний підхід у менеджменті виходить з того, що організація функціонує в мережі груп і осіб, які впливають на її рішення або зазнають впливу від результатів діяльності, а управління має враховувати їхні очікування як управлінський фактор [21]. У межах сучасних інтерпретацій підхід застосовується

для ідентифікації ключових груп впливу, пріоритизації вимог і побудови цільових комунікацій, що створює основу для подальшого діалогу та контролю ризиків.

Типологія стейкхолдерів у прикладному управлінні часто спирається на поділ на внутрішніх і зовнішніх, а також на первинних і вторинних [22]. Внутрішні групи пов'язані з ресурсами та виконанням цілей організації, зовнішні формують умови доступу до ринків, ресурсів і легітимності, первинні безпосередньо впливають на безперервність діяльності, вторинні здатні істотно впливати через репутаційні та регуляторні канали [23]. Конфлікти інтересів є типовими для цієї моделі, оскільки вимоги груп можуть бути несумісними, тому управлінські компроміси потребують прозорих критеріїв пріоритизації і регламентованих процедур взаємодії.

Результат діалогу визначається роллю стейкхолдерів у кожній фазі управлінського циклу. На етапі ідентифікації тем стейкхолдери виступають джерелом сигналів щодо проблем і очікувань, які не відображені у внутрішній управлінській аналітиці. На етапі проєктування рішень вони виконують експертну функцію через уточнення критеріїв прийнятності та меж компромісів. На етапі виконання вони виконують контрольну функцію через зворотний зв'язок, скарги, претензії, повторні звернення, що дає змогу виявляти розриви між задекларованими зобов'язаннями і фактичними діями. На етапі оцінювання вони виконують легітимаційну функцію, оскільки підтвердження з боку груп впливу формує суспільну довіру до результатів, а непідтвердження трансформується у репутаційні та регуляторні ризики.

Для коректної організації діалогу необхідне чітке розмежування внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Внутрішні стейкхолдери — групи, що перебувають у межах організації або безпосередньо визначають її управлінські рішення через корпоративні повноваження та трудові відносини (персонал, менеджмент, власники і органи корпоративного управління). Зовнішні стейкхолдери — групи поза організацією, які впливають на умови її функціонування або зазнають впливу діяльності (клієнти, постачальники, кредитори, інвестори як контрагенти, держава і регулятори, громади, медіа, громадські організації). Таке розмежування потрібне

для добору форматів участі, правил представництва і показників результативності взаємодії.

Для систематизації груп стейкхолдерів і управлінських очікувань узагальнено типові інтереси, впливи, ризики та потреби у комунікації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація стейкхолдерів організації та управлінські очікування

Група	Інтереси	Вплив на організацію	Ризики для організації	Потреби у комунікації
<i>Внутрішні первинні</i>				
Працівники, менеджмент	оплата, безпека праці, розвиток, справедливі правила	продуктивність, якість рішень, плинність кадрів	страйки, відтік кадрів, зниження якості	регулярні внутрішні канали, зворотний зв'язок, політики і процедури
Власники, інвестори	прибутковість, ризики, прозорість, стратегія	доступ до капіталу, контроль рішень	втрата фінансування, конфлікти власників	звітність, зустрічі, політика розкриття даних
<i>Зовнішні первинні</i>				
Клієнти	якість, ціна, безпека, сервіс	виручка, частка ринку, репутація	падіння попиту, претензії, судові спори	сервісні канали, публічні зобов'язання, моніторинг задоволеності
Постачальники, партнери	стабільні умови, оплати, прогноз попиту	безперервність постачання, собівартість	зриви постачання, дефіцит, зростання цін	договірні комунікації, планування, спільні стандарти
<i>Зовнішні вторинні</i>				
Держава, регулятори	дотримання норм, податки, прозорість	дозволи, санкції, регуляторний тиск	штрафи, блокування діяльності	офіційні канали, комплаєнс, звітність
Громади, медіа, громадські організації	вплив на територію, екологія, етика	репутаційний тиск, суспільна підтримка	репутаційні кризи, бойкоти, конфлікти	публічні консультації, реакція на запити, прозоре інформування
Кредитори, інвестори як контрагенти	ризик, прогноз, стандарти управління	вартість капіталу, умови фінансування	погіршення умов фінансування	розкриття показників, підтвердження процедур контролю

Джерело: складено на основі [21;22;23]

Узагальнення показує, що ефективність стейкхолдерного підходу залежить від коректної ідентифікації первинних і вторинних груп та від здатності менеджменту формалізувати компроміси через правила пріоритизації, а не через ситуативні рішення.

Діалог у межах КСВ доцільно реалізовувати як керований цикл: ідентифікація груп, фіксація тем взаємодії, добір форматів залучення, збір позицій, ухвалення рішення, план виконання, контроль виконання та публічне пояснення результатів [24]. Практичний сенс такого підходу полягає у тому, що стейкхолдерні запити переводяться у завдання, ресурси та контрольні показники, а організація отримує документовану основу для управління очікуваннями і мінімізації конфліктів [26].

За змістом виділяють консультативні формати (консультації, опитування, фокус-групи), публічні формати (слухання, обговорення) та сервісні канали зворотного зв'язку (лінії звернень, прийомни, електронні звернення) [24]. За способом реалізації застосовують очні та цифрові канали, а вимоги до якості діалогу мають включати регулярність, прозору логіку прийняття рішень та документування результатів, щоб уникати імітації участі та розриву між заявленими обіцянками і фактичними діями [25].

Для систематизації інструментів діалогу та їх управлінської придатності узагальнено мету, переваги, обмеження та базові показники результативності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Інструменти діалогу зі стейкхолдерами та оцінка їх придатності

Інструмент	Мета	Переваги	Обмеження	Показники результативності
1	2	3	4	5
Консультації (робочі зустрічі)	Узгодження позицій, зняття конфліктів	Висока деталізація рішень	Обмежене представництво	кількість рішень; частка виконаних домовленостей
Опитування (анкети)	Збір очікувань, пріоритизація тем	Масовість, порівнюваність	Ризик формальних відповідей	рівень участі; індекс задоволеності; частка критичних тем

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5
Фокус-групи	Перевірка мотивів, тестування ініціатив	Глибина інсайтів	Витратність, мала вибірка	кількість пропозицій; частка врахованих пропозицій
Публічні обговорення	Легітимація рішень, прозорість	Публічна довіра	Високий репутаційний ризик	охоплення; тональність зворотного зв'язку; кількість заперечень
Канали звернень (лінії, електронні звернення)	Сервіс, реагування на інциденти	Швидкість реакції	Потреба у процесах обробки	час реагування; частка закритих звернень у строк; повторні звернення
Партнерські програми	Спільні проекти та цінність	Стійкі довгострокові відносини	Складність координації	кількість партнерств; ефект проєктів; рівень довіри партнерів

Джерело: складено на основі [24;25;26;43;44]

Інструменти діалогу доцільно формувати як портфель, де масові методи забезпечують структуру тем, а глибинні формати уточнюють критерії прийнятності рішень. Якість діалогу визначається трьома умовами: наявністю правил представництва груп, документуванням рішень і прозорим поясненням відхилення пропозицій. У вимірі результату діалогу ключовими є показники виконання зобов'язань, динаміка повторних звернень, зміни у профілі нефінансових ризиків, а також зміни у довірі та прийнятності управлінських рішень для основних груп.

Отже, проблеми діалогу зі стейкхолдерами найчастіше пов'язані з нерепрезентативністю залучення та домінуванням окремих груп, що спотворює порядок пріоритетів і підсилює конфлікти інтересів. Низька довіра та ризик маніпуляцій виникають тоді, коли відсутні прозорі правила фіксації результатів, критерії відбору пропозицій і контроль виконання домовленостей. Розрив між комунікацією і рішеннями призводить до репутаційних втрат і повторних конфліктів, тому діалог має супроводжуватися документуванням, зворотним зв'язком щодо причин відхилення пропозицій та регулярним моніторингом виконання.

1.3 Організаційне забезпечення управління КСВ

Організаційне забезпечення управління КСВ визначає, чи перетворюються соціальні, екологічні та етичні зобов'язання на керовані управлінські рішення, а не на комунікаційні заяви. Для бізнесу стейкхолдери, регулятори та інвестори оцінюють не перелік ініціатив, а наявність підзвітності, контрольованих процедур і перевірюваних даних, які підтверджують результати та знижують нефінансові ризики [45; 46]. Тому контур КСВ має включати розподіл повноважень між органами управління, інтеграцію з ризик-менеджментом і комплаєнсом, а також систему внутрішнього контролю даних для нефінансових розкриттів [47; 48].

Управління корпоративною соціальною відповідальністю потребує закріплення ролей, повноважень і відповідальності між органами корпоративного управління та функціональними підрозділами, щоб соціальні та екологічні зобов'язання переходили у планування, виконання і контроль результатів [27]. Практика показує, що вибір організаційної моделі залежить від масштабу бізнесу, регуляторного навантаження, складності ланцюгів постачання та рівня публічності, оскільки ці параметри визначають потребу у формалізації процедур і звітності [29].

Для вибору моделі доцільно фіксувати щонайменше п'ять критеріїв [47]:

- 1) структуру власності та рівень наглядового контролю;
- 2) регуляторні вимоги до розкриття сталості та очікування щодо верифікації;
- 3) ризиковий профіль ланцюгів постачання та географії операцій;
- 4) частку критичних стейкхолдерів у виручці та репутаційній стійкості;
- 5) зрілість внутрішніх даних і контролів для нефінансової звітності.

За цих умов організаційна модель КСВ має оцінюватися не лише за «зручністю управління», а за здатністю забезпечити простежуваність рішень, контроль виконання і якість даних.

У структурі ролей ключовими є наглядова рада (нагляд і політики), правління (цілі, ресурси, контроль), комплаєнс (дотримання вимог і етика), управління персоналом (політики праці, навчання), закупівлі (вимоги до постачальників), комунікації (діалог і розкриття інформації) [28]. Для зниження

ризиків розриву між політиками та операційним виконанням у практиці корпоративного управління застосовують комітетну архітектуру. На рівні наглядової ради функціонує комітет з питань сталості або ризиків, який затверджує політики КСВ, контролює виконання ключових зобов'язань і переглядає якість нефінансових розкриттів [46]. На рівні правління формується міжфункціональний комітет КСВ, який координує програми, узгоджує показники та вирішує конфлікти пріоритетів між функціями. Для контролю якості управління і даних доцільно застосовувати модель трьох ліній, де перша лінія виконує процеси та фіксує первинні дані, друга лінія встановлює правила, методики і моніторинг ризиків, третя лінія забезпечує незалежну оцінку системи контролю та достовірності інформації [48].

Організаційні варіанти найчастіше зводяться до централізованого підходу, матричного підходу або розподіленої відповідальності між функціями, що формує різну швидкість рішень, якість контролю і ризики формалізації [27].

Для узагальнення ключових характеристик подано порівняння моделей управління КСВ (табл. 1.5). Оцінювання виконано через умови доцільності, управлінські переваги, обмеження та ризики впровадження.

Таблиця 1.5 – Організаційні моделі управління КСВ та їх порівняння

Модель	Умови доцільності	Переваги	Обмеження	Ризики впровадження
1	2	3	4	5
Централізована (менеджер, відділ КСВ)	Велика компанія, публічність, високі вимоги до звітності	Єдиний центр координації, стандарти, контроль показників	Ризик відокремлення від операцій, перевантаження функції	Формалізація без впливу на процеси, конфлікти з функціями
Матрична (КСВ координатор + відповідальні у функціях)	Середні та великі компанії, багато процесів і проєктів	Інтеграція в процеси, розподіл навантаження, швидша імплементація	Складність узгодження, потреба у регламентах і комітетах	Розмитість відповідальності, дублювання робіт, затримки рішень
Розподілена відповідальність між функціями	Малі та середні компанії, обмежені ресурси	Низькі адміністративні витрати, близькість до операцій	Нерівномірна якість практик, слабка звітність	Фрагментація ініціатив, прогалини контролю, репутаційні втрати

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4	5
Комітетна (комітет наглядової ради + комітет правління)	Публічність, значні ризики, потреба у нагляді	Підзвітність, контроль пріоритетів	Потреба у дисципліні протоколювання	Імітація контролю, повільні рішення
Центр компетенцій	Група компаній, кілька майданчиків	Єдині методики, локальне виконання	Складність узгодження методик	Розрив між центром і майданчиками
Інтеграція через ризик-менеджмент і комплаєнс	Високі комплаєнс-ризика, ланцюги постачання	Узгодження з контролями і санкційними ризиками	Може звужити КСВ до «перевірок»	Втрата соціальної складової КСВ
Аутсорсингова підтримка (консалтинг, аудит)	Дефіцит експертизи, старт системи	Швидкий запуск методик	Залежність від провайдера	Документи без власників процесів

Джерело: складено автором на основі [27; 28; 29; 46; 47]

Вибір моделі доцільно обґрунтовувати через співвідношення керованості та ресурсної спроможності: централізація підсилює контроль і звітність, матриця підсилює інтеграцію у функції, розподілений підхід знижує витрати, але підвищує ризик фрагментації та слабого контролю.

Організаційні моделі КСВ доцільно розглядати як траєкторію зрілості. На початковому етапі застосовують централізовану або аутсорсингову підтримку для швидкого формування політик і методик. На етапі масштабування доцільні матрична модель або центр компетенцій, які забезпечують включення КСВ у ключові процеси та уніфікацію даних між підрозділами. Для компаній з підвищеним нефінансовим ризиком ефективними є комітетна модель та інтеграція з ризик-менеджментом, де підзвітність і внутрішній контроль даних стають обов'язковими елементами управлінського контуру.

Регламентування КСВ доцільно розглядати як систему внутрішніх документів, що перетворює декларації про відповідальну поведінку на обов'язкові для виконання правила, процеси контролю та вимірювані управлінські дії [30; 32]. За відсутності формалізованих політик і процедур КСВ часто зводиться до разових

ініціатив без прозорого узгодження, ресурсного забезпечення та перевірюваних результатів [31].

До внутрішнього регламентного поля КСВ доцільно включати процедури належної обачності, які охоплюють ідентифікацію фактичних та потенційних негативних впливів, визначення заходів реагування, відстеження результатів і публічне інформування про підхід до управління впливами [45]. Окремий елемент організаційної спроможності становлять канали повідомлень і механізми розгляду скарг, які мають забезпечувати доступність, передбачуваність процедур і фіксацію управлінських рішень за зверненнями.

Базовий пакет документів КСВ включає кодекс етики, антикорупційні правила, політику прав людини, політику охорони праці, екологічну політику, правила відповідальних закупівель, порядок опрацювання звернень і повідомлень про порушення [32]. Процедурний блок має охоплювати планування програм КСВ, бюджетування, погодження, календар реалізації, моніторинг виконання, управлінську звітність та підготовку нефінансового розкриття.

Для практичної керованості ці документи доцільно поєднувати з матрицею відповідальності, яка визначає ролі, точки контролю та періодичність дій у межах ключових процесів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Матриця відповідальності за процесами КСВ

Процес КСВ	Відповідальний	Виконавець	Контроль	Документ і періодичність
1	2	3	4	5
Кодекс етики та стандарти поведінки	Правління	Керівник комплаєнс, HR	Наглядова рада або комітет	Кодекс етики, перегляд 1 раз на рік
Антикорупційні правила та конфлікт інтересів	Керівник комплаєнс	Юридична служба, HR	Внутрішній аудит	Антикорупційна програма, звіт щокварталу
Політика прав людини та недискримінації	HR-директор	HR, керівники підрозділів	Керівник комплаєнс	Політика прав людини, моніторинг 2 рази на рік
Охорона праці та безпека	Керівник служби охорони праці	Інженер з охорони праці, керівники змін	Внутрішній аудит	Положення з охорони праці, аудит щомісяця

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4	5
Екологічні практики та ресурсоощадність	Керівник екологічного напрямку	Служба екології, технічні служби	Правління	Екологічна політика, звіт щокварталу
Відповідальні за закупівлі та оцінка постачальників	Керівник закупівель	Закупівельники, комплаєнс	Правління	Політика закупівель, оцінка 1 раз на рік
Планування програм КСВ і бюджет	Керівник напрямку КСВ	Фінансова служба, комунікації	Правління	План КСВ, бюджет, перегляд 1 раз на рік
Підготовка нефінансової інформації та звітності	Керівник напрямку КСВ	Власники даних у функціях	Внутрішній аудит	Регламент звітності, цикл 1 раз на рік

Джерело: складено автором на основі [30; 31; 32]

Матриця фіксує персональну відповідальність, розмежовує виконання і контроль та зменшує ризик формального виконання політик без управлінських рішень і доказової бази для звітності.

Система показників КСВ має забезпечувати управлінський контроль у п'яти напрямках: соціальному, кадровому, екологічному, етичному та управлінському [33]. Для кожного показника визначаються правило розрахунку, власник даних, періодичність оновлення та порядок верифікації, щоб уникати розбіжностей між фактичними даними і публічною звітністю [34].

Моніторинг доцільно будувати на первинних джерелах даних: облік охорони праці, кадрові системи, виробничі лічильники, реєстри інцидентів, реєстри закупівель і комплаєнсу, а контроль якості даних забезпечувати документуванням, вибірковими перевітками та узгодженням показників між функціями [35]. Для підвищення доказовості нефінансових розкриттів доцільно впроваджувати «паспорт показника», який містить визначення, межі охоплення, методику розрахунку, джерела первинних даних, відповідальних осіб і перелік підтверджувальних документів. Підготовка нефінансової інформації має спиратися на внутрішні контролю, сумісні з підходами до надання впевненості щодо звітності зі сталості, де предметом перевірки стає не лише цифра, а і процес отримання,

узгодження та зберігання доказів [50]. У цій логіці модель трьох ліній формує практичний механізм розподілу відповідальності за дані та їх перевірку

Нефінансова та інтегрована звітність потребують зіставних індикаторів і підтверджувальних матеріалів, оскільки зовнішні користувачі оцінюють не перелік ініціатив, а стабільність результатів і достовірність розкриття (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Система показників КСВ для управлінського контролю

Напрямок	Показник	Формула або правило розрахунку	Джерело даних	Частота
Соціальний	Рівень виробничого травматизму (LTIFR)	$\text{Кількість травм з втратою працездатності} \times 1000000 \div \text{відпрацьовані години}$	Журнали охорони праці, акти розслідування	щомісяця
Кадровий	Плинність персоналу	$\text{Кількість звільнень} \div \text{середньооблікова чисельність} \times 100 \%$	Кадрова система, накази	щомісяця
	Навчання персоналу	$\text{Середня кількість годин навчання на 1 працівника за період}$	Навчальні реєстри, HR-звіти	щокварталу
Екологічний	Енергоємність	$\text{Споживання енергії} \div \text{обсяг виробництва або виручка (обраний базис фіксується у методиці)}$	Лічильники, рахунки постачальників, управлінський облік	щомісяця
	Відходи	$\text{Частка відходів, переданих на переробку: перероблено} \div \text{утворено} \times 100 \%$	Реєстри відходів, договори утилізації	щокварталу
Етичний	Порушення етики і комплаєнсу	$\text{Кількість підтверджених випадків порушень за період}$	Лінія повідомлень, службові розслідування	щокварталу
Управлінський	Оцінка постачальників	$\text{Частка постачальників, оцінених за критеріями КСВ: оцінено} \div \text{усі постачальники} \times 100 \%$	Реєстр закупівель, анкети оцінки	1 раз на рік

Джерело: складено автором на основі [33;34;35]

Система показників КСВ, наведена в таблиці, забезпечує перехід від опису заходів до контролю результатів через фіксацію правил розрахунку, джерел даних і частоти оновлення, що є передумовою зіставності показників у часі та між підрозділами. Визначення періодичності та прив'язка показників до первинних реєстрів підсилюють достовірність даних і зменшують ризик розбіжностей між управлінською інформацією та публічними розкриттями. Поєднання соціальних,

кадрових, екологічних, етичних та управлінських індикаторів створює комплексний контур контролю, у межах якого можливо виявляти відхилення, визначати причини, коригувати програми та підтверджувати результативність КСВ на основі даних, а не декларацій.

Для системного аналізу КСВ доцільно застосовувати поєднання методик, які дають змогу оцінити зміст регламентів, якість розкриття інформації, рівень управлінської інтеграції та пріоритетність тем, а також сформувати вимірювані цілі, показники контролю і підходи до оцінювання результатів (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Методики аналізу КСВ, мета застосування і результат

Методика	Мета застосування	Вхідні дані	Результат
1	2	3	4
Аналіз політик КСВ	Виявити повноту та узгодженість регламентів	Кодекс етики, політики, процедури, накази	Перелік прогалин, карта відповідності вимогам
Контент-аналіз звітів	Оцінити розкриття тем і доказовість заяв	Нефінансова та інтегрована звітність, сайт	Матриця розкриття, індекс якості розкриття
Оцінка зрілості КСВ	Визначити рівень інтеграції КСВ в управління	Структура, процеси, КРІ, контроль	Рівень зрілості, перелік пріоритетів розвитку
Картування стейкхолдерів	Ранжувати групи за впливом і очікуваннями	Опитування, інтерв'ю, реєстри звернень	Карта стейкхолдерів, план комунікацій
Оцінка матеріальності тем	Пріоритизувати теми КСВ для програм і звітності	Карта стейкхолдерів, ризики, стратегія	Матриця матеріальності, перелік топ-тем
Порівняльний аналіз з бенчмарками	Визначити відхилення від найкращих практик	Звіти лідерів галузі, стандарти, КРІ	GAP-аналіз, цільові значення показників
Дерево цілей КСВ	Узгодити цілі, задачі, показники та заходи	Матеріальність, стратегія, ризики	Ієрархія цілей, паспорт ініціатив
Портфель програм КСВ	Сформувати оптимальний набір ініціатив	Перелік ініціатив, ресурси, ризики	Матриця пріоритетів, календар реалізації
Бюджетування програм	Забезпечити фінансування і контроль витрат	Кошториси, ліміти, план закупівель	Бюджет КСВ, правила погодження витрат
КРІ та карта контролю	Закріпити вимірювання і управлінські дії	КРІ, джерела даних, частота збору	Панель контролю, тригери корекції програм
Оцінка ефекту	Підтвердити результативність і доцільність	Факт-показники, витрати, ризики	Оцінка ефекту, рішення про масштабування

Джерело: складено автором на основі [36; 37; 38]

Отже, подані методики створюють логічний контур управління КСВ від фіксації стану і пріоритетів до планування програм, бюджетного контролю та оцінки ефекту, що знижує ризик формалізації та розриву між комунікацією і рішеннями.

Таким чином, теоретико-методичні засади КСВ подано як інтегровану управлінську практику, що поєднує стратегічні цілі, політики, процедури, показники, моніторинг і нефінансову звітність для керування соціальними, екологічними та етичними впливами діяльності організації. Поняття КСВ, сталого розвитку та ESG розмежовано за фокусом, типами показників і інструментами реалізації, що забезпечує коректний добір індикаторів і регламентів контролю. Стейкхолдерний підхід визначено як механізм ідентифікації груп впливу та узгодження очікувань, а організаційні моделі управління КСВ описано через розподіл ролей і відповідальності між органами управління та функціями.

Проблеми впровадження КСВ пов'язані з формалізацією, ризиком декларативних практик, слабкою верифікацією даних і розривом між комунікацією та управлінськими рішеннями. Для зниження цих ризиків потрібні регламентовані політики і процедури, матриця відповідальності, система показників із правилами розрахунку та регулярний контроль якості інформації, що підвищує доказовість звітності й керованість програм КСВ.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА ЧЕРВОНОГО ХРЕСТА УКРАЇНИ

2.1 Загальна характеристика Товариства Червоного Хреста України

Товариство Червоного Хреста України є всеукраїнською добровільною громадською гуманітарною організацією, правовий статус якої визначено окремим законом України. Організація має спеціальний гуманітарний статус, діє як громадська організація зі статусом юридичної особи та виконує допоміжну роль щодо держави у сфері медичної, соціальної та гуманітарної підтримки населення [51; 52].

У системі гуманітарної допомоги України Товариство Червоного Хреста України виконує функцію швидкого реагування на наслідки війни, надзвичайних ситуацій, переміщення населення та погіршення доступу до базових соціальних послуг. Його діяльність має прикладний характер, оскільки охоплює передачу продуктових і гігієнічних наборів, евакуаційну підтримку, психосоціальну допомогу, навчання першій допомозі, мобільну медичну допомогу та соціальний догляд [53].

Масштаб діяльності Товариства Червоного Хреста України свідчить про його національне значення. Організація працює через 24 обласні та майже 200 районних організацій, а щоденне надання допомоги забезпечує волонтерська база, що перевищує 8000 осіб [53]. Така мережа дає змогу поєднувати центральну координацію з роботою на місцевому рівні, що є важливим для доставки допомоги у громади, які мають різний рівень гуманітарних потреб.

Основними отримувачами допомоги є внутрішньо переміщені особи, люди похилого віку, особи з інвалідністю, маломобільні особи, родини з дітьми, постраждалі від воєнних дій, громади, медичні та соціальні установи. Підтримка цих груп має різну форму: від забезпечення продуктами, водою, засобами гігієни та

побутовими речами до грошових програм, догляду вдома, медичних виїздів і психосоціальних заходів [54; 55].

Ключовими партнерами Товариства Червоного Хреста України є державні органи, місцеве самоврядування, міжнародні організації, національні товариства Червоного Хреста інших країн, донори, благодійники та корпоративний сектор. Партнерська модель посилює ресурсну спроможність організації, але одночасно формує підвищені вимоги до прозорості, контролю цільового використання коштів, координації програм і звітності перед суспільством [56; 57].

Організаційна структура управління Товариством Червоного Хреста України подано на рисунку 2.1.

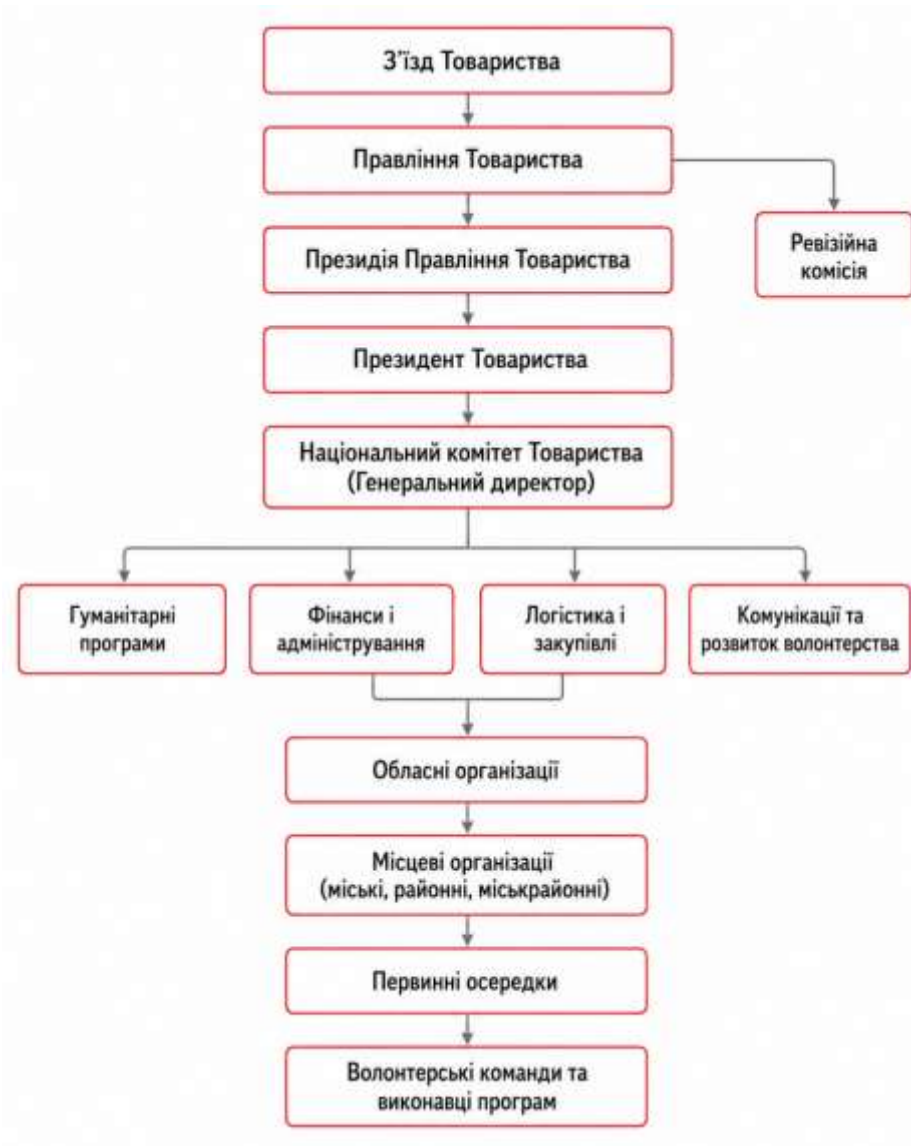


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління Товариства Червоного Хреста України [52;53]

Управління Товариством Червоного Хреста України побудоване за багаторівневою моделлю, яка поєднує керівні, виконавчі та контрольні ланки. Вищим керівним органом є З'їзд Товариства, у період між з'їздами керівні функції виконує Правління, поточне спрямування діяльності забезпечує Президія Правління, а загальне представництво організації здійснює Президент Товариства. Оперативне управління справами, майном і коштами покладено на Національний комітет Товариства, який є виконавчим органом і очолюється Генеральним директором.

Організаційна структура управління Товариства Червоного Хреста України відображає поєднання централізованого стратегічного керівництва з розгалуженою системою регіонального та місцевого виконання програм. Така модель забезпечує широке територіальне охоплення і можливість реагування на потреби населення в різних громадах, проте одночасно підвищує вимоги до внутрішнього контролю, звітності, уніфікації процедур та швидкості управлінських рішень.

Динаміка фінансових показників Товариства Червоного Хреста України у 2023–2025 рр. відображає розширення масштабів гуманітарної діяльності в умовах повномасштабної війни. Зростання активів, збільшення чисельності працівників і високий прогностичний обсяг доходу за 2024 р. вказують на посилення ресурсної ролі організації, але така динаміка потребує чіткішого фінансового контролю, внутрішньої звітності та управління операційним навантаженням [53; 58].

Фінансову діагностику проведено за показниками доходу, активів, зобов'язань, кадрового забезпечення та фінансового результату, що характеризують ресурсний потенціал і стійкість управління організації в умовах війни (табл. 2.1). У 2023–2025 рр. ТЧХУ перейшло до значно більшого масштабу фінансової та організаційної діяльності. Найбільш показовим є те, що активи зросли на 30,15%, а чисельність працівників — на 99,54%, тому організація не лише акумулювала більше ресурсів, а й розширювала виконавчу систему для роботи з гуманітарними програмами.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансових показників ТЧХУ у 2023–2025

рр.

Показник	2023	2024	2025	Темп зміни, %	Аналітична оцінка
Дохід, млрд грн	8,97	29,64 прогноз	н/д	+230,41	Прогноз на 2024 р. показує різке зростання ресурсної бази, що пов'язане з високою потребою у гуманітарній підтримці населення під час війни.
Чистий фінансовий результат, млн грн	0	-0,84	0	н/д	Нульовий результат у 2025 р. після збитку 2024 р. вказує на стабілізацію фінансового балансу, але не характеризує ефективність програм.
Активи, млрд грн	4,69	5,99	6,10	+30,15	Зростання активів свідчить про посилення матеріальної та фінансової бази для виконання гуманітарних програм.
Зобов'язання, млрд грн	2,27	1,51	1,75	-22,84	Скорочення зобов'язань порівняно з 2023 р. знижує фінансове навантаження, хоча їхній обсяг залишається суттєвим для неприбуткової організації.
Кількість працівників, осіб	435	561	868	+99,54	Майже двократне зростання персоналу відображає розширення програм, логістики, адміністрування та контролю.
Середня зарплата до оподаткування, грн	н/д	597	47 288	н/д	Показник за 2024 р. має ознаки неповноти або технічної нерепрезентативності, тому оцінювати оплату праці потрібно обережно.
Дохід на працівника, млн грн	20,62	н/д	н/д	н/д	У 2023 р. показник був високим, що свідчить про значне фінансове навантаження на одного працівника.

Джерело: складено автором на основі [58]

Фінансову динаміку подано через співвідношення доходу, активів і зобов'язань, що характеризує ресурсну базу організації та рівень її фінансового навантаження у 2023–2025 рр. (рис. 2.2). Активи ТЧХУ зростали послідовно: з 4,69 млрд грн у 2023 р. до 6,10 млрд грн у 2025 р., тоді як зобов'язання зменшилися порівняно з 2023 р. Прогнозний дохід за 2024 р. значно перевищує рівень 2023 р., що відображає очікуване розширення гуманітарного фінансування. Якщо активи і доходи зростають швидше, ніж кадрова й контрольна система, це створює

додаткове навантаження на управлінську, фінансову та контрольну систему організації.

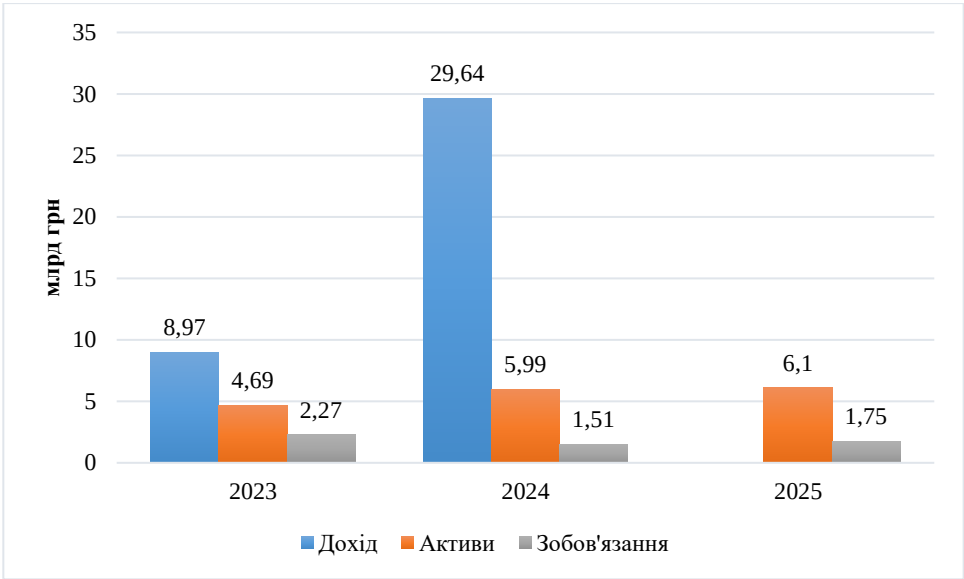


Рисунок 2.2 – Динаміка доходу, активів і зобов’язань ТЧХУ у 2023–2025 рр. (млрд. грн)

Джерело: розроблено автором на основі [53;58]

Ресурсний потенціал Товариства Червоного Хреста України у 2023–2025 рр. характеризується зростанням штатної чисельності, сталою регіональною мережею та високою роллю волонтерської підтримки [53; 58]. Діагностику проведено через зіставлення кадрових, волонтерських і організаційних параметрів із фінансовим масштабом діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Ресурсний потенціал ТЧХУ у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Діагностичний висновок
1	2	3	4	5
Кількість працівників, осіб	435	561	868	Штатна чисельність зросла майже вдвічі, що свідчить про масштабування операційної діяльності.
Кількість волонтерів, осіб	понад 8000	понад 8000	понад 8000	Волонтерська база залишається стратегічним ресурсом підтримки гуманітарних програм і реагування.
Кількість регіональних організацій, од.	24	24	24	Територіальна мережа є стабільною, тому розширення діяльності відбувалося не через нові регіони, а через посилення навантаження всередині наявної структури.

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Дохід на одного працівника, грн	20623478	52837226	н/д	У 2024 р. прогнозний показник різко зріс, що вказує на підвищення фінансової місткості діяльності на одного працівника.
Основне управлінське навантаження	Розгортання гуманітарних програм і координація допомоги	Масштабування фінансування, закупівель і звітності	Контроль зростання персоналу, активів і регіональної мережі	Управлінське навантаження ускладнюється в міру переходу від оперативної реакції до системного адміністрування великого гуманітарного комплексу.

Джерело: складено автором на основі [53;58]

Ресурсне зміцнення ТЧХУ відбувалося через зростання штатної чисельності та фінансового масштабу діяльності. Стала регіональна мережа свідчить про посилення координації в межах наявної організаційної структури. Найбільш чутливою ділянкою залишається управлінська спроможність, оскільки збільшення працівників, волонтерів, програм і ресурсів потребує чіткішого контролю та внутрішньої взаємодії.

Отже, Товариство Червоного Хреста України є масштабною гуманітарною організацією з розгалуженою управлінською, регіональною та волонтерською мережею. У 2023–2025 рр. організація нарощувала активи, штатну чисельність і ресурсну базу, що пов'язано з високим рівнем гуманітарних потреб під час війни. Зростання фінансового й операційного масштабу ТЧХУ потребує посилення внутрішнього контролю, прозорості звітності, координації регіональних організацій та чіткого управління кадровим навантаженням.

2.2 Аналіз соціально відповідальних практик Товариства Червоного Хреста України

Соціально відповідальні практики Товариства Червоного Хреста України формують багатокомпонентну систему допомоги, яка поєднує термінове реагування, медичну й соціальну підтримку, освітньо-профілактичну роботу та

відновлення громад. Їх зміст визначається не формальним переліком послуг, а характером соціального ефекту, який організація створює для різних груп населення [53; 60].

Соціально відповідальні практики ТЧХУ згруповано за типом соціального ефекту, що характеризує напрями діяльності організації та рівень впливу на різні групи отримувачів допомоги (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Напрями соціально відповідальної діяльності ТЧХУ

Напрямок діяльності	Цільова група	Основний соціальний ефект	Аналітична оцінка
Гуманітарна допомога та екстрене реагування	Внутрішньо переміщені особи, постраждалі від бойових дій, громади у кризових зонах	Оперативне забезпечення базових потреб, стабілізація критичних життєвих умов, швидке реагування на надзвичайні ситуації	Це напрям із найвищою швидкістю впливу, оскільки його результат безпосередньо пов'язаний із виживанням і первинною підтримкою населення
Медична, психосоціальна та реабілітаційна підтримка	Особі з травмами, хронічними захворюваннями, психологічними наслідками війни, родини постраждалих	Підтримка фізичного та психічного здоров'я, відновлення працездатності, зниження соціальної вразливості	Цей блок має найбільшу глибину соціального ефекту, бо поєднує короткострокову допомогу з відновленням людського потенціалу
Соціальний догляд і підтримка вразливих груп	Люди похилого віку, люди з інвалідністю, маломобільні особи, самотні громадяни	Підтримка повсякденного функціонування, зменшення соціальної ізоляції, збереження доступу до базових послуг	Напрямок має менший масштаб охоплення, але характеризується високою адресністю та соціальною глибиною
Освітньо-профілактичні та безпекові практики	Населення громад, молодь, волонтери, діти, учасники освітніх програм	Формування навичок першої допомоги, підвищення безпеки, профілактика ризиків, поширення гуманітарних знань	Результат цього напрямку має відкладений ефект, проте він знижує майбутні соціальні втрати і підвищує стійкість населення
Відновлення громад і довгострокова стійкість	Територіальні громади, місцеві ініціативи, заклади соціальної інфраструктури, учасники програм відновлення	Посилення локальної спроможності, відновлення середовища життєдіяльності, формування стійких моделей підтримки	Це стратегічний напрям, значення якого зростає у міру переходу від кризового реагування до відбудови та соціального відновлення

Джерело: складено автором на основі [53; 60]

Соціально відповідальна діяльність ТЧХУ охоплює не лише гуманітарну допомогу. Оперативний ефект формують гуманітарна підтримка та екстрене реагування, глибший соціальний результат – медичні, психосоціальні й реабілітаційні практики, тривалий вплив – освітньо-безпекові напрями та відновлення громад. Наведена структура поєднує термінову, підтримувальну та стратегічну моделі соціальної відповідальності.

Структуру соціально відповідальних практик ТЧХУ відображено через їх відсотковий розподіл за типом соціального ефекту (рис. 2.3).

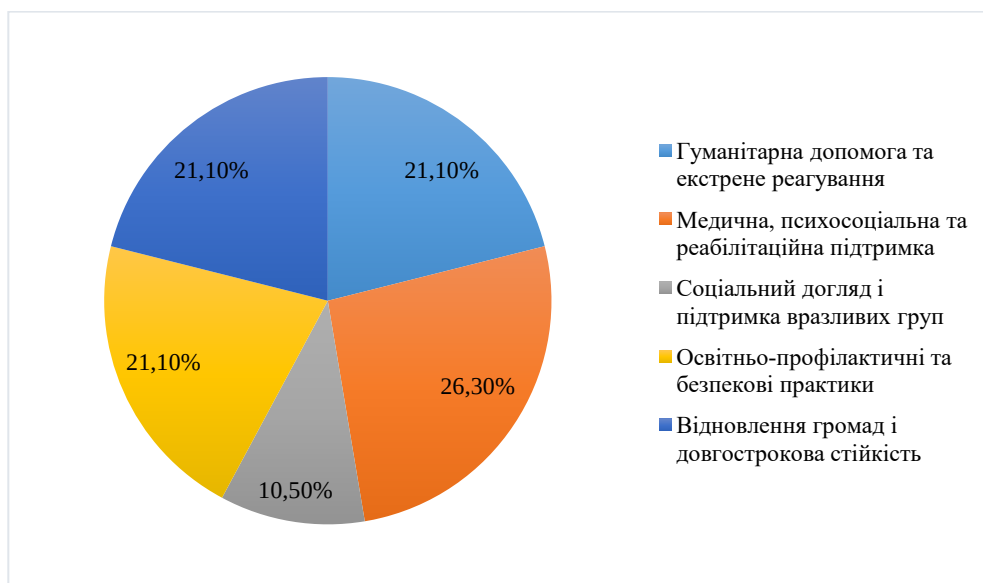


Рисунок 2.3 – Структура напрямів соціально відповідальної діяльності ТЧХУ за типом соціального ефекту, %

Джерело: розроблено автором на основі [60]

Найбільшу частку мають медична, психосоціальна та реабілітаційна підтримка – 26,3%. Гуманітарна допомога, екстрене реагування, освітньо-безпекові практики та відновлення громад становлять по 21,1%, соціальний догляд і підтримка вразливих груп – 10,5%. Розподіл підтверджує комплексний характер соціальної відповідальності ТЧХУ, що поєднує кризову допомогу, медико-соціальний супровід і довгострокове відновлення.

Результативність гуманітарної допомоги ТЧХУ варто оцінювати через показники охоплення населення, масштаби розподілу базових ресурсів, спроможність до евакуаційної підтримки та поширення навичок першої допомоги.

Така система індикаторів дає підстави визначити не лише обсяг виконаної роботи, а й реальну суспільну віддачу організації в умовах повномасштабної війни [64; 66].

Операційна модель ТЧХУ має виразну регіональну спрямованість: допомога надходить по всій території України, але найвища інтенсивність реагування зосереджена у прифронтових громадах, зонах евакуації та регіонах із високою концентрацією внутрішньо переміщених осіб.

Результативність гуманітарної допомоги оцінено через зіставлення ключових офіційно оприлюднених індикаторів діяльності ТЧХУ (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка результатів гуманітарної допомоги ТЧХУ

Показник	2024	2025	Темп зміни, %	Аналітичний висновок
Кількість отримувачів допомоги, осіб	12800000	13000000	+1,6	Охоплення допомогою залишалося дуже високим, але темп приросту був помірним. Це свідчить про перехід від різкого розширення допомоги до стабілізації великого гуманітарного масштабу.
Продуктові та гігієнічні набори, од.	12000000	13218445	+10,2	Матеріальна підтримка зберегла ключову роль у діяльності ТЧХУ, оскільки продуктові та гігієнічні набори прямо закривають базові потреби населення в умовах війни.
Особи, навчені першій допомозі	185000	387000	+109,2	Це найдинамічніший показник у таблиці. Його зростання свідчить про посилення профілактичного напрямку роботи, який формує готовність населення діяти під час надзвичайних ситуацій.

Джерело: складено автором на основі [62; 64; 65; 66; 67; 68]

У 2024–2025 рр. ТЧХУ зберіг масштабне охоплення населення гуманітарною підтримкою, а найкраще вимірюваним напрямом з позиції динаміки стало навчання першій допомозі. Динаміку гуманітарного охоплення ТЧХУ оцінено за кількістю осіб, які отримали допомогу, оскільки цей показник є найбільш зіставним офіційним індикатором за 2023–2025 рр. (рис. 2.4). Кількість осіб, охоплених допомогою, зросла з понад 10 млн у 2023 р. до майже 12,8 млн у 2024 р. і понад 13 млн у 2025 р.

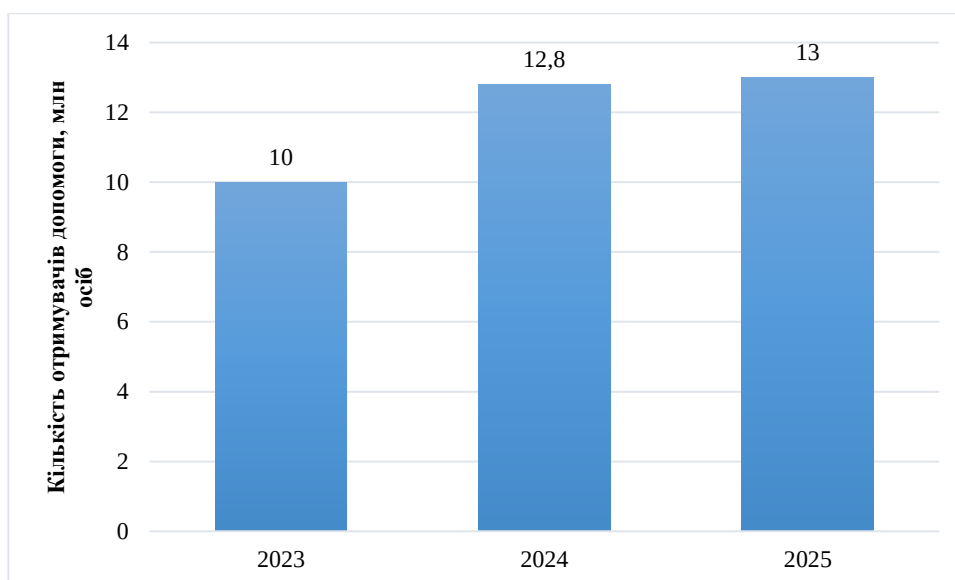


Рисунок 2.4 – Динаміка кількості осіб, охоплених гуманітарною допомогою ТЧХУ у 2023–2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [61; 63; 65]

Наведена динаміка відображає розширення соціального впливу ТЧХУ, посилення логістичного ресурсу та збереження високої ролі організації в гуманітарному реагуванні. Найбільша регіональна спрямованість допомоги пов'язана з прифронтовими територіями, районами евакуації та громадами з високим навантаженням через внутрішні переміщення населення.

Адресність соціально відповідальних практик ТЧХУ визначається тим, що організація працює не з однією універсальною групою отримувачів, а з різними категоріями населення, які мають різний рівень вразливості. Найбільш значущими групами є внутрішньо переміщені особи, люди з інвалідністю, люди похилого віку, маломобільні особи, родини з дітьми, постраждалі від обстрілів, громади та установи соціальної інфраструктури [54; 60; 66].

Для оцінки відповідності допомоги реальним потребам отримувачів зіставлено ключові вразливі групи з видами підтримки: харчуванням, гігієною, водою, житлом, медичною, психосоціальною, евакуаційною та соціальною допомогою [55; 66; 68]. Це характеризує практичну спрямованість роботи ТЧХУ щодо кожної групи отримувачів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Адресність соціально відповідальних практик ТЧХУ

Група отримувачів	Основні потреби	Практики ТЧХУ	Оцінка відповідності потребам
Внутрішньо переміщені особи	Продукти, гігієна, тимчасове житло, грошова підтримка, побутова адаптація	Продуктові й гігієнічні набори, грошові та ваучерні програми, допомога в місцях тимчасового проживання, підтримка ВПО у громадах	Відповідність висока, оскільки практики закривають першочергові побутові та фінансові потреби після переміщення
Люди з інвалідністю та маломобільні особи	Доступ до догляду, транспортування, медичної допомоги, засобів підтримки	Евакуаційна допомога, соціальний догляд, мобільні медичні бригади, підтримка вдома	Відповідність висока, бо допомога орієнтована на групи, які мають обмежену здатність самостійно отримувати послуги
Люди похилого віку	Догляд, ліки, побутова допомога, соціальний контакт, доступ до базових послуг	Догляд вдома, психосоціальна підтримка, гуманітарна допомога, медичні консультації	Відповідність достатньо висока, проте потребує стабільного кадрового забезпечення соціальних помічників
Постраждали від обстрілів і надзвичайних ситуацій	Негайна допомога, евакуація, перша допомога, вода, продукти, речі першої потреби	Загони швидкого реагування, перша допомога, перша психологічна допомога, гуманітарні набори, підтримка на місцях подій	Відповідність висока, оскільки допомога надається в момент найвищого ризику та має прямий стабілізаційний ефект
Родини з дітьми	Харчування, гігієна, безпечне проживання, психологічна підтримка, доступ до навчання	Продуктові й гігієнічні набори, підтримка прихистків, психосоціальні заходи, освітні та безпекові програми	Відповідність висока, оскільки підтримка охоплює базові потреби родини та знижує ризики для дітей
Громади та соціальні установи	Генератори, обладнання, гуманітарні вантажі, підтримка інфраструктури, готовність до криз	Передача гуманітарних вантажів, підтримка лікарень, шкіл, прихистків, забезпечення автономними засобами тепла й електроенергії	Відповідність стратегічна, оскільки допомога посилює не лише окремих людей, а й спроможність місцевої інфраструктури

Джерело: складено автором на основі [54; 55; 60; 66; 68]

Адресність практик ТЧХУ має різну глибину впливу: для ВПО вона переважно закриває базові потреби та адаптацію, для маломобільних осіб і людей похилого віку — доступ до догляду й медичної підтримки, для постраждалих від обстрілів — негайне реагування. Найсильнішою стороною є широта охоплення цільових груп, а проблемною ділянкою залишається потреба в більш точному

вимірюванні довгострокового соціального результату за кожною категорією отримувачів.

Поглиблену діагностику проведено через порівняння першого й останнього офіційно зафіксованих вимірів кожної практики, що характеризує поточний масштаб та інтенсивність розвитку напрямів у досліджуваному періоді (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка охоплення наймасштабніших соціальних практик ТЧХУ у 2022–2025 рр.

Соціальна практика	Перший зафіксований вимір	Останній зафіксований вимір	Приріст, %	Аналітичний висновок
Комплексна гуманітарна допомога	10000000 осіб, 2022 р.	13000000 осіб, 2025 р.	+30,0	Практика зберігала високе охоплення протягом усього періоду, але приріст був помірним, бо напрям уже у 2022 р. мав надзвичайно великий масштаб [65; 69]
Психосоціальна підтримка	246000 осіб, початок 2023 р.	878000 осіб, 2024 р.	+256,9	Це один із найдинамічніших напрямів ТЧХУ, що відображає різке зростання потреб населення у психоемоційній підтримці [61; 70]
Навчання першій допомозі	97000 осіб, початок 2023 р.	387000 осіб, 2025 р.	+299,0	Це найдинамічніша з трьох практик за темпом приросту, що свідчить про швидке посилення освітньо-безпекового компонента діяльності ТЧХУ [61; 67]

Джерело: складено автором на основі [61; 65; 67; 69; 70]

Гуманітарна допомога є найбільшою за обсягом, але має нижчий темп приросту, бо вже на початку війни була масовою. Психосоціальна підтримка та навчання першій допомозі стартували з менших значень, проте зростали значно швидше, що вказує на розширення не лише матеріальної, а й відновлювальної та профілактичної функції ТЧХУ.

Інтенсивність розвитку соціальних практик оцінено за приростом між першим і останнім зафіксованими вимірами, що відокремлює найбільший масштаб охоплення від найшвидшого розширення напрямку (рис. 2.5). Найвищий темп приросту мало навчання першій допомозі — 299,0%, далі йшла психосоціальна підтримка — 256,9%, тоді як гуманітарна допомога зросла на 30,0%.

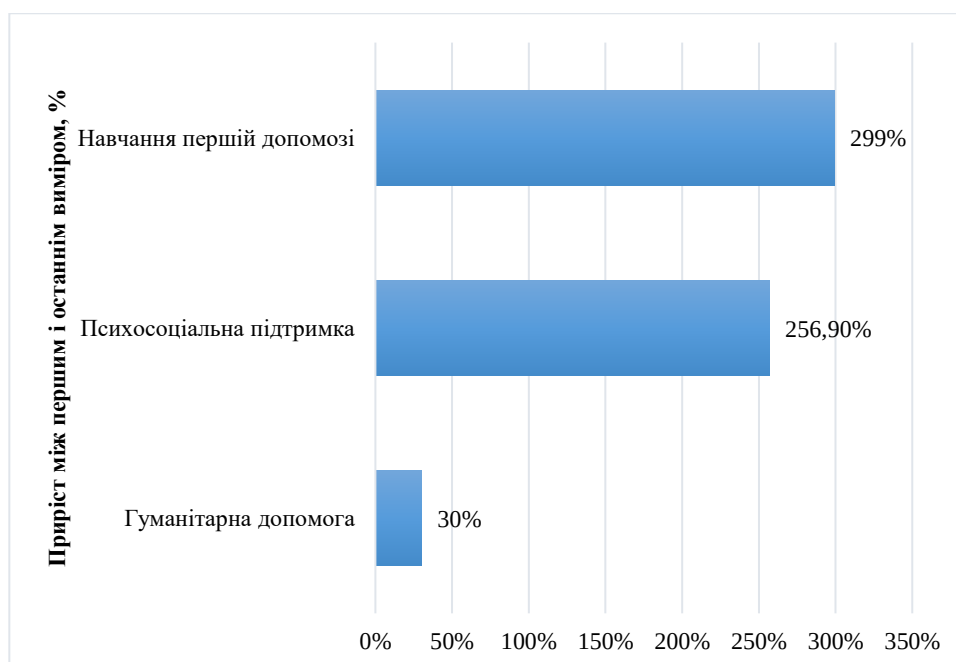


Рисунок 2.5 – Приріст охоплення трьох провідних соціально відповідальних практик ТЧХУ між першим та останнім офіційно зафіксованими вимірами у 2022–2025 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [61; 65; 67; 69; 70]

Найбільш інтенсивно ТЧХУ посилювало ті практики, які спрямовані на відновлення, підготовку населення до ризиків і зміцнення безпекової спроможності громад. У 2022–2025 рр. соціальна діяльність ТЧХУ розвивалася не лише в бік масової роздачі допомоги, а й у бік нарощування довшого соціального ефекту.

Найбільше пряме соціальне охоплення серед проаналізованих практик ТЧХУ має психосоціальна підтримка: у 2024 р. її отримали понад 367 тис. осіб, а майже 2 тис. осіб пройшли навчання з першої психологічної допомоги [71]. Значний масштаб має й інформування з мінної безпеки: з початку повномасштабного вторгнення інформаційними сесіями охоплено понад 300 тис. осіб, серед них 191 тис. дітей; лише у грудні 2024 р. проведено 686 сесій для 17606 осіб [72].

Підтримка людей з інвалідністю характеризується меншою масовістю порівняно з психосоціальною підтримкою, але має вищу інтенсивність і регулярність допомоги. ТЧХУ підтримує понад 200 тис. людей з інвалідністю, а в межах догляду вдома у серпні 2024 р. під опікою перебували 7398 підопічних, для яких здійснено 94400 візитів і надано 723277 послуг [53; 54]. Це підтверджує, що

перші дві практики мають найбільше охоплення, а підтримка людей з інвалідністю вирізняється глибиною соціального супроводу.

Діагностику соціально відповідальних практик ТЧХУ проведено за 5-бальною шкалою за критеріями масштабу охоплення, адресності, швидкості реагування, прозорості та довгострокового соціального ефекту. Для оцінювання обрано п'ять практик, що відображають кризову, медичну, психосоціальну та фінансову підтримку населення (Додаток А, табл. 1.А). Найвищу загальну оцінку має гуманітарна допомога – 4,6 бала, що пояснюється найбільшим масштабом охоплення та швидким закриттям базових потреб населення (рис. 2.6).

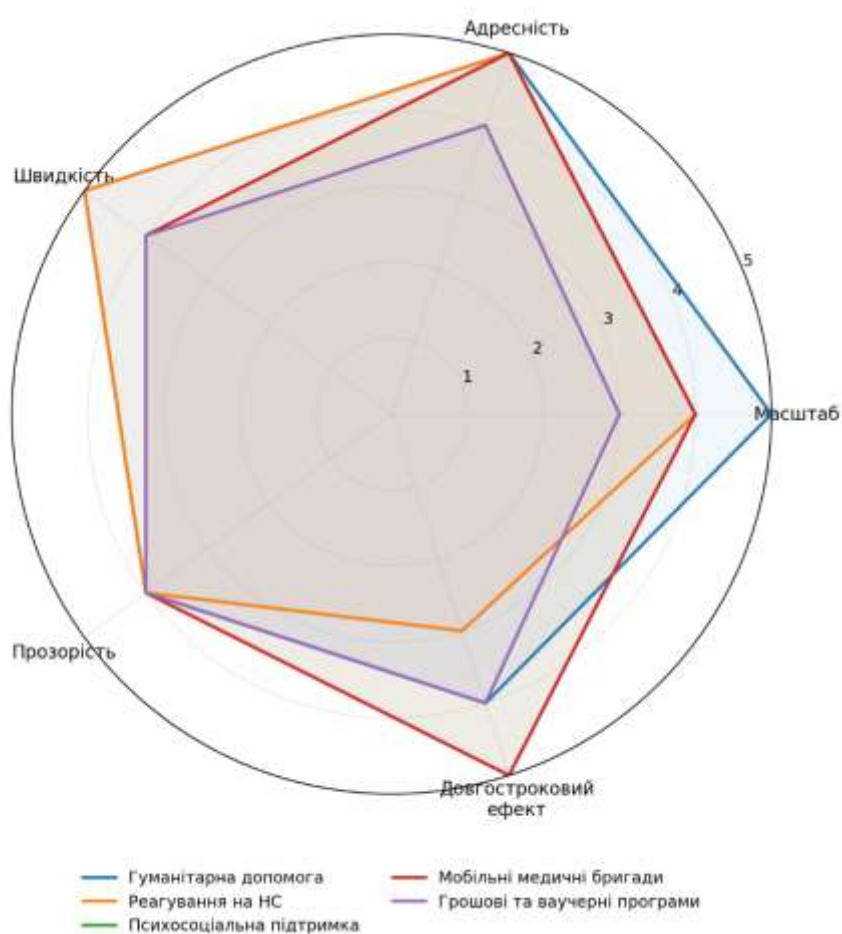


Рисунок 2.6 – Профіль результативності соціально відповідальних практик ТЧХУ

Джерело: розроблено автором на основі [55; 60; 66; 68; 70; 75]

Мобільні медичні бригади й психосоціальна підтримка отримали по 4,4 бала, оскільки мають нижчий абсолютний масштаб, але сильніший довгостроковий

ефект для здоров'я, відновлення та соціальної стійкості. Грошові та ваучерні програми мають нижчу оцінку через менший відкрито підтверджений масштаб, проте їхня адресність залишається високою.

Партнерська підтримка посилює соціально відповідальну діяльність ТЧХУ через фінансові, логістичні, продуктові, медичні та управлінські ресурси зовнішніх учасників. Партнерську базу охарактеризовано через ключові організації, підтримані програми, отримані ресурси та ризики залежності від зовнішньої допомоги (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Партнерська база соціально відповідальної діяльності ТЧХУ

Група партнерів	Формат участі	Значення для програм	Ризик або обмеження
1	2	3	4
Міжнародний Рух Червоного Хреста і Червоного Півмісяця: Британський, Данський, Норвезький, Німецький, Австрійський Червоні Хрести	Підтримка програми «Догляд вдома», зимової грошової допомоги, гуманітарних і відновлювальних програм	Дає змогу фінансувати адресну допомогу людям похилого віку, людям з інвалідністю та соціально вразливим домогосподарствам. У межах зимової грошової допомоги близько 7000 осіб отримали одноразову виплату 21000 грн на шість місяців опалювального сезону	Залежність від донорських циклів, цільового характеру фінансування та вимог донорської звітності
Всесвітня продовольча програма ООН, WFP	Спільна видача продуктових наборів у громадах з високою гуманітарною потребою, приклад — підтримка літніх людей у Херсоні та Херсонській області	Посилює продовольчу безпеку населення у прифронтових громадах, де люди мають обмежений доступ до стабільного доходу, ринку продуктів і соціальних послуг	Висока залежність від безпекової ситуації, логістики та територіальної доступності громад
Державні органи, Уряд України, Міністерство у справах ветеранів, місцеве самоврядування, ДСНС, обласні військові адміністрації	Реалізація державної програми «Прихисток», виплат ветеранам, евакуаційної підтримки, реагування на надзвичайні ситуації та облаштування місць проживання ВПО	Забезпечує інституційний масштаб. Програма «Прихисток» у 2022–2023 рр. фінансувалася ТЧХУ з бюджетом понад 2,7 млрд грн, а в межах ветеранського напрямку 25 тис. осіб отримали виплати по 16000 грн	Складність координації між державними, місцевими й гуманітарними структурами, ризик затримок у погодженні рішень

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Корпоративний сектор і банківські партнери: Unex Bank, Mastercard, ROZETKA, Raiffeisen, Nestlé, Epicentr, Henkel, Samsung, Bayer, Glovo, P&G, Coca-Cola, Vodafone, Uklon, KLO, LC Waikiki, Kärcher, AVIS	Благодійна картка Charity, корпоративні пожертви, матеріальна підтримка, участь у забезпеченні гуманітарних програм і цифрових каналів збору коштів	Розширює джерела фінансування та дозволяє залучати населення до благодійності через звичні споживчі дії. Картка Charity від Unex Bank і Mastercard спрямовує кешбек і частину нарахувань на підтримку вразливих груп: ВПО, багатодітних родин, людей з інвалідністю	Корпоративна підтримка може мати нерівномірний характер, залежати від маркетингових кампаній, репутаційних рішень компаній та платоспроможності споживачів
Роздрібні мережі, продуктові ініціативи та локальні партнери: ROZETKA, NOVUS, Food for Ukraine, місцеві громади	Продуктові набори, акції збору допомоги, підтримка дітей, літніх людей, ВПО та домогосподарств у кризових регіонах	Дає змогу швидко переводити партнерську участь у конкретну матеріальну допомогу: продукти, гігієнічні товари, побутові речі, цільову підтримку родин і громад	Обмеженням є локальність частини ініціатив і потреба в постійному контролі якості, логістики та адресності видачі допомоги
Індивідуальні донори та благодійники	Онлайн-пожертви, міжнародні донати, карткові благодійні інструменти, участь у кампаніях підтримки	Формують додатковий гнучкий ресурс для фінансування потреб, які не завжди швидко покриваються великими програмами. Такий ресурс підсилює оперативність реагування ТЧХУ	Ризик полягає в нестабільності надходжень і залежності від суспільної уваги до гуманітарної проблематики

Джерело: складено автором на основі [68; 76; 77; 78; 79]

Партнерська база ТЧХУ має змішаний характер: міжнародні партнери забезпечують фінансову та програмну стійкість, WFP посилює продовольчу підтримку, державні органи розширюють інституційний масштаб, а бізнес і донори створюють додаткові канали ресурсного забезпечення. Найсильнішою стороною такої моделі є диверсифікація джерел допомоги, а головним обмеженням – залежність частини програм від донорських рішень, безпекової ситуації, прозорості звітності та здатності ТЧХУ координувати різні групи партнерів у межах єдиної гуманітарної системи.

Отже, соціально відповідальна діяльність ТЧХУ має комплексний характер і охоплює гуманітарну, медичну, психосоціальну, евакуаційну, грошову та партнерську підтримку. Найбільший масштаб має гуманітарна допомога, що охопила понад 13 млн осіб, а медичні й психосоціальні практики формують глибший відновлювальний ефект для вразливих груп. Діагностика підтверджує сильну практичну модель соціальної відповідальності ТЧХУ, але потребує детальнішої публічної звітності за результатами окремих програм.

2.3 Комплексна характеристика моделі управління соціальною відповідальністю Товариства Червоного Хреста України

Модель управління соціальною відповідальністю ТЧХУ має циклічний характер, оскільки починається з оцінки гуманітарних потреб і завершується контролем добropорядності, звітністю та коригуванням подальших рішень. Практичне значення моделі визначається тим, що управління допомогою не обмежується розподілом ресурсів, а охоплює планування програм, залучення фінансування, закупівлі, логістику, роботу регіональної мережі, моніторинг і публічну звітність [79;80].

Для ТЧХУ така модель має особливе значення через великий масштаб програм, наявність донорського фінансування, широку партнерську базу та роботу в умовах війни. Чим більшим є обсяг гуманітарної допомоги, тим вищими стають вимоги до прозорих закупівель, координації обласних і місцевих організацій, контролю цільового використання ресурсів та реагування на ризики порушень [68; 79; 80].

Управлінську модель ТЧХУ діагностовано через послідовний ланцюг руху рішення: від визначення потреб до контролю результатів. Це характеризує етапи формування соціального ефекту та основні управлінські ризики (табл. 2.8). Модель управління соціальною відповідальністю ТЧХУ має повний управлінський цикл: від виявлення потреб до контролю добropорядності.

Таблиця 2.8 – Модель управління соціально відповідальною діяльністю ТЧХУ

Елемент моделі	Зміст у діяльності ТЧХУ	Основні інструменти	Діагностична оцінка
1	2	3	4
Визначення гуманітарних потреб	Аналіз потреб населення, ВПО, постраждалих громад, людей з інвалідністю, маломобільних осіб, медичних і соціальних установ	Звернення громад, запити місцевої влади, робота осередків, дані регіональних команд, інформація від партнерів	Етап є базовим, бо саме він визначає адресність допомоги; ризиком є нерівномірність даних між регіонами
Планування програм	Формування гуманітарних, медичних, психосоціальних, грошових і відновлювальних програм	Програмні плани, партнерські угоди, регіональні пріоритети, бюджетування	Планування має практичний характер і пов'язане з реальними потребами населення, але потребує єдиних вимірюваних показників результату
Залучення фінансування	Отримання ресурсів від міжнародних партнерів, корпоративного сектору, донорів і благодійників	Донорські програми, партнерські проєкти, благодійні внески, корпоративні кампанії, карткові благодійні інструменти	Сильна сторона моделі — широка ресурсна база; обмеженням є залежність частини програм від донорських циклів
Закупівлі та логістика	Придбання товарів, послуг, обладнання, наборів, транспортування і розподіл вантажів у регіони	Тендери НК ТЧХУ, категорії закупівель, логістичні центри, склади, транспорт, регіональні маршрути	Закупівельний блок є критичним для прозорості й швидкості допомоги; ризиком є складність контролю великої кількості закупівель
Реалізація допомоги через регіональну мережу	Передача допомоги населенню через обласні, місцеві організації, первинні осередки, волонтерські команди та мобільні бригади	Обласні організації, місцеві офіси, загони швидкого реагування, соціальні помічники, мобільні медичні бригади	Мережа забезпечує територіальне охоплення, але потребує однакових стандартів роботи у різних регіонах
Моніторинг результатів	Відстеження кількості отримувачів, виданих наборів, консультацій, тренінгів, послуг і регіонального охоплення	Внутрішня звітність, кількісні показники програм, зворотний зв'язок від отримувачів, регіональні дані	Моніторинг дає числову основу для оцінки результативності, але частина показників у відкритому доступі подається нерівномірно
Звітність	Публікація фінансових звітів, звітів про управління, річних матеріалів і проміжних звітів за час війни	Річні звіти, фінансові звіти, звіти про управління, проміжні звіти	Публічна звітність посилює довіру, але для глибшої діагностики потрібна вища деталізація програмних результатів за роками

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
Контроль доброчесності	Запобігання порушенням, реагування на скарги, повідомлення про корупцію, шахрайство, зловживання та інші ризики	Лінія доброчесності, внутрішні процедури, перевірка звернень, контроль використання ресурсів	Елемент є важливим для донорської довіри; слабким місцем може бути складність контролю великої регіональної мережі

Джерело: складено автором на основі [58; 66; 68; 80; 81]

Найсильнішими елементами є партнерське фінансування, регіональна мережа, закупівельна система та публічна звітність. Найбільш чутливими ділянками залишаються стандартизація регіональних даних, деталізація результатів за кожною програмою та контроль великого потоку ресурсів у різних областях.

Блок-схема управлінського циклу ТЧХУ відображає послідовність рішень, ресурсного забезпечення та контрольних дій від визначення потреб до звітності й доброчесності (рис. 2.7).

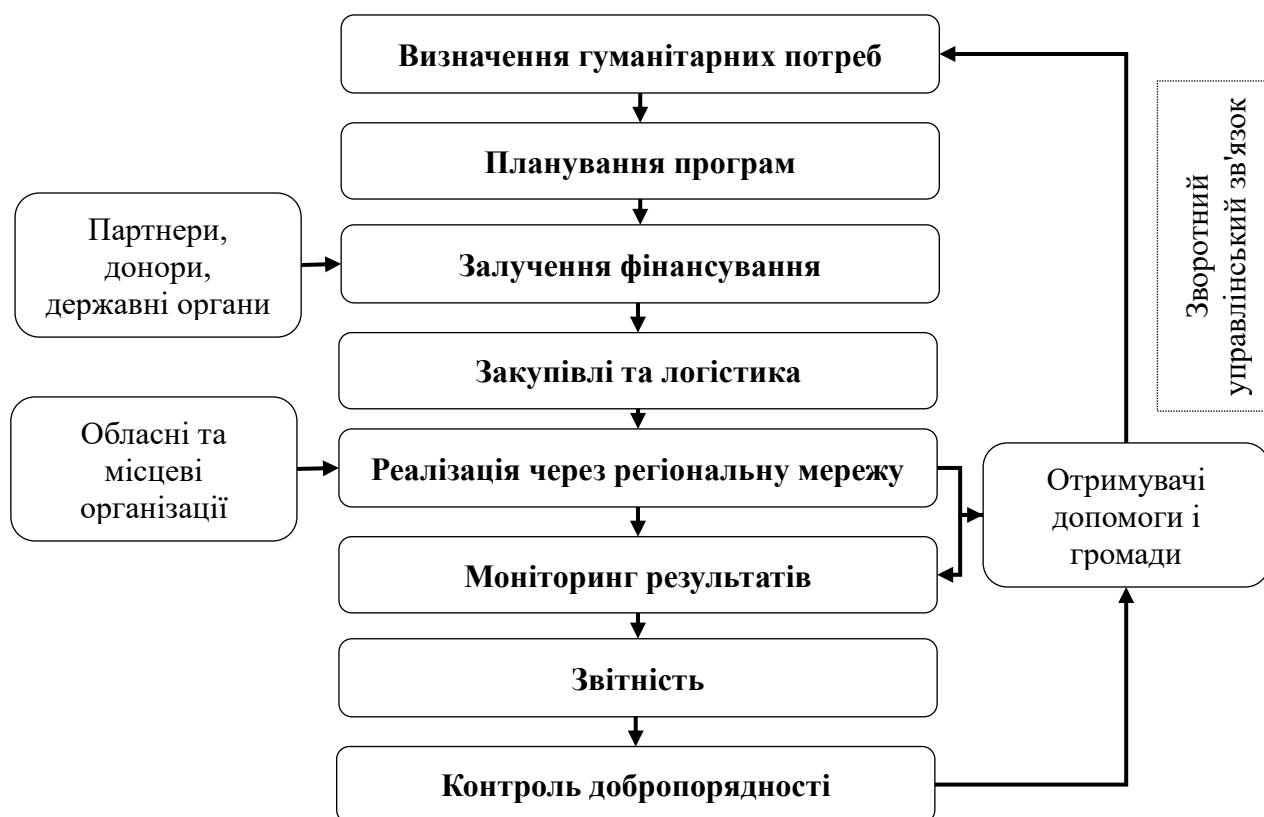


Рисунок 2.6 – Модель управління соціально відповідальною діяльністю ТЧХУ [58; 66; 68; 80; 81]

Управління соціальною відповідальністю ТЧХУ побудоване не як разова передача допомоги, а як послідовний цикл управлінських дій. Центральне місце посідає зв'язок між потребами населення, фінансуванням, закупівлями, логістикою та регіональним виконанням програм. Контроль добропорядності й звітності завершують цикл, але також повертають інформацію до наступного планування, що є важливим для зниження ризиків, підвищення адресності та зміцнення довіри донорів.

Прозорість управління ТЧХУ оцінюється через наявність відкритої звітності, закупівельних процедур, каналів добропорядності та механізмів зворотного зв'язку. Для організації, яка працює з великими гуманітарними потоками, фінансуванням донорів і регіональною мережею, ці інструменти є не формальністю, а умовою довіри з боку партнерів, держави, громад і отримувачів допомоги [58; 80; 81].

Контрольна система ТЧХУ має кілька рівнів: фінансова звітність показує ресурсну базу, звіти про управління пояснюють організаційні рішення, закупівельні сторінки відображають процедури вибору постачальників, а лінія добропорядності створює канал для повідомлень про шахрайство, корупцію, зловживання та інші порушення. Найбільш чутливим питанням залишається не сама наявність цих інструментів, а повнота, регулярність і деталізація даних за окремими програмами [58; 80; 81].

Управлінську модель ТЧХУ діагностовано через послідовний ланцюг руху рішення: від визначення потреб до контролю результатів. Це характеризує етапи формування соціального ефекту та основні управлінські ризики (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Діагностика прозорості та контрольних інструментів ТЧХУ

Інструмент управління	Наявність	Управлінське значення	Проблемна зона
1	2	3	4
Фінансова звітність	Наявна на офіційному сайті у розділі річних звітів	Підтверджує фінансовий масштаб діяльності, структуру активів, зобов'язань, доходів і результатів	Фінансові дані не завжди достатньо пояснюють ефективність конкретних гуманітарних програм

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
Звіти про управління	Наявні для ГО ТЧХУ та Групи ТЧХУ	Дають змогу оцінити організаційні рішення, управлінські підходи, загальну логіку розвитку програм	Потрібна більша деталізація зв'язку між управлінськими рішеннями та кількісними результатами програм
Проміжні звіти за час війни	Наявні як окремий звітний блок	Фіксують результати роботи організації в умовах повномасштабної війни та показують регіональний вимір допомоги	Частина даних подана як кумулятивна, тому річне порівняння окремих показників ускладнюється
Закупівельні процедури НК ТЧХУ	Наявні у відкритому розділі закупівель	Підвищують контроль за придбанням товарів, послуг, обладнання та гуманітарних ресурсів	Висока кількість закупівель потребує постійного моніторингу строків, якості постачання та добору постачальників
Лінія доброспорядності	Наявна на офіційному сайті	Забезпечує канал для повідомлень про шахрайство, корупцію, зловживання, порушення етичних норм і ризики для організації	Ефективність залежить від реальної обробки звернень, захисту заявників і подальшого реагування
Зворотний зв'язок від отримувачів допомоги	Наявний через окремий канал відгуків	Дає можливість оцінювати якість допомоги очима отримувачів і виявляти проблеми на місцях	Потрібна систематизація звернень за регіонами, видами допомоги та повторюваними проблемами

Джерело: складено автором на основі [58; 68; 80; 81]

ТЧХУ має сформований набір інструментів прозорості та контролю: звітність, закупівлі, лінію доброспорядності та канал зворотного зв'язку. Це є сильною ознакою управлінської зрілості організації, проте для аналітичної оцінки важливо не лише бачити наявність інструментів, а перевіряти їхню практичну результативність. Найбільш проблемними залишаються нерівномірна деталізація програмних показників, складність річного порівняння частини результатів і потреба в системному аналізі звернень отримувачів допомоги.

Модель управління соціальною відповідальністю ТЧХУ оцінено за 5-бальною шкалою, що характеризує рівень управлінської результативності. Критерії охоплюють стратегічність програм, прозорість звітності, адресність допомоги, контроль ризиків і вимірювання соціального ефекту (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка моделі управління соціальною відповідальністю ТЧХУ

Критерій оцінки	Зміст критерію	Оцінка, балів	Опис
Стратегічна спрямованість	Узгодженість програм із гуманітарними потребами населення, війною, переміщенням людей, доступом до медицини та підтримкою громад	4,5	ТЧХУ охопило допомогою понад 13 млн українців, розгорнуло медичні, психосоціальні, гуманітарні та грошові програми, що свідчить про системну орієнтацію на найбільш критичні потреби населення [66; 72; 73; 74]
Прозорість і звітність	Наявність фінансових звітів, звітів про управління, проміжних звітів за час війни, закупівельних оголошень і каналів зворотного зв'язку	4,2	Організація публікує річні звіти, фінансові звіти, звіти про управління та закупівельну інформацію, але частина програмних результатів подається нерівномірно за роками [58; 80]
Адресність допомоги	Відповідність практик потребам ВПО, людей з інвалідністю, людей похилого віку, маломобільних осіб, дітей, громад і медичних установ	4,6	Висока оцінка пояснюється широким охопленням цільових груп і конкретними практиками: догляд вдома, мобільні медичні бригади, психосоціальна підтримка, грошові програми, продуктові та гігієнічні набори [54; 55; 66; 68]
Контроль ризиків	Наявність процедур доброчесності, закупівельного контролю, повідомлень про порушення, внутрішнього реагування та перевірки використання ресурсів	4,0	На сайті діє лінія доброчесності, а закупівлі НК ТЧХУ винесені в окремий відкритий розділ. Проблемним залишається високий обсяг операцій і складність контролю всієї регіональної мережі [80; 81]
Вимірювання соціального ефекту	Можливість оцінити результат програм через кількість отримувачів, виданих наборів, медичних консультацій, психосоціальних послуг і навчань	3,7	ТЧХУ має сильні числові показники, але не всі вони подаються щорічно в однаковому форматі. Це ускладнює точне порівняння ефективності окремих програм у 2022–2025 рр. [65; 67; 70; 73]

Джерело: складено автором на основі [54; 55; 58; 65-68; 70; 72-74; 80; 81]

Модель управління соціальною відповідальністю ТЧХУ має високий загальний рівень сформованості: середня оцінка становить 4,2 бала з 5. Найсильнішими критеріями є адресність допомоги та стратегічна спрямованість, що підтверджується охопленням понад 13 млн осіб, роботою мобільних медичних бригад і майже 878 тис. отримувачів психосоціальної підтримки (рис. 2.7).

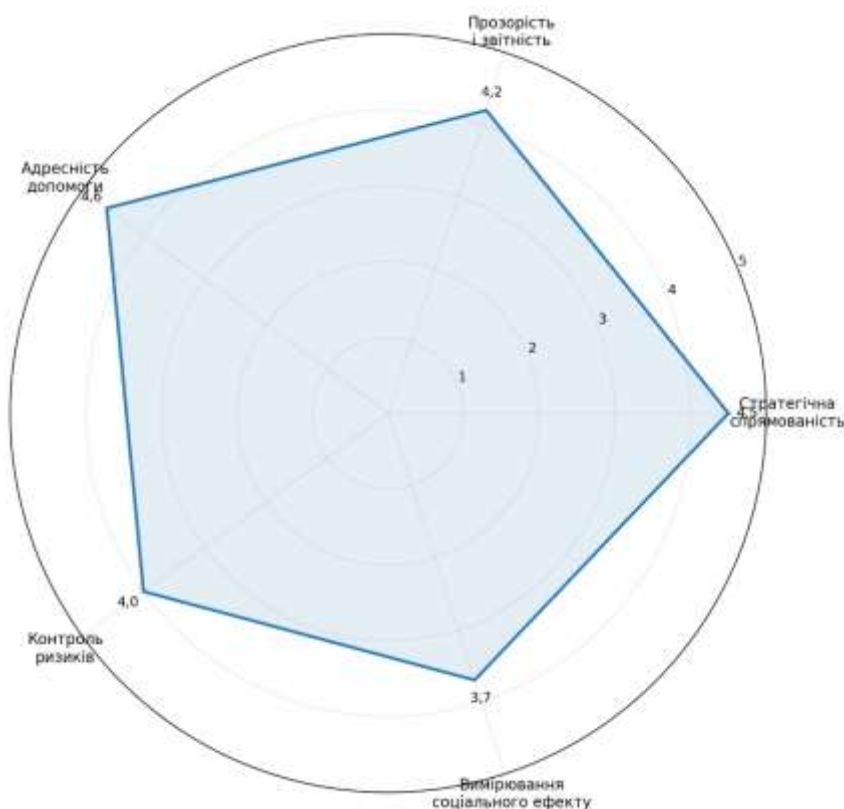


Рисунок 2.7 – Інтегральний профіль моделі управління соціальною відповідальністю ТЧХУ

Джерело: розроблено автором на основі [54; 55; 58; 65-68; 70; 72-74; 80; 81]

Модель управління ТЧХУ найсильніше розвинена за адресністю допомоги, стратегічною спрямованістю та прозорістю. Контроль ризиків має достатній рівень, але потребує посилення через масштаб закупівель, донорського фінансування та регіонального виконання програм. Найслабшим елементом залишається вимірювання соціального ефекту, що потребує деталізації річних результатів і єдиних показників для програм.

Управлінську стійкість соціально відповідальної діяльності ТЧХУ оцінено за SWOT-аналізом, що поєднує внутрішні характеристики організації з можливостями та загрозами воєнного стану (табл. 2.11). SWOT-аналіз показує, що соціально відповідальна діяльність ТЧХУ має сильну практичну базу: масштабне охоплення населення, регіональну мережу, партнерську підтримку та відкриті інструменти контролю. Найбільш критичними зонами залишаються нерівномірна

деталізація програмних даних, високе навантаження на регіональну систему та складність вимірювання довгострокового ефекту.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз соціально відповідальної діяльності Товариства Червоного Хреста України

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	S1. Розгалужена національна, регіональна та місцева мережа, що охоплює 24 обласні організації та місцеві осередки. S2. Високий масштаб гуманітарної діяльності: понад 13 млн осіб отримали допомогу, понад 1 млн осіб охоплено мобільними медичними бригадами, майже 878 тис. осіб отримали психосоціальну підтримку. S3. Диверсифікована партнерська база: державні органи, міжнародні структури, національні товариства Червоного Хреста, бізнес, донори та благодійники. S4. Наявність відкритої звітності, закупівельних процедур, лінії добропорядності та каналів зворотного зв'язку.	W1. Нерівномірна деталізація відкритих річних показників за окремими програмами. W2. Високе управлінське навантаження на регіональну мережу через воєнний стан, евакуацію, гуманітарні вантажі та роботу з ВПО. W3. Залежність частини програм від донорського фінансування, партнерських циклів і зовнішньої підтримки. W4. Складність вимірювання довгострокового соціального ефекту для різних груп отримувачів допомоги.
Можливості	S-O	W-O
O1. Запровадження єдиної цифрової системи моніторингу допомоги за регіонами, програмами та групами отримувачів. O2. Розширення співпраці з міжнародними гуманітарними організаціями, корпоративним сектором і місцевими громадами. O3. Стандартизація показників оцінки соціального ефекту за основними програмами. O4. Посилення напрямів медичної, психосоціальної та реабілітаційної підтримки населення.	S1-O1: використання регіональної мережі для збору уніфікованих даних про отримувачів допомоги, потреби громад і результати програм. S1-O2: посилення партнерських проєктів через обласні та місцеві організації, які безпосередньо працюють із громадами. S2-O3: перехід від фіксації загального охоплення до оцінки результативності за окремими програмами: гуманітарна допомога, медичні бригади, психосоціальна підтримка. S2-O4: нарощування медичних і психосоціальних програм на базі вже сформованого масштабного охоплення населення.	W1-O1: усунення нерівномірності звітних даних через єдину цифрову форму обліку результатів за всіма програмами. W1-O2: залучення партнерів до побудови зрозумілої системи програмної звітності, яка буде корисною для донорів і громад. W2-O3: зниження управлінського навантаження через стандартизовані індикатори, які спрощують контроль регіональних результатів. W4-O4: оцінювання довгострокового ефекту через окремі показники для медичної, психосоціальної та реабілітаційної підтримки.

Продовження таблиці 2.11

Загрози	S-T	W-T
T1. Продовження воєнного стану, руйнування інфраструктури та зростання кількості людей, які потребують допомоги.	S2-T1: використання масштабної гуманітарної спроможності для підтримки населення у разі подальшого зростання потреб під час воєнного стану.	W1-T1: у разі зростання кількості отримувачів допомоги неповна деталізація даних може ускладнити управлінські рішення.
T2. Ускладнення логістики через безпекові ризики, обстріли, евакуацію та обмежений доступ до окремих громад.	S2-T2: посилення мобільних форматів допомоги, медичних бригад і загонів швидкого реагування для роботи в громадах із ускладненим доступом.	W1-T2: нестача порівнюваних річних показників може знижувати точність планування логістики в небезпечних регіонах.
T3. Донорська втома та можливе скорочення обсягів зовнішнього фінансування.	S3-T3: зменшення ризику донорської втоми через розширення партнерського портфеля та залучення корпоративних програм.	W2-T1: високе навантаження на регіональні організації може посилитися через нові хвилі евакуації та збільшення запитів від громад.
T4. Репутаційні ризики у разі помилок у закупівлях, розподілі допомоги або комунікації з отримувачами.	S4-T4: зниження репутаційних ризиків через відкриті закупівлі, лінію добропорядності, фінансову звітність і зворотний зв'язок.	W4-T3: слабе вимірювання довгострокового ефекту може знижувати переконливість програм для донорів у разі скорочення фінансування.

Джерело: складено автором

В умовах воєнного стану посилення моделі має бути пов'язане з цифровим моніторингом, стандартизацією показників і контролем ризиків у регіонах із найвищою гуманітарною напругою.

Проблемні зони моделі управління соціальною відповідальністю ТЧХУ виділено для переходу від діагностики до рекомендацій. Групування охоплює недоліки, що впливають на якість допомоги, прозорість, регіональну координацію та довіру партнерів (Додаток А, табл. 2.А). проблемні зони ТЧХУ пов'язані не з відсутністю соціально відповідальних практик, а з ускладненням управління їх масштабом. Найбільш критичними є вимірювання соціального ефекту, контроль ризиків і регіональна координація, оскільки саме вони визначають якість управлінських рішень під час воєнного стану.

Черговість управлінських рішень визначено за складністю вирішення проблем і рівнем їх впливу на соціальний результат, що розмежовує стратегічні завдання та швидкі операційні поліпшення (рис. 2.8).

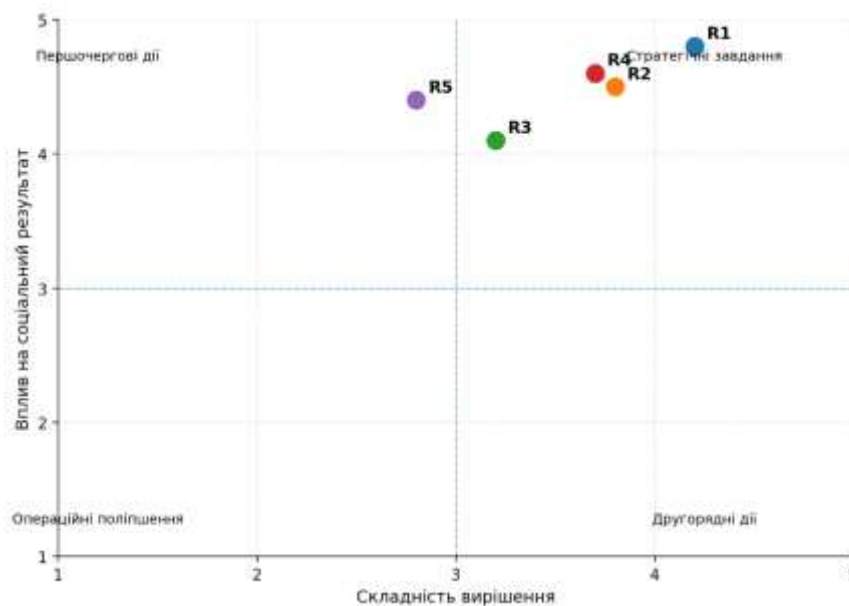


Рисунок 2.8 – Матриця пріоритетності проблем управління соціальною відповідальністю ТЧХУ

Джерело: розроблено автором на основі [54; 55; 58; 65-68; 70; 72-74; 80; 81]

Примітка: R1 — вимірювання соціального ефекту; R2 — регіональна координація; R3 — прозорість програмних результатів; R4 — контроль ризиків; R5 — цифровий облік допомоги.

Матриця показує, що R1, R2 і R4 належать до стратегічних завдань, оскільки мають високий вплив на соціальний результат і потребують складних управлінських рішень. R5 має високий вплив і нижчу складність, тому може стати першочерговим кроком для підготовки глибших змін. R3 також потребує уваги, бо прозорість програмних результатів прямо впливає на довіру донорів, якість звітності та обґрунтованість подальшого фінансування.

Отже, встановлено, що соціально відповідальні практики ТЧХУ мають високий гуманітарний масштаб, широку адресність і практичну спрямованість на потреби населення під час війни. Найбільший результат формують гуманітарна допомога, мобільні медичні бригади та психосоціальна підтримка, оскільки ці напрями поєднують масове охоплення, підтримку здоров'я, роботу з вразливими групами та відновлення соціальної стійкості громад.

Під час аналізу соціально відповідальних практик ТЧХУ визначено три орієнтири, які можна покласти в основу проєкту «Удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю Товариства Червоного Хреста України»:

1) створення цифрової карти соціального впливу ТЧХУ. Цей напрям передбачає фіксацію результатів допомоги за областями, громадами, групами отримувачів і видами підтримки. Акцент потрібний саме тут, бо ТЧХУ має великі масштаби допомоги, але частина відкритих показників подається як загальна сума за весь період війни, що ускладнює точну оцінку річної результативності програм;

2) запровадження паспортів ключових соціальних практик. Для гуманітарної допомоги, мобільних медичних бригад, психосоціальної підтримки, грошових програм і догляду вдома варто сформувати короткі паспорти з однаковими показниками: мета, цільова група, кількість отримувачів, регіони, партнери, витрати, результат. Це посилить прозорість управління, бо кожна практика матиме не лише опис, а вимірюваний результат і зрозумілу управлінську логіку;

3) формування системи оцінки довгострокового соціального ефекту. Зазначений напрям має оцінювати не лише кількість виданих наборів чи проведених консультацій, а зміну стану отримувачів допомоги: доступ до медицини, стабільність побуту, психоемоційне відновлення, адаптацію ВПО та зниження вразливості громад. Це забезпечить перехід від обліку масштабів допомоги до управління якістю соціального результату.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА ЧЕРВОНОГО ХРЕСТА УКРАЇНИ

3.1 Пріоритетні напрями удосконалення моделі управління соціальною відповідальністю

Проведена діагностика показала, що соціально відповідальні практики ТЧХУ мають високий гуманітарний масштаб, широку адресність і реальний вплив на вразливі групи населення. Проблема пов'язана не зі слабкістю самих практик, а з ускладненням управління їх обсягом, регіональним розподілом, результатами та довгостроковим соціальним ефектом.

ТЧХУ має значні обсяги допомоги, розгалужену регіональну мережу, сильну партнерську підтримку та відкриті інструменти звітності. Наступний етап удосконалення має бути спрямований на створення єдиної цифрової логіки обліку результатів, щоб кожна програма мала чіткі показники, територіальну прив'язку, відповідальних виконавців і вимірюваний соціальний результат.

Пріоритети удосконалення обґрунтовано через зв'язок виявлених управлінських проблем із конкретними проєктними рішеннями, що формує практичний план дій після діагностики (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Обґрунтування пріоритетів удосконалення моделі соціальної відповідальності ТЧХУ

Виявлена проблема	Аналітичне підґрунтя	Управлінський ризик	Проєктне рішення
1	2	3	4
Нерівномірна деталізація результатів соціальних практик	Частина показників подається як загальна сума за весь період війни, що ускладнює річне порівняння програм	Керівництво отримує неповну картину результативності за окремими напрямками допомоги	Створення цифрової карти соціального впливу ТЧХУ
Складність порівняння практик між собою	Гуманітарна допомога, мобільні медичні бригади, психосоціальна підтримка та грошові програми мають різні формати звітності	Неможливо швидко визначити, яка практика дає найбільший результат для конкретної групи отримувачів	Запровадження паспортів ключових соціальних практик

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Недостатнє вимірювання довгострокового соціального ефекту	У звітних даних переважає кількість виданих наборів, консультацій, отримувачів і проведених заходів	Соціальний результат оцінюється переважно через масштаб, а не через зміну стану отримувачів допомоги	Формування системи оцінки довгострокового соціального ефекту
Високе навантаження на регіональну мережу	Допомога реалізується через обласні, місцеві організації, волонтерів, мобільні бригади та партнерські програми	Можливі розбіжності у звітності, повторний облік допомоги та різна якість даних між регіонами	Уніфікація регіональної звітності та цифровий облік допомоги
Зростання вимог донорів і партнерів до прозорості	Масштаб програм, донорські ресурси та воєнний стан підвищують вимоги до доказовості результатів	Зниження довіри партнерів у разі нечіткої програмної аналітики або неповного пояснення ефекту	Аналітична панель результатів для керівництва, партнерів і донорів

Джерело: складено автором

Головний пріоритет удосконалення полягає не в механічному розширенні кількості програм, а в підвищенні керованості вже наявного масштабу діяльності ТЧХУ. Найбільш обґрунтованими рішеннями є цифрова карта соціального впливу, паспортизація практик і система оцінки довгострокового ефекту, оскільки ці інструменти прямо зменшують розрив між фактом надання допомоги та доказовим управлінням її результатами.

Концепція проєкту ґрунтується на переході від фрагментарного обліку соціальних результатів до єдиної системи управління соціальним впливом ТЧХУ. Проєкт «Цифрова система управління соціальним впливом ТЧХУ» розглядається як управлінський механізм, що поєднує збір даних, паспортизацію практик, аналітичне узагальнення, контроль результатів і підготовку управлінських рішень (Додаток Б, табл. 1.Б). Проєкт має не технічний, а управлінський характер. Його цінність визначається тим, що всі компоненти працюють як єдина система: цифрова карта дає фактичні дані, паспорти практик забезпечують стандартизацію, оцінка довгострокового ефекту поглиблює зміст аналізу, а аналітична панель переводить ці дані у форму, придатну для щоденного управління.

Управлінська архітектура проєкту відображає рух інформації від отримувача допомоги до керівного рішення та визначає місце кожного елемента в системі цифрового управління соціальним впливом (рис. 3.1).

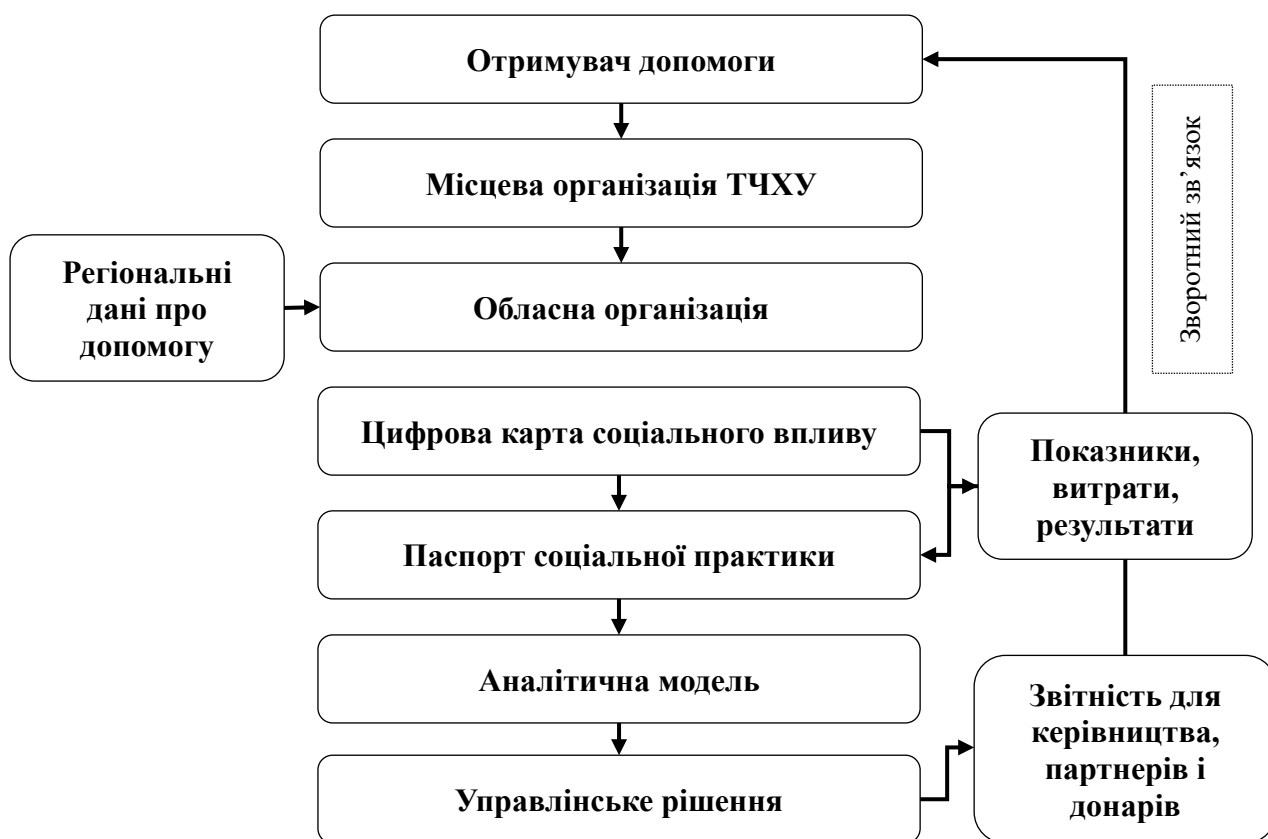


Рисунок 3.1 – Архітектура цифрової системи управління соціальним впливом ТЧХУ

Джерело: розроблено автором

Цифрова система будується за логікою послідовного руху інформації: від отримувача допомоги через місцевий і обласний рівні до цифрової карти, паспорта практики, аналітичної панелі та управлінського рішення. Така архітектура забезпечує замкнений цикл управління, у якому звітність для керівництва, партнерів і донорів не завершує процес, а повертає інформацію у систему для подальшого коригування рішень, контролю якості допомоги та уточнення пріоритетів.

Три пріоритетні напрями удосконалення мають сформувати єдину управлінську систему, у якій соціальні практики ТЧХУ будуть не лише

реалізовуватися, а вимірюватися, порівнюватися та коригуватися за результатами. Основний акцент зроблено на цифровій карті соціального впливу, паспортах ключових практик і системі оцінки довгострокового соціального ефекту, оскільки саме ці рішення закривають проблеми обліку, прозорості, адресності та доказовості результатів.

Удосконалення управління соціальною відповідальністю ТЧХУ зосереджено на трьох рішеннях, пов'язаних із результатами діагностики та переходом від обліку масштабів допомоги до управління якістю соціального результату (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Пріоритетні напрями удосконалення управління соціальною відповідальністю ТЧХУ

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат	Показник контролю
Створення цифрової карти соціального впливу ТЧХУ	Формування електронної карти, де фіксуються види допомоги, регіони, громади, групи отримувачів, джерела фінансування та відповідальні виконавці	Керівництво бачить реальний розподіл допомоги за територіями та швидко визначає громади з недостатнім охопленням	Частка обласних організацій, підключених до карти, %; кількість програм, внесених до системи
Запровадження паспортів ключових соціальних практик	Розроблення єдиної форми паспорта для гуманітарної допомоги, мобільних медичних бригад, психосоціальної підтримки, грошових програм і догляду вдома	Кожна практика отримує чітку управлінську логіку: мета, цільова група, витрати, партнери, кількісний результат, соціальний ефект	Кількість затверджених паспортів; частка ключових практик із паспортами, %
Формування системи оцінки довгострокового соціального ефекту	Введення показників, які оцінюють зміну стану отримувачів після допомоги: доступ до послуг, стабільність побуту, психоемоційне відновлення, зниження вразливості	ТЧХУ отримує інструмент оцінки не лише кількості наданої допомоги, а її впливу на життя отримувачів і стійкість громад	Індекс соціального ефекту; частка програм, за якими проведено оцінку впливу, %

Джерело: складено автором

Цифрова карта забезпечує територіальну точність, паспорти практик створюють порівнюваність програм, а система оцінки довгострокового ефекту дозволяє довести реальний результат для отримувачів допомоги. Саме поєднання

цих трьох рішень формує основу проєкту, який може підвищити прозорість, контрольованість і доказовість соціально відповідальної діяльності ТЧХУ.

План впровадження проєкту охоплює вересень 2026 р. – серпень 2027 р. і передбачає поетапний перехід від проєктування цифрової системи до її запуску в регіональній мережі ТЧХУ. План включає організаційні, цифрові, методичні та навчальні роботи, що знижує ризик формального впровадження без готовності регіональних команд (Додаток Б, табл. 2.Б). Проєкт починається з методичного проєктування, далі переходить до цифрового інструменту, потім тестується в регіонах і лише після навчання користувачів масштабується на всю мережу (рис. 3.2).

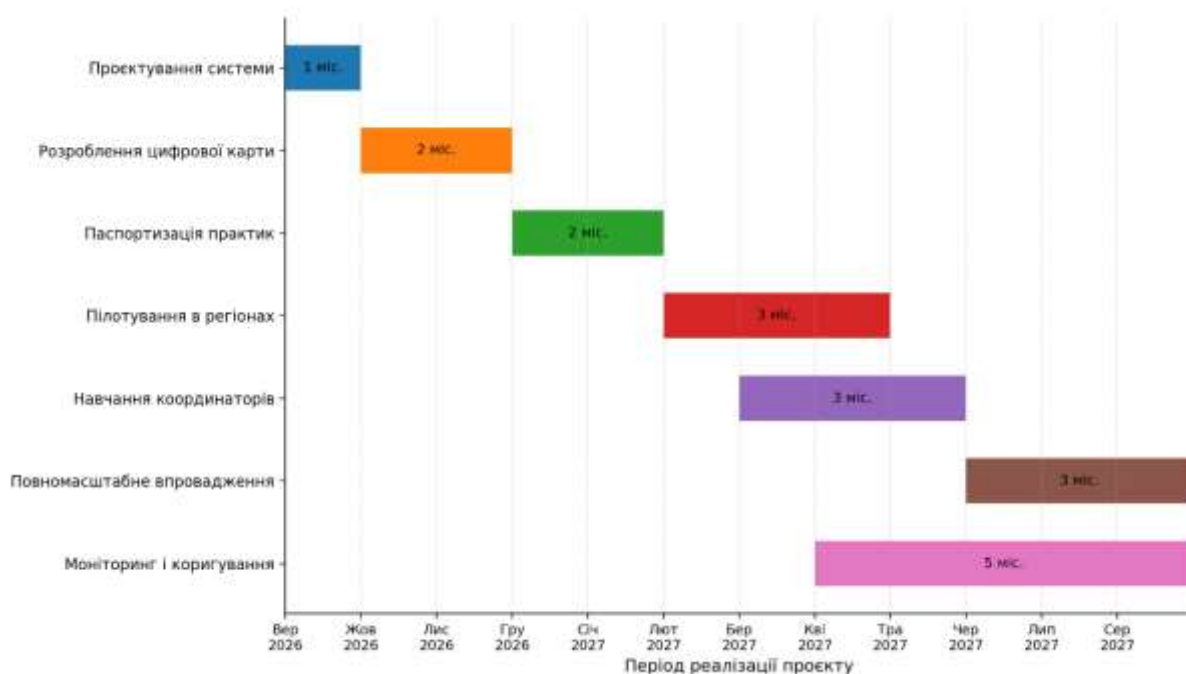


Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта впровадження проєкту удосконалення управління соціальною відповідальністю ТЧХУ у вересні 2026 р. — серпні 2027 р.

Джерело: розроблено автором

Діаграма Ганта відображає, що найбільше управлінське навантаження припадає на лютий – травень 2027 р., коли одночасно відбуваються пілотування, навчання координаторів, моніторинг і коригування системи. Зазначений період є критичним для якості впровадження, оскільки перевіряє технічну працездатність

цифрової карти та готовність регіональних організацій працювати за єдиною логікою обліку соціального впливу.

RACI-матриця розмежовує ролі учасників проєкту за ухваленням рішень, виконанням робіт, консультуванням та інформуванням. Це забезпечує керованість цифрового впровадження на національному, регіональному, ІТ- та партнерському рівнях ТЧХУ (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – RACI-матриця відповідальності за впровадження проєкту «Цифрова система управління соціальним впливом ТЧХУ»

Завдання	Національний комітет ТЧХУ	ІТ-команда	Обласні організації	Партнери та донори
Затвердження показників цифрової системи	A	C	C	C
Розроблення цифрової карти соціального впливу	A	R	C	I
Формування паспортів ключових соціальних практик	A	C	R	C
Підготовка єдиних форм регіональної звітності	A	C	R	I
Пілотування системи в обласних організаціях	C	C	R	I
Навчання регіональних координаторів	A	R	R	I
Запуск аналітичної панелі для керівництва	A	R	C	I
Моніторинг якості даних і коригування системи	A	R	R	C
Підготовка звітності за результатами проєкту	A	C	R	C

Джерело: складено автором

Позначення: R — виконує; A — відповідає за кінцеве рішення; C — консультує; I — отримує інформацію.

RACI-матриця показує, що Національний комітет ТЧХУ має виконувати роль центру ухвалення рішень, ІТ-команда відповідає за технічне створення системи, а обласні організації є ключовими виконавцями на практичному рівні. Найбільше навантаження припадає на обласні організації та ІТ-команду, тому успіх проєкту залежить від якості навчання, зрозумілих інструкцій і постійного методичного супроводу. Партнери та донори мають бути залучені як консультанти й отримувачі підсумкової інформації, що посилить довіру до результатів проєкту.

Ризики впровадження цифрової системи управління соціальним впливом ТЧХУ оцінено за 5-бальною шкалою з урахуванням імовірності та рівня впливу на проєкт. Діагностика охоплює організаційні, технічні, фінансові та безпекові загрози, що потребують першочергового управлінського реагування (Додаток Б, табл. 3.Б). Найкритичнішими є ризики нерівної цифрової готовності регіонів, неповних або дубльованих даних і безпекових обмежень. Вони прямо впливають на якість управлінських рішень, оскільки ефективність системи залежить від повного, точного та своєчасного внесення інформації. Пріоритетними заходами реагування є поетапне впровадження, пілотування, навчання координаторів і технічний контроль якості даних (рис. 3.3).

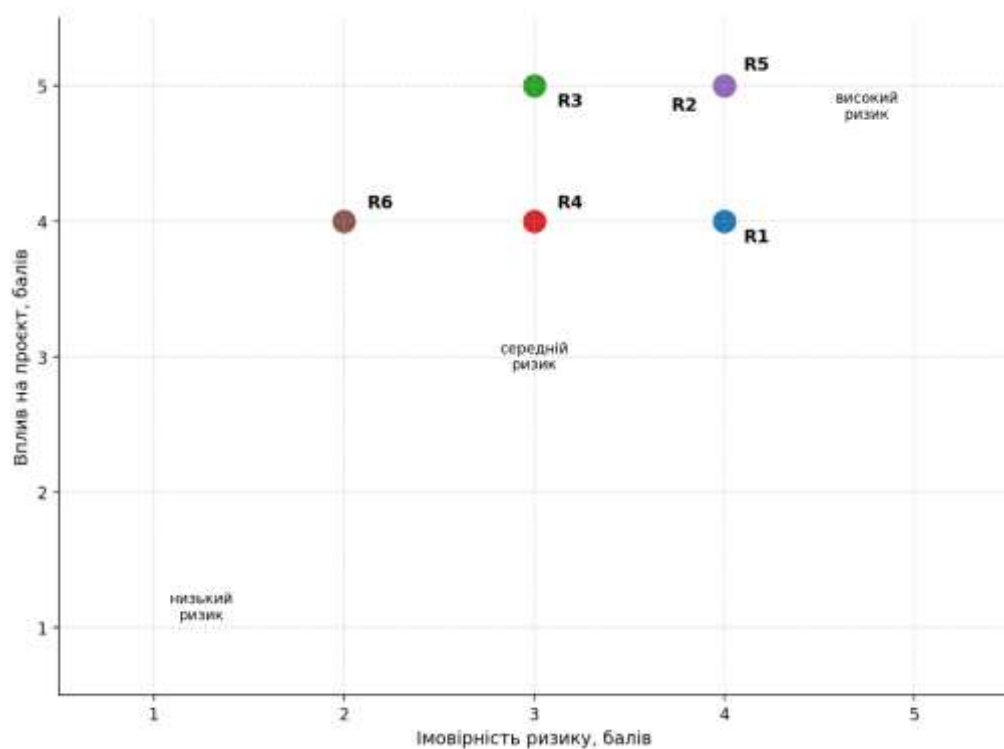


Рисунок 3.3 – Матриця ризиків впровадження цифрової системи управління соціальним впливом ТЧХУ

Джерело: розроблено автором

Примітка: R1 — опір персоналу новим формам звітності; R2 — нерівна цифрова готовність регіонів; R3 — неповні або дубльовані дані; R4 — затримка фінансування проєкту; R5 — безпекові обмеження в окремих регіонах; R6 — ризик захисту персональних і програмних даних.

Матриця відображає, що R2, R3 і R5 перебувають у зоні високого ризику, оскільки мають значний вплив на якість реалізації проєкту. R1 і R4 потребують

постійного управлінського контролю, але можуть бути знижені через навчання, резерв бюджету й поетапний запуск. R6 має нижчу імовірність, проте потребує окремої уваги, бо будь-яка помилка в захисті даних може створити репутаційні та контрольні втрати для ТЧХУ.

Прогнозний профіль удосконалення відображає очікувані зміни моделі управління соціальною відповідальністю ТЧХУ після впровадження цифрової системи соціального впливу. Базовий і очікуваний стан зіставлено за критеріями прозорості, адресності, контролю ризиків, швидкості рішень і довіри партнерів (рис. 3.4).

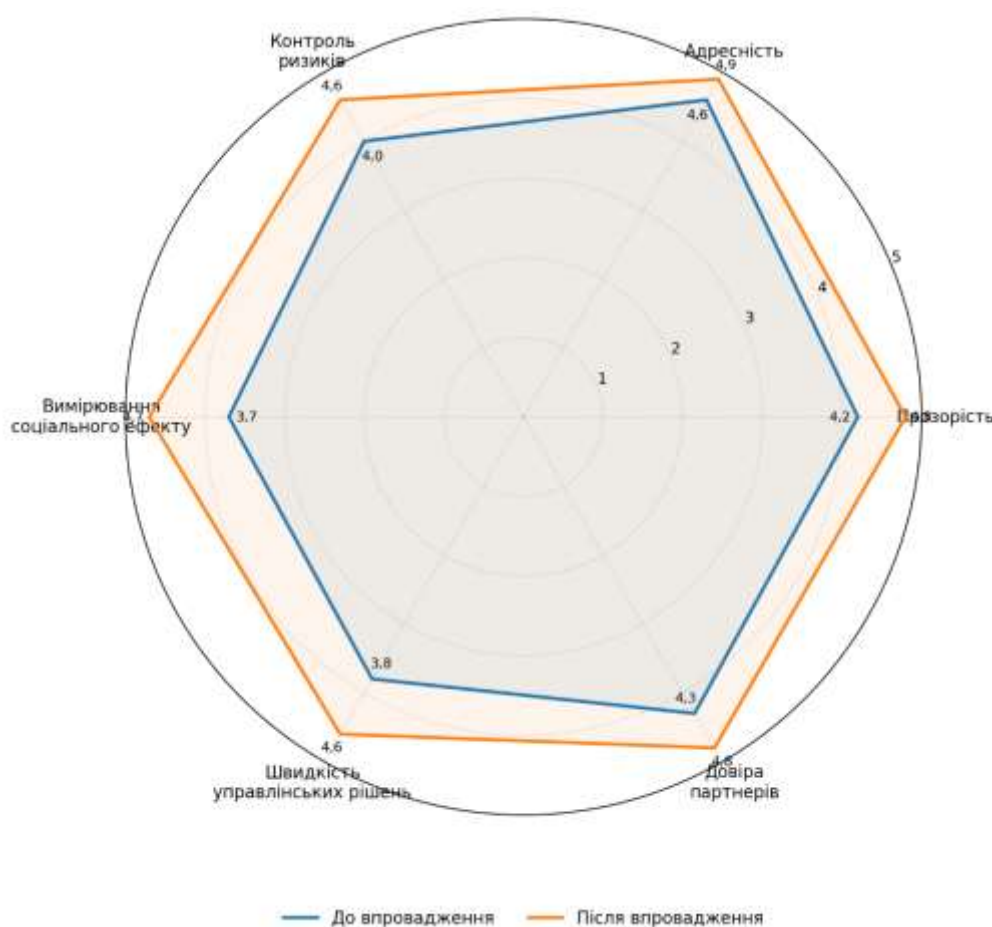


Рисунок 3.4 – Прогнозний профіль удосконалення моделі управління соціальною відповідальністю ТЧХУ

Джерело: розроблено автором

Радарна діаграма відображає, що після впровадження проекту найбільше покращення очікується за критеріями вимірювання соціального ефекту, швидкості

управлінських рішень і контролю ризиків, оскільки саме ці елементи нині найбільше залежать від якості даних, стандартизації форм і аналітичної узгодженості. Прозорість, адресність і довіра партнерів також зростатимуть, але їхній стартовий рівень уже є відносно високим, тому основний ефект проєкту полягатиме у поглибленні керованості, а не лише у формальному посиленні звітності.

Отже, обґрунтовано проєкт «Цифрова система управління соціальним впливом ТЧХУ», який спрямований на посилення керованості, прозорості та доказовості соціально відповідальної діяльності організації. Запропоновані рішення охоплюють цифрову карту соціального впливу, паспорти ключових практик і систему оцінки довгострокового соціального ефекту, що дозволить точніше фіксувати результати допомоги, порівнювати програми, знижувати ризики дублювання даних і швидше ухвалювати управлінські рішення. Реалізація проєкту у вересні 2026 р. — серпні 2027 р. має забезпечити перехід ТЧХУ від обліку масштабів допомоги до управління якістю соціального результату.

3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Проєкт «Цифрова система управління соціальним впливом ТЧХУ» не формує прямого комерційного прибутку, оскільки ТЧХУ є гуманітарною організацією. Ефективність проєкту слід оцінювати через економію управлінського часу, зменшення дублювання даних і допомоги, скорочення ручної звітності, підвищення прозорості програм та посилення довіри партнерів і донорів.

Вихідні параметри сформовано для розрахунку бюджету, управлінської економії та очікуваного ефекту проєкту. Подано базовий стан і прогнозні значення після впровадження цифрової системи (табл. 3.4). Головний ефект проєкту пов'язаний із підвищенням керованості соціальних практик, а не з отриманням прибутку. Найбільш вимірюваними параметрами є скорочення часу підготовки звітів, зниження частки дублювання даних, повне охоплення 24 обласних організацій і паспортизація 5 ключових практик.

Таблиця 3.4 – Вихідні параметри для розрахунку ефективності проєкту

Показник	Базове значення	Прогноз після впровадження	Опис
Кількість обласних організацій у системі	0	24	Повне підключення обласного рівня дасть змогу перевести управління соціальним впливом у єдиний цифровий формат
Кількість ключових соціальних практик із паспортами	0	5	Паспортизація гуманітарної допомоги, мобільних медичних бригад, психосоціальної підтримки, грошових програм і догляду вдома забезпечить порівнюваність результатів
Частка програм із паспортизованими показниками, %	0	100	Усі ключові практики отримають однакову структуру оцінки: мета, цільова група, витрати, партнери, результат
Середній час підготовки одного програмного звіту, год	40	24	Скорочення часу на 40% очікується через автоматизований збір даних, готові форми та аналітичну панель
Кількість програмних звітів на рік, од.	288	288	Розрахунок базується на щомісячній звітності 24 обласних організацій, що формує стабільну основу для оцінки економії часу
Середня вартість однієї години роботи відповідального працівника, грн	250	250	Показник потрібний для розрахунку управлінської економії від скорочення ручної звітності
Частка дублювання або помилкового повторного обліку даних, %	8	3	Зниження на 5 в. п. очікується через єдину базу, обов'язкові поля та перевірку повторів
Умовний річний обсяг програмних ресурсів, що проходить через систему, грн	30000000	30000000	Показник використовується для розрахунку економії від зменшення дублювання даних і точнішого спрямування допомоги
Рівень прозорості програмних результатів, балів	3,7	4,6	Зростання очікується через цифрову карту, паспорти практик і стандартизовану звітність
Рівень вимірювання соціального ефекту, балів	3,7	4,7	Проект має посилити оцінку не тільки кількості допомоги, а зміни стану отримувачів і громад

Джерело: складено автором

Бюджет проєкту «Цифрова система управління соціальним впливом ТЧХУ» сформовано за логікою поєднання одноразових витрат на розроблення та постійних витрат на технічну підтримку. Основний фінансовий акцент припадає на створення

цифрової карти, аналітичної панелі, паспортизацію практик, навчання координаторів і захист даних.

Бюджет проєкту потрібно розглядати як інвестицію в керованість соціального впливу, а не як звичайні адміністративні витрати. У таблиці 3.5 подано структуру витрат за період вересень 2026 р. — серпень 2027 р.

Таблиця 3.5 – Бюджет проєкту цифрової системи управління соціальним впливом ТЧХУ

Стаття витрат	Одноразові витрати, грн	Щомісячні витрати, грн	Річна сума, грн
Розроблення цифрової карти соціального впливу	420000	0	420000
Налаштування бази даних та аналітичної панелі	280000	0	280000
Підготовка паспортів 5 ключових соціальних практик	120000	0	120000
Навчання регіональних координаторів	180000	0	180000
Технічна підтримка цифрової системи	0	35000	420000
Хмарне зберігання та захист даних	0	18000	216000
Моніторинг якості даних і оцінка ефективності	90000	10000	210000
Резерв на технічні та організаційні коригування	150000	0	150000
Разом	1240000	63000	1996000

Джерело: складено автором

Загальний бюджет проєкту становить 1996000 грн, із яких 1240000 грн припадає на одноразові витрати, а 756000 грн – на річне обслуговування та супровід системи. Найбільшу частку формують розроблення цифрової карти, технічна підтримка та налаштування аналітичної панелі, що є обґрунтованим, оскільки саме ці елементи забезпечують облік допомоги, контроль даних, швидке формування звітності та подальше оцінювання соціального результату.

Для оцінки ефективності проєкту використано систему формул, яка враховує бюджет, економію управлінського часу, зниження дублювання даних, скорочення ручної звітності, репутаційно-донорський ефект і зміну індексу соціального ефекту. Обраний підхід відповідає специфіці ТЧХУ, оскільки результат проєкту вимірюється не комерційним прибутком, а підвищенням керованості, прозорості та точності соціальної допомоги (формули 3.1-3.8).

Загальний бюджет проєкту розраховується за формулою:

$$B_{\text{пр}} = V_{\text{однораз}} + V_{\text{щом}} \times 12 \quad (3.1)$$

де, $B_{\text{пр}}$ – загальний бюджет проєкту, грн; $V_{\text{однораз}}$ – одноразові витрати, грн;
 $V_{\text{щом}}$ – щомісячні витрати, грн.

$$B_{\text{пр}} = 1240000 + 63000 \times 12 = 1996000 \text{ грн}$$

Економія управлінського часу розраховується за формулою:

$$E_{\text{ч}} = (T_{\text{б}} - T_{\text{п}}) \times K_{\text{зв}} \times B_{\text{г}} \quad (3.2)$$

де, $E_{\text{ч}}$ – економія управлінського часу, грн; $T_{\text{б}}$ – базовий час підготовки одного звіту, год; $T_{\text{п}}$ – прогнозний час після впровадження, год; $K_{\text{зв}}$ – кількість звітів за рік, од.; $B_{\text{г}}$ – середня вартість однієї години роботи, грн.

$$E_{\text{ч}} = (40 - 24) \times 288 \times 250 = 1152000 \text{ грн}$$

Економія від зниження дублювання допомоги розраховується за формулою:

$$E_{\text{д}} = \Phi_{\text{д}} \times (D_{\text{б}} - D_{\text{п}}) \quad (3.3)$$

де: $E_{\text{д}}$ – економія від зниження дублювання, грн; $\Phi_{\text{д}}$ – умовний фонд допомоги, який проходить через систему, грн; $D_{\text{б}}$ – базова частка дублювання; $D_{\text{п}}$ – прогнозна частка дублювання після впровадження.

$$E_{\text{д}} = 30000000 \times (0,08 - 0,03) = 1500000 \text{ грн}$$

Загальний очікуваний ефект розраховується за формулою:

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{ч}} + E_{\text{д}} + E_{\text{зв}} + E_{\text{р}} \quad (3.4)$$

де: $E_{\text{заг}}$ – загальний очікуваний ефект, грн; $E_{\text{ч}}$ – економія управлінського часу, грн; $E_{\text{д}}$ – економія від зниження дублювання, грн; $E_{\text{зв}}$ – ефект від скорочення витрат на ручну звітність, грн; $E_{\text{р}}$ – репутаційно-донорський ефект, грн.

Для розрахунку прийнято: $E_{\text{зв}} = 216000$ грн, що відображає скорочення витрат на ручне зведення, повторну перевірку та технічну обробку звітів; $E_{\text{р}} = 600000$ грн, що відповідає 2% від умовного річного обсягу програмних ресурсів у 30000000 грн.

$$E_{\text{заг}} = 1152000 + 1500000 + 216000 + 600000 = 3468000 \text{ грн}$$

Очікуваний ефект проєкту визначено через управлінську економію, зменшення дублювання даних, скорочення ручної звітності та посилення довіри партнерів. Розрахунок виконано за обережним сценарієм із урахуванням лише вимірюваних управлінських і фінансових результатів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Розрахунок очікуваного ефекту від впровадження проєкту

Джерело ефекту	Значення	Висновок
Економія управлінського часу	1152000 грн	Скорочення часу підготовки одного програмного звіту з 40 до 24 годин дає найбільший прямий управлінський ефект, бо зменшує ручне навантаження на регіональні команди
Економія від зниження дублювання допомоги	1500000 грн	Зниження частки дублювання з 8% до 3% дозволяє точніше спрямовувати ресурси та зменшити втрати від повторного або помилкового обліку
Ефект від скорочення ручної звітності	216000 грн	Автоматизація зменшує витрати на повторну перевірку, технічне зведення файлів і ручне узгодження даних між рівнями організації
Репутаційно-донорський ефект	600000 грн	Вища прозорість програм може посилити довіру донорів і зберегти або додатково залучити частину ресурсів для соціальних практик
Загальний очікуваний ефект	3468000 грн	Сумарний ефект перевищує бюджет проєкту, що підтверджує економічну обґрунтованість цифрової системи управління соціальним впливом

Джерело: складено автором

Найбільший ефект формується через зниження дублювання допомоги та економію управлінського часу. Це логічно для ТЧХУ, оскільки організація працює з великою кількістю регіональних даних, соціальних практик і партнерських програм. Проєкт є фінансово обґрунтованим, бо навіть за обережного сценарію очікуваний ефект становить 3468000 грн і перевищує бюджет впровадження.

Коефіцієнт ефективності проєкту розраховується за формулою:

$$K_{\text{еф}} = \frac{E_{\text{заг}}}{B_{\text{пр}}} \quad (3.5)$$

де, $K_{\text{еф}}$ – коефіцієнт ефективності; $E_{\text{заг}}$ – загальний очікуваний ефект, грн;
 $B_{\text{пр}}$ – бюджет проєкту, грн.

$$K_{\text{еф}} = \frac{3468000}{1996000} = 1,74$$

Чистий ефект проєкту розраховується за формулою:

$$\text{ЧЕ} = E_{\text{заг}} - B_{\text{пр}} \quad (3.6)$$

де, ЧЕ – чистий ефект проєкту, грн.

$$\text{ЧЕ} = 3468000 - 1996000 = 1472000 \text{ грн}$$

Рівень окупності проєкту розраховується за формулою:

$$ROSI = \frac{\text{ЧЕ}}{B_{\text{пр}}} \times 100\% \quad (3.7)$$

де, $ROSI$ – віддача від соціально-управлінських інвестицій, %.

$$ROSI = \frac{1472000}{1996000} \times 100\% = 73,7\%$$

Індекс соціального ефекту розраховується за формулою:

$$ICE = \frac{Ox + Ad + De + Pr + St}{5} \quad (3.8)$$

де, ICE – індекс соціального ефекту; Ox – охоплення отримувачів; Ад – адресність допомоги; Де – довгостроковий ефект; Пр – прозорість; Ст – стійкість результату.

Базовий індекс соціального ефекту:

$$ICE_6 = \frac{4,6 + 4,6 + 3,7 + 4,2 + 4,0}{5} = 4,22$$

Прогнозний індекс соціального ефекту:

$$ICE_{\pi} = \frac{4,8 + 4,9 + 4,7 + 4,8 + 4,6}{5} = 4,76$$

Приріст індексу:

$$\Delta ICE = 4,76 - 4,22 = 0,54 \text{ бала}$$

Економічну вигідність проєкту оцінено через бюджет, очікуваний ефект, чистий результат, коефіцієнт ефективності та окупність соціально-управлінських інвестицій. Для ТЧХУ ці показники характеризують не прибуток, а повернення витрат через економію часу, точніший розподіл допомоги та зниження організаційних втрат (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Показники ефективності проекту удосконалення управління соціальною відповідальністю ТЧХУ

Показник	Значення	Висновок
Загальний бюджет проекту	1996000 грн	Обсяг витрат є помірним для системи, яка охоплює 24 обласні організації та 5 ключових соціальних практик
Загальний очікуваний ефект	3468000 грн	Ефект перевищує витрати на 1472000 грн, що підтверджує раціональність впровадження
Чистий ефект проекту	1472000 грн	Після покриття всіх витрат проєкт формує позитивний управлінський результат
Коефіцієнт ефективності	1,74	Кожна 1 грн витрат на проєкт дає 1,74 грн очікуваного управлінського та ресурсного ефекту
ROSI	73,7%	Проєкт має високу віддачу для соціально-управлінської інвестиції
Індекс соціального ефекту до впровадження	4,22 бала	Базовий рівень є достатньо високим, але слабшим елементом залишається вимірювання довгострокового результату
Індекс соціального ефекту після впровадження	4,76 бала	Очікується помітне посилення прозорості, адресності, стійкості результату та якості оцінки соціального ефекту
Приріст індексу соціального ефекту	+0,54 бала	Проєкт створює не лише фінансову економію, а вимірюване покращення якості управління соціальним результатом

Джерело: складено автором

Проєкт є економічно вигідним і управлінсько обґрунтованим. Коефіцієнт ефективності 1,74 означає, що очікуваний ефект перевищує витрати, а ROSI на рівні 73,7% показує позитивну віддачу від соціально-управлінських інвестицій. Найважливішим результатом є не лише чистий ефект у 1472000 грн, а перехід ТЧХУ до точнішого управління даними, прозорішої звітності та доказового вимірювання соціального впливу.

Прогноз управлінських результатів характеризує вплив цифрової системи на якість даних, звітності, регіонального обліку та контролю соціальних практик. Оцінювання проведено через порівняння базового й прогнозного стану за показниками, пов'язаними з виявленими проблемами управління соціальним впливом (табл. 3.8). Найбільший управлінський ефект очікується за трьома напрямками: повне підключення 24 обласних організацій до єдиної системи, паспортизація 5 ключових практик і скорочення часу підготовки звітів на 40%. Зменшення дублювання даних із 8% до 3% має практичне значення, оскільки дозволяє точніше планувати допомогу, уникати повторного обліку та швидше

бачити реальну картину потреб у регіонах. Це формує основу для керованішої, прозорішої та доказовішої моделі соціальної відповідальності ТЧХУ.

Таблиця 3.8 – Очікувані управлінські результати впровадження проєкту

Показник	До впровадження	Після впровадження	Очікувана зміна
Час підготовки одного програмного звіту, год	40	24	-40,0%
Частка ключових практик із паспортами, %	0	100	+100,0 в. п.
Частка обласних організацій у єдиній цифровій системі, %	0	100	+100,0 в. п.
Частка дублювання або повторного обліку даних, %	8	3	-5,0 в. п.
Рівень прозорості програмних результатів, балів	3,7	4,6	+0,9 бала
Рівень вимірювання соціального ефекту, балів	3,7	4,7	+1,0 бала
Кількість ключових практик у єдиному форматі оцінки	0	5	+5 практик

Джерело: складено автором

Соціальний ефект проєкту оцінено через зміни для отримувачів допомоги, громад, партнерів і ТЧХУ. Основний результат пов'язаний із точнішим спрямуванням ресурсів, кращим обліком потреб, посиленням адресності та вимірюванням змін після отримання підтримки (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Прогноз соціального ефекту від впровадження цифрової системи управління соціальним впливом ТЧХУ

Напрямок ефекту	Базовий стан	Очікуваний стан	Соціальний результат
1	2	3	4
Адресність допомоги	Дані про отримувачів і потреби формуються різними каналами	Єдина цифрова карта за регіонами, громадами, групами отримувачів і видами підтримки	Допомога точніше спрямовується до груп, які мають найвищу вразливість
Прозорість соціальних практик	Результати частково подаються як загальні показники за період війни	5 ключових практик мають паспорти з однаковими показниками	Донори, партнери й керівництво бачать не лише масштаб, а зміст результату кожної практики
Контроль дублювання допомоги	Існує ризик повторного обліку або перетину даних між програмами	Єдина база перевіряє повтори за програмами, регіонами та групами отримувачів	Більша частина ресурсів спрямовується на реальні незакриті потреби
Оцінка довгострокового ефекту	Переважає облік кількості наборів, консультацій, послуг і отримувачів	Додаються показники зміни стану отримувачів: доступ до послуг, побутова стабільність, психоемоційне відновлення	ТЧХУ переходить від фіксації обсягу допомоги до оцінки її впливу на життя людей

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4
Регіональна рівність доступу	Дані між регіонами можуть мати різну деталізацію	Усі 24 обласні організації працюють за єдиною структурою звітності	Легше виявляти громади з недостатнім охопленням і швидше перерозподіляти підтримку
Довіра партнерів і донорів	Звітність є відкритою, але деталізація програм різна	Формується єдина логіка показників, паспортів і програмних результатів	Підвищується доказовість результатів і спроможність обґрунтовувати подальше фінансування

Джерело: складено автором

Соціальний ефект проєкту пов'язаний із підвищенням якості управління наявними практиками ТЧХУ. Основні результати охоплюють точніше спрямування допомоги, зниження дублювання, контроль регіонального охоплення та вимірювання довгострокових змін для отримувачів. Це посилює керованість, прозорість і результативність моделі соціальної відповідальності.

Профіль ефективності проєкту сформовано через зіставлення базового й прогнозного стану моделі управління за прозорістю, адресністю, контролем ризиків, вимірюванням соціального ефекту, швидкістю управлінських рішень і довірою партнерів (рис. 3.5).

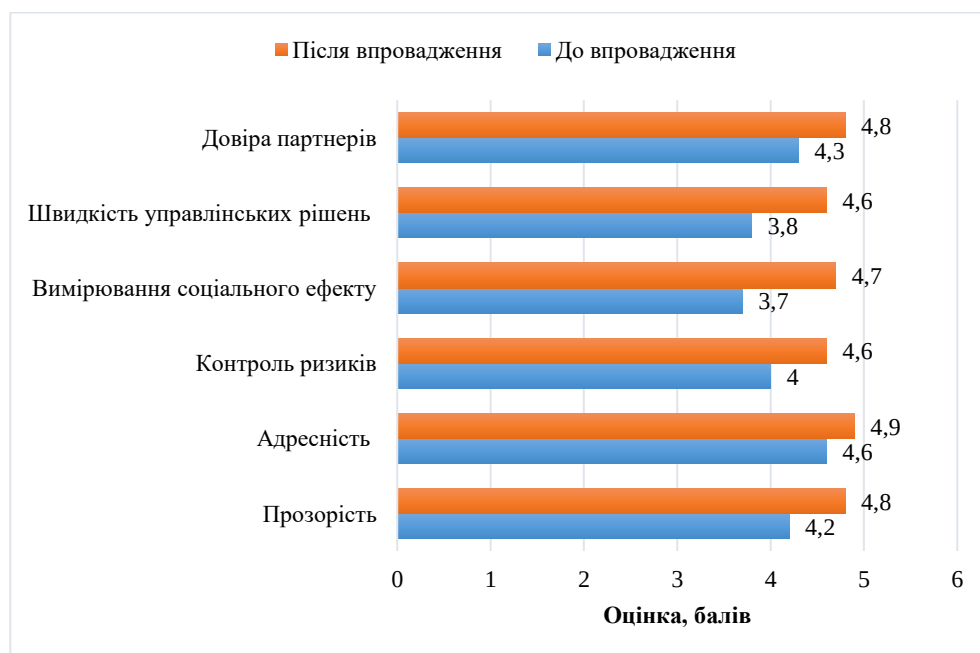


Рисунок 3.5 – Порівняння показників управління соціальною відповідальністю ТЧХУ до та після впровадження проєкту

Джерело: розроблено автором

Найбільший приріст очікується за критерієм вимірювання соціального ефекту: з 3,7 до 4,7 бала, що підтверджує головну цінність цифрової системи для ТЧХУ. Також помітно посилюються швидкість управлінських рішень, контроль ризиків і прозорість, тому проєкт можна оцінити як інструмент переходу від розрізненого обліку результатів до системного управління соціальною відповідальністю.

Таким чином, обґрунтовано економічну та управлінську ефективність проєкту «Цифрова система управління соціальним впливом ТЧХУ». Загальний бюджет проєкту становить 1996000 грн, очікуваний ефект – 3468000 грн, чистий ефект – 1472000 грн, коефіцієнт ефективності – 1,74, а рівень віддачі соціально-управлінських інвестицій – 73,7%. Це підтверджує, що проєкт є вигідним не через комерційний прибуток, а через економію часу, зниження дублювання даних, точніше спрямування допомоги та посилення прозорості управління. Практична цінність проєкту визначається скороченням часу підготовки програмного звіту з 40 до 24 годин, зменшенням частки дублювання даних з 8% до 3%, підключенням 24 обласних організацій до єдиної цифрової системи та паспортизацією 5 ключових соціальних практик. Прогнозне зростання індексу соціального ефекту з 4,22 до 4,76 бала свідчить, що запропоновані заходи підвищують не лише якість обліку, а результативність управління соціальною відповідальністю ТЧХУ.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність є не разовою соціальною ініціативою, а інтегрованою управлінською системою, яка охоплює політики, цілі, показники, відповідальних осіб, моніторинг і публічне розкриття результатів. Проаналізовано, що КСВ набуває практичної цінності лише за умови її включення у стратегічне управління, ризик-менеджмент, комплаєнс, кадрову політику, ланцюги постачання та систему контролю даних.

Розглянуто діалог зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям удосконалення соціально відповідальних практик компаній. Визначено, що його результативність залежить від правильної ідентифікації внутрішніх і зовнішніх груп впливу, вибору інструментів взаємодії, документування пропозицій, контролю виконання домовленостей та прозорого пояснення управлінських рішень. Проаналізовано, що без формалізованого діалогу зростають ризики конфліктів, репутаційних втрат і розриву між заявленими зобов'язаннями та фактичними діями організації.

Узагальнено організаційне забезпечення управління КСВ через моделі розподілу відповідальності, внутрішні регламенти, матрицю ролей, систему показників і методики аналізу результативності. Доведено, що ефективне управління КСВ потребує не лише наявності політик, а їх перетворення на вимірювані процеси з чіткими джерелами даних, періодичністю контролю та механізмами перевірки. Це створює основу для зниження декларативності, підвищення доказовості нефінансової звітності та посилення керованості соціально відповідальних практик організації.

Проаналізовано загальну характеристику Товариства Червоного Хреста України як масштабної гуманітарної організації з розгалуженою управлінською та регіональною мережею. Встановлено, що ТЧХУ працює через національний, обласний, місцевий і первинний рівні, має 24 обласні організації, широку волонтерську базу та виконує важливу роль у підтримці населення під час війни. Фінансова діагностика показала зростання активів з 4,69 млрд грн у 2023 р. до 6,10 млрд грн у 2025 р., збільшення кількості працівників із 435 до 868 осіб і високий

прогнозний обсяг доходу за 2024 р. — 29,64 млрд грн. Це підтверджує розширення ресурсної бази та підвищення управлінського навантаження на організацію.

Проведено аналіз соціально відповідальних практик ТЧХУ, які охоплюють гуманітарну допомогу, мобільні медичні бригади, психосоціальну підтримку, грошові програми, догляд вдома, евакуаційне реагування та навчання першій допомозі. Наймасштабнішими практиками визначено гуманітарну допомогу, яка охопила понад 13 млн осіб, мобільні медичні бригади, що надали первинну медичну допомогу понад 1 млн осіб, і психосоціальну підтримку, яку отримали майже 878 тис. українців. Додатково встановлено, що понад 387 тис. осіб пройшли навчання першій допомозі, що посилює профілактичну та безпекову функцію організації.

Досліджено модель управління соціальною відповідальністю ТЧХУ через управлінський цикл: визначення потреб, планування програм, залучення фінансування, закупівлі, логістику, реалізацію через регіональну мережу, моніторинг, звітність і контроль добропорядності. Оцінка моделі за ключовими критеріями показала середній рівень 4,2 бала з 5, де найсильнішими параметрами є адресність допомоги та стратегічна спрямованість, а слабшим елементом стало вимірювання довгострокового соціального ефекту — 3,7 бала. SWOT-аналіз і матриця проблем підтвердили, що головні ризики пов'язані не з відсутністю практик, а зі складністю управління великими обсягами допомоги, регіональною координацією, прозорістю програмних результатів і контролем даних.

Обґрунтовано проєкт «Цифрова система управління соціальним впливом ТЧХУ», спрямований на удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю організації. Його основними складовими визначено цифрову карту соціального впливу, паспорти 5 ключових соціальних практик і систему оцінки довгострокового соціального ефекту. План впровадження розроблено на період з вересня 2026 р. до серпня 2027 р., із послідовним проходженням етапів проєктування, розроблення цифрової карти, паспортизації практик, пілотування, навчання координаторів, повномасштабного запуску та коригування. Діаграма Ганта, RACI-матриця й матриця ризиків показали, що найбільш критичними

умовами успішного впровадження є готовність регіонів, якість даних, навчання персоналу та захист інформації.

Оцінено ефективність запропонованих заходів через бюджет, очікуваний ефект, чистий результат, коефіцієнт ефективності, ROSI та індекс соціального ефекту. Загальний бюджет проєкту становить 1996000 грн, очікуваний ефект – 3468000 грн, чистий ефект – 1472000 грн, коефіцієнт ефективності – 1,74, рівень віддачі соціально-управлінських інвестицій – 73,7%. Прогноз управлінських результатів показав скорочення часу підготовки програмного звіту з 40 до 24 годин, зменшення дублювання даних з 8% до 3%, підключення 24 обласних організацій до єдиної системи та зростання індексу соціального ефекту з 4,22 до 4,76 бала. Проєкт є практично обґрунтованим і спрямований на перехід ТЧХУ від обліку масштабів допомоги до управління якістю соціального результату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стеценко В. А., Березова Ю. В. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в умовах пандемії. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 63. № 2. С. 243–250. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/63/828.pdf>
2. Лиска П. О. Корпоративна соціальна відповідальність: світовий та український досвід; шляхи глобальної імплементації. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 331–338. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-45>
3. Луциків І. В., Кужда Т. І. Корпоративна соціальна відповідальність у системі менеджменту підприємства. *Modern Economics*. 2025. № 52(2025). С. 97–102. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V52\(2025\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-14)
4. García-Rivas M. I., Gálvez-Sánchez F. J., Noguera-Vivo J. M., Meseguer-Sánchez V. Corporate social responsibility reports: A review of the evolution, approaches and prospects. *Heliyon*. 2023. Vol. 9(7). e18348. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18348>
5. ISO 26000 Social responsibility. *ISO*. 2020. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
6. Global Reporting Initiative. GRI 1: Foundation 2021. 2021. URL: <https://globalreporting.org/pdf.ashx?id=12334>
7. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022, as regards corporate sustainability reporting. Official Journal of the European Union. 2022. L 322. P. 15–80. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A32022L2464>
8. United Nations Global Compact. Communication on Progress Questionnaire Guidebook. 2022. URL: https://globalcompact.at/wp-content/uploads/2022/12/UNGC_CoP_GuideBook.pdf
9. IFRS Foundation. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. 2023. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards->

issb/english/2023/issued/part-a/issb-2023-a-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf?bypass=on

10. Kaźmierczak M. A literature review on the difference between CSR and ESG. *Management Papers*. 2022. URL: <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2022/12/162-Ka%C5%BAmierczak.pdf>

11. Global Reporting Initiative. *ESG standards, frameworks and everything in between: A GRI perspective*. 2022. URL: <https://www.globalreporting.org/media/jxkgrrgd/gri-perspective-esg-standards-frameworks.pdf>

12. Passas I. The Evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0. *Standards*. 2024. Vol. 4, No. 4. Art. 112. URL: <https://www.mdpi.com/2673-8392/4/4/112>

13. Макаренко І. О. Інкорпорація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 86–93. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/285055/279181>

14. Nicole S. J., Vieira M. E., Ayala N. F. Corporate Social Responsibility and Strategic Management. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(17). 10526. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/17/10526>

15. Baatwah S. R., Ahmad N., Salleh Z. CSR budgeting and spending during the pandemic. *PLOS ONE*. 2022. Vol. 17(1). e0263410. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8747781/>

16. Macchion L., Moretto A., Caniato F. Corporate social responsibility and risk management: charting the course for a sustainable future of the fashion industry. *Global Sustainability*. 2024. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/global-sustainability/article/corporate-social-responsibility-and-risk-management-charting-the-course-for-a-sustainable-future-of-the-fashion-industry/3B2E0FE4E395B03622E50A3F91962517>

17. Arredondo-Méndez V. H., Sastre-Castillo M. Á., Peris-Ortiz M. Analysis of the Effects of CSR and Compliance Programs on Reputational Risk Management and Corporate Image. *Systems*. 2025. Vol. 13(10). 905. URL: <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/10/905>

18. Мазурик В. В. Вартісна оцінка корпоративної соціальної відповідальності підприємств в умовах посилення регуляторних вимог до сталого розвитку. *Світ фінансів*. 2025. URL: <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/download/1844/1850>
19. Лопашук І. А. Соціальна відповідальність бізнесу: сутнісно-теоретичні та прикладні аспекти. *Проблеми та перспективи менеджменту*. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-04>
20. Ус Ю. В., Русанов А. С. Комплаєнс як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства: проблеми та перспективи застосування. *Бізнес Інформ*. 2025. №9. С. 449–456. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-449-456>
21. Mahajan R., Lim W. M., Sareen M., Kumar S., Panwar R. Stakeholder theory. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 166. 114104. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114104. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323004629>
22. Keremidchiev S. Theoretical Foundations of Stakeholder Theory. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*. 2021. Vol. 30, No. 1. P. 70–88. URL: https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2021/2021-1/4_Keremidchiev.pdf
23. Kytsak T. Stakeholder capitalism as a modern model of corporate social responsibility development. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2023. Vol. 13, Iss. 1. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19501/SLRTP_2023_1_%20Kytsak.pdf
24. Малиновська Ю. Б., Заремба Н. Ю. Проблеми розвитку співпраці українських підприємств зі стейкхолдерами у контексті підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 83. С. 70–73. DOI: 10.32782/bses.83-12. URL: https://bses.in.ua/journals/2023/83_2023/14.pdf
25. Фісуненко П. А., Легостаєв І. М. Моделі взаємодії зі стейкхолдерами в управлінні девелоперськими проєктами. *Вчені записки ТНУ імені В. І.*

Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2023. Т. 34 (73), № 2. С. 60–65. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/34_73_2/12.pdf

26. Коптєва Г. М., Кулик А. В. Сучасні критерії ідентифікації стейкхолдерів та принципи взаємодії з ними для підприємств нафтогазового сектору. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 179–186. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.197.179-186>

27. Зубова А. І., Стеців І. С. Управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3 (1). С. 13–25. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23768/menedzhment121-15-25.pdf>

28. Власенко Т., Пилипенко А. Формування механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю інтегрованих об'єднань підприємств та кластерно-мережних структур. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-21>.

29. Васюткіна Н., Бабіч Б. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61>.

30. Зінченко А. Г., Олійник М. В. Особливості політик та практик соціальної відповідальності державних підприємств України. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 52. С. 95–108. URL: https://doi.org/10.33111/EE.2024.52.ZinchenkoA_OliinykM.

31. Черненко О. А. Корпоративна етика як інструмент розвитку бізнесу: світовий досвід та українські реалії. *Київський юридичний журнал*. 2025. Вип. 7. С. 54–62. URL: <https://doi.org/10.32782/klj-2025-7.07>.

32. Романчик Т. В. Комплаєнс як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації*. зб. тез наук. робіт 2-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 8-10 листопада 2017 р. Кременчук : КрНУ, 2017. С. 118-121.

33. Селецька Д. Формування ESG-звітності за стандартами GRI: екологічний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5218>
34. Скиба Г., Каліна І., Беженар І. Сталий розвиток обліку в Україні: виклики, прозорість та інтегрована звітність. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-84>.
35. Говсеєв Д. Д., Гужва О. А., Петренко М. Ю. Методичний підхід до оцінювання соціальної відповідальності підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Т. 9. № 3. С. 246–251. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/ujae_2024_r03_a43.pdf
36. Примаченко О., Романенко М. Звітність зі сталого розвитку у забезпеченні корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-146>
37. Ясінська Т. Дослідження впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-82>
38. Польовик Є. Нефінансова звітність як гарантія корпоративної соціальної відповідальності. *Scientia fructuosa*. 2023. Т. 149, № 3. С. 72–82. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)06](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)06)
39. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–26. URL: https://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/ecte_2013_4_2.pdf
40. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.; за наук. ред. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2012. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/77d0f5d1-4ccf-4211-bbc7-e1034219579c>
41. Лопушняк Г., Маршавін Ю., Кіцак Т., Ястремська О., Нікітін Ю. Модернізація соціального діалогу як імператив розвитку соціальної відповідальності бізнес-організацій в Україні. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Issue 1. URL:

https://www.businessperspectives.org/index.php?controller=pdfview&item_id%3A14896=&option=com_zoo&type=anotation&view=preview

42. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення. *Український соціум*. 2013. № 2(45). С. 163–176. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2013/04/163-176__no-2__vol-45__2013__UKR.pdf

43. Омельченко І. Г. Систематизація типів взаємовідносин зі стейкхолдерами у створенні спільної цінності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 327–337. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-3-327-337. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-3_0-pages-327_337.pdf

44. PwC. Understanding the CSRD Double Materiality Assessment Process. 2024. URL: <https://www.pwc.com/mt/en/publications/sustainability/understanding-the-csrd-double-materiality-assessment-process.html>

45. OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. OECD. 2018. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/02/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct_c669bd57/15f5f4b3-en.pdf

46. ICGN Global Governance Principles. International Corporate Governance Network. 2021. URL: <https://www.icgn.org/sites/default/files/2021-11/ICGN%20Global%20Governance%20Principles%202021.pdf>

47. Enterprise Risk Management. COSO. URL: <https://www.coso.org/guidance-erm>

48. The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense. The Institute of Internal Auditors. 2020. URL: <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>

49. Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations «Protect, Respect and Remedy» Framework. OHCHR. 2011. URL: https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf

50. International Standard on Sustainability Assurance (ISSA) 5000, General Requirements for Sustainability Assurance Engagements. IAASB. 2024. URL: <https://ifacweb.blob.core.windows.net/publicfiles/2025-01/IAASB-International-Standard-on-Sustainability-Assurance-ISSA-5000.pdf>

51. Про Товариство Червоного Хреста України : Закон України від 28.11.2002 № 330-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/330-15>

52. Статут Товариства Червоного Хреста України : затверджено рішенням XXII З'їзду Товариства Червоного Хреста України від 09.07.2021. URL: <https://redcross.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/Статут-2021-рік.pdf>

53. Український Червоний Хрест. Про Український Червоний Хрест. URL: <https://redcross.org.ua/about-urcs/mission/>

54. Український Червоний Хрест. Допомога внутрішньо переміщеним особам в Україні. URL: <https://redcross.org.ua/idps/>

55. Український Червоний Хрест. Грошові програми. URL: <https://redcross.org.ua/activities/cash-and-voucher-programs/cash-programs/>

56. Український Червоний Хрест. Міжнародне співробітництво. URL: <https://redcross.org.ua/about-urcs/international-partnership/>

57. Український Червоний Хрест. Співпраця. URL: <https://redcross.org.ua/tag/співпраця/>

58. Український Червоний Хрест. Річні звіти. URL: <https://redcross.org.ua/yearly-reports/>

59. Доценко М.І. Товариство Червоного Хреста України як допоміжна гуманітарна організація для держави. *Політичне життя*. (Лип 2024), 92-105. 2024. URL: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2024.2.13>.

60. Український Червоний Хрест. Діяльність. URL: <https://redcross.org.ua/activities/>

61. Український Червоний Хрест. Відкриття фотовиставки «Ми поруч» про діяльність Червоного Хреста з 24 лютого 2022 року. URL: <https://redcross.org.ua/news/2023/02/44987/>

62. Український Червоний Хрест. Український Червоний Хрест навчив першій допомозі 185 тисяч осіб. URL: <https://redcross.org.ua/news/2024/01/62830/>

63. Український Червоний Хрест. 19 серпня – Всесвітній день гуманітарної допомоги. URL: <https://redcross.org.ua/news/2024/08/86084/>

64. Український Червоний Хрест. 1000 днів допомоги: Український Червоний Хрест підтримав майже 12,8 мільйона українців. URL: <https://redcross.org.ua/news/2024/11/98038/>

65. Український Червоний Хрест. Міжнародний день гуманітарної допомоги. URL: <https://redcross.org.ua/news/2025/08/121551/>

66. Український Червоний Хрест. Реагування на війну в Україні. URL: <https://redcross.org.ua/response-to-war-in-ukraine/>

67. Український Червоний Хрест. Український Червоний Хрест навчив першій допомозі 387 тисяч людей по всій Україні. URL: <https://redcross.org.ua/news/2025/10/128637/>

68. Український Червоний Хрест. Головна. URL: <https://redcross.org.ua/>

69. Український Червоний Хрест. З початку війни Червоний Хрест України надав допомогу майже 10 мільйонам людей. URL: <https://redcross.org.ua/news/2022/12/41809/>

70. Український Червоний Хрест. Майже 878000 українців отримали послуги з психосоціальної підтримки з початку повномасштабного вторгнення. URL: <https://redcross.org.ua/news/2024/11/98197/>

71. За рік понад 367 тисяч людей отримали психосоціальну підтримку від Українського Червоного Хреста. Товариство Червоного Хреста України. 2024. URL: <https://redcross.org.ua/tag/%d0%bf%d0%b5%d1%80%d1%88%d0%b0-%d0%bf%d1%81%d0%b8%d1%85%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b3%d1%96%d1%87%d0%bd%d0%b0-%d0%b4%d0%be%d0%bf%d0%be%d0%bc%d0%be%d0%b3%d0%b0/page/5/>

72. Понад 300 тисяч людей проінформовано про правила мінної безпеки. Товариство Червоного Хреста України. 2025. URL: <https://redcross.org.ua/news/2025/03/107380/>

73. Український Червоний Хрест підтримує понад 200 тисяч людей з інвалідністю. Товариство Червоного Хреста України. 2026. URL: <https://redcross.org.ua/news/2026/05/147304/>

74. Понад 7000 самотніх людей похилого віку знаходяться під соціальною опікою Українського Червоного Хреста. Товариство Червоного Хреста України. 2024. URL: <https://redcross.org.ua/news/2024/10/91967/>

75. Український Червоний Хрест. Понад мільйон людей в різних куточках України з 24 лютого 2022 року отримали первинну медичну допомогу від мобільних медичних бригад. URL: <https://redcross.org.ua/news/2024/07/82399/>

76. Український Червоний Хрест. Благодійність без зусиль. Unex Bank та Український Червоний Хрест випустили благодійну кредитну картку для українців. URL: <https://redcross.org.ua/news/2025/02/104806/>

77. Український Червоний Хрест. Все доречне й потрібне: гуманітарна допомога херсонцям. URL: <https://redcross.org.ua/news/2025/03/108843/>

78. Український Червоний Хрест. Максим Доценко: Червоний Хрест — це відображення обличчя держави. URL: <https://redcross.org.ua/news/2024/04/69773/>

79. Український Червоний Хрест. Близько 7000 українців, люди похилого віку та особи з інвалідністю, отримали зимову грошову допомогу в межах програми «Догляд вдома». URL: <https://redcross.org.ua/news/2024/12/99136/>

80. Український Червоний Хрест. Закупівлі НК ТЧХУ. URL: <https://redcross.org.ua/category/tenders/>

81. Український Червоний Хрест. Лінія добropорядності. URL: <https://redcross.org.ua/about-urcs/ethics-help/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.А – Оцінка соціально відповідальних практик ТЧХУ за діагностичними критеріями

Практика	Масштаб охоплення	Адресність	Соціальний ефект	Загальна оцінка
Гуманітарна допомога	5	5	4	4,6
Реагування на надзвичайні ситуації	4	5	4	4,2
Психосоціальна підтримка	4	5	5	4,4
Мобільні медичні бригади	4	5	5	4,4
Грошові та ваучерні програми	3	4	4	3,8

Джерело: складено автором на основі [55; 60; 66; 68; 70; 75]

Таблиця 2.А – Проблемні зони моделі управління соціальною відповідальністю ТЧХУ

Проблемна зона	Прояв у діяльності	Наслідок для управління	Напрямок удосконалення
Вимірювання соціального ефекту	Частина показників подається як загальне охоплення за весь період війни, а не як річна динаміка за кожною програмою	Ускладнюється оцінка реальної ефективності гуманітарної допомоги, медичних бригад, психосоціальної підтримки та грошових програм	Запровадити єдину систему річних показників: кількість отримувачів, тип допомоги, регіон, повторність звернень, зміна стану отримувача
Регіональна координація	Допомога реалізується через обласні, місцеві організації, первинні осередки, волонтерів і мобільні команди	Виникає ризик різної якості обліку, звітності та контролю між регіонами	Уніфікувати регіональні форми звітності, встановити єдині правила фіксації допомоги та відповідальних за контроль даних
Прозорість програмних результатів	Фінансові звіти, закупівлі та загальні результати відкриті, але деталізація за окремими програмами не завжди рівномірна	Донори й суспільство бачать масштаб роботи, але не завжди можуть оцінити результативність кожного напрямку	Розміщувати щорічні програмні паспорти за ключовими практиками: гуманітарна допомога, мобільні медичні бригади, психосоціальна підтримка, грошові програми
Контроль ризиків	Великий обсяг закупівель, гуманітарних вантажів, донорських коштів і регіональних операцій під час воєнного стану	Зростає навантаження на внутрішній контроль, закупівельні процедури, добросовісність і перевірку цільового використання ресурсів	Посилити ризик-орієнтований контроль закупівель, логістики та регіонального розподілу допомоги
Цифровий облік допомоги	Дані про допомогу, отримувачів, регіони та програми можуть формуватися різними каналами	Ускладнюється швидке порівняння результатів, виявлення дублювання допомоги та аналіз потреб у режимі реального часу	Створити єдину цифрову базу програмної допомоги з фільтрами за регіоном, групою отримувачів, видом підтримки та джерелом фінансування

Джерело: складено автором на основі [54; 55; 58; 65-68; 70; 72-74; 80; 81]

Додаток Б

Таблиця 1.Б – Концепція проєкту «Цифрова система управління соціальним впливом ТЧХУ»

Компонент проєкту	Зміст рішення	Очікуваний управлінський результат	Пріоритетність
Цифрова карта соціального впливу	Створення єдиної бази обліку допомоги за областями, громадами, групами отримувачів, видами підтримки та джерелами фінансування	Керівництво отримує оперативну картину розподілу допомоги та може швидше виявляти дисбаланси між регіонами	Висока
Паспорти ключових соціальних практик	Формування уніфікованого профілю для гуманітарної допомоги, мобільних медичних бригад, психосоціальної підтримки, грошових програм і догляду вдома	Усі ключові практики стають порівнюваними за метою, цільовою групою, витратами, результатами та партнерами	Висока
Система оцінки довгострокового соціального ефекту	Запровадження показників, які фіксують зміну стану отримувачів допомоги після участі у програмах	Управління переходить від обліку обсягу допомоги до оцінки її реального соціального результату	Висока
Єдина регіональна звітність	Уніфікація форм звітності для обласних і місцевих організацій	Зменшується розрив у якості даних між регіонами та посилюється керованість мережі	Висока
Аналітична панель для керівництва	Створення інструменту візуального узагальнення ключових показників, ризиків, тенденцій і результатів	Скорочується час підготовки управлінської інформації та підвищується якість рішень	Висока

Джерело: складено автором

Таблиця 2.Б – План впровадження проєкту удосконалення управління соціальною відповідальністю ТЧХУ

Етап	Період виконання	Зміст робіт	Очікуваний результат
1	2	3	4
1. Проєктування системи	Вересень 2026 р.	Визначення структури цифрової карти, переліку показників, форматів паспортів практик і правил регіональної звітності	Затверджена управлінська логіка системи та перелік показників
2. Розроблення цифрової карти	Жовтень 2026 р. — листопад 2026 р.	Створення цифрової бази, територіальних фільтрів, картки програми, картки отримувача та структури аналітичної панелі	Робочий прототип цифрової карти соціального впливу

Продовження таблиці 2.Б

1	2	3	4
3. Паспортизація ключових практик	Грудень 2026 р. — січень 2027 р.	Підготовка паспортів для гуманітарної допомоги, мобільних медичних бригад, психосоціальної підтримки, грошових програм і догляду вдома	Єдині паспорти п'яти ключових соціальних практик
4. Пілотування в регіонах	Лютий 2027 р. — квітень 2027 р.	Тестування системи у пілотних обласних організаціях, перевірка якості даних, виявлення технічних і методичних недоліків	Перевірена працездатність системи в реальних умовах
5. Навчання регіональних координаторів	Березень 2027 р. — травень 2027 р.	Проведення навчання для відповідальних осіб, підготовка коротких інструкцій і правил внесення даних	Підготовлені користувачі системи на регіональному рівні
6. Повномасштабне впровадження	Червень 2027 р. — серпень 2027 р.	Підключення всіх обласних організацій, запуск регулярної звітності, формування перших управлінських звітів	Система працює на національному рівні
7. Моніторинг і коригування	Квітень 2027 р. — серпень 2027 р.	Оцінка якості даних, виправлення помилок, оновлення форм, уточнення показників і правил роботи	Система адаптована до реальних потреб ТЧХУ

Джерело: складено автором

Таблиця 3.Б – Матриця ризиків впровадження проєкту «Цифрова система управління соціальним впливом ТЧХУ»

Ризик	Імовірність	Вплив	Заходи реагування
Опір персоналу новим формам звітності	4	4	Провести короткі навчання, підготувати інструкції, призначити регіональних координаторів підтримки
Нерівна цифрова готовність регіонів	4	5	Запустити пілот у кількох обласних організаціях, після тестування масштабувати систему на всю мережу
Неповні або дубльовані дані	3	5	Ввести обов'язкові поля, автоматичну перевірку повторів, єдині правила внесення інформації
Затримка фінансування проєкту	3	4	Закласти резерв бюджету, розділити витрати на етапи, залучити партнерську підтримку для технічного блоку
Безпекові обмеження в окремих регіонах	4	5	Передбачити дистанційне внесення даних, резервні канали звітності та гнучкий графік підключення регіонів
Ризик захисту персональних і програмних даних	2	4	Обмежити доступ за ролями, застосувати захищене зберігання, проводити регулярну перевірку прав користувачів

Джерело: складено автором

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Управління корпоративною соціальною відповідальністю

Автор

Харитончук

Науковий керівник / Експерт

Кицак

ІД документа

333951915

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

Підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

5/20/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Дивитися графік для коефіцієнта подібності 2



КП 2

15367

Кількість слів



KЦ

124017

Кількість слів/фраз

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		8

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА САЙТУ)

КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИФІКОВАНИХ СЛІВ
(FRAGMENTS)