

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 5. ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.224>

УДК 658.078

В. В. Ушкальов,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, м. Харків

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2445-669X>

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

V. Ushkalyov,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics of Enterprise and Business organization, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv

APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS

У статті досліджено теоретичні та практичні підходи до оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) бізнесу в системі стратегічного управління підприємством. Визначено сутність та особливості існуючих підходів до оцінювання КСВ, а також переваги та недоліки використання рейтингів, побудованих на фондових та нефондових індексах. Визначено основні види ефективності (економічна, соціальна, екологічна, репутаційна, управлінська та цифрова) та відповідні

їм показники. Особливу увагу приділено аналізу ключових чинників, що впливають на КСВ та її розвиток в Україні. Досліджено інструментарій оцінювання, що охоплює фондові та нефондові індекси, а також спеціалізовані методики, такі як SROI, B4SI, SBSC та TBL. Доведено, що вдосконалення процесу оцінювання потребує переходу від аналізу витрат до комплексного вимірювання соціального впливу з урахуванням неоднорідності інтересів стейкхолдерів. Результати дослідження мають сприяти гармонізації взаємовідносин бізнесу та суспільства у забезпеченні сталого розвитку.

The article is devoted to the urgent problem of developing and improving methodological tools for assessing the social effectiveness of corporate social responsibility (CSR). It is substantiated that, in modern market conditions, systematic monitoring of social activity is a critically important task of strategic management, which allows not only to integrate social values into business models, but also to identify institutional gaps and hidden reserves to increase the enterprise's long-term sustainability and competitiveness. The paper conducts a thorough analysis of domestic and international scientific developments, demonstrating the evolutionary transition of the CSR assessment process toward comprehensive measurement of social impact, strategic communications, and economic diagnostics of investments. The features of theoretical approaches to assessing CSR are determined. A classification of types of social responsibility effectiveness is proposed, covering economic, social, environmental, reputational, managerial, and innovative digital aspects. Specific indicators are defined for each type – from added value (EVA) and return on investment (ROI) to consumer loyalty indices, community trust level and transparency of artificial intelligence algorithms. A set of factors (contextual, organisational, and managerial) that influence the effectiveness of social practices is studied. The paper also identifies specific barriers that hinder the development of CSR in Ukraine: a shortage of financial resources (especially in the small business segment), the declarative nature of measures, and a lack of effective state support in the form of tax breaks or stable legislation. Significant attention is paid to practical assessment tools: stock (MSCI ESG, FTSE4Good, Dow Jones) and non-stock indices (RepTrak, CECF Giving in Numbers), as well as the advantages and disadvantages of using ratings to assess the CSR of companies. The advantages and limitations of

specialised methodologies are analysed: SROI for monetising social value, BASI for assessing community contribution, SBSC for integrating social goals into the overall strategy, and TBL for measuring the “triple bottom line”. It is proven that improving the evaluation process requires a transition from analysing costs (“inputs”) to measuring real social impact, taking into account the heterogeneity of stakeholder interests.

Ключові слова: *корпоративна соціальна відповідальність, ефективність, ефективність корпоративної соціальної відповідальності, оцінювання ефективності, бізнес-організації.*

Keywords: *corporate social performance, efficiency, effectiveness of corporate social performance, efficiency assessment, business organization.*

Постановка проблеми. Оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є важливим завданням стратегічного управління, що дозволяє інтегрувати суспільні цінності в операційну діяльність підприємства. В умовах динамічного ринкового середовища розуміння того, наскільки діяльність компанії у цій сфері є ефективною, необхідна для ідентифікації інституційних розривів та прихованих резервів у реалізації соціальної політики. Системний моніторинг дає змогу не лише верифікувати ефективність розподілу ресурсів, а й трансформувати методи здійснення соціальних інвестицій, що створює можливості для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стійкості бізнес-моделей.

З науково-практичного погляду оцінка ефективності КСВ має велике значення не тільки безпосередньо для самої компанії, а й для її стейкхолдерів. Вона дозволяє підвищити прозорість внутрішніх процесів для інвесторів і впровадити чіткі процедури верифікації якісних та кількісних трансформацій у структурі капіталу компанії. Реалізація спеціалізованих методик оцінювання дозволяє відстежувати динаміку організаційних змін, зумовлених соціальною орієнтацією бізнесу, що є важливим для забезпечення лояльності клієнтів компанії та її бізнес-партнерів. В

суспільному контексті оцінювання ефективності КСВ створює аналітичне підґрунтя для забезпечення сталого розвитку. Таким чином, розробка та вдосконалення інструментарію оцінки КСВ є критично важливим завданням для гармонізації інтересів стейкхолдерів та зміцнення ринкових позицій суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науковому середовищі питанням оцінювання ефективності КСВ останнім часом приділялась значна увага та отримано значимі здобутки: так *Bukya V.* та *Shekhar S. F. S.* було запропоновано бенефіціар-орієнтований та емпіричний аналіз, у якому фокус оцінювання зміщується з фінансової звітності компаній на оцінку фактичного соціально-економічного впливу на низовому рівні (grassroots level) через сприйняття самих бенефіціарів [1]. Розроблена ними модель antecedentів (передумов) та наслідків ефективності КСВ дозволяє досліджувати глибинні причини успіху чи невдачі соціальних ініціатив.

Roĥan R. A. R., Maidałena та *Naayati F.* концептуалізували КСВ як форму обміну соціальною цінністю між компанією та громадою, що підлягає вимірюванню [2]. Їхній внесок полягає в емпіричному доведенні прямого зв'язку між ефективністю інфраструктурних проєктів КСВ та трьома вимірами добробуту громади: освітнім, медичним та економічним.

Citra K., Antonius та *Naritupulu J.* розвинули комунікаційний та репутаційний підхід до КСВ, і визначили можливості її розгляду як стратегічного інструменту корпоративних комунікацій [1]. Дослідниками було доведено, що ефективність залежить не лише від обсягу дій, а й від автентичності повідомлень та використання діалогічних і партисипативних методів (спільної творчості зі стейкхолдерами) у цифровому середовищі.

Адаптацію інструментів економічної діагностики та інвестиційного аналізу було здійснено Савчуком В. А., який запропонував розглядати проєкти КСВ як повноцінні інвестиційні проєкти [4].

В роботі Лиска П. було систематизовано використання ESG-показників та запропоновано поєднання кількісно-якісних і змішаних методів [5]. Це

дозволило підвищити об'єктивність оцінок ефективності КСВ.

Pasevych O. V. та Bosak O. V. розроблено параметричну методику, яка вводить три ключові індекси: Індекс ефективності (E), Індекс інформаційного охоплення (Ei) та Коефіцієнт інформаційного забезпечення (I) [6]. Це дозволило оцінювати не лише реальний рівень КСВ, а й відповідність між діями компанії та її публічним образом.

Таким чином сучасний етап дослідження оцінювання ефективності КСВ характеризується переходом від простого аналізу витрат до комплексного вимірювання соціального впливу, стратегічних комунікацій та економічної діагностики соціальних інвестицій. Втім залишаються недостатньо дослідженими критерії та особливості вибору способів оцінювання ефективності КСВ підприємств, що обумовлює актуальність подальших досліджень в цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення особливостей існуючих теоретичних підходів для оцінювання ефективності соціальної відповідальності бізнес-організацій та виявлення можливостей щодо удосконалення процесу оцінювання.

Методологія і методи. В процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, що сприяли досягненню визначеної мети. Методи аналізу та узагальнення – для виявлення особливостей існуючих підходів до оцінювання КСВ; системно-цільовий та структурно-функціональний підходи – для визначення переваг та недоліків методів вимірювання. Системно-інтеграційний підхід використано для формування напрямів удосконалення процесу оцінювання ефективності КСВ на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність соціальної відповідальності компанії – це характеристика результатів добровільного впливу компанії на її стейкхолдерів та розвиток суспільства. В сучасній науці не існує єдиної точки зору щодо її змісту та процедур вимірювання, проте сформувались певні підходи, сутність яких представлено у табл. 1.

Таблиця 1. Підходи до визначення ефективності соціальної відповідальності

Автор / Джерело	Сутність підходу до визначення ефективності соціальної відповідальності	Підхід
Пацула О. І.	Характеристика результативності соціальної діяльності на основі ступеня реалізації економічних та соціальних цілей підприємства та його працівників, а також співвідношення результатів і соціальних витрат [6]	Результативно-цільовий (співвідношення цілей та витрат)
Савчук В. А.	Реалізація інвестиційних проєктів, спрямованих на розвиток персоналу, екології та суспільства, що генерують подвійний ефект — соціальний та економічний (ROI, NPV, окупність) [4]	Економічний / Інвестиційний (фінансова діагностика)
Кусик Н. Л., Ковалевська А. В.	Отримання додаткової вигоди (додатковий прибуток, перевага над конкурентами, частка лояльних стейкхолдерів) внаслідок здійснення соціальних витрат [8]	Ресурсний (оцінка вигоди для бізнесу)
Пасевич О. В., Босак О. В.	Рівень розвитку програми КСВ в організації, що базується на систематичності дій за ключовими компонентами (суспільство, клієнти, персонал тощо) та якості комунікації [6]	Параметричний (оцінка внутрішніх процесів та піару)
SROI Network (Керівництво SROI)	Вимірювання соціальної, екологічної та економічної цінності (витрат і вигод) у монетарному виразі для пояснення історії змін у добробуті людей [9]	Методологія SROI (соціальне повернення на інвестиції)
Pohan R. A. R., Maidalena, Hayati F.	Форма обміну соціальною цінністю між фірмою та громадою, де ефективність вимірюється через реальний вплив інфраструктури на добробут (освіта, здоров'я, дохід) [2]	Соціальний / Бенефіціар-орієнтований (міра впливу на добробут громади)
Citra K., Antonius, Napitupulu J.	Ефективність корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як стратегії корпоративної комунікації, що сприяє довірі, зміцнює корпоративні цінності та демонструє відданість довгостроковому суспільному внеску [1]	Комунікаційно-репутаційний (міра впливу залучення стейкхолдерів та комунікацій на ринкову вартість фірми)
Хлевицька Т. Б.	Полівекторна інтегральна оцінка, що поєднує концепцію «потрійного результату» (економіка, соціум, екологія) зі збалансованою системою показників [10]	Інтегральний / Системний (узагальнена оцінка сукупних наслідків впливу)
Bukya V., Shekhar S. F. C.	Оцінка фактичного соціально-економічного впливу ініціатив на низовому рівні ("grassroots level") через сприйняття та задоволеність самих отримувачів допомоги [1]	Емпіричний (оцінка задоволеності громади)

Узагальнюючи існуючі підходи можна стверджувати, що оцінювання ефективності соціальної відповідальності – це процедура, за допомогою якої встановлюється міра відповідності стану соціальної відповідальності, виявленого в ході оцінювання, певним суспільним вимогам.

На відміну від простого оцінювання результатів, де висновок про стан здійснюється за абсолютними показниками, ефективність є відносною характеристикою діяльності та завжди передбачає певні порівняння. Це обумовлює важливість вибору бази порівняння та критеріїв, за якими воно здійснюється.

З огляду на те, що КСВ компанії може мати різноманітне спрямування, про її ефективність можуть свідчити наступні показники:

1. Економічна та фінансова ефективність. Всупереч стереотипам, що КСВ завжди являє собою додаткові витрати, дослідження підтверджують її позитивний вплив на фінансові показники компанії:

зростання вартості компанії: соціально відповідальна діяльність сприяє зростанню капіталізації через збільшення вартості нематеріальних активів, таких як гудвіл та бренд [11];

зростання доходів: понад 2/3 лідерів світового бізнесу розглядають КСВ як нове джерело доходів, а 54% впевнені, що саме КСВ створює конкурентну перевагу компанії над конкурентами [12].

2. Маркетингова та репутаційна ефективність.

Соціальна відповідальність є ключовим чинником формування лояльності стейкхолдерів: зростання лояльності споживачів пiпкращання іміджу. КСВ сприяє формуванню позитивного образу компанії як «корпоративного громадянина», що особливо важливо в умовах уніфікації товарів, коли суспільне сприйняття стає вирішальним чинником вибору [13].

3. Внутрішня соціальна ефективність (ефективність управління персоналом): працівники соціально відповідальних компаній є більш вмотивованими, натхненними та лояльними компанії. Це призводить до зростання продуктивності праці та покращення соціально-психологічного

клімату [14]. Як наслідок – зменшується плинність кадрів, зростає престижність компанії на ринку праці.

Враховуючи, що соціальна відповідальність є різноплановим та багатоаспектним явищем, її вимірювання має враховувати не тільки зміни в окремих сферах життя суспільства та його представників, а й зміни у всій системі суспільних процесів, що забезпечують сталий розвиток. А отже вимірювання соціальної відповідальності компанії має бути комплексним або системним.

В наслідок того, що вплив компанії на суспільство не є лінійним, а проявляється в різних сферах суспільного життя, в кожній з актуальних проблемних сфер (як традиційних, так і нових) компанія може здійснювати заходи, які сприятимуть їх вирішенню. А отже можуть бути визначені й показники, які характеризуватимуть міру впливу компанії у цих сферах. Їх інтеграція або узагальнення визначатимуть ефективність певних видів соціальної відповідальності (табл. 2).

Таблиця 2. Види та показники ефективності соціальної відповідальності

Види ефективності	Показники ефективності
1. Економічна	Додана цінність (EVA); вартість компанії; інвестиційна привабливість; собівартість; рентабельність; окупність інвестицій (ROI)
2. Соціальна	Якість життя; рівень довіри; згуртованість
3. Екологічна	Екологічна безпека; збереження ресурсів
4. Репутаційна	Лояльність споживачів; клієнтоорієнтованість; конкурентні переваги; індекс репутації
5. Управлінська	Лояльність; мотивація праці; плинність кадрів; продуктивність праці
6. Цифрова	Захищеність інформації; час виявлення інциденту; час реагування на інцидент; прозорість ШІ-алгоритмів

Ефективність соціальної відповідальності компанії обумовлюється значною кількістю чинників, що мають різну природу походження:

1. Контекстуальні та чинники зовнішнього середовища.

На силу впливу практик КСВ на соціально-економічний розвиток організацій впливають такі обставини, як:

загальний рівень розвитку країни: позитивна кореляція між соціальною відповідальністю та економічними результатами найбільш виразно проявляється у високорозвинених економіках із якісним інституційним середовищем;

специфіка ділового середовища: на результативність впливають розмір компанії (великі компанії зазвичай активніші), її галузева належність, рівень інтегрованості в міжнародний бізнес та ступінь конкуренції на ринку;

ціннісні орієнтири керівництва: переконання та настановлення власників і топ-менеджерів відіграють вирішальну роль у тому, чи стане соціальна відповідальність частиною стратегії, чи залишиться декларацією [15].

2. Мотиваційні чинники.

Соціальна активність компаній обумовлюється внутрішніми чинниками (особиста етична орієнтація керівника, зацікавленість у побудові сталого бізнесу) та зовнішніми (тиск влади, громадських організацій та ЗМІ, вимоги партнерів чи пов'язаних компаній, попит споживачів на етичну продукцію) [16]. Мотивацію окремих вчинків та систематичної поведінки можуть забезпечувати різні види мотивів. Зміна мотивів із зовнішніх на соціальні, як правило, призводить до якісних змін у структурі діяльності, що й підвищує ефективність її процесів.

3. Управлінські (адміністративно-організаційні).

Певні управлінські практики та технології можуть сприяти зростанню ефективності соціальної відповідальності:

стратегічна інтегрованість – вибір напрямів соціальної діяльності повинен відповідати місії, цінностям та специфіці бізнесу;

ресурсна готовність – керівництво має забезпечити ініціативи матеріальними, часовими та інтелектуальними ресурсами;

маркетинговий інструментарій – здатність компанії вимірювати ефективність заходів та взаємодіяти зі стейкхолдерами для формування ділової репутації [18].

Чинники, що обмежують ефективність соціальної відповідальності в Україні:

брак фінансів: дефіцит коштів є головною перешкодою для впровадження системної КСВ у малому та середньому бізнесі [17];

декларативність: часто заходи мають фрагментарний характер (разова благодійність) і не інтегровані до бізнес-стратегії [12];

відсутність державної підтримки: брак податкових пільг та стабільного законодавства стримує розвиток національної моделі СВ [17].

Підвищення ефективності соціальної відповідальності компанії можливе за умови системного аналізу наслідків впливу діяльності компанії на її стейкхолдерів та розвиток суспільства. Виявлення та врахування чинників, які створюють умови й можливості зростання якості внутрішніх процесів та в її взаємовідносинах із зовнішнім середовищем, потребує отримання достовірних результатів про наслідки впливу компанії.

Важливим в процесі оцінювання соціальної відповідальності компанії є розуміння того, що зовнішнє середовище, яке виступає одночасно і адресатом відповідальності компанії, і суб'єктом її оцінювання, в реальності не є однорідним. Групи стейкхолдерів можуть мати суперечливі інтереси та потреби. І це означає, що задоволення потреб одних стейкхолдерів може шкодити інтересам інших. Через істотну неоднорідність стейкхолдерських інтересів унеможлиблюється формування інтегральної комплексної оцінки КСВ, яка б однаково сприймалась усіма представниками суспільства. З огляду на специфіку діяльності, масштаби, прибутковість, національні особливості, особливості культури та інші чинники, що впливають на ведення бізнесу, існують численні спроби комплексного врахування впливу

організацій на суспільство, що орієнтовані на певний тип або групу стейкхолдерів. Результатом порівняння отриманих в цьому процесі оцінок часто стає побудова рейтингу соціальної відповідальності на основі розрахунку індексів.

Використання індексів має певні особливості, що визначають їх значення та межі застосування:

індекси є корисним інструментом для інвесторів: дозволяють враховувати соціально-екологічні параметри під час прийняття фінансових рішень і знижувати інвестиційні ризики;

індекси дозволяють «скоротити дані» та зводять велике розмаїття часткових показників до єдиного узагальненого. Внаслідок цього можуть залишатися поза увагою важливі складові досліджуваного явища, або може формуватися хибне уявлення про вагу окремих складових у його структурі;

рейтинги часто базуються на доступних публічних даних, тому деякі показники можуть бути непрямими, і являти собою не об'єктивну оцінку, а результат аналітичних висновків;

високі позиції в рейтингах безпосередньо впливають на зростання ділової репутації компанії (бренду та гудвілу), що може становити самостійну маркетингову чи економічну ціль в стратегії компанії.

Рейтинг соціальної відповідальності – це числовий показник оцінки рівня соціальної активності підприємств у рамках прийнятої системи оцінювання.

Для побудови рейтингу найчастіше використовують розрахунок індексів, що характеризують різноманітні аспекти діяльності компаній. Індекси як засіб оцінювання КСВ поділяють на **фондові** та **нефондові**.

Фондові індекси КСВ призначені надавати інформацію інвесторам для здійснення соціально відповідальних інвестицій, де враховуються не лише фінансові, але й соціальні та екологічні аспекти діяльності потенційного об'єкта інвестування. Допомагають інвесторам диференціювати компанії з високими та низькими етичними й екологічними ризиками. Зміни у

суспільній свідомості громадян розвинутих країн, що відбулись у другій половині ХХ століття, зростання значення «зеленої теми», «вуглецевого сліду», техногенного впливу та глобальних змін, все частіше призводить до того, що остаточний вибір під час прийняття інвестиційних рішень інвесторами здійснюється під впливом нефінансових чинників.

До найбільш відомих фондових індексів належать: Індeksi *MSCI ESG* (*Morgan Stanley Capital International*), Індeksi *FTSE4Good* (серія індексів Британської фондової біржі (*FTSE*)), *Dow Jones Best-in-Class Indices* (до 10.02.2025 – *Dow Jones Sustainability Indexes* – Індeksi сталого розвитку Доу-Джонса), *Індeksi Bloomberg*.

Використання фондових індексів для оцінювання КСВ має як переваги, так і недоліки. Типовими перевагами є: прозорість, доступність, зрозумілі бенчмарки. До типових недоліків фондових індексів слід віднести: ефект запізнення, прив'язка до ціни акції, дисбаланс капіталізації.

Нефондові індекси призначені для оцінювання та підвищення ділової репутації. Нефондові індекси дозволяють порівнювати соціальну відповідальність компаній (виступають інструментом бенчмаркінгу) та вносити корективи до їх політик та процесів з метою покращання конкурентних позицій. До найбільш відомих слід віднести: Індекс *CECP Giving in Numbers* (розроблений *Chief Executives for Corporate Purpose (CESP)* – Коаліція генеральних директорів для корпоративних цілей, є сучасним золотим стандартом аналітики у сфері корпоративної філантропії) [19]. **Індекс *RepTrak*** (раніше відомий як *Reputation Institute*) – це провідний у світі нефондовий індекс, який кількісно вимірює репутацію компаній. і залишається ключовим інструментом для оцінки того, як суспільство сприймає корпоративну соціальну відповідальність (КСВ). В основі індексу методологія: *Pulse Score*. *RepTrak* оцінює компанії за 100-бальною шкалою на основі емоційного зв'язку людей з брендом (довіра, повага, захоплення) [20].

Переваги: глибока аналітика; акцент на КСВ; орієнтація на попередження криз.

Недоліки: суб'єктивність (основний інструмент – опитування); висока вартість; складність застосування у секторі *B2B*.

Взагалі нефондові індекси віддають перевагу якісним показникам, фокусуються на "входах" – кількості фінансів і ресурсів, які компанія витратила на суспільство, а не на отриманих результатах. Мають галузеву специфіку. Є дуже залежними від контексту та динамічними.

ESG-рейтинги оцінюють компанію з позиції інвестора: наскільки соціальні проблеми можуть зашкодити зростанню прибутку.

Поширеною практикою в Україні щодо оцінювання окремих аспектів соціальної відповідальності є щорічне складання **рейтингів кращих роботодавців**. Ці рейтинги оцінюють внутрішню політику компаній щодо персоналу. Останні роки здійснюють систематичну оцінку та здійснюють публікації й винагородження кращих:

EY (Ernst & Young) «Найкращий роботодавець – 2025»: лідер – EY;

Forbes Ukraine & Robota.ua: лідером у 2025 році стала ІТ-компанія Intellias;

Delo.ua & «ТОП-100. Рейтинги найбільших»: до першої десятки увійшли АТБ, ОККО, МХП, Нова пошта, ДТЕК, Київстар, McDonald's, Метінвест, Фармак та Астарта;

STUD-POINT (Робота для молоді): лідери UKRNAFTA та KPMG.

Використання рейтингового підходу до оцінювання ефективності соціальної відповідальності бізнесу має як переваги, так і певні недоліки.

Переваги використання рейтингу для оцінювання КСВ:

комплексність оцінки соціальної діяльності;

можливість оцінки динаміки СВ;

можливість порівняння ефективності СВ різних організацій;

зростання ринкової вартості;

зростання інвестиційної привабливості;

зниження вартості капіталу.

Недоліки використання рейтингу для оцінювання КСВ:

більшість індексів складно застосувати до малого та середнього бізнесу, оскільки вони орієнтовані на великі корпорації з високою капіталізацією;

фокусування на процесі (витратах), а не на результатах (реальних змінах у соціальній чи екологічній сферах);

значні витрати часу на підготовку звітів;

короткотермінова перспектива (рейтинги оцінюють поточну діяльність, а не стратегічні проекти та зміни).

Якщо компанія не має достатніх можливостей для подолання недоліків рейтингового підходу, тоді варто використовувати інші способи оцінювання ефективності соціальної відповідальності.

Для комплексного аналізу світова практика пропонує широкий спектр спеціалізованих методик, що відрізняються критеріями оцінювання, обсягом та процедурами необхідних даних, можливостями щодо автоматизації процесу. До основних найбільш відомих можна віднести такі:

SROI (Social Return on Investment);

B4SI (Business for Societal Impact);

SBSC (Sustainability Balanced Scorecard);

TBL (Triple Bottom Line);

Цифрові інструменти (SDG Action Manager, Sopact, Socialsuite, Impact Cloud та інші).

Методика *SROI (Social Return on Investment* – «Соціальна рентабельність інвестицій»). Дозволяє оцінити соціальний та екологічний вплив інвестицій, описуючи зміни на основі сприйняття стейкхолдерів та переводячи соціальну цінність у грошовий еквівалент [9]. Результатом розрахунку є коефіцієнт у вигляді співвідношення, що демонструє величину виробленої соціальної цінності на одну інвестовану грошову одиницю.

Переваги: конкретність та вимірюваність; обґрунтування оптимальності стратегічних рішень; зрозумілість та довіра інвесторів.

Недоліки: суб'єктивність у картуванні результатів; працемісткість: вимагає глибоких опитувань бенефіціарів та складної аналітики; ризик

маніпуляцій: коефіцієнт легко завищити, якщо не враховувати внесок партнерів.

Методика B4SI (Business for Societal Impact). Це модель Лондонської групи бенчмаркінгу, до 2020-го року відома як LBG [21]. Методика призначена для вимірювання внеску компанії в розвиток громади, і передбачає оцінювання витрачених ресурсів, отриманих результатів для громади та вигоди для бізнесу. Вважається найдокладнішим інструментом для вимірювання корпоративного внеску в суспільство.

Переваги: можливість порівняння компаній різних за розміром, галузевою приналежністю, країнами; грошова оцінка негрошових внесків; можливість верифікації результатів.

Недоліки: складність методології та бюрократія в звітності; суб'єктивність оцінки часу роботи волонтера; платний доступ до бенчмарків.

Методика SBSC (Sustainability Balanced Scorecard – «Стійка збалансована система показників»). Методика являє собою адаптацію традиційної моделі (фінанси, клієнти, процеси, навчання) для вимірювання успіху СВ, що допомагає інтегрувати соціальні цілі в загальну стратегію. Використання Стійкої збалансованої системи показників для КСВ дозволяє перетворити соціальну місію компанії на конкретних операційні цілі [22].

Переваги: мотивація співробітників; довгострокове планування; комплексність.

Недоліки: складність розробки; суб'єктивність ваги елементів; загроза бюрократизації системи.

Методика TBL (Triple Bottom Line – Потрійний критерій). Для аналізу використовується звітність за трьома вимірами: People (соціальний), Planet (екологічний) та Profit (економічний). Оцінювання поточного стану та прогресу здійснюється за допомогою показників існуючих стандартів соціальної звітності [23].

Три вимірювання ефективності TBL:

1. People (Соціальний капітал).

Оцінювання етичності бізнесу.

Вимірюються: справедливість оплати праці, безпека, гендерна рівність, навчання персоналу тощо.

КСО-метрики: кількість годин волонтерства, інвестиції у розвиток місцевих громад, тривалість навчання тощо.

Індикатор: Зростання лояльності персоналу та зниження репутаційних ризиків.

2. Planet (Екологічний капітал).

Оцінювання екологічного сліду та раціонального використання ресурсів.

Вимірюються: викиди CO₂, споживання води та енергії, керування відходами.

КСО-метрики: частка упаковки, що переробляється, перехід на відновлювану енергію, відмова від токсичних матеріалів у ланцюжку поставок.

Індикатор: економія на ресурсах та відсутність екологічних штрафів.

3. Profit (Економічний капітал).

Оцінювання довгострокової економічної цінності, яку створює компанія для суспільства.

Вимірюються: дивіденди акціонерів, внесок у економіку регіону.

КСВ-метрики: сума сплачених податків, частка закупівель у місцевих малих підприємств, інвестиції в інновації, корисні суспільству.

Індикатор: фінансова стійкість у довгостроковій перспективі [23].

Переваги: довгостроковість; актуальність для інвесторів.

Недоліки: складність зведення оцінок за трьома напрямками; суб'єктивність ваги напрямів; ризик «зеленого камуфляжу».

SDG Action Manager («Навігатор» Глобального договору ООН). Інструмент для самостійної оцінки прогресу в реалізації Цілей сталого розвитку та аналізу економічного ефекту від етичної поведінки.

Цифровий інструмент «Навігатор», розроблений Глобальним

договором ООН спільно з *B Lab*, дозволяє компанії перетворити абстрактні Цілі сталого розвитку на конкретні бізнес-метрики.

До ключових можливостей «Навігатора» слід віднести такі, як:

глибока діагностика (*Self-Assessment*): платформа ставить компанії профільні питання, аналізуючи не лише благодійність, а й операційні процеси: ланцюжки поставок, умови праці, антикорупційні заходи та екологічний слід;

аналіз економічного ефекту: інструмент допомагає побачити зв'язок між етичною поведінкою та фінансовою стабільністю;

визначення пріоритетних ЦСР: з 17 глобальних цілей «Навігатор» допомагає компанії вибрати ті 3–5, на які вона має найбільший вплив;

моніторинг прогресу (*Tracking*): компанія може порівнювати свої показники рік до року та бачити, наскільки вона наблизилася до досягнення встановлених КРІ;

бенчмаркінг: платформа дозволяє анонімно порівняти свої результати з результатами тисяч інших компаній по всьому світу, які використовують цей інструмент.

Недоліками «Навігатора» вважаються: ризик «зеленого камуфляжу», самодекларування даних, складність методології та значні витрати часу, конфлікт цілей та відсутність фінансової аналітики [24].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Дослідження показало, що сучасні підходи (економічний, ресурсний, параметричний, бенефіціар-орієнтований та інтегральний) мають різну спрямованість: економічні та інвестиційні методи (ROI, NPV) дозволяють розглядати КСВ як повноцінний бізнес-проект, що генерує подвійний ефект. Соціальні та бенефіціар-орієнтовані методи зміщують фокус на реальні зміни у добробуті громад (освіта, здоров'я) через сприйняття самих отримувачів допомоги. Комунікаційно-репутаційні підходи оцінюють КСВ як стратегічний інструмент формування довіри та підвищення ринкової вартості через діалог зі стейкхолдерами.

Ефективність соціальної відповідальності не є лінійною і залежить від низки ключових чинників:

стратегічна інтегрованість – найвищу ефективність демонструють ті заходи, що відповідають місії та специфіці бізнесу, а не мають декларативний характер;

мотиваційна трансформація – перехід від зовнішнього тиску (влади чи ЗМІ) до внутрішніх етичних мотивів керівництва суттєво підвищує якість соціальних процесів;

специфічні бар'єри в Україні – основними перешкодами є дефіцит фінансів (особливо для малого бізнесу), відсутність дієвої державної підтримки та фрагментарність ініціатив.

Можливості вдосконалення процесу оцінювання ефективності КСВ на підприємствах можуть бути реалізовані такими кроками, як:

перехід до системного моніторингу – оцінювання має враховувати не лише прямі витрати («входи»), а й довгострокові зміни в системі суспільних процесів (соціальна рентабельність);

використання спеціалізованих методик – для глибокого аналізу рекомендується поєднувати рейтингові підходи (фондові та нефондові індекси) з інструментами на кшталт SROI (соціальна рентабельність) та B4SI (вплив на громаду), що дозволяють монетизувати соціальну цінність;

врахування неоднорідності стейкхолдерів – оскільки інтереси різних груп можуть бути суперечливими, процес оцінювання повинен бути адаптований під конкретну цільову аудиторію (інвесторів, споживачів чи працівників).

Таким чином оцінювання ефективності соціальної відповідальності має велике значення у стратегічному управлінні компанією, що дозволяє здійснювати моніторинг прогресу, виявляти перепони та слабкі місця і вдосконалювати організаційні процеси. Вибір інструментів оцінювання значною мірою обумовлюється контекстом ситуації та потребує узгодження з поточними та перспективними цілями компанії. Удосконалення

інструментарію оцінки КСВ є критичним завданням для гармонізації інтересів бізнесу та суспільства. Тільки за умови переходу від епізодичної благодійності до стратегічного управління соціальними інвестиціями підприємства зможуть забезпечити свою довгострокову стійкість та конкурентоспроможність.

Література

1. Bukya V., Shekhar S. The effectiveness of corporate social responsibility practices: A study from Bhadradi Kothagudem district in India. *Economy*. 2026. Vol. 13, no. 1. P. 12–23. URL: <https://doi.org/10.20448/economy.v13i1.8279> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Pohan R., Maidalena, Hayati F. The Influence of Corporate Social Responsibility Effectiveness on Community Welfare: A Study of Social Value Exchange in Rural Infrastructure Development. *Journal of Social Commerce*. 2025. Vol. 5, no. 4. P. 516–530. URL: <https://doi.org/10.56209/jommerce.v5i4.205> (дата звернення: 15.05.2026).
3. Citra K., Antonius, Napitupulu J. The Effectiveness of Corporate Social Responsibility (CSR) as a Corporate Communication Strategy. *Eduvest – Journal of Universal Studies*. 2025. Vol. 5, no. 11. P. 14056–14065. URL: <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i11.51975> (дата звернення: 15.05.2026).
4. Савчук В. А. Діагностика проектів соціальної відповідальності промислових підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. С. 112–117. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16733295> (дата звернення: 15.05.2026).
5. Лиска П. Оцінювання ефективності політики корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-21> (дата звернення: 15.05.2026).
6. Pasevych O. V., Bosak O. V. The effectiveness research of the compliance of the social responsibility principles of Ukrainian business. *Lviv Educational and Scientific Institute PHEI BU*. 2017. P. 406–414. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2017_1_50 (дата звернення: 15.05.2026).
7. Пацула О. І. Оцінка ефективності соціальної діяльності

підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. №1. 174–181. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/681/669> (дата звернення: 15.05.2026).

8. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Методичний підхід до проведення оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 137–141. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-3_0-pages-137_141.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

9. Керівництво з оцінки соціального повернення на інвестиції [SROI] / пер. з англ. *Social Value Ukraine*. 2012. 104 с. URL: https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/663e1de48a18f83a1bec9c91/1715346920652/SROI_guide_translation_SVU+%281%29.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

10. Хлевицька Т. Б. Методичний підхід до оцінки ефективності корпоративної соціальної діяльності підприємств на інтегративній платформі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 136–141. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e86602ce-99cd-4dad-9eeb-0bb329714ceb/content> (дата звернення: 15.05.2026).

11. Зінченко О. І., Хімченко А. М. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку. *Бізнес-інформ*. 2013. № 4. С. 281–286.

12. Гнатєва Т. М. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент ефективності корпоративної стратегії. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 2. С. 35–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue_2014_2_6 (дата звернення: 15.05.2026).

13. Чубала А. Соціальна відповідальність як інструмент побудови іміджу підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2010. № 4. С. 56–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2010_4_13 (дата звернення: 15.05.2026).

14. Stobierski T. 15 eye-opening corporate social responsibility statistics. *Harvard business school online*. 2021. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics> (дата

звернення: 15.05.2026).

15. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_4_2 (дата звернення: 15.05.2026).

16. Бела О. О. Соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу: особливості, мотивація, актуальність для вітчизняного бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 242–253. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_87_30 (дата звернення: 15.05.2026).

17. Ігнат'єва І. А., Гавриленко Т. В., Сербенівська А. Ю. Соціальна відповідальність бізнесу: практичний аспект в умовах біфуркації. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2020. Т. 5, вип. 1. С. 62–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2020_5_1_12 (дата звернення: 15.05.2026).

18. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Соціальна відповідальність як головна компонента клієнтоорієнтованості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 53–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_18_12 (дата звернення: 15.05.2026).

19. Giving in Numbers: 2025 edition. URL: <https://mysecp.cecp.co/s/article/Giving-in-Numbers-2025-Edition> (дата звернення: 15.05.2026).

20. 2025 Global RepTrak 100. URL: <https://www.reprtrak.com/globalreprtrak> (дата звернення: 15.05.2026).

21. Business for Societal Impact. URL: <https://b4si.net/> (дата звернення: 15.05.2026).

22. Abdelrazek A. F. Sustainability balanced scorecard: a comprehensive tool to measure sustainability performance / A. F. Abdelrazek // *International Journal of Social Science and Economic Research*. – 2019. – Vol. 04, Issue 02. – P. 948–962.

23. Global Reporting Initiative. URL: www.globalreporting.org (дата звернення: 15.05.2026).

24. The United Nations' Sustainable Development Goals: Pros and Cons for Managers of Multinationals / A. Cuervo-Cazurra, J. P. Doh, E. Giuliani, I. Montiel,

J. Park. *AIB Insights*. 2022. Vol. 22, Issue 1.
URL: <https://doi.org/10.46697/001c.32530> (дата звернення: 15.05.2026).

References

1. Bukya, V. and Shekhar, S. (2026), “The effectiveness of corporate social responsibility practices: A study from Bhadradi Kothagudem district in India”, *Economy*, vol. 13, no. 1, pp. 12–23. <https://doi.org/10.20448/economy.v13i1.8279>.
2. Pohan, R. Mardalena and Hayati, F. (2025), “The Influence of Corporate Social Responsibility Effectiveness on Community Welfare: A Study of Social Value Exchange in Rural Infrastructure Development”, *Journal of Social Commerce*, vol. 5, no. 4, pp. 516–530. <https://doi.org/10.56209/jommerce.v5i4.205>.
3. Citra, K. Antonius and Napitupulu, J. (2025), “The Effectiveness of Corporate Social Responsibility (CSR) as a Corporate Communication Strategy”, *Eduvest – Journal of Universal Studies*, vol. 5, no. 11, pp. 14056–14065. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i11.51975>.
4. Savchuk, V.A. (2025), “Diagnostics of social responsibility projects of industrial enterprises”, *Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 9, pp. 112–117. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16733295>.
5. Lyska, P. (2024), “Evaluating the effectiveness of corporate social responsibility policy”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-21>.
6. Pasevych, O.V. and Bosak, O.V. (2017), “The effectiveness research of the compliance of the social responsibility principles of Ukrainian business”, *Lviv Educational and Scientific Institute PHEI BU*, pp. 406–414, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2017_1_50 (Accessed 15 May 2026).
7. Patsula, O.I. (2023), “Evaluation of the effectiveness of the enterprise's social activity”, *Naukovyj visnyk L'vivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriia ekonomichna)*, vol. 1, pp. 174–181, available at: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/681/669> (Accessed 15 May 2026).
8. Kusiuk, N.L. and Kovalevska, A.V. (2012), “Methodological approach to evaluating the effectiveness of socially responsible activities of the enterprise”,

Problemy ekonomiky, vol. 3, pp. 137–141, available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-3_0-pages-137_141.pdf (Accessed 15 May 2026).

9. Social Value Ukraine (2012), “Guide to assessing social return on investment [SROI]”, Social Value Ukraine”, available at: https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/663e1de48a18f83a1bec9c91/1715346920652/SROI_guide_translation_SVU+%281%29.pdf (Accessed 15 May 2026).

10. Khlevytska, T.B. (2014), “Methodological approach to evaluating the effectiveness of corporate social activity of enterprises on an integrative platform”, *Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 34, pp. 136–141, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e86602ce-99cd-4dad-9eeb-0bb329714ce6/content> (Accessed 15 May 2026).

11. Zinchenko, O.I. and Khimchenko, A.M. (2013), “Corporate social responsibility in Ukraine: modern realities and development prospects”, *Biznes-inform*, vol. 4, pp. 281–286.

12. Hnatieva, T.M. (2014), “Corporate social responsibility as a tool for corporate strategy effectiveness”, *Visnyk Chernihivs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriiia: Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 35–44, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue_2014_2_6 (Accessed 15 May 2026).

13. Chubala, A. (2010), “Social responsibility as a tool for building an enterprise image”, *Marketynh v Ukraini*, vol. 4, pp. 56–60, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2010_4_13 (Accessed 15 May 2026).

14. Stobierski, T. (2021), “15 eye-opening corporate social responsibility statistics”, *Harvard business school online*, available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics> (Accessed 15 May 2026).

15. Kolot, A.M. (2013), “Corporate social responsibility: evolution and development of theoretical views”, *Ekonomichna teoriia*, vol. 4, pp. 5–26, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_4_2 (Accessed 15 May 2026).

16. Bela, O.O. (2024), “Social responsibility of small and medium business: features, motivation, relevance for domestic business”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 87, pp. 242–253, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_87_30 (Accessed 15 May 2026).

17. Ihnatieva, I.A. Havrylenko, T.V. and Serbenivska, A.Yu. (2020), “Corporate social responsibility: a practical aspect in the context of bifurcation”, *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, vol. 5, no. 1, pp. 62–68, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2020_5_1_12 (Accessed 15 May 2026).

18. Khalina, V.Yu. and Vasylieva, T.S. (2019), “Social responsibility as the main component of enterprise customer orientation”, *Investytsii: praktyka ta docvid*, vol. 18, pp. 53–61, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_18_12 (Accessed 15 May 2026).

19. Giving in Numbers: 2025 edition (2025), available at: <https://mycecp.cecp.co/s/article/Giving-in-Numbers-2025-Edition> (Accessed 15 May 2026).

20. 2025 Global RepTrak 100 (2025), available at: <https://www.reprtrak.com/globalreprtrak> (Accessed 15 May 2026),.

21. Business for Societal Impact (2025), available at: <https://b4si.net/> (Accessed 15 May 2026).

22. Abdelrazek, A.F. (2019), “Sustainability balanced scorecard: a comprehensive tool to measure sustainability performance”, *International Journal of Social Science and Economic Research*, vol. 04, no. 02, pp. 948–962.

23. Global Reporting Initiative (2026), available at: www.globalreporting.org (Accessed 15 May 2026).

24. Cuervo-Cazurra, A. Doh, J.P. Giuliani, E. Montiel, I. and Park, J. (2022), “The United Nations’ Sustainable Development Goals: Pros and Cons for Managers of Multinationals”, *AIB Insights*, vol. 22, no. 1. <https://doi.org/10.46697/001c.32530>.

Отримано редакцією журналу / Received: 15.05.26

Прорецензовано / Revised: 22.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26